

**DAMPAK LINGKUNGAN INDUSTRI
KARAKTERISTIK MANAJER
TERHADAP INOVASI DAN KINERJA USAHA**
Studi Empiris pada Industri Kecil Sektor Industri Pengolahan
di Kabupaten Semarang

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Edy Dwi Kurniati

**DAMPAK LINGKUNGAN INDUSTRI
KARAKTERISTIK MANAJER
TERHADAP INOVASI DAN KINERJA USAHA**

Studi Empiris pada Industri Kecil Sektor Industri Pengolahan
di Kabupaten Semarang

**DAMPAK LINGKUNGAN INDUSTRI KARAKTERISTIK MANAJER
TERHADAP INOVASI DAN KINERJA USAHA
STUDI EMPIRIS PADA INDUSTRI KECIL SEKTOR INDUSTRI PENGOLAHAN
DI KABUPATEN SEMARANG**

Edy Dwi Kurniati

Desain Cover :
Dwi Novidiantoko

Sumber :
www.freepik.com

Tata Letak :
Emy Rizka Fadilah

Proofreader :
Emy Rizka Fadilah

Ukuran :
x, 110 hlm, Uk: 17.5x25 cm

ISBN :
978-623-02-0142-4

Cetakan Pertama :
Oktober 2019

Hak Cipta 2019, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2019 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581
Telp/Faks: (0274) 4533427
Website: www.deepublish.co.id
www.penerbitdeepublish.com
E-mail: cs@deepublish.co.id

PENGANTAR

Assalamu'alaikum, Wr. Wb

Segala puji bagi Allah Swt., Tuhan semesta alam. Selawat dan salam kami sampaikan untuk Nabi Muhammad Saw., beserta keluarga, sahabat dan seluruh pengikutnya hingga akhir zaman.

Dengan segala kerendahan hati, akhirnya kami dapat menghadirkan *Dampak Lingkungan Industri Karakteristik Manajer terhadap Inovasi dan Kinerja Usaha: Studi Empiris pada Industri Kecil Sektor Industri Pengolahan di Kabupaten Semarang* ke hadapan pembaca yang budiman. Buku ini terdiri atas enam bab dan berisi sekitar 120 halaman.

Kehadiran buku ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan pembaca akan ulasan tentang dampak lingkungan industri karakteristik manajer. Materi di setiap babnya disajikan secara rinci dan dilengkapi grafis yang sangat informatif, sehingga pembaca akan mudah memahaminya.

Kami berharap buku ini dapat menjadi khazanah baru terkait keilmuan seputar dampak lingkungan industri karakteristik manajer, yang bisa memenuhi dahaga ilmu pengetahuan di Indonesia. Amiiin...

Wassalamu'alaikum, Wr. Wb.

Hormat kami,
Penerbit Deepublish

DAFTAR ISI

PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
BAB I. Pendahuluan	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Kontribusi Penelitian	8
E. Orisinalitas Penelitian	9
BAB II. Tinjauan Pustaka.....	14
A. Kajian Pustaka.....	14
B. Kerangka Konseptual.....	33
C. Pengembangan Hipotesis	36
BAB III. Metode Penelitian	39
A. Karakteristik Penelitian.....	39
B. Variabel Penelitian	39
C. Populasi dan Sampel.....	41
D. Metode Pengumpulan Data	45
E. Teknik Analisis.....	46
BAB IV. ANALISIS DATA.....	53
A. Gambaran Umum Industri Kecil di Kabupaten Semarang.....	53
B. Analisis Deskriptif	58
C. Uji Validitas dan Reliabilitas Data	71
D. Uji Asumsi yang Mendasari SEM	75
E. Analisis Persamaan Struktural.....	76
F. Pengujian Hipotesis	86

BAB V. Pembahasan Hasil Penelitian	89
A. Kapasitas Inovasi Industri Kecil di Kabupaten Semarang	89
B. Pengaruh Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha, Karakteristik Organisasi dan Lingkungan Eksternal terhadap Kapasitas Inovasi.....	91
C. Dampak Kapasitas Inovasi Terhadap Kinerja Usaha	93
BAB VI. Penutup	97
A. Kesimpulan	97
B. Implikasi Manajerial.....	98
C. Implikasi Teoretis	100
D. Keterbatasan Metode dan Agenda Penelitian Mendatang	100
REFERENSI.....	102
RIWAYAT HIDUP	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Level Capacity Building	22
Gambar 2.1	Peran Wirausaha terhadap Pertumbuhan Ekonomi.....	28
Gambar 3.1	Pengaruh Karakteristik Personal, Karakteristik Organisasi dan Lingkungan Eksternal terhadap Kapasitas Inovasi terhadap Kinerja Usaha.....	35
Gambar 4.1	Model Struktural Hubungan Antar Variabe	47
Gambar 5.1	Sektor Industri Pengolahan di Kabupaten Semarang Tahun 2009.....	54
Gambar 5.1	Hasil Pengujian <i>Structural Equation Model</i> pada Model Awal.....	78
Gambar 5.2	Hasil Pengujian <i>Structural Equation Model</i> pada Model Perbaikan.....	80
Gambar 5.3	Hasil Pengujian <i>Structural Equation Model</i> pada <i>Full Model</i>	82

DAFTAR TABEL

Tabel	1.1	Struktur Industri Menurut Skala Usaha, Jumlah Unit Usaha dan Jumlah Tenaga Kerja	2
Tabel	2.1	Penelitian Terdahulu	11
Tabel	4.1	Klasifikasi Variabel Penelitian	40
Tabel	4.2	Populasi Penelitian Berdasarkan Kelompok Industri Tahun 2011	42
Tabel	4.3	Populasi Penelitian (Jumlah Unit Usaha Industri kecil) Per Kecamatan Tahun 2006	42
Tabel	4.4	Populasi dan Sampel Penelitian.....	44
Tabel	4.5	Teknik Pengambilan Sampel.....	44
Tabel	4.6	<i>Goodness of Fit Index</i>	50
Tabel	5.1	Perkembangan Jumlah Wirausaha Kabupaten Semarang Tahun 2005-2009	55
Tabel	5.2	Produk Olahan Hasil Peternakan	56
Tabel	5.3	Produk Olahan Hasil Perikanan.....	56
Tabel	5.4	Produk Olahan Hasil Pertanian	57
Tabel	5.5	Profil Responden	59
Tabel	5.6	Profil Responden Pelaku Usaha	64
Tabel	5.7	Distribusi Frekuensi Faktor Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha, Karakteristik Organisasi dan Karakteristik Lingkungan Usaha	67
Tabel	5.4	Kapasitas Inovasi dan Kinerja Usaha	70
Tabel	5.5	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen <i>Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)</i>	72
Tabel	5.6	Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen <i>Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)</i>	73
Tabel	5.7	Hasil Pengujian Reliabilitas Data	74
Tabel	5.8	Uji Normalitas Data.....	75
Tabel	5.9	Evaluasi atas Multikolinearitas	75

Tabel 5.10	Uji Heterokedastisitas	76
Tabel 5.11	Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Model Awal	79
Tabel 5.12	Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Model Struktural ke-1	81
Tabel 5.13	Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Model Struktural ke-2	83
Tabel 5.14	Hasil Pengujian Regresi	84
Tabel 5.15	Pengaruh Total, Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung antara Variabel Eksogen dan Endogen	85
Tabel 5.16	Kesimpulan Hipotesis	88

BAB I.

Pendahuluan

A. Latar Belakang

1. Peran Usaha Kecil dalam Perekonomian

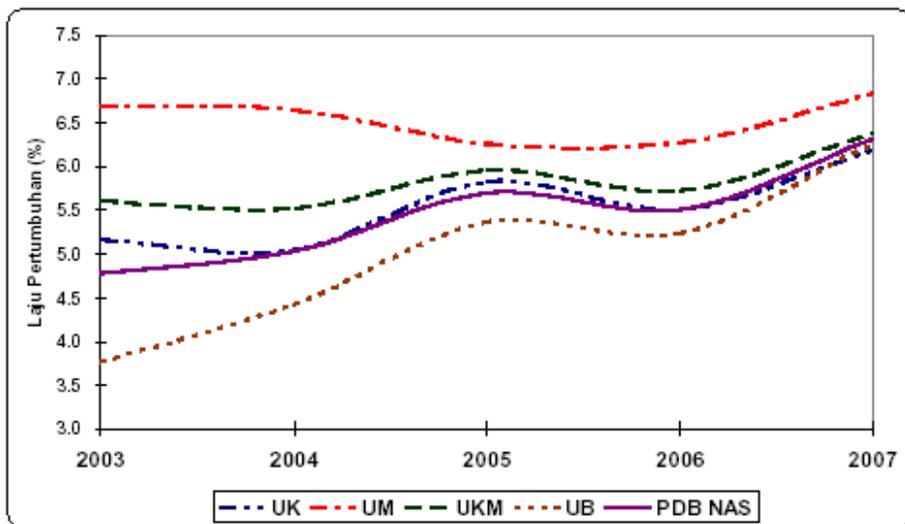
Usaha Mikro dan Kecil memainkan peranan penting dalam pembangunan ekonomi, khususnya di Indonesia dan umumnya di negara yang sedang berkembang (Kuncoro dan Widjajanto: 1999). Struktur industri di Indonesia masih didominasi usaha mikro dan kecil ditinjau dari unit usaha dan penyerapan tenaga kerja (Tabel 1.1). Data tahun 2007-2008 (Tabel 1.1) menunjukkan bahwa industri kecil berjumlah sekitar 49 juta unit, sedangkan industri menengah dan besar hanya berkisar sekitar 38.000 dan 3900 unit usaha. Industri kecil mampu menyerap sekitar 85-87 juta tenaga kerja lebih tinggi dibandingkan industri menengah (sekitar 2-3 juta tenaga kerja) dan industri besar (sekitar 2-3 juta tenaga kerja). Pada tahun 2007 dan 2008 industri kecil dan menengah mempunyai pertumbuhan unit usaha yang positif, sedangkan industri besar justru mempunyai pertumbuhan unit usaha yang negatif.

Ditinjau dari laju pertumbuhan Product Domestic Bruto (PDB) tahun 2005-2007 pertumbuhan ekonomi industri kecil mencapai 5,5 persen hampir sama dengan kelompok usaha lain (Tabel 1.2). Akselerasi pertumbuhan industri kecil tidak serta-merta menjadikan industri kecil sebagai kelompok yang memberikan sumbangan tertinggi dalam pertumbuhan ekonomi nasional, mengingat peranannya dalam penciptaan nilai tambah secara keseluruhan relatif kecil dibandingkan dengan kelompok usaha yang lain.

Tabel 1.1
Struktur Industri Menurut Skala Usaha,
Jumlah Unit Usaha dan Jumlah Tenaga Kerja

	Tahun		Pertumbuhan	
	2007	2008	Nilai	%
Unit Usaha	49,828,586	51,261,909	1,433,323	2.88
Industri kecil (IK) dan Industri Mikro	49,785,841	51,217,880	1,432,039	2.88
Industri Menengah(IM)	38,282	39,657	1,375	3.59
Industri Besar (IB)	4,463	4,372	(91)	-2.04
Tenaga Kerja	91,528,262	93,672,484	2,144,222	2.34
Industri kecil (IK) dan Industri Mikro	85,597,425	87,640,082	2,042,657	2.39
Industri Menengah(IM)	3,142,319	3,256,188	113,869	3.62
Industri Besar (IB)	2,788,518	2,776,214	(12,304)	-0.44

Sumber : Diolah dari Deperindag RI (2009)



Grafik 1.1 Laju Pertumbuhan PDB Industri, 2003-2007

Sumber: Statistik UKM 2003-2007

Industri kecil mempunyai peran komplementer dengan industri besar dalam penciptaan kesempatan kerja maupun pertumbuhan ekonomi (Amstrong et.al: 2000). Urata (2000) yang telah mengamati perkembangan industri kecil di Indonesia, menegaskan industri kecil di Indonesia memainkan peranan penting dalam beberapa hal antara lain: (1) Industri kecil merupakan pemain utama kegiatan ekonomi Indonesia, (2) Penyedia

kesempatan kerja, (3) Pemain penting dalam pengembangan ekonomi lokal dan pengembangan masyarakat (4) Pencipta pasar dan inovasi melalui fleksibilitas dan sensitivitasnya yang dinamis serta keterkaitannya dengan beberapa industri, (5) Memberikan kontribusi terhadap peningkatan ekspor non migas. Sementara itu Tambunan (2002) menyebutkan industri kecil juga mampu mereduksi ketimpangan pendapatan (*reducing income inequality*) terutama di negara berkembang.

Berbeda dari hasil penelitian tersebut di atas yang menghasilkan temuan–temuan peran industri kecil di negara yang sedang berkembang, hasil penelitian yang dilakukan di negara maju seperti Amerika, Eropa, Jepang ataupun Korea atau negara–negara industri maju (*New Industrial Countries disingkat NICs*), industri kecil mempunyai kontribusi terhadap peningkatan ekspor dan sebagai sub kontraktor yang menyediakan berbagai input bagi industri berskala besar sekaligus sumber inovasi (Etemad and Wright:2003, Kimura:2002). Hal ini tentu mendukung teori ekonomi modern yang memandang pentingnya eksistensi serta perkembangan industri kecil berkaitan dengan spesialisasi dan fleksibilitas dalam berproduksi dan ekspor.

Peran serta perkembangan industri kecil yang berkaitan dengan spesialisasi dan fleksibilitasnya dalam berproduksi dan ekspor ini, fakta empiris menunjukkan industri kecil akan mampu bersaing jika ada dukungan dari pemerintah dan para wirausaha serta lingkungan yang kondusif. Dengan kata lain peran industri kecil sangat penting dalam proses produksi dengan kemampuannya melakukan spesialisasi. Dengan kemampuannya melakukan spesialisasi maka terjadi *linkages* antara industri kecil dengan industri besar. Hal ini sangat penting bagi industri kecil, industri besar serta perekonomian secara keseluruhan.

2. Perkembangan Lingkungan yang Dinamis dan Kebutuhan Pengembangan Kapasitas Inovasi pada Usaha Kecil

Perubahan lingkungan yang dinamis, memberikan tantangan perusahaan untuk selalu *responsive* terhadap perubahan. Perusahaan mempunyai tantangan eksternal berupa tuntutan akan adanya kompetensi. Perubahan lingkungan yang dinamis membutuhkan kompetensi untuk mencapai efektivitas organisasi. Berbasis Teori RBV (*Resource Based View*), organisasi memegang satu set sumber daya dan kemampuan yang berharga dalam memenangkan persaingan (Hoopes *et al.*, 2003).

Perubahan lingkungan yang dinamis menjadi peluang dan ancaman Usaha Kecil. Agar Usaha Kecil dapat merespons perubahan lingkungan

eksternal yang dinamis, mereka harus mengembangkan kapasitas yang akan memungkinkan Usaha Kecil untuk menjadi kompetitif baik di pasar lokal, domestik maupun di pasar global. Hal tersebut melibatkan pengembangan atas potensi yang dimiliki oleh Usaha Kecil, seperti: semangat kewirausahaan, fleksibilitas, dan kemampuan untuk mengidentifikasi peluang bisnis serta potensi pasar berdasarkan produk dan layanan yang unik. Meskipun demikian Usaha Kecil menghadapi sejumlah permasalahan. Semakin kecil ukuran perusahaan menyebabkan organisasi memiliki sumber daya dan akses yang terbatas terhadap pembiayaan, tidak memiliki efisiensi skala ekonomi, memiliki biaya relatif tinggi dalam mengakses dan memanfaatkan teknologi informasi, kekurangan keterampilan dalam pemanfaatan teknologi, kekurangan keterampilan kewirausahaan, manajerial, akuntansi dan pemasaran, tidak memiliki informasi tentang peluang pasar, memiliki biaya transaksi yang tinggi yang timbul dalam mengakses infrastruktur, keterbatasan dalam mencapai standar kualitas, kurangnya keterampilan dan pengetahuan dalam menangani pelanggan baik di pasar domestik atau ekspor (Harvie, 2004).

Kapasitas inovasi merupakan salah satu aspek utama menuju keunggulan kompetitif di antara perusahaan-perusahaan. Dalam konteks regional, dukungan inovasi dan inisiatif kewirausahaan mendorong daya saing. Dalam rangka untuk memahami fitur daya saing daerah, berbagai model konseptual telah dikembangkan dalam beberapa tahun terakhir (misalnya: Isaksen, 2001; Cooke, 2007). Secara tradisional, upaya untuk menjelaskan daya saing suatu daerah telah didasarkan pada perspektif agregat, berkonsentrasi pada karakteristik faktor yang terlibat, pada indikator ekonomi makro dan kebijakan pemerintah.

Lembaga daerah dapat membantu menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan hanya jika kompetensi daerah yang dihasilkan berharga (yaitu mereka harus memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan), mempunyai sumber daya unik/ langka (yaitu mereka tidak berada dalam pasokan yang berlimpah), tidak mudah digantikan barang substitusi dan tidak mudah ditiru, yaitu pembuat kebijakan di wilayah lain tidak dapat dengan mudah meniru mereka (Barney, 1991). Keberadaan sistem inovasi daerah akan membantu meningkatkan daya saing di antara perusahaan-perusahaan daerah dan mengembangkan kemampuan inovatif daerah.

Inovasi mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk memberikan dukungan terhadap ide-ide baru, kebaruan, eksperimentasi dan proses kreatif yang dapat menghasilkan produk-produk baru, jasa atau proses teknologi

(Lumpkin dan Dess, 1996). Inovasi pada umumnya mencakup berbagai kombinasi dari pasar dan inovasi teknologi, seperti dalam kasus canggih, inovasi teknologi produk yang dirancang untuk memenuhi permintaan di pasar tertentu. Sejauh ini sebagian besar, penelitian telah dipusatkan pada inovasi teknologi, yang terutama terdiri dari pengembangan produk dan proses, rekayasa, penelitian, dan memiliki penekanan keahlian teknis dan pengetahuan pada industri yang relevan.

Dalam kondisi pasar saat ini, ditandai dengan permintaan yang cepat jenuh, daya saing sebuah perusahaan terhadap perusahaan lain cenderung lebih ditentukan oleh kapasitas inovatif dibandingkan dengan produktivitas (Becattini, 1999). Porter (1996) mengusulkan sebuah paradigma baru daya saing didasarkan pada proses inovasi dinamis perusahaan dan industri, dengan alasan bahwa keterkaitan antara perusahaan, lembaga dan industri akan mempertahankan dan mengembangkan daya saing daerah. Dengan maksud untuk meningkatkan kerangka teori yang ada, berbagai penulis telah mengembangkan konsep (misalnya: Porter, 1990, Roberts dan Amit, 2003) yang menangkap unsur-unsur kontekstual dan relasional dari proses inovasi yang berkontribusi terhadap daerah kinerja ekonomi. Inovasi merupakan komponen penting dari strategi perusahaan terutama karena merupakan salah satu sarana utama untuk mencari peluang bisnis baru (Lumpkin dan Dess, 1996, Wiklund, 1998). Schumpeter (1934) adalah salah satu penulis pertama yang menekankan peran inovasi dalam bisnis, mengidentifikasi sebagai proses "destruksi kreatif" di mana kekayaan diciptakan ketika keseimbangan struktur pasar diganggu adanya produk baru atau jasa. Konstruksi keunggulan kompetitif pada perusahaan yang berkelanjutan tergantung pada kapasitasnya untuk berinovasi, yaitu keterlibatan kumulatif dalam proses belajar yang jauh melampaui batas-batas R & D dan di mana aspek organisasi dan manajerial memainkan peran mendasar. Untuk alasan tersebut, penting untuk memahami kompleksitas inovasi, cara yang dapat mempengaruhi kinerja ekonomi dan keuangan perusahaan serta mekanisme melalui pelaku ekonomi dan sosial yang terlibat dalam seluruh proses, serta hambatan dan risiko dalam manajemen inovasi (Leifer et al, 2000).

Dalam rangka menghadapi risiko dan ketidakpastian lingkungan, perusahaan harus menyadari kebutuhan dasar bagi inovasi untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif serta mengembangkan strategi yang diarahkan pada pengembangan produk baru agar mampu bersaing dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif. Inovasi dianggap oleh banyak peneliti dan manajer sebagai sikap kritis bagi perusahaan untuk bersaing

secara efisien baik di pasar domestik maupun global (Hitt, 2001). Inovasi adalah komponen yang paling penting dalam strategi perusahaan. Inovasi dipandang sebagai faktor yang semakin penting dalam mendukung daya saing perusahaan, sehingga diperlukan penelitian terhadap faktor-faktor yang mendorong dan membatasi kapasitas inovatif perusahaan (Stieglitz dan Heine, 2007). Selain pentingnya memahami dan mengidentifikasi faktor yang berkontribusi terhadap perkembangan perilaku inovatif, cara-cara di mana perilaku inovatif mempengaruhi kinerja perusahaan juga perlu dianalisis lebih jauh (Acquaah, 2007).

Porter (1996) menyatakan bahwa perusahaan hanya akan dapat memperoleh hasil yang lebih baik dibandingkan pesaingnya jika berhasil membuat faktor pembeda spesifik dan tahan lama, dan bahwa perilaku inovatif menjadi sarana utama untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Mogollon dan Vaquero (2004) mengartikan inovasi perusahaan sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang inovasi sebagai sumber keunggulan kompetitif. Jadi banyak penulis melihat inovasi, keunggulan kompetitif dan kinerja sebagai konsep dan proses saling berhubungan, dan antar-hubungan mereka telah dipelajari secara luas (lihat misalnya: Roberts dan Amit, 2003, Short, et al, 2007; Newbert, 2007).

Hasil penelitian yang dilakukan di negara maju seperti di Amerika, Eropa, Jepang ataupun Korea atau negara–negara industri maju (*New Industrial Countries disingkat NICs*), industri kecil mempunyai kontribusi terhadap peningkatan ekspor dan sebagai sub kontraktor yang menyediakan berbagai input bagi usaha yang berskala besar sekaligus sumber inovasi (Kimura: 2002). Hal ini tentu mendukung teori ekonomi modern yang memandang pentingnya eksistensi serta perkembangan industri kecil berkaitan dengan spesialisasi dan fleksibilitas dalam berproduksi dan ekspor.

Studi pada industri kecil di Amerika menunjukkan industri kecil membelanjakan hampir dua kali lipat pendapatannya pada aspek terutama penelitian, dibanding industri besar. Industri kecil pada akhirnya lebih mengandalkan produk maupun jasa yang lebih inovatif. Industri kecil yang baru memulai usaha dan masuk kategori *Fortune The National Science Foundation* di Amerika ditemukan penghasilannya lebih banyak dibelanjakan untuk kegiatan inovasi dibanding industri besar dan diperkirakan 98% dari pengembangan produk yang dianggap radikal didapatkan dari laboratorium wirausaha industri kecil. (Porter, 1996). Kondisi ini berbeda dengan kondisi industri kecil di Indonesia. Hasil penelitian *The Asian Foundation & Akatiga* (1999) menunjukkan rendahnya budaya inovasi pada industri kecil seperti

dalam pengembangan produk menyebabkan keunggulan industri kecil di Indonesia hanya mengandalkan pada tenaga kerja yang murah karena posisi tawar dengan *buyer* yang rendah.

Schumpeter (1934) menyatakan wirausaha memberikan keuntungan bagi masyarakat melalui inovasi dengan mengubah produk proses gagasan dan bisnis yang ada dengan hal-hal baru yang lebih baik. Oleh karena itu industri kecil menjadi kekuatan pendorong dalam perkembangan teknologi baru. Berdasarkan penelitian Marques dan Ferreira (2009) ada empat jenis inovasi yang dimainkan industri kecil yaitu inovasi produksi, inovasi produk, inovasi proses dan inovasi manajemen.

Menurut survei The Asian Foundation & Akatiga (1999) sebagian besar industri kecil yang *survive* pasca krisis adalah industri kecil yang menggunakan bahan baku lokal atau yang berhasil mengganti bahan baku impor dengan bahan baku lokal. Permasalahan kelangkaan bahan baku menjadi masalah utama pada industri kulit, konveksi, tekstil, dan mebel (Kuncoro: 2005). Masalah pokok lain yang dihadapi industri kecil adalah ketersediaan pasokan bahan baku yang terbatas di daerah setempat serta harganya yang fluktuatif. Berkaitan dengan permasalahan nilai tambah industri, dualisme industri Indonesia terus berlanjut. Industri kecil mendominasi dari sisi unit usaha (99%) dan penyerapan tenaga kerja (60%), namun menyumbang hanya 22% terhadap nilai tambah. Sebaliknya industri besar dan menengah, yang jumlah unit usahanya hanya kurang dari 1%, menyerap tenaga kerja 40% dan menyumbang nilai tambah 78%. Sementara itu, kontribusi industri kecil terhadap PDB sebesar 54-57%, sedang industri besar sekitar 42-46% selama Tahun 2002-2005 (Tabel 1.4).

Peran serta perkembangan industri kecil yang berkaitan dengan spesialisasi dan fleksibilitasnya dalam memproduksi dan ekspor ini, fakta empiris menunjukkan bahwa industri kecil akan mampu bersaing jika ada dukungan dari pemerintah dan pengusaha yaitu lingkungan yang kondusif. Dengan kata lain bahwa peran industri kecil sangat penting dalam proses produksi dengan kemampuannya melakukan spesialisasi sehingga terjadi *linkages* antara industri kecil dengan industri besar. Hal ini sangat penting bagi industri kecil maupun industri besar serta perekonomian secara keseluruhan.

B. Perumusan Masalah

Penelitian yang dilakukan berfokus pada dua pertanyaan kunci:

1. Bagaimana pengaruh karakteristik manajer-pemilik usaha, karakteristik organisasi dan lingkungan eksternal terhadap kapasitas inovatif industri kecil di wilayah Kabupaten Semarang?
2. Bagaimana pengaruh kapasitas inovatif kewirausahaan terhadap kinerja usaha pada industri kecil di wilayah Kabupaten Semarang?
3. Bagaimana pengaruh karakteristik manajer-pemilik usaha, karakteristik organisasi dan lingkungan eksternal terhadap kapasitas inovatif dan kinerja usaha industri kecil di wilayah Kabupaten Semarang?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengusulkan metodologi untuk mengevaluasi kemampuan inovasi industri kecil di suatu wilayah tertentu dan dengan demikian berkontribusi terhadap analisis faktor-faktor yang menentukan kapasitas inovatif perusahaan, dan pengaruh berikutnya pada kinerja perusahaan. Seperti metodologi akan memberikan dasar untuk perbandingan antar-daerah harus dibuat baik di negara yang sama atau antar wilayah di negara yang berbeda.

D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi teoretis dalam penelitian ini adalah penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi peneliti khususnya dalam pengembangan teori kewirausahaan dengan memasukkan variabel lingkungan industri dan kapasitas inovatif sebagai dasar untuk keunggulan kompetitif. Konsep dikaji tidak hanya dalam lingkup karakteristik usahanya saja, namun perlu juga untuk mengaitkan dengan karakteristik organisasi dan faktor lingkungan industri dimana usaha tersebut beroperasi (dinamika lingkungan industri). Dalam lingkungan dengan keseimbangan, pengusaha sebagai inovator. Inovator bertindak dalam mengganggu kesetimbangan dengan inovasi dan menciptakan peluang. Sebaliknya dalam kondisi ketidakseimbangan, seorang wirausaha menangkap disequilibrium dan bertindak di dalam arah mengembalikannya.

Kontribusi teoretis kedua adalah untuk memberikan kerangka empiris berkaitan dengan pengembangan kapasitas inovasi dalam kerangka *Capacity Building* bagi Usaha Kecil. Pengembangan kapasitas inovasi diperlukan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang selalu dinamis serta meninjau

dampaknya terhadap kinerja usaha. Kapasitas organisasi perlu dilihat dari hasil yang telah dicapai oleh organisasi tersebut.

Kontribusi teoretis ketiga adalah berkaitan dengan fungsi *Riset & Development* (R & D) pada perusahaan kecil. Pada umumnya Departemen R & D dimiliki untuk perusahaan besar, sedangkan pada perusahaan kecil pada umumnya tidak memiliki Departemen R & D. Pada perusahaan kecil, kegiatan *riset* dan *development* dilakukan oleh pihak eksternal, seperti: Pemerintah Daerah, Perguruan Tinggi, *Business Centers*, *Service Centers*, *Research Services*, Konsultan, Pusat Informasi Perdagangan.

Kontribusi praktis dalam penelitian ini adalah: *Pertama*, penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi model pengembangan kapasitas inovasi usaha kecil di daerah. Kapasitas inovasi diperlukan dalam lingkungan industri yang semakin dinamis dan kompetitif. *Kedua*, penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi para aparatur pemerintah yang mempunyai tugas atau wewenang membina serta mengembangkan usaha di bidang industri kecil terutama berkaitan dengan cara pengembangan perilaku inovasi. Model yang dikembangkan dalam penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan tambahan wawasan dalam membina, mengembangkan serta meningkatkan usaha industri kecil. *Ketiga*, penelitian ini mengevaluasi dampak usaha yang inovatif atau tidak inovatif terhadap kinerja usaha. *Keempat*, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bahwa faktor lingkungan perlu menjadi salah satu yang harus diperhatikan dalam mengembangkan kewirausahaan industri sehingga dapat dipakai sebagai salah satu acuan dalam mengambil keputusan serta kebijakan secara tepat.

E. Orisinalitas Penelitian

Penelitian tentang pengembangan kapasitas inovasi bagi Usaha kecil dan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang selalu dinamis serta meninjau dampaknya terhadap kinerja usaha masih terbatas. Penelitian tentang evaluasi pelatihan *Capacity Building* lebih banyak dilakukan pada perusahaan pelayanan publik yang tidak berorientasi profit, seperti dilakukan oleh Refnealdi (2001), Laura *et al.* (2010), Augustine *et al.* (2011).

Penelitian-penelitian kapasitas organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi dan dampaknya terhadap kinerja atau keunggulan bersaing yang berkelanjutan telah banyak dilakukan pada organisasi berorientasi profit, namun kapasitas organisasi hanya dibatasi pada lingkup kapasitas penyerapan pengetahuan, kapasitas manajemen, kapasitas pengelolaan teknologi dan kapasitas pengelolaan pasar. Penelitian berkaitan dengan kapasitas penyerapan

pengetahuan (*absorptive capacity*) diantaranya dilakukan oleh: Jensen *et al.* (2005), Zollo & Winter (2002), Zahra dan George (2002), Matusik (2002). Penelitian-penelitian tersebut secara umum membahas bagaimana pengetahuan sebagai sumber daya tak berwujud dikelola (dikumpulkan, didistribusikan dan direspons melalui tindakan) untuk keunggulan kompetitif.

Pansiri dan Tentime (2009) melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kapasitas manajemen industri kecil yang dipengaruhi oleh: karakteristik organisasi, latar belakang manajerial, kompetensi manajerial, personal manajerial, selain faktor pengembangan HRM di industri kecil. Namun penelitian Pansiri dan Tentime (2009) lebih fokus pada kapasitas manajemen.

Penelitian berkaitan dengan kapasitas pengelolaan teknologi diantaranya dilakukan oleh: Chung dan Huang (2009), Collin *et al.* (2001). Penelitian-penelitian tersebut secara umum membahas bagaimana kultur inovasi dan teknologi sebagai sumber daya tak berwujud dikelola (diadopsi, didistribusikan dan direspons melalui tindakan) untuk keunggulan kompetitif.

Penelitian berkaitan dengan kapasitas inovasi teknologi diantaranya dilakukan oleh: Marques & Ferreira (2009). Marques & Ferreira (2009) melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap pengembangan kapasitas inovatif perusahaan dan untuk menilai kontribusinya pada peningkatan kinerja perusahaan. Sebuah model konseptual terdiri dari lima dimensi yaitu: perusahaan, pengusaha, lingkungan eksternal bisnis, kapasitas inovatif perusahaan, dan kinerja perusahaan. Penelitian didasarkan pada kuesioner berbasis data dari sampel perusahaan yang diambil dari industri manufaktur di Wilayah Beira Portugal. Hasil memberikan bukti mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kapasitas inovatif perusahaan dan menyimpulkan pengaruh kapasitas inovatif pada pembangunan keunggulan kompetitif perusahaan, yang pada gilirannya memberikan kontribusi untuk peningkatan kinerja.

Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian Marques & Ferreira (2009) adalah: (1) penelitian Marques & Ferreira (2009) dilakukan di negara maju (Portugal), sedangkan penelitian yang akan dilakukan pada wilayah negara berkembang di Asia yaitu Indonesia dengan latar: ekonomi, sosial, budaya yang berbeda, (2) Penelitian yang akan dilakukan menggunakan variabel dinamika lingkungan eksternal, untuk membedakan antara kapasitas inovasi pada lingkungan dinamis dan tidak dinamis.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Tujuan	Variabel	Metode
Marques & Ferreira (2009)	<i>SME Innovative Capacity, Competitive Advantages and Performances in a 'Traditional' Industrial Region of Portugal</i>	Mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap pembangunan kapasitas inovatif perusahaan dan untuk menilai kontribusinya pada peningkatan kinerja perusahaan.	<p><u>Independen:</u> Perusahaan (Size, Age, Level of training, Sector of activity, Life cycle) Entrepreneur (Age, Entrepreneurship) Lingkungan eksternal (Partnership/cooperation, Openness to external Environment) <u>Mediasi:</u> kapasitas inovatif perusahaan <u>Dependen:</u> Kinerja Perusahaan</p> <p><u>Independen:</u> karakteristik organisasi, latar belakang manajerial, kompetensi manajerial, personal manajerial, pengembangan HRM <u>Dependen:</u> Kapasitas Manajemen</p>	Penelitian ini didasarkan pada kuisioner berbasis data dari sampel perusahaan yang diambil dari industri manufaktur di Wilayah Beira Portugal. Analisis data dengan SEM (Structural Equation Modelling)
Pansiri & Tentime (2009)	<i>Assesing Managerial Skill in SMEs for Capacity Building</i>	Menguji factor-faktor yang mempengaruhi kapasitas manajerial di usaha kecil dan menengah	<p><u>Independen:</u> Kapasitas Organisasi, Kapasitas Absorpsi, Skill dan Asset, Keberuntungan <u>Moderasi:</u> Dinamika Lingkungan Eksternal <u>Dependen:</u> Kinerja Perusahaan</p>	Penelitian ini menggunakan survei kuisioner untuk mengumpulkan data persepsi UKM tentang dampak dari masalah manajerial terhadap kinerja mereka. Data dianalisis menggunakan analisis faktor (<i>Principal Component Analysis</i>), <i>rotasi varimax</i> dan divalidasi untuk keandalan (menggunakan nilai Cronbach) untuk mengidentifikasi faktor-faktor kritis manajerial. Statistik baik deskriptif dan inferensial digunakan untuk menyajikan dan menganalisis data.
Street (2006)	<i>The influence of organizational capacity and environmental dynamism on SMEs first move/ performance relationship</i>	Menguji pengaruh kapasitas organisasi terhadap kinerja	<p><u>Independen:</u> Kapasitas Organisasi (modal manusia, modal organisasi). Modal manusia diukur dari: <i>Individual Characteristics, Managerial Push Managerial Pull</i>. Modal organisasi diukur dari: <i>Individual Entrepreneurial Behavior, Collective Entrepreneurial Behavior, Managerial Practices & Organizational Cultures</i>. <u>Dependen:</u> Kinerja Perusahaan</p>	Kapasitas Organisasi diukur dari: <i>Combinative Capabilities, Leadership Capacity</i> dan <i>Stoak Asset</i> . Penelitian dilakukan pada 3711 sampel industri otomotif. Analisis data dengan Regresi bertingkat
Leitão Franco (2011)	<i>Individual entrepreneurship capacity and small and medium enterprises (SME) performances: A human and organizational capital approach</i>	Menguji pengaruh kapasitas organisasi terhadap kinerja	<p><u>Independen:</u> Kapasitas Organisasi (modal manusia, modal organisasi). Modal manusia diukur dari: <i>Individual Characteristics, Managerial Push Managerial Pull</i>. Modal organisasi diukur dari: <i>Individual Entrepreneurial Behavior, Collective Entrepreneurial Behavior, Managerial Practices & Organizational Cultures</i>. <u>Dependen:</u> Kinerja Perusahaan</p>	Kapasitas Organisasi diukur dari: modal manusia dan modal organisasi. Penelitian dilakukan pada 300 UKM di Portugas. Analisis data dengan Regresi berganda.

Peneliti	Judul	Tujuan	Variabel	Metode
Harvie (2004)	<i>East Asian SME Capacity Building, Competitiveness and Market Opportunities in a Global Economy</i>	Membahas hambatan perkembangan UKM, faktor kunci penting untuk peningkatan kapasitas UKM, strategi untuk meningkatkan daya saing mereka di pasar global, dan komponen kunci yang berkaitan dengan keberhasilan ekspor	Independen: akses ke pasar, teknologi, sumber daya manusia, pendanaan, dan informasi Moderasi: Kapasitas UKM Dependen: Kinerja Perusahaan	Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif melalui studi dokumen dan wawancara
Wanyama & Mutsoo (2010)	<i>Relationship between capacity building and employee productivity: on performance of commercial banks in Kenya</i>	Menguji pengaruh <i>capacity building</i> dan produktivitas karyawan terhadap kinerja	Independen: <i>capacity building</i> dan produktivitas karyawan Dependen: Kinerja Perusahaan	Penelitian dilakukan dengan membagikan kuisioner terhadap karyawan pada 37 bank di Kenya. Analisis data dengan regresi linier berganda
Karami (2011)	<i>How human resource capabilities affect the organizations' performances? The case of electronic industry in the UK</i>	Menguji pengaruh kemampuan organisasi terhadap kinerja	Independen: Kapabilitas SDM (SEMI SDM, Inovasi, Pelatihan, Komitmen) Moderasi: Perumusan Strategi, Karakteristik Sistem Dependen: Kinerja Perusahaan	Penelitian dilakukan dengan membagikan kuisioner terhadap 500 sampel UKM di Inggris (UK). Analisis data dengan SEM (Structural Equation Modelling)
Yahya, et al (2011)	<i>Management skills and entrepreneurial success of small and medium enterprises (SMEs) in the services sector</i>	Mengidentifikasi kebutuhan keahlian manajemen pada UKM	Independen: Keahlian manajemen Dependen: Keberhasilan wirausaha	Penelitian dilakukan dengan membagikan kuisioner terhadap 186 sampel UKM di Malaysia. Analisis data dengan <i>descriptive analysis</i> , <i>Pearson correlation</i> , <i>stepwise regression procedures</i> & <i>t-test</i> .
Shae et al (2010)	<i>Antecedents to Firm Competitiveness: Development of a Conceptual Framework and Future Research Directions</i>	Menguji pengaruh kepemimpinan kewirausahaan dan nilai-nilai organisasi terhadap kapasitas organisasi dan keunggulan bersaing	Independen: kepemimpinan kewirausahaan dan nilai-nilai organisasi Mediasi: Kapasitas dan Praktik Organisasi Moderasi: Dinamika Lingkungan Eksternal Dependen: Keunggulan bersaing	Penelitian dilakukan dengan membagikan kuisioner terhadap sampel UKM di berbagai sektor (manufaktur, supermarket, farmasi, Perbankan, penerbangan, dan industri mobil). Analisis data dengan SEM (<i>Structural Equation Modelling</i>)
Clayton & Thea Fisher (2005)	<i>Assessing the impact of cultures and structures on organisational capability</i>	Penelitian ini menguji dampak Karakteristik Organisasi dan kultur organisasi terhadap kapabilitas Organisasi	Independen: Karakteristik Organisasi dan kultur organisasi Dependen: Kapabilitas Organisasi	Penelitian dilakukan melalui wawancara semi struktur dan diskusi kelompok terarah terhadap kepala kantor di organisasi pelayanan publik di Australia. Analisis dilakukan dengan pendekatan

Peneliti	Judul	Tujuan	Variabel	Metode
Raisch and Birkinshaw (2008)	<i>Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators</i>	Penelitian ini secara empiris meneliti anteseden dan dampak dari kerangka organisasi	Independen: Karakteristik Organisasi, Konteks dan Kepemimpinan Moderasi: kerangka organisasi (<i>Organizational Ambidexterity</i>) Dependen: Kinerja Perusahaan	kualitatif Pada artikel ini, penulis meninjau aliran berbagai literatur untuk mengembangkan model komprehensif yang mencakup penelitian tentang anteseden, moderator, dan dampak dari kerangka organisasi. Mereka menunjukkan kesenjangan dalam beberapa riset dan menunjukkan jalan penting untuk penelitian masa depan
Jansen et al. (2005)	<i>Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents matter?</i>	Penelitian ini secara empiris meneliti anteseden dan dampak dari kapasitas absorpsi perusahaan	Independen: kemampuan koordinasi, kemampuan sistem, kemampuan sosialisasi, Mediasi: Kapasitas Absorpsi Kontrol: Dinamika Lingkungan Eksternal, ukuran perusahaan, ukuran unit, kinerja sebelumnya Dependen: Kinerja Perusahaan	Penelitian dilakukan dengan membagikan kuesioner terhadap 500 perusahaan terkemuka di Jepang Analisis data dengan Regresi bertingkat
Tambunan (2006)	<i>SME Capacity Building in Indonesia</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kendala pengembangan kapasitas UKM di Indonesia.	Independen: Kapasitas UKM (akses pasar, kapasitas produksi, akses teknologi, kapasitas keuangan)	Penelitian dilakukan melalui studi dokumen berdasarkan data BPS Tahun 2003. Analisis dilakukan dengan pendekatan Deskriptif.

BAB II.

Tinjauan Pustaka

A. Kajian Pustaka

1. Industri Kecil

Usaha kecil pada umumnya merupakan organisasi yang sederhana, peran pemilik sekaligus sebagai manajer (*owner-manager*), memiliki fleksibilitas usaha dan biasanya merupakan usaha keluarga (Yuan, 2007). Usaha kecil mempunyai keunggulan terhadap pesaing mereka yang lebih besar karena mereka: 1) lebih dekat dengan pelanggan dan mampu merespons kebutuhan dan keinginan mereka dengan cepat dan fleksibel, 2) dapat berbagi informasi pelanggan dengan cepat dengan sedikit modifikasi, karena birokrasi organisasi yang sederhana dan 3) dapat mengimplementasikan rencana pemasaran dengan cepat, karena lebih informal (Keskin, 2006).

Pengertian industri kecil di Indonesia masih sangat beragam. Sebelum dikeluarkan Undang-Undang No.9/1995 tentang Usaha Kecil, setidaknya ada lima instansi yang merumuskan usaha kecil dengan caranya masing-masing. Kelima instansi itu adalah Biro Pusat Statistik (BPS), Departemen Perindustrian, Bank Indonesia, Departemen Perdagangan serta Kamar Dagang dan Industri (Kadin). Pada kelima instansi itu, kecuali BPS, usaha kecil pada umumnya dirumuskan dengan menggunakan pendekatan finansial.

Biro Pusat Statistik (BPS) Indonesia menggambarkan bahwa perusahaan dengan jumlah tenaga kerja 1-4 orang digolongkan sebagai industri kerajinan dan rumah tangga, perusahaan dengan tenaga kerja 5-19 orang sebagai industri kecil, perusahaan dengan tenaga kerja 20-99 orang sebagai industri sedang atau menengah, dan perusahaan dengan tenaga kerja lebih dari 100 orang sebagai industri besar. Departemen Perindustrian melalui Surat Keputusan Menteri Perindustrian No. 286/M/SK/10/1989 dan Bank Indonesia, mendefinisikan industri kecil berdasarkan nilai asetnya. Menurut kedua instansi ini, yang dimaksud dengan industri kecil adalah usaha yang asetnya (tidak termasuk tanah dan bangunannya), bernilai kurang dari Rp 600

juta. Departemen Perdagangan membatasi industri kecil berdasarkan modal kerjanya. Menurut Departemen Perdagangan, industri kecil adalah usaha (dagang) yang modal kerjanya bernilai kurang dari Rp 25 juta. Kamar Dagang dan Industri (Kadin) terlebih dahulu membedakan industri kecil menjadi dua kelompok. Kelompok pertama adalah yang bergerak dalam bidang perdagangan, pertanian dan industri. Kelompok kedua bergerak dalam bidang konstruksi. Menurut Kadin yang dimaksud dengan industri kecil untuk kelompok pertama adalah yang memiliki modal kerja kurang dari Rp 600 juta. Adapun untuk kelompok kedua yang dimaksud dengan industri kecil adalah yang memiliki modal kerja kurang dari Rp 250 juta dan memiliki nilai usaha kurang dari Rp 1 miliar.

Berdasarkan pada kelima batasan tersebut dapat diketahui betapa sangat beragamnya pengertian industri kecil yang kini berlaku di Indonesia. Padahal di luar kelima pengertian tersebut, kini juga menemukan pengertian industri kecil sebagaimana dirumuskan oleh Undang- Undang No.9 tahun1995. Menurut Undang-Undang ini, yang dimaksud dengan industri kecil adalah: (a) Memiliki kekayaan paling banyak Rp 200.000.000,- (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha) atau, (b) Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 1.000.000.000,-, (c) Milik warga negara Indonesia, (d) Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau usaha besar, (e) Berbentuk usaha orang perorangan, badan usaha tidak berbadan hukum atau badan usaha yang berbadan hukum termasuk koperasi.

Selain penggolongan industri berdasar jenis barang yang dihasilkan dalam menentukan apakah industri itu termasuk dalam industri kecil atau tidak, maka kriteria fisik industri maupun non fisik industri sebagaimana dijelaskan terdahulu sangat berperan (Zainimar Naro Rachim, 2000:19). Industri kecil juga dapat dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu mereka yang langsung berhubungan dengan konsumen akhir (barang atau jasa konsumsi atau final) dan mereka yang berhubungan dengan perusahaan lain sebagai pemasok, sub kontrak dan lain-lain. Berdasarkan UU No.9 Tahun1995, Departemen Koperasi dan Industri Kecil dan Menengah membuat empat kelompok bidang usaha yang ada pada industri kecil, yaitu: perdagangan, industri pertanian, industri non pertanian dan aneka jasa. Industri kecil umumnya mencantumkan karakteristik perusahaan yang tergolong industri kecil (Yuan, 2007): 1) biasanya bersifat bebas, tidak terikat dengan identitas bisnis lain, misalnya sebagai cabang, anak perusahaan, atau

divisi dari perusahaan yang lebih besar, 2) biasanya sepenuhnya dikendalikan oleh pemiliknya (*owner-manager*) yang memberikan Kontribusi kepada hampir semua hal, tidak hanya terbatas pada modal kerja, 3) otoritas pengambilan keputusan dipegang penuh oleh pemilik usaha. Dari uraian ini dapat diperoleh gambaran bahwa industri kecil mempunyai investasi modal yang relatif kecil, keterampilan yang dimiliki bersifat turun temurun dan penggunaan teknologinya masih sederhana.

2. Kapasitas Inovasi Usaha kecil

Ada banyak konsep dan definisi tentang “kapasitas”. Menurut Vincent (2008), istilah “kapasitas” (*capacity*) mempunyai keterkaitan dengan istilah “kapabilitas” (*capability*) dan “kompetensi” (*competency*), namun ketiga istilah tersebut mempunyai makna yang berbeda. Kapasitas adalah kekuatan untuk menahan, menerima atau menampung. Kapasitas berhubungan dengan “jumlah” atau “volume”. Pertanyaan relevan yang terkait dengan kapasitas “Apakah yang kita punyai cukup?” dan pertanyaan yang terkait, “Berapa banyak yang dibutuhkan?”. Kompetensi adalah kualitas atau keadaan menjadi fungsional secara memadai atau memiliki pengetahuan kekuatan, dan keterampilan yang cukup. Kompetensi adalah kata lain untuk pengetahuan atau keterampilan individu. Kemampuan adalah fitur atau proses yang dapat dikembangkan atau ditingkatkan. Kapabilitas adalah proses kolaboratif yang dapat digunakan dan melalui proses dimana kompetensi individu dapat menerapkan dan mengelola.

Kapasitas tidak hanya mencakup kompetensi teknis, atau ketersediaan sumber daya keuangan atau materi yang cukup. Konsep kapasitas mencakup volume/ arus pengelolaan sumber daya (*tangibles/intagibles*) seperti *input* sedang diterapkan dan digunakan untuk menghasilkan *output* tertentu. Banyak pakar melihat kapasitas sebagai sesuatu yang dinamis, multidimensi, serta secara langsung maupun tidak langsung dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual (Brown *et al*, 2001). Kapasitas dipandang sebagai tugas yang spesifik, dan keterbatasan kapasitas yang spesifik berkaitan dengan faktor-faktor dalam organisasi tertentu atau sistem pada waktu tertentu (Milen, 2001). Kapasitas dapat memiliki makna konotasi kuantitatif, tapi lebih sering dikaitkan dengan pertimbangan kualitatif. Kapasitas dipandang baik sebagai proses maupun sebagai suatu hasil.

UNDP (Tachiki, 2004) terdapat tujuh bidang utama yang penting terhadap peningkatan kapasitas UMKM. Tujuh bidang tersebut terdiri dari: akses keuangan, akses pasar, akses promosi, akses infrastruktur, akses

jaringan dan akses teknologi. Sementara menurut pertemuan APEC di Ottawa pada bulan September 1997 (Harvie, 2004), terdapat lima bidang utama yang penting terhadap peningkatan kapasitas UKM. Lima bidang tersebut terdiri dari akses ke: pasar, teknologi, sumber daya manusia, pendanaan, dan informasi.

- a. Akses ke pasar. UMKM menghadapi masalah-masalah khusus yang berkaitan dengan ukuran dan dalam konteks liberalisasi perdagangan yang cepat, mereka perlu mengembangkan kapasitas untuk memanfaatkan peluang yang timbul dari sistem perdagangan regional yang lebih terbuka.
- b. Akses ke teknologi. Dalam lingkungan ekonomi yang berbasis pengetahuan, aplikasi teknologi informasi dan komunikasi dapat menjadi penghubung untuk UMKM. Namun, ketika UMKM memiliki akses terbatas atau pemahaman tentang teknologi ini, prospek mereka untuk memperoleh dan memanfaatkan keuntungan tersebut berkurang. Peran pemerintah daerah diperlukan (dalam hal perbaikan infrastruktur, biaya, dan pelatihan, serta sebagai informasi yang berkaitan dengan peluang bisnis).
- c. Akses ke sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia untuk UMKM memerlukan pendekatan komprehensif termasuk: struktur dan sistem sosial seperti reformasi pendidikan yang luas, dorongan kewirausahaan, akuisisi bisnis keterampilan dan inovasi dalam masyarakat, mekanisme untuk pembelajaran diri dan pelatihan yang berkelanjutan dan peningkatan sumber daya manusia, dan dukungan pemerintah yang tepat program.
- d. Akses ke pendanaan. Kesempatan untuk mengakses sejumlah kecil keuangan dapat menjadi modal penting bagi usaha kecil untuk mendapatkan akses ke sumber daya yang mereka butuhkan. Banyak UKM memiliki kesadaran yang kurang terhadap sumber daya pembiayaan. Program yang tersedia dari bank komersial dan sektor swasta lainnya dan sumber-sumber dana pemerintah mengalami kesulitan mendefinisikan dan mengartikulasikan kebutuhan pembiayaan mereka. Lembaga keuangan harus responsif terhadap kebutuhan mereka dan untuk melanjutkan penyederhanaan dokumentasi perdagangan.
- e. Akses terhadap informasi. Informasi yang akurat dan tepat waktu, misalnya, peluang pasar, bantuan keuangan, akses ke teknologi sangat penting bagi UKM untuk bersaing dan tumbuh dalam lingkungan pasar

global. Ini merupakan peran penting pemerintah dan organisasi bisnis yang relevan.

Selain wilayah-wilayah kunci untuk pengembangan kapasitas, yang lain berkaitan dengan pengembangan jaringan bisnis, termasuk pengembangan kerja sama dan aliansi strategis dan inovasi (Harvie, 2004). Jaringan antar perusahaan. Pengusaha yang mengembangkan dan memelihara hubungan dengan pengusaha lainnya cenderung mengungguli pengusaha yang tidak melakukan hal tersebut. Jaringan adalah sekelompok perusahaan yang menggunakan sumber daya gabungan untuk bekerja sama pada proyek-proyek bersama. Jaringan bisnis mengambil bentuk yang berbeda dan melayani tujuan yang berbeda. Beberapa terstruktur dan formal, bahkan memiliki legalitas/berbadan hukum. Lainnya bersifat informal, di mana, misalnya, kelompok berbagi ide perusahaan atau mengembangkan bentuk-bentuk kerja sama yang luas. Beberapa bertujuan berbagi informasi umum sementara yang lain menangani tujuan lebih spesifik (seperti usaha patungan ekspor). Jaringan mencakup perjanjian dengan badan-badan penelitian, pendidikan dan lembaga pelatihan dan otoritas publik. Jaringan keras lebih terfokus secara komersial, yang melibatkan sejumlah perusahaan terseleksi, kadang-kadang secara formal dan terkait erat melalui *joint venture*/aliansi strategis. Jaringan dapat memungkinkan percepatan pembelajaran. Jaringan dapat memungkinkan pembagian biaya *overhead* dan eksploitasi ekonomi skala tertentu hadir dalam aktivitas kolektif. Jaringan tidak perlu terkonsentrasi secara geografis.

Studi terbaru menunjukkan bahwa meskipun Kontribusi UKM terhadap total kegiatan R & D di negara maju hanya kecil, mereka berkontribusi besar terhadap sistem inovasi dengan memperkenalkan produk-produk baru dan menyesuaikan produk yang ada untuk kebutuhan pelanggan mereka (OECD 2000). UKM memiliki sejumlah keunggulan dibandingkan dengan perusahaan besar berkaitan dengan kegiatan yang inovatif. Pertama, mereka kurang birokratis daripada organisasi yang sangat terstruktur, Kedua, banyak kemajuan dalam teknologi yang melibatkan komponen individu, bahan dan teknik rekayasa. Ketiga, lebih mudah untuk mempertahankan minat yang tinggi dalam inovasi di organisasi kecil.

Harvie (2004) berpendapat bahwa industri kecil dioperasikan dan dimiliki secara independen, tidak dominan dalam daerahnya dan tidak menggunakan praktik-praktik inovatif. Usaha yang bersifat kewirusahaan adalah usaha yang pada awalnya bertujuan untuk tumbuh dan menguntungkan serta dapat dikarakteristikan dengan praktik-praktik inovasi strategis.

Schumpeter (1934) menjelaskan bahwa agen manusia merupakan pusat dari proses pembangunan ekonomi dan menegaskan peran penting kewirausahaan di dalam “Teori Pembangunan Ekonomi”. Kewirausahaan adalah aktivitas inovasi dan kreativitas. Inovasi dan kreativitas berarti kemampuan industri untuk memperkenalkan sesuatu yang baru dalam bidang ekonomi. Metode produksi yang belum diuji, suatu pengalaman baru seseorang dalam menganalisa sesuatu yang dihasilkan, suatu produksi dimana konsumen belum banyak mengenal sumber bahan baku baru atau pasar baru yang sampai sekarang belum dimanfaatkan, menurut Schumpeter kegiatan atau metode tersebut ditegaskan dengan istilah *inovasi*.

Aktivitas inovasi dalam usaha industri mempunyai beberapa indikator seperti pengembangan produk, pengembangan pasar, pengelolaan sumber daya serta karakteristik produk. Kewirausahaan industri mengandung banyak hal seperti status kepemilikan usaha yang tercermin dalam karakteristik personal yang meliputi: umur, pengalaman, *gender*, etnis, agama, pribumi-pendatang. Akses Finansial meliputi kemampuan modal, dukungan keluarga. Relasi dalam organisasi meliputi jaringan bisnis, dukungan sosio politik *elite*. Sifat personal meliputi: motivasi, risiko, keluwesan, kerja keras.

Perkembangan teknologi saat ini begitu pesat, secara tidak langsung mampu dengan mudah mempengaruhi struktur pasar dan kinerja industri (MCB_EN, 2006). Pengembangan teknologi mencakup *improvement* dalam bidang ilmu menjadi basis teknologi dan inovasi teknologi baru yang memberikan peluang dan hambatan bagi bisnis industri. Perubahan teknologi berdampak terhadap operasi produk dan jasa yang dihasilkan oleh bisnis usaha tersebut. Perubahan teknologi dapat terjadi di luar industri yang akhirnya terkena dampak perubahan tersebut. Perubahan teknologi menuntut manajer wirausaha industri di negara berkembang untuk berhati-hati dalam memutuskan teknologi yang tepat dengan tetap memperhatikan penyesuaian dengan lingkungan bisnis. Teknologi yang biasanya *labor saving* bertentangan dengan tersedianya tenaga kerja yang berlimpah.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa kapasitas inovasi adalah volume/jumlah kemampuan individu atau organisasi untuk pengelolaan sumber daya (*tangibles/intagibles*) sebagai *input* untuk menghasilkan *output* dan tujuan tertentu. Kapasitas adalah kemampuan seorang individu, organisasi atau sistem untuk melakukan fungsi dan untuk memenuhi tujuan secara efektif dan efisien. Hal tersebut harus didasarkan pada tinjauan terus-menerus dari kondisi kerangka kerja, dan pada penyesuaian dinamis terhadap fungsi dan tujuan.

3. Pengembangan Kapasitas pada Usaha Kecil

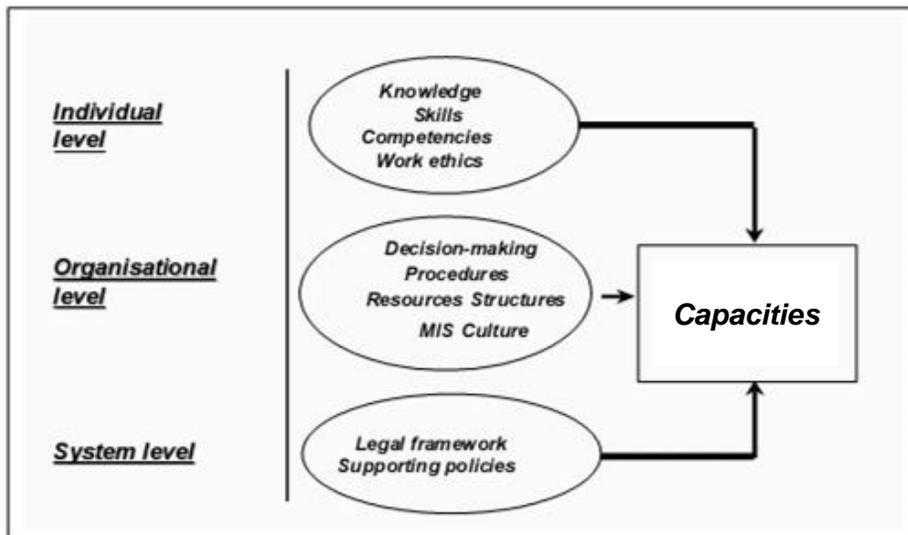
Pengembangan kapasitas UMKM dapat dilakukan dalam level individu, organisasi dan sistem. Pembangunan kapasitas (*Capacity building*), juga disebut sebagai pengembangan kapasitas (*capacity development*), adalah pendekatan konseptual untuk pengembangan yang berfokus pada pemahaman kendala individu, organisasi, dan sistem dalam mewujudkan tujuan-tujuan sekaligus meningkatkan kemampuan yang memungkinkan untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan (UNDP, 2011). Pengembangan kapasitas adalah sebuah proses yang meningkatkan kemampuan orang, organisasi atau sistem untuk memenuhi tujuan-tujuan yang dinyatakan dan tujuan (Brown *et al*, 2001). Pembangunan kapasitas dapat dilihat sebagai proses untuk menginduksi, atau diatur dalam gerak, perubahan *multi-level* pada tingkat individu, kelompok, organisasi dan sistem yang berusaha untuk memperkuat kemampuan adaptif diri orang dan organisasi sehingga mereka dapat merespons lingkungan yang berubah secara terus-menerus (Morrison, 2001).

Pengembangan kapasitas harus terjadi pada tiga level agar lebih efektif dan berkelanjutan (GTZ-SfDM, 2005):

- a. Pengembangan kapasitas tingkat individu. Peningkatan kapasitas pada tingkat individu memerlukan pengembangan kondisi yang memungkinkan individu untuk membangun dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang ada. Hal ini juga melibatkan pembentukan kondisi yang akan memungkinkan individu untuk terlibat dalam "proses belajar dan beradaptasi dengan perubahan". Peningkatan kapasitas pada tingkat individu yaitu keterampilan dan kualifikasi individu, pengetahuan, sikap, etika kerja dan motivasi dari orang yang bekerja dalam organisasi. Pengembangan kapasitas pada level individu dapat dilakukan melalui: pengembangan sumber daya manusia, khususnya *training*, konsultasi, diskusi (*knowledge sharing*).
- b. Pengembangan kapasitas tingkat organisasi/kelembagaan. Lapisan kedua kapasitas adalah tingkat organisasi atau kelembagaan. Pengembangan kapasitas pada tingkat (atau entitas) organisasi, yaitu Karakteristik Organisasi, pengaturan struktur, proses, sumber daya, proses pengambilan keputusan dalam organisasi, prosedur dan mekanisme kerja, instrumen manajemen, hubungan dan jaringan antar organisasi. Individu membentuk jaringan organisasi dan lembaga, berbagi keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan nilai-nilai di antara individu dalam kelompok atau menerjemahkan organisasi, dari waktu ke waktu, dalam kapasitas organisasi, yang terdiri dari prosedur,

sistem, kebijakan dan budaya. Namun, sementara set kolektif kapasitas individu pada akhirnya diterjemahkan ke dalam kapasitas organisasi dan kelembagaan, yang terakhir jauh melebihi jumlah kapasitas anggotanya. Mengembangkan organisasi atau kapasitas lembaga berarti mendorong perubahan dalam sistem kebijakan yang kompleks, sistem, prosedur, peraturan dan budaya organisasi, proses, yang terakhir, endogen dan sukarela, sepenuhnya dimiliki dan dikendalikan oleh organisasi dan lembaga yang melakukan perubahan.

- c. Tingkat Sistem. Lapisan ketiga di mana pengembangan kapasitas terjadi adalah tingkat sistem. Pada tingkat sistem (atau institusional), seperti misalnya kerangka regulasi, kebijakan dan kondisi kerangka yang mendukung atau menghambat pencapaian tujuan kebijakan tertentu. Pengembangan kapasitas pada tingkat sistem yaitu koordinasi kegiatan- kegiatan organisasi, fungsi jaringan kerja, dan interaksi formal dan informal; aturan dan perundang-undangan, tanggung jawab dan kekuasaan antara lembaga, kebijakan yang menghambat tugas-tugas pembangunan, dan dukungan keuangan dan anggaran; dan lingkungan kegiatan yang luas, yaitu mencakup faktor politik, ekonomi, dan kondisi-kondisi yang berpengaruh terhadap kinerja. Tingkat ketiga telah lama diabaikan dalam teori pembangunan dan dianggap eksternalitas untuk proses pengembangan kapasitas, yang secara tradisional berfokus pada individu dan tingkat organisasi. Transformasi dan perubahan yang terjadi di tingkat masyarakat dan pada saat yang sama, didorong oleh apa yang terjadi di dalam individu dan organisasi yang menyusun masyarakat tersebut.



Gambar 2.1 Level Capacity Building

Sumber: GTZ-SfDM, 2005

Pembangunan kapasitas merupakan proses menciptakan “*learning*” organisasi. Peningkatan kapasitas harus disesuaikan dengan situasi tertentu. Kapasitas terdiri dari fase (seperti penilaian, perumusan strategi, implementasi tindakan, pemantauan dan evaluasi, perencanaan kembali) yang terkait erat, namun tidak selalu terjadi dalam urutan linier (Milen, 2001).

Sementara itu, UNDP (2011) memfokuskan pada tiga dimensi yaitu: (1) tenaga kerja (dimensi sumber daya manusia), yaitu kualitas SDM dan cara SDM dimanfaatkan; (2) modal (dimensi fisik) yaitu menyangkut peralatan, bahan-bahan yang diperlukan, dan gedung; dan (3) teknologi yaitu organisasi dan gaya manajemen, fungsi perencanaan, pembuatan keputusan, pengendalian dan evaluasi, serta sistem informasi manajemen. Dan United Nations memusatkan perhatiannya kepada: (1) mandat atau struktur legal; (2) struktur kelembagaan; (3) pendekatan manajerial; (4) kemampuan organisasional dan teknis; (5) kemampuan fiskal lokal; dan (6) kegiatan-kegiatan program.

Pengembangan kapasitas adalah upaya untuk memungkinkan orang, organisasi dan sistem untuk menghadapi tantangan dan memenuhi tuntutan. Hal ini merupakan proses yang tidak terbatas, yang dapat berlangsung selamanya karena selalu berubah sesuai kondisi, memaksa organisasi untuk terus mengidentifikasi dan memenuhi tantangan baru. Perkembangan ekonomi baru, perubahan sosial dan budaya, perubahan teknologi, kematangan politik

masyarakat menentukan jenis layanan dan kegiatan yang diharapkan dari organisasi sektor publik. Apa yang dianggap sebagai pelayanan yang baik dan cukup hari ini, mungkin tidak relevan dan permintaan lagi besok. Manajemen perlu mengantisipasi perubahan tersebut dan menyesuaikan kapasitas mereka. Siklus pengembangan kapasitas harus terstruktur dan dikelola sebagai proses yang saling berkaitan, berkelanjutan yang terdiri dari beberapa unsur yang saling terkait: (1) penilaian kebutuhan pengembangan kapasitas melalui berbagai kegiatan analitis dengan menggunakan berbagai alat dan instrumen; (2) penyusunan rencana jangka menengah pengembangan kapasitas merupakan tindakan yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan; (3) pelaksanaan program (tahunan) peningkatan kapasitas dapat menggunakan sumber daya sendiri atau sumber daya yang disediakan oleh stakeholder lainnya (seperti pemerintah nasional), dan akhirnya; (4) evaluasi dampak kegiatan peningkatan kapasitas (GTZ-SfDM, 2005)

Pembangunan kapasitas jauh memiliki arti lebih luas daripada kegiatan mengirimkan staf untuk mengikuti program pelatihan. Dalam konteks pengembangan kapasitas, satu hal yang juga harus mempertimbangkan bagaimana peserta pelatihan dapat menggunakan pengetahuan dan keterampilan baru mereka, misalnya apakah sistem yang bekerja di lembaga masing-masing memungkinkan mereka untuk mencapai kinerja yang baik, seseorang harus menilai Karakteristik Organisasi lembaga dan hubungan dengan institusi lain. Pembangunan kapasitas dapat didefinisikan sebagai proses untuk meningkatkan kemampuan individu, kelompok, organisasi, komunitas atau masyarakat untuk: (i) menganalisis lingkungan mereka, (ii) mengidentifikasi masalah, kebutuhan, dan peluang, (iii) merumuskan strategi untuk menangani masalah ini, isu dan kebutuhan, dan merebut peluang yang relevan, (iv) merancang rencana tindakan, dan (v) merakit dan menggunakan secara efektif sumber daya secara berkelanjutan untuk melaksanakan, memantau dan mengevaluasi rencana tindakan, dan (vi) menggunakan umpan balik. (ACBF, 2001).

4. Kapasitas Personal Pemilik Usaha

Usaha kecil pada umumnya merupakan organisasi yang sederhana, peran pemilik sekaligus sebagai manajer (*owner-manager*), fleksibilitas usaha dan usaha keluarga (Yuan, 2007). Usaha kecil mempunyai keunggulan terhadap pesaing mereka yang lebih besar karena mereka: 1) lebih dekat dengan pelanggan dan mampu merespons kebutuhan dan keinginan mereka dengan cepat dan fleksibel, 2) dapat berbagi informasi pelanggan dengan

cepat dengan sedikit modifikasi, karena birokrasi organisasi yang sederhana dan 3) dapat mengimplementasikan rencana pemasaran dengan cepat, karena lebih informal (Keskin, 2006).

Manajemen di perusahaan-perusahaan kecil terkait dengan sikap pemilik-manajer, pengalaman dan keahlian dalam manajemen (McCartan-Quinn & Carson, 2003). Semakin kecil ukuran perusahaan, semakin penting sikap dan keterampilan manajerial untuk memastikan keberhasilan dan potensi pengembangan (MCB EN, 2006). Pemilik-manajer memainkan peran penting dalam pengembangan perusahaan (Alpkan *et al.* 2007). Mereka sering merupakan pencari dan asimilator informasi, meskipun mereka mungkin tidak menyadari kebutuhan tersebut. Praktik pemasaran yang dipakai dalam perusahaan kecil juga sangat dipengaruhi oleh keputusan pemilik-manajer (*owner-manager*) serta keterampilan dan kemampuan yang dimiliki pemilik-manajer (O'Dwyer *et al.*, 2009).

Kapasitas manajemen pada perusahaan menengah dan kecil pada dasarnya berhubungan dengan empat bidang utama keahlian pemilik/ manager atau staf yang bertanggung jawab (MCB EN, 2006): (1) aspek pengetahuan strategis dan manajemen (termasuk manajemen sumber daya manusia, akuntansi, keuangan, strategi pemasaran, dan masalah organisasi, seperti sebagai produksi dan informasi dan aspek teknologi), (2) Memahami menjalankan bisnis dan peluang potensial atau ancaman (termasuk visi untuk pengembangan lebih lanjut dari kegiatan, aspek pemasaran saat ini dan calon), (3) Kesiapan untuk pertanyaan dan mungkin meninjau membentuk pola (inovasi, aspek organisasi), dan (4) Sikap terhadap menginvestasikan waktu dalam pengembangan manajemen atau kompetensi yang dibutuhkan lainnya.

Kompetensi manajemen adalah penentu kunci untuk potensi pertumbuhan perusahaan. Kompetensi manajemen sebagai campuran keterampilan, termasuk keterampilan jenis lunak, yang diperoleh melalui membaca buku atau melalui *e-learning*, serta berbagai keterampilan yang lebih teknis. *Soft skill* termasuk sikap dan kemampuan yaitu yang berbasis karakter, seperti *drive* dan pola pikir proaktif. Keterampilan dan kemampuan komunikasi untuk mempengaruhi dan jaringan termasuk dalam kategori ini. Keterampilan teknis termasuk menyimpan catatan akuntansi yang tepat, mampu menggunakan akuntansi keuangan dan alat-alat serta keterampilan mengorganisasi. Keterampilan lain termasuk manajemen sumber daya manusia, kemampuan untuk mencari informasi dan pengetahuan untuk menjaga pertemuan, terutama tentang perubahan pasar, dan kemampuan untuk memanfaatkan revolusi digital (MCB EN, 2006).

Peningkatan kapasitas manajemen merupakan aspek kunci untuk peningkatan pertumbuhan usaha. Tanpa keterampilan manajemen yang baik, perusahaan tidak pernah mencapai potensi mereka atau bahkan justru mendapatkan risiko keluar dari bisnis, seperti oleh faktor kompetisi yang tinggi. Kondisi pasar yang dinamis membutuhkan banyak dari keterampilan manajerial di UMKM. Keterampilan manajemen yang baik sangat diperlukan untuk memimpin sebuah perusahaan yang inovatif menuju keberhasilan (MCB EN, 2006).

Kapasitas pemilik usaha dalam kepemimpinan dan manajemen merupakan salah satu permasalahan yang dihadapi oleh UMKM. Menurut Kuncoro (2007) kelemahan pada bidang organisasi dan manajemen diantaranya adalah berkaitan dengan kelemahan dalam memperoleh akses (peluang) pasar dan memperbesar pangsa pasar. Keterbatasan jaringan kerja sama usaha antara wirausaha industri kecil dan iklim usaha yang kurang kondusif karena persaingan yang saling mematikan juga menjadi permasalahan. Disadari bahwa kondisi UMKM lemah dalam hal kewirausahaan, keterampilan/keahlian dan kurang memiliki akses pada sumber-sumber modal, produksi dan pasar, sehingga menyebabkan kurang mampu melihat dan memanfaatkan peluang pasar (Harvie, 2004).

Pada umumnya manajemen UMKM memiliki ide-ide yang baik dan kompetensi teknis, namun mereka tidak memiliki pengetahuan tentang cara menjalankan bisnis dan memiliki fundamental manajemen yang rendah. Lebih dari 70% dari bisnis awal gagal dalam 18 bulan pertama, sementara kurang dari 2% yang dapat mengembangkan bisnis mereka (Harvie, 2004).

5. Karakteristik Organisasi

Prediktor berikutnya yang mempengaruhi kapasitas organisasi adalah karakteristik organisasi. Menurut GTZ-SfDM (2005), pengembangan kapasitas level organisasi meliputi: pengambilan keputusan (*Decision-making*), prosedur (*prosedures*), struktur sumber daya (*Resources Structures*) dan budaya (*Culture*).

Industri kecil mempunyai karakteristik organisasi yang sederhana, dengan pengambilan keputusan lebih terpusat pada pemilik sekaligus manajer usaha. Sentralisasi menurut Pulendran *et. al* (2000) merefleksikan suatu kondisi dimana kekuasaan dalam mengambil keputusan berada pada satu titik dalam organisasi. Sentralisasi mengacu pada tingkat pendelegasian wewenang dalam organisasi dan tingkat partisipasi anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Departementalisasi merujuk pada jumlah departemen

di mana aktivitas organisasi dikelompokkan. Dalam pada itu, delegasi pengambilan keputusan dan partisipasi anggota organisasi dalam mengambil keputusan menjadi sangat terbatas (Pulendran *et. Al*, 2000). Narver dan Slater (1998) mengemukakan pentingnya partisipasi dan pemberdayaan seluruh bagian, fungsi, serta tingkatan organisasi dalam mendorong proses internalisasi nilai inti dari budaya berorientasi pasar. Sentralisasi mengacu pada tingkat pendelegasian wewenang dalam organisasi dan tingkat partisipasi anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan termasuk keputusan untuk melakukan inovasi.

Industri kecil mempunyai karakteristik organisasi yang sederhana, dengan ketiadaan standar operasional prosedur yang jelas, ketiadaan standarisasi produk dan layanan, ketiadaan struktur tugas yang jelas. Prosedur-prosedur tidak dibuat secara formal. Formalisasi adalah aturan-aturan yang berlaku dalam organisasi ini akan menentukan karakteristik operasional organisasi tersebut dan menjadi parameter bagaimana proses organisasional yang berlangsung distandardisasi (Pulendran *et. al*, 2000). Semakin formal struktur suatu organisasi, sistem, ataupun prosedur yang berlaku di dalamnya, meskipun masih memungkinkan adanya aliran serta pendayagunaan informasi, akan semakin lambat usaha untuk mengumpulkan, menyebarkan, serta mendayagunakan informasi. Formalisasi menunjukkan sejauh mana aturan (*rules*) merumuskan peran (*roles*), hubungan antar wewenang, komunikasi, norma, sanksi, dan prosedur organisasi. Teori formalitas, mengacu pada penjelasan aturan, otoritas dan prosedur yang berlaku.

Sementara itu, sistem imbalan yang menekankan *market - based factors* (seperti kepuasan pelanggan) untuk mengevaluasi dan menentukan remunerasi (kompensasi) karyawan berdampak positif bagi proses pengumpulan dan penyebarluasan intelegensi pasar serta responsivitas organisasi. Sistem penghargaan organisasi dapat memberikan dampak terhadap sikap dan perilaku karyawan. Sistem penghargaan adalah sebagai pendorong dalam membentuk sikap dan perilaku (Jaworski dan Kohli, 1993). Secara lebih jelas lagi Pulendran (2000) menyatakan bahwa terdapat korelasi positif antara sistem *reward* dengan orientasi pasar.

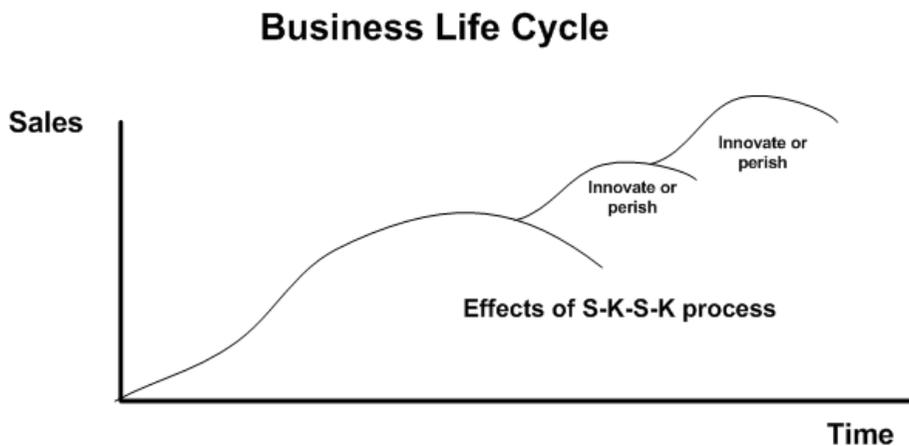
Hubungan organisasi adalah hubungan informal dan formal antar karyawan antar berbagai departemen (Kirca *et al.*, 2005). Dinamika organisasi adalah hubungan dan interaksi informal dan formal antar suatu departemen dalam organisasi (Jaworski dan Kohli, 1990). Elemen kunci dari dinamika adalah hubungan dan konflik. Konflik antar departemen berpotensi menghambat proses komunikasi internal yang pada gilirannya bisa

mengganggu kelancaran aktivitas penyebarluasan intelegensi pasar dan responsivitas organisasi. Sementara itu, keterkaitan antar komponen organisasi menunjukkan tingkat kontak langsung formal dan informal antar karyawan dari departemen yang berbeda. Keterkaitan seperti ini bisa memfasilitasi interaksi dan pertukaran informasi, serta pemanfaatan aktual atas informasi yang tersedia. Oleh sebab itu, semakin besar tingkat keterkaitan antar departemen, maka semakin besar pula kemungkinan terwujudnya penyebar luasan intelegensi pasar dan responsivitas organisasi termasuk aktivitas inovasi untuk merespons peluang perubahan lingkungan eksternal.

6. Dinamika Lingkungan Eksternal

Peran kewirausahaan dalam pertumbuhan ekonomi telah banyak dibahas dalam teori ekonomi dan kewirausahaan (Bwisa, 2010; Verheul *et. al*, 2001; Carree, M.A., dan A.R. Thurik, 1996). Teori ekonomi dan kewirausahaan telah menemukan kesepakatan bahwa kewirausahaan dianggap sebagai faktor keempat produksi, yang mempengaruhi ‘*economic growth*’ selain faktor *labour*, *increased capital accumulation* dan teknologi. Kaum *Physiocrats* dan Adam Smith menjelaskan bahwa semua perdagangan dan sirkulasi/ distribusi barang dalam suatu negara dilakukan oleh para wirausaha. Teori Schumpeter (1934) melihat wirausaha sebagai inovator yang mengganggu keseimbangan ekonomi dan menciptakan kesempatan-kesempatan (*opportunity*). Teori Kirznerian menjelaskan wirausaha mempunyai peranan dalam mengambil alih ketika disequilibrium dibuat. Wirausaha melalui proses inovasi memperkenalkan produk baru, metode produksi, pasar, sumber pasokan, atau kombinasi industri yang mempengaruhi ekonomi keluar dari ekuilibrium sebelumnya (Schumpeter, 1934). Wirausaha mengganggu keseimbangan (Schumpeter, 1934) dan mengembalikannya pada keseimbangan baru (Kirzner, 1973 dalam Bwisa, 2010). Teori Kirznerian mengambil alih ketika disequilibrium dibuat, sedangkan persaingan berperan untuk kematangan wirausaha (melalui kompetisi kualitas) dalam memasuki pertumbuhan. Seorang wirausaha menangkap disequilibrium dan bertindak di dalam arah mengembalikannya.

Teori Schumpeter mengatakan wirausaha mengganggu ekuilibrium, sedangkan teori Kirzner mengatakan sebaliknya yaitu keduanya sebenarnya saling melengkapi, dialektika dan bahkan sinergi. Menurut Bwisa (2010), Teori Schumpeter-Kirzner-Schumpeter-Kirzner (S-K-S-K) merupakan suatu proses keberlanjutan yang mempengaruhi pertumbuhan ekonomi (Gambar 2.1).



Gambar 2.1 Peran Wirausaha terhadap Pertumbuhan Ekonomi

Sumber: Bwisa (2010)

Peran kewirausahaan tersebut berbeda dengan pemilik modal, manajer dan profesional. Manajer mengawasi efisiensi proses, bertanggung jawab atas aktivitas rutin. Sebaliknya, fungsi pengusaha adalah menciptakan peluang dan memanfaatkan peluang dengan sejumlah *return* dan risiko. Dibandingkan dengan pemilik modal, wirausaha tidak perlu modal sendiri. Dibandingkan profesional, profesional menggunakan pengetahuan mereka untuk memfasilitasi transaksi ekonomi, wirausaha menyediakan peluang ekonomi dengan ide-ide baru, produk, dan cara melakukan sesuatu.

Keberhasilan usaha kecil dalam pasar yang dinamis tergantung pada kemampuan mereka untuk terlibat dalam kegiatan pengelolaan lingkungan untuk memahami perilaku dan perkembangan lingkungan eksternal (Temtime, 2001). Pengolahan, pengumpulan dan analisis data lingkungan membutuhkan kompetensi dan keahlian manajerial.

Beberapa komponen kapasitas organisasi seperti inovasi, kapasitas untuk mengakses informasi dan pengetahuan pasar, akses teknologi tidak dibutuhkan dalam lingkungan pasar yang statis dimana perilaku pasar mudah diprediksi, produk mudah diserap di pasar. Sebaliknya kapasitas organisasi semakin dibutuhkan pada kondisi: perilaku konsumen yang sudah diprediksi, persaingan tinggi, munculnya produk baru silih berganti, informasi membuat konsumen mudah berpindah dari produk satu ke lainnya, orientasi pasar sangat dibutuhkan. Istilah “turbulensi” mengadopsi dari fenomena alam seperti dicirikan oleh topan, badai angin, tornado, siklon, dan tsunami. Turbulensi selalu berarti meningkatnya risiko dan ketidakpastian. Dunia telah

memasuki babak perekonomian baru. Secara ekonomi, negara-negara semakin erat berhubungan dan tergantung satu sama lain. Perdagangan dilakukan dengan arus informasi yang bergerak secepat cahaya lewat internet dan telepon seluler. Babak baru ini menawarkan peluang luar biasa dalam bentuk penghematan biaya dan percepatan proses produksi serta penyerahan barang dan jasa. Akan tetapi, ada juga sisi gelapnya, sisi yang secara substansial menaikkan ambang risiko dan ketidakpastian yang menghadang produsen serta konsumen. Jadi, turbulensi adalah perubahan tak terduga dan cepat dalam lingkungan eksternal serta internal sebuah organisasi yang mempengaruhi kinerjanya (Pansiri dan Temtime, 2001).

Turbulensi (perubahan) pasar adalah ketidakpastian yang disebabkan oleh perilaku konsumen dalam pasar. Teknologi informasi, globalisasi menyebabkan selera konsumen dapat berubah dengan cepat. Perilaku konsumen sulit diprediksi dan selera konsumen yang lebih ter-fragmentasi,. Perubahan praktik dan perilaku konsumen tersebut akan berakibat pada lingkungan yang sarat dengan perubahan, turbulensi, dan ketidakpastian. Perubahan pasar yang cepat dapat menciptakan peluang UMK atau justru menjadi penghalang bagi pertumbuhan UMK karena lambat merespons perubahan pasar.

7. Kinerja Usaha Industri Kecil

Kinerja unit industri kecil perlu terus didorong mengingat peran industri kecil sebagai dasar adanya ide kewirausahaan dalam proses industrialisasi. Industri kecil sebagai mediasi proses industrialisasi suatu negara. Melalui industri kecil dapat dibangun tipologi tahap-tahap industrialisasi suatu negara. Kontribusi industri kecil diawali dengan industri rumah tangga (*cottage industries*). Bahan baku dari pertanian, dengan manajemen perluasan pasar, inovasi dan teknologi berkembang menjadi *workshop* sederhana merambah ke daerah perkotaan. Dengan manajemen efisiensi menjadi industri berskala menengah, dengan dukungan pemerintah mengembangkan investasi dan infrastruktur dan pemilik mengalami proses pembelajaran di bidang manajemen, proses produksi yang bermanfaat untuk berkembang menjadi industri besar (Mittal, 2003).

Dalam konteks industrialisasi indikator kinerja industri kecil tidak diukur dari seberapa banyaknya jumlah perusahaan tetapi diukur dari tingkat pertumbuhan dari unit industri kecil tersebut. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan jumlah perusahaan tidak secara otomatis menghasilkan industrialisasi yang cepat di negara-negara yang belum

berkembang. Pertumbuhan ekonomi jika dikaitkan dengan pertumbuhan industri kecil sebagaimana adanya akan terkait dengan kinerja permulaan dari unit industri kecil baru. Permasalahan yang ditemui dalam evaluasi pertumbuhan unit industri kecil adalah kompleks. Pertama ada berbagai kesulitan di dalam melukiskan pertumbuhan itu. Yang kedua, evolusi ukuran-ukuran untuk mengukur pertumbuhan dan hitungannya mempunyai permasalahan tertentu. Pada akhirnya, mengevaluasi pertumbuhan industri adalah tidak sama sekali semuanya berbeda dari mengevaluasi kinerja kewirausahaan, menyiratkan wirausaha dan perusahaan adalah tidak dua kesatuan yang berbeda. Masalah yang ketiga membuat dua hal pertama itu menjadi permasalahan jauh lebih kompleks (Mittal, 2003).

Salah satu indikator pertumbuhan unit industri kecil adalah perluasan usaha dan ini merupakan indikator yang efektif dalam peningkatan teknologi dan diversifikasi produk. Perluasan pada umumnya diartikan sebagai peningkatan kapasitas produk suatu usaha dan sekaligus perluasan untuk mengukur indeks pertumbuhan dari unit industri kecil dimaksud. Salah satu argumentasi yang dikemukakan dalam mendukung keperluan perluasan unit industri kecil di negara yang belum berkembang adalah bahwa unit industri kecil pada umumnya dibentuk kurang dari jumlah skala maksimum. Oleh sebab itu perluasan dalam kaitan dengan usaha yang ada merupakan indikator pertumbuhan unit industri kecil dari tingkat di bawah jumlah maksimum ke arah tingkat jumlah maksimum. Pertumbuhan tidak punya arti apa-apa tanpa perluasan atau peningkatan teknologi atau diversifikasi produk. Tetapi masalah industri kecil, ketika dilakukan sejak studi awal banyak yang dimulai kurang dari jumlah maksimum dan kapasitas produksinya juga *under-utilised* untuk jangka panjang.

Pertimbangan untuk memulai unit industri yang kurang dari jumlah maksimum mendorong ke arah pertimbangan yang *under-utilised* umum tidak menjadi prioritas sampel dalam kajian ini. Jumlah modal awal yang terbatas, perhatian mereka dalam kaitan dengan kurangnya pengalaman dalam industri dan pasar yang terbatas untuk produk industri adalah sebagian dari pertimbangan yang ditujukan untuk mulai unit industri yang kurang dari jumlah maksimum yang ada di dalam negara-negara yang belum berkembang. Kurang lebih hal yang sama dikatakan industri kecil dalam telaah ini kurang dari jumlah maksimum dan *under-utilised* dari kapasitas yang memadai tidak masuk sebagai objek penelitian ini. Pertumbuhan juga dapat diukur dari peningkatan jumlah tenaga kerja, keterampilan dan kemampuan tenaga kerja, kelancaran bahan baku, ketersediaan peralatan produksi, aktiva tetap,

investasi, produksi, perputaran, laba, penguasaan pasar, dan lain-lain. Masing-Masing variabel dapat diukur pertumbuhannya sebagai dasar perhitungan untuk masa empat atau lima tahun dengan teratur (Mittal, 2003, Martin, 2004).

Kinerja industri kecil tidak bisa dibedakan dari kinerja kewirausahaan, pertumbuhan yang menyangkut unit dalam kinerja ditaksir dengan variabel latar belakang usahawan yang menyangkut jabatan, di samping mengevaluasi kinerja kewirausahaan berdasar pada fungsi menurut wilayah. Pertumbuhan unit tergantung pada kemampuan dan sifat usahawan. Meskipun demikian beberapa faktor diluar kendali usahawan juga mempengaruhi bekerjanya unit industri, kebanyakan menuntut peran usahawan yang mengarahkan pertumbuhan mereka. Kinerja kewirausahaan dapat juga diukur dari sisi yang lain yaitu dikaitkan dengan beberapa karakteristik kepribadian, mutu prakarsa, pengambilan risiko, kemampuan untuk mengorganisir berbagai faktor-faktor produksi dan untuk menciptakan suatu unit yang sehat, dan lain-lain. Di dalam analisis yang terakhir, semua faktor akan dapat dipakai untuk mengukur kesuksesan wirausaha dan pertumbuhan perusahaan (Mittal: 2003, Martin, 2004).

Pertumbuhan dari unit industri kecil dapat juga dipelajari dalam kaitan dengan laba, penjualan, modal, produksi, dan lain-lain. Variabel laba tidak dapat diukur dengan administrasi keuangan secara normatif dalam unit industri skala kecil. Tetapi untuk kepentingan studi ini akan dilakukan pengukuran dengan perkiraan kasar jika hal tersebut terjadi. Secara umum, variabel laba disiapkan untuk menyesuaikan dengan beberapa indikator keuangan seperti pajak dibandingkan dengan yang lain-lain. Biasanya informasi yang menyangkut penanaman modal juga sulit didapatkan, apalagi untuk beberapa tahun. Hal ini menjadi tantangan bagi peneliti untuk mendapatkan data secara objektif. Variabel yang berkenaan dengan modal biasanya hanya dilaporkan jika ada dana dan investasi awal yang bersumber dari luar. Kebanyakan usahawan skala kecil memikul tanggung jawab hanya sedikit. Secara umum, arsip itu penting disiapkan sebagai dasar hukum dalam menyelenggarakan kegiatan usaha. Unit diharapkan mem-*file* hasil tahunan dengan departemen yang menangani, dalam hal ini Departemen Perindustrian dan Perdagangan. Status pemerintah dalam hal ini memberikan pembinaan agar industri kecil dapat meningkatkan kinerjanya melalui variabel nilai produksi. Meskipun demikian variabel produksi dan penjualan ada pada usahawan, variabel produksi ini hanya untuk dipertimbangkan sebagai dasar perbandingan dengan arsip yang tersedia di departemen pemerintah. Untuk

kepentingan studi ini, pertumbuhan unit telah dipelajari atas dasar variabel produksi.

Dari sudut pandang manajemen pada umumnya, kinerja perusahaan dapat diukur dengan memperhatikan tiga hal, yakni (1) kinerja administrasi, (2) kinerja operasi, dan (3) kinerja strategik (Westom dalam Maynard, 1977). Kevitt & Lawton (dalam Fuji Lestari, 1999) menggunakan tiga indikator dalam mengukur kinerja organisasi, sebagai berikut: (1) produktivitas, yang diukur melalui perubahan output kepada perubahan di semua faktor input (modal dan tenaga kerja); (2) perubahan di tingkat kepegawaian (*output*, teknologi, cadangan modal, mekanisme penyesuaian, dan pengaruh terhadap perubahan status); (3) rasio finansial (mengurangi biaya pegawai dan meningkatkan nilai tambah pegawai).

Pertumbuhan usaha sendiri dapat dilihat dari (Davidsson et al., 2002; Shanmugam and Bhaduri, 2002) : (1) pertumbuhan produksi, (2) pertumbuhan penjualan, (3) pertumbuhan pendapatan, dan (4) pertumbuhan laba. Agar dapat disusun strategi dan rekomendasi kebijakan yang tepat untuk mendorong pertumbuhan usaha industri kecil, diperlukan studi atau kajian identifikasi variabel/faktor yang menjadi penentu pertumbuhan usaha tersebut. Pertumbuhan usaha yang berkelanjutan dapat mendorong kemampuan daya saing.

Maynard (1977), mengatakan bahwa kinerja perusahaan harus diukur dari besarnya *Return On Investment* ROI yaitu keuntungan yang diraih perusahaan. Menurut Maynard (1977) kinerja perusahaan dapat dinilai/diukur melalui ROI. Pandangan Maynard ditolak oleh banyak ahli, karena menurut mereka pengukuran kinerja perusahaan tidak cukup dilakukan hanya dengan menggunakan ukuran tunggal, tetapi juga dengan mempertimbangkan aspek-aspek lain.

Finansial (profitabilitas) memang dianggap sebagai aspek utama dalam pengukuran kinerja perusahaan, namun belum memadai untuk menjelaskan efektivitas perusahaan secara umum sehingga perlu ada kelengkapan kinerja dari aspek lain. Pandangan ini dikemukakan antara lain oleh Kevitt & Lawton dan Dess et al. (dalam Fuji Lestari, 1999) pengukuran kinerja hanya dengan menekankan aspek keuangan punya kelemahan karena tidak mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Hal senada dikemukakan Kaplan & Norton (1996) yang menegaskan bahwa kinerja keuangan tidak mampu mengungkapkan masa lalu perusahaan atau tidak otomatis membawa perusahaan ke arah yang lebih baik. Kaplan & Norton (1996) kemudian

mengusulkan pengukuran kinerja bisnis dengan *balanced score card* yaitu metode penilaian kinerja perusahaan yang mengembangkan empat perspektif pengukuran, yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses belajar dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996). Pengukuran dengan sistem *balanced score card* lebih komprehensif, sebab selain mempertimbangkan kinerja-kinerja finansial, ia mempertimbangkan pula kinerja non finansial. *Balanced score card* juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir, bukan hanya mengukur hasil akhir. Cara ini lebih mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung keberhasilan suatu usaha termasuk usaha industri kecil (Kaplan and Norton, 1996).

B. Kerangka Konseptual

Pengembangan Usaha Kecil merupakan tujuan utama dari setiap ekonomi modern. Ini adalah tantangan yang kompleks yang mencakup sejumlah besar pihak yang terkait langsung dalam setiap sektor ekonomi. Usaha Kecil merangsang kepemilikan pribadi dan kewirausahaan. Karakteristik Usaha Kecil adalah bahwa mereka fleksibel dan dapat dengan mudah menyesuaikan diri dengan perubahan penawaran dan permintaan di pasar. Pada saat yang sama mereka membuka kemungkinan peningkatan kerja, meningkatkan diversifikasi kegiatan ekonomi, mendukung pertumbuhan berkelanjutan dan memberikan kontribusi yang signifikan untuk ekspor, perdagangan dan meningkatkan daya saing perekonomian secara keseluruhan. Pentingnya Usaha Kecil bagi perekonomian yang tak terbantahkan. Semua penelitian menunjukkan bahwa secara global, lebih dari 90% dari semua kegiatan usaha yang direalisasikan oleh Usaha Kecil (Verheul *et. al*, 2001).

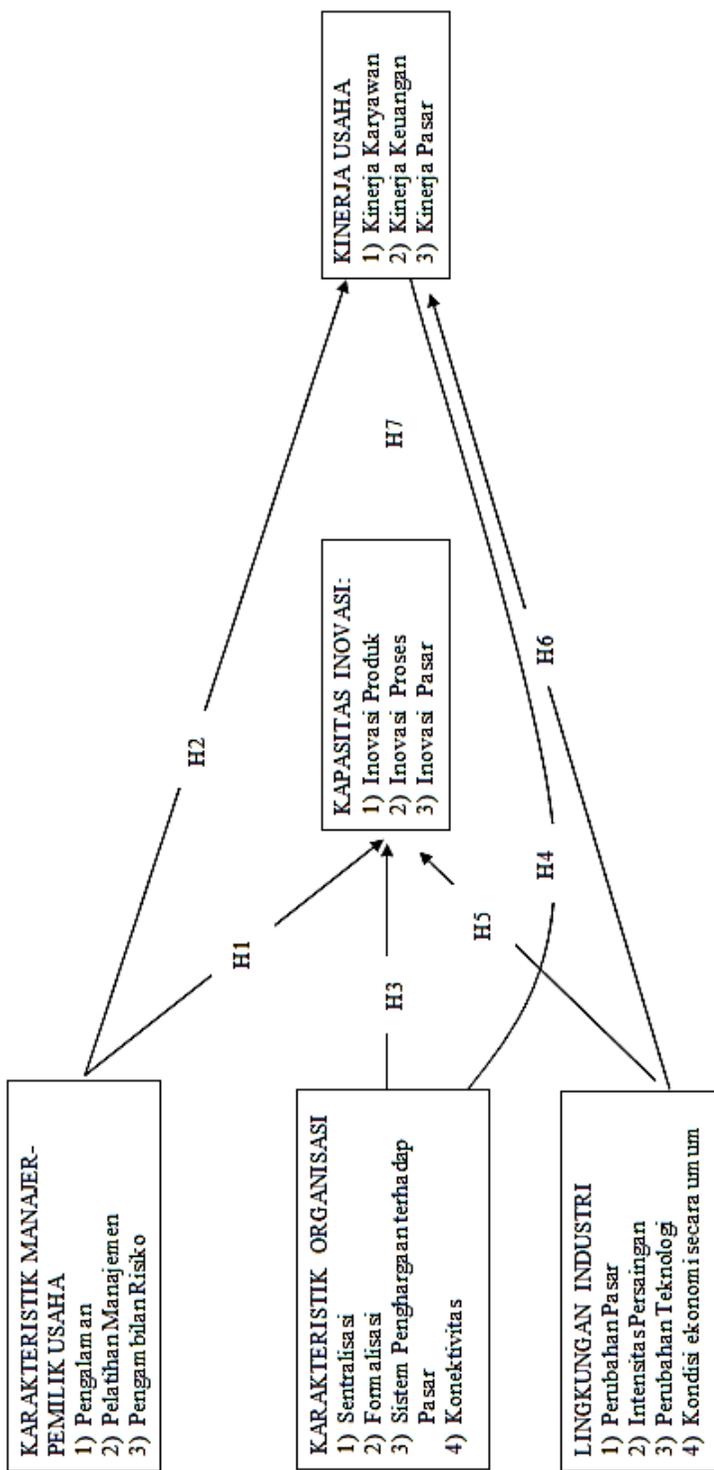
UNDP (Tachiki, 2004) terdapat tujuh bidang utama yang penting terhadap peningkatan kapasitas UMKM. Tujuh bidang tersebut terdiri dari: akses keuangan, akses pasar, akses promosi, akses infrastruktur, akses jaringan dan akses teknologi. Sementara menurut pertemuan APEC di Ottawa pada bulan September 1997 (Harvie, 2004), terdapat tujuh bidang utama yang penting terhadap peningkatan kapasitas UKM. Lima bidang tersebut terdiri dari akses ke: pasar, teknologi, sumber daya manusia, pendanaan, informasi, akses jaringan dan inovasi. Penelitian ini lebih memfokuskan pada permasalahan kapasitas inovasi dalam peningkatan kapasitas usaha kecil secara keseluruhan.

Industrialisasi mempunyai peran penting bagi pertumbuhan ekonomi dalam upaya mendorong perkembangan kewirausahaan dalam negeri. Dengan

demikian konsep kewirausahaan menjadi motor penggerak dalam pengembangan industrialisasi sebagai salah satu indikator pertumbuhan ekonomi. Berdasarkan analisa Schumpeter (1934) dan Kirzner (1973), variabel kewirausahaan dalam konteks interdisipliner dipahami sebagai agen pertumbuhan melalui inovasi untuk mengganggu keseimbangan atau menyesuaikan terhadap keseimbangan baru.

Kapasitas inovasi perusahaan perlu didukung oleh: kapasitas manajemen, karakteristik organisasi dan dukungan lingkungan eksternal wirausaha. Masalah kapasitas manajemen adalah masalah yang sangat sensitif di UMKM. Pada umumnya usaha mikro, kecil dan menengah mempunyai organisasi yang sederhana. Pemilik berperan sebagai manajer dan pengambilan keputusan. Beberapa usaha mikro, kecil dan menengah pemilik usaha berperan dalam mengelola pemasaran, keuangan dan operasional usaha. Pemilik usaha mempunyai peran dalam menekankan komitmen, emphasis/dorongan, dan keberanian dalam inovasi, mengambil risiko dan sikap proaktif terhadap peluang yang ada. Karakteristik manajemen termasuk variabel yang mempunyai peranan sebagai pemegang kebijakan dalam menentukan sikap suatu organisasi.

Lingkungan adalah seperti: konektivitas jaringan dan dukungan pihak eksternal. Kapasitas organisasi seperti kapasitas untuk mengakses informasi dan pengetahuan pasar, akses teknologi, akses sumber daya manusia yang unik dan akses modal untuk kestabilan finansial dibutuhkan dalam lingkungan pasar yang dinamis. Beberapa komponen kapasitas organisasi seperti inovasi, kapasitas untuk mengakses informasi dan pengetahuan pasar, akses teknologi tidak dibutuhkan dalam lingkungan pasar yang statis dimana perilaku pasar mudah diprediksi, produk mudah diserap di pasar. Sebaliknya kapasitas organisasi semakin dibutuhkan pada kondisi: perilaku konsumen yang sudah diprediksi, persaingan tinggi, munculnya produk baru silih berganti, informasi membuat konsumen mudah berpindah dari produk satu ke lainnya, orientasi pasar sangat dibutuhkan.



Gambar 3.1 Pengaruh Karakteristik Personal, Karakteristik Organisasi dan Lingkungan Eksternal terhadap Kapasitas Inovasi terhadap Kinerja Usaha

C. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Karakteristik manajer-pemilik usaha terhadap Kapasitas Inovasi dan Kinerja Usaha

McPherson (2007) menemukan bahwa perusahaan kecil mengikuti beberapa bentuk filosofi pelanggan sendiri dan bersifat informal yang berbeda dengan perusahaan skala besar. Pada umumnya usaha mikro dan kecil mempunyai organisasi yang sederhana. Pemilik berperan sebagai manajer dan pengambilan keputusan. Beberapa usaha mikro dan kecil pemilik usaha berperan dalam mengelola pemasaran, keuangan dan operasional usaha. Berkaitan dengan usaha yang orientasi pasar pemilik usaha mempunyai peran dalam menekankan komitmen, emphasis/dorongan, dan keberanian dalam mengambil risiko dalam membentuk kultur inovasi dalam perusahaan. Karakteristik pimpinan termasuk variabel yang mempunyai peranan sebagai pemegang kebijakan dalam menentukan sikap suatu organisasi. Berkaitan dengan budaya inovasi, manajemen-pemilik mempunyai peran: (1) mendorong/menekankan (emphasis) perlu/tidaknya inovasi, inovasi membutuhkan biaya, waktu, tenaga yang perlu dikorbankan (2) mengambil risiko untuk implementasi budaya inovasi, (3) meningkatkan pengetahuan, sikap, perilaku untuk inovasi.

Beberapa studi terdahulu (seperti dilakukan oleh: Miller, 1983; Drucker, 2005; Mogollón and Vaquero, 2004; Marques & Ferreira, 2009) menemukan pengaruh kewirausahaan manajer-pemilik usaha kapasitas inovasi perusahaan, yaitu memberikan penekanan, semangat dan dorongan organisasi menuju perilaku inovatif. Mogollón and Vaquero (2004) dan Marques & Ferreira (2009) menemukan pengaruh umur dan pengalaman manajer-pemilik usaha sebagai variabel determinan terhadap perilaku inovatif perusahaan. Sementara MCB EN (2006) menjelaskan bahwa keterampilan manajemen yang baik sangat diperlukan untuk memimpin sebuah perusahaan yang inovatif menuju keberhasilan.

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

H1 : Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha berpengaruh positif terhadap Kapasitas Inovasi Usaha Kecil

H2 : Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis

2. Pengaruh Karakteristik Organisasi terhadap Kapasitas Inovasi dan Kinerja Usaha

McPherson (2007) mengemukakan bahwa Usaha mikro dan kecil pada umumnya mempunyai struktur yang sederhana yaitu sebuah struktur yang dicirikan dengan kadar departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang terpusat pada seseorang saja (pemilih usaha yang sekaligus manajer), dan sedikit formalisasi. Struktur sederhana paling banyak dipraktikkan dalam usaha-usaha mikro dan kecil di mana manajer dan pemilik adalah orang yang satu dan sama. Kekuatan dari struktur ini adalah kesederhanaannya yang tercermin dalam kecepatan, kefleksibelan, ketidakhakalan dalam pengelolaan, dan kejelasan akuntabilitas. Satu kelemahan utamanya adalah struktur ini sulit untuk dijalankan di mana pun selain di organisasi kecil karena struktur sederhana menjadi tidak memadai tatkala sebuah organisasi berkembang karena formalisasinya yang rendah dan sentralisasinya yang tinggi cenderung menciptakan kelebihan beban (*overload*) di puncak. Struktur organisasi UKM tersebut dapat mendukung kegiatan inovasi dan kinerja perusahaan atau justru menghambat (Marques dan Ferreira, 2009).

Marques dan Ferreira (2009) dalam penelitiannya menemukan bahwa karakteristik perusahaan yang diukur dari: ukuran perusahaan, umur perusahaan, level pelatihan, aktivitas ektor dan siklus bisnis berpengaruh terhadap kapasitas inovatif perusahaan. Menurut GTZ-SfDM (2005), pengembangan kapasitas level organisasi meliputi: pengambilan keputusan (*Decision-making*), prosedur (*prosedures*), struktur sumber daya (*Resources Structures*) dan budaya (*Culture*).

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

H3 : Karakteristik Organisasi berpengaruh positif terhadap Kapasitas Inovasi industri kecil

H4 : Karakteristik Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis industri kecil

3. Pengaruh Karakteristik Lingkungan terhadap Kapasitas Inovasi dan Kinerja Usaha

Pada lingkungan industri kecil yang dinamis dibanding statis, lingkungan bergolak dibanding stabil membutuhkan kelincahan dan kemampuan manajerial serta industri kecil harus dibantu untuk berpikir dan bertindak secara strategis. Perusahaan mengalami lingkungan yang kompetitif

dari berbagai tingkat. Lingkungan kompetitif telah digambarkan sebagai situasi di mana perusahaan beroperasi di tengah-tengah persaingan yang ketat yang menciptakan ketidakpastian; batas pertumbuhan dan mengikis keunggulan kompetitif (Auh dan Menguc, 2005).

Beberapa studi terdahulu, (seperti dilakukan oleh: Kaufman *et al.*, 2000; Mogollón and Vaquero, 2004; Marques & Ferreira, 2009) menemukan hubungan kerja sama antara perusahaan dengan perusahaan lainnya memberikan Kontribusi keterbukaan perusahaan terhadap lingkungan eksternal, memberikan peluang ekspor dan impor pengetahuan dan informasi sebagai pendukung perilaku inovasi perusahaan.

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

H5 : Karakteristik Lingkungan Eksternal berpengaruh positif terhadap Kapasitas Inovasi industri kecil

H6 : Karakteristik Lingkungan Eksternal berpengaruh positif terhadap Kinerja Usaha pada industri kecil

4. Pengaruh Kapasitas Inovasi terhadap Kinerja Bisnis

Beberapa studi membahas kapasitas inovatif atau perilaku inovatif perusahaan (seperti dilakukan oleh: Roberts and Amit, 2003; Mogollón and Vaquero, 2004; Marques & Ferreira, 2009), memasukkan beberapa dimensi kapasitas inovasi, yaitu: proses inovasi, inovasi produk, inovasi pasar dan inovasi organisasi. Beberapa penelitian (seperti dilakukan oleh: Roberts and Amit, 2003; Mogollón and Vaquero, 2004; Marques and Monteiro, 2006; Marques & Ferreira, 2009) menemukan hubungan perilaku inovatif terhadap kinerja. Dari uraian di atas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

H7 : Kapasitas Inovasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Usaha

BAB III.

Metode Penelitian

A. Karakteristik Penelitian

Dilihat dari jenisnya, penelitian sosial terbagi atas tiga tipe, yaitu penelitian eksploratif (*explorative research*), deskriptif (*descriptive research*), dan penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Berpijak pada definisi diatas, studi yang dilakukan ini termasuk dalam studi *eksplanatory*, maksudnya suatu penelitian untuk mengetahui pengaruh antar variabel yang ada. Penelitian untuk mengetahui pengaruh antar sebab akibat seperti disebut dalam studi fungsional (*functional study*).

Penelitian ini menggunakan variabel karakteristik manajer-pemilik usaha, karakteristik organisasi, faktor lingkungan eksternal sebagai konsep pokok dari *industrial entrepreneurship* yang berpengaruh terhadap kapasitas inovasi dan kinerja usaha industri kecil. Penelitian ini dilakukan pada industri kecil Kabupaten Semarang Jawa Tengah Indonesia. Berdasarkan data Deperindag (2011) distribusi industri kecil tidak merata dan lebih banyak terkonsentrasi di Jawa termasuk di Jawa Tengah. Lokasi penelitian di Kabupaten Semarang, Propinsi Jawa Tengah dengan beberapa produk unggulan yang telah ditetapkan. Pertimbangan pemilihan lokasi juga disebabkan potensi inovatif dan perkembangan produk industri kecil di Kabupaten Semarang sebagaimana data Deperindag (2011) setiap tahunnya meningkat tajam, sehingga relevan untuk dikaji dengan pendekatan *industrial entrepreneurship*.

B. Variabel Penelitian

1. Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel eksogen dan dua variabel endogen. Variabel eksogen terdiri dari variabel: Karakteristik manajer-pemilik usaha, Karakteristik Organisasi dan Karakteristik Lingkungan Eksternal.

Variabel endogen adalah kapasitas inovasi dan kinerja usaha industri kecil. Variabel - variabel dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai berikut:

Tabel 4.1
Klasifikasi Variabel Penelitian

Konstruk	Indikator Konstruk	Jenis Variabel	Notasi	Indikator
Karakteristik manajer-pemilik usaha	Kapasitas Manajemen 1. Pengalaman 2. Pelatihan Manajemen 3. Pengambilan Risiko	Eksogen	X_1	KM01 KM02 KM03
Karakteristik Organisasi	1. Formalisasi 2. Sentralisasi 3. Sistem Penghargaan Pasar 4. Konektivitas	Eksogen	X_2	KO01 KO02 KO03 KO04
Karakteristik Lingkungan Eksternal	1. Perubahan Pasar 2. Intensitas Persaingan	Eksogen	X_2	LE01 LE02
Kapasitas Inovasi	1. Inovasi produk 2. Inovasi Proses 3. Inovasi Pasar	Endogen	Y_1	KI01 KI02 KI03
Kinerja Usaha	1. Kinerja Karyawan 2. Kinerja Keuangan 3. Kinerja Pasar	Endogen	Y_2	KU01 KU02 KU03

2. Definisi Operasional Variabel

Variabel status karakteristik manajer-pemilik usaha merupakan kapasitas manajemen dan kewirausahaan pada personal yang melekat pada manajer-pemilik usaha kecil yang berkaitan dengan pengalaman, intensitas pelatihan manajemen yang pernah diikuti dan pengambilan risiko yang diukur dengan skala interval. Intensitas pengalaman dan pelatihan manajemen menjadi indikator dimensi kapasitas manajemen, sedangkan pengambilan risiko menjadi indikator dimensi kapasitas kewirausahaan.

Variabel karakteristik organisasi adalah ciri yang melekat pada organisasi. Variabel karakteristik organisasi diukur dari: sentralisasi, formalisasi, sistem penghargaan berdasar pasar dan konektivitas. Sentralisasi mengacu pada tingkat pendelegasian wewenang dalam organisasi dan tingkat partisipasi anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Formalisasi adalah menunjukkan prosedur organisasi. Perilaku Politis adalah sistem informal yang mencerminkan ketersediaan prosedur, standar mutu produk dan layanan. Sistem penghargaan berdasar pasar adalah penerapan

sistem yang memberikan penghargaan (*reward*) dengan berbasis pada kinerja pemasaran. Konektivitas adalah menunjukkan intensitas hubungan kelembagaan antara industri kecil dengan industri kecil lainnya. Variabel karakteristik organisasi dari persepsi manajer/pemilik usaha melalui kuesioner melalui skala likert (1= sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju, 5 = sangat setuju).

Variabel lingkungan Industri yaitu Keadaan yang berasal dari luar industri, perubahan yang terjadi diluar industri berpengaruh terhadap kegiatan usaha yang meliputi: perubahan pasar, intensitas persaingan, perubahan teknologi dan kondisi ekonomi secara umum. Perubahan pasar adalah kondisi pasar beserta perubahannya di sekitar lingkungan industri. Intensitas persaingan adalah tinggi rendahnya tingkat persaingan usaha di sekitar lingkungan industri. Perubahan teknologi adalah kondisi teknologi beserta perubahannya di sekitar lingkungan industri. Variabel lingkungan Industri diukur dengan skala interval dan menggunakan angket berdasar skala likert 1 (satu) sampai dengan 5 (lima).

Variabel kapasitas inovasi perusahaan adalah aktivitas inovasi yang diukur dari dimensi: proses inovasi, inovasi produk, inovasi pasar dan inovasi organisasi yang diukur dengan skala interval dan menggunakan angket berdasar skala likert 1 (satu) sampai dengan 5 (lima). Variabel Kinerja Usaha merupakan hasil-hasil kinerja organisasi yang diukur dari kinerja karyawan (Kepuasan Kerja), kinerja pasar (pertumbuhan penjualan) dan kinerja keuangan (pertumbuhan laba) yang diukur dengan kuesioner pada responden usahawan dengan menggunakan angket berdasar skala likert 1 (satu) sampai dengan 5 (lima).

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Industri Kecil di Kabupaten Semarang. Berdasarkan data dari Dinas Perindustrian dan perdagangan (Deperindag) Kabupaten Semarang jumlah industri kecil tahun 2011 di Kabupaten Semarang sebanyak 9.502 usaha. Industri kecil ini, menurut Departemen Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM), dibagi menjadi dua bidang usaha, yaitu bidang industri pertanian dan bidang industri non pertanian. Masing-masing bidang usaha ini, dibagi menjadi tiga lagi yaitu: industri kecil formal, sentra industri kecil dan industri kecil informal. Industri kecil formal adalah industri kecil yang sudah memiliki izin usah dari Departemen Perdagangan dan Perindustrian, sedangkan industri

kecil Informal adalah industri kecil yang belum memiliki izin usaha dari Departemen Perdagangan dan Perindustrian. Sentra Industri kecil adalah Industri kecil yang berlokasi pada sentra industri kecil. Adapun jumlah populasi industri kecil formal di Kabupaten Semarang dapat kita lihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Populasi Penelitian Berdasarkan Kelompok Industri Tahun 2011

No.	Kelompok Industri	Populasi	Karakteristik Populasi
1.	Industri Kecil Formal	757	Terdaftar di Dinas Perdagangan dan Perindustrian
2.	Sentra Industri Kecil	106	Terdaftar di Dinas Perdagangan dan Perindustrian
3.	Industri Kecil Informal	8.639	Tidak terdaftar di Dinas Perdagangan dan Perindustrian

Sedangkan penyebaran industri kecil per-kecamatan di Kabupaten Semarang dapat dilihat dalam Tabel 4.3

Tabel 4.3
Populasi Penelitian (Jumlah Unit Usaha Industri kecil)
Per Kecamatan Tahun 2006

No.	Kecamatan	Populasi (Jumlah Unit Usaha)
1	Getasan	387
2	Tengaran	438
3	Susukan	270
4	Kaliwungu	190
5	Suruh	465
6	Pabelan	195
7	Tuntang	663
8	Banyubiru	325
9	Jambu	277
10	Sumowono	264
11	Ambarawa	1.210
12	Bawen	897
13	Bringin	227
14	Bancak	227
15	Pringapus	1.146
16	Bergas	941
17	Ungaran	1.380
	Total	9.502

2. Ukuran Sampel Penelitian

Para ahli menyepakati konsensus bahwa ukuran sampel minimum pada analisis *structural equation modelling* tergantung pada banyak hal, misalnya teknik estimasi. Jika peneliti menggunakan teknik estimasi *Asymptotically Distribution Free* (ADF), sampel yang digunakan minimal 1000 (Hoogland dan Boomsma, 1998), bahkan ada yang mengatakan minimal 2000 (Boomsma dan Hoogland, 2001). *Estimasi maximum likelihood* (ML) juga membutuhkan ukuran sampel yang cukup, terutama bila data dipakai adalah non-normal. Berdasarkan studi Monte Carlo yang dilakukan oleh peneliti terhadap berbagai metode estimasi disimpulkan bahwa: (1) Ukuran sampel minimum yang diperlukan untuk mengurangi bias pada semua jenis estimasi SEM adalah 200 (Loehlin, 1998), (2) Ukuran sampel untuk estimasi ML harus yang diamati (Stevens, 1996), (3) Ukuran sampel untuk estimasi ML minimal 15x jumlah variabel harus setidaknya 5x jumlah parameter bebas dalam model, termasuk eror (Bentler & Chou, 1987), (4) Data yang memiliki nilai kurtosis tinggi, ukuran sampel minimum harus 10 kali jumlah parameter bebas (Hoogland dan Boomsma, 1998), (5) ukuran sampel ditentukan berdasarkan jumlah dimensi yang diperlukan sebagai indikator (*composite indicator*) (Von der Heidt dan Scott, 2007).

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel menurut Hoogland dan Boomsma (1998), yaitu jumlah sampel adalah sebesar minimum harus 10 kali dari indikator (*observer variable*). Jumlah dimensi merujuk pada Tabel 4.1 dengan indikator sebanyak 15, sehingga jumlah sampel= $15 \times 10 = 150$ sampel.

3. Teknik Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel dilakukan melalui pengambilan sampel bertingkat (*Multi Stage Sampling*). Cara ini dipergunakan karena jumlah populasi sangat besar, populasi menempati daerah yang sangat luas. Pengambilan sampel dilakukan 2 tahap yaitu pengambilan sampel wilayah dan pengambilan sampel industri.

Tahap pertama yaitu pengambilan sampel wilayah dengan menggunakan teknik *cluster sampling*. Lokasi industri di Kabupaten Semarang dibagi dalam 4 kluster yaitu: (1) Lokasi industri pada Kecamatan dengan PDRB dan pertumbuhan PDRB diatas rata-rata, (2) Lokasi industri pada Kecamatan dengan PDRB dan pertumbuhan PDRB dibawah rata-rata, (3) Lokasi industri pada Kecamatan dengan PDRB diatas rata-rata dan pertumbuhan PDRB dibawah rata-rata, (4) Lokasi industri pada Kecamatan

dengan PDRB dibawah rata-rata dan pertumbuhan PDRB diatas rata-rata. Tiap kluster diambil 1 Kecamatan sebagai sampel wilayah penelitian. Pengambilan sampel industri pada tiap kluster wilayah dilakukan menggunakan teknik *proporsional random sampling*, dengan rumus sebagai berikut:

$$n_i = \frac{N_i \cdot n}{N} \dots\dots\dots(3.3)$$

Keterangan:

- n_i = Jumlah sampel menurut kluster
- n = Jumlah sampel seluruhnya
- N_i = Jumlah populasi menurut kluster
- N = Jumlah populasi seluruhnya

Selanjutnya, pengambilan sampel industri pada tiap kluster wilayah dilakukan menggunakan teknik *proporsional random sampling*, sebagai berikut:

Tabel 4.4
Populasi dan Sampel Penelitian

No.	Kelompok Industri	Populasi	Jumlah Sampel
1	Industri Kecil Formal	N_1	$n_1 = N_1/N \times n$
2	Sentra Industri Kecil	N_2	$n_2 = N_2/N \times n$
3	Industri Kecil Informal	N_3	$n_3 = N_3/N \times n$
	Total	N	n

Teknik pengambilan sampel adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Teknik Pengambilan Sampel

No.	Kelompok Industri	Populasi	Ukuran Sampel	Teknik Pengambilan Sampel
1.	Industri Kecil Formal	757	12	Data lokasi industri diperoleh dari Dinas Perdagangan dan Perindustrian
2.	Sentra Industri Kecil	106	2	
3.	Industri Kecil Informal	8.639	136	<i>Snowballing Sampling</i>

No.	Kelompok Industri	Populasi	Ukuran Sampel	Teknik Pengambilan Sampel
	Total	9502	150	

Populasi 106 untuk kelompok sampel sentra industri adalah jumlah industri kecil pada sentra industri kecil. Hasil perhitungan dengan menggunakan rumus penarikan sampel pada Tabel 3.3 didapat sampel untuk kelompok Industri Kecil Formal = $757/9502 \times 150 = 11,95$ (dibulatkan menjadi 12), kelompok sampel sentra industri = $106/9502 \times 150 = 1,67$ (dibulatkan menjadi 2 sampel) dan kelompok industri informal = $8639/9502 \times 150 = 136,37$ (dibulatkan menjadi 136) sehingga total sampel adalah 150 sampel.

Untuk data Industri Kecil Informal dimana lokasi usaha tidak terdaftar di Dinas Perdagangan dan Perindustrian dilakukan dengan teknik *Snowballing Sampling*, yaitu industri yang ditemui sampai jumlah mencapai ukuran tiap kluster wilayah.

D. Metode Pengumpulan Data

Metode ini dilakukan untuk mengumpulkan data primer. Dalam survei responden mengisi daftar pertanyaan yang telah disiapkan. Dalam survei ini juga akan dilakukan wawancara mendalam (*in-depth interview*) untuk beberapa responden dengan tujuan untuk cek silang (*cross-check*) terhadap data yang telah dikumpulkan dari kuesioner. Dari wawancara mendalam tersebut diharapkan juga diperoleh informasi lebih mendalam dan informasi lain yang belum tercakup dalam kuesioner. Kaitannya dengan penelitian ini wawancara akan dilakukan kepada para pengusaha industri kecil di Kabupaten Semarang Propinsi Jawa Tengah Indonesia, untuk mengetahui kinerja industri kecil berkaitan dengan konsep *industrial entrepreneurship*.

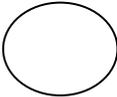
Dalam penelitian ini data diambil dari data primer yaitu mengirimkan kuesioner langsung kepada responden untuk diisi sesuai dengan keadaan yang ada. Responden penelitian adalah Wirausaha Industri Kecil di Kabupaten Semarang, Jawa Tengah. Pertanyaan dalam kuesioner berhubungan dengan variabel *industrial entrepreneurship* dan kinerja usaha industri kecil.

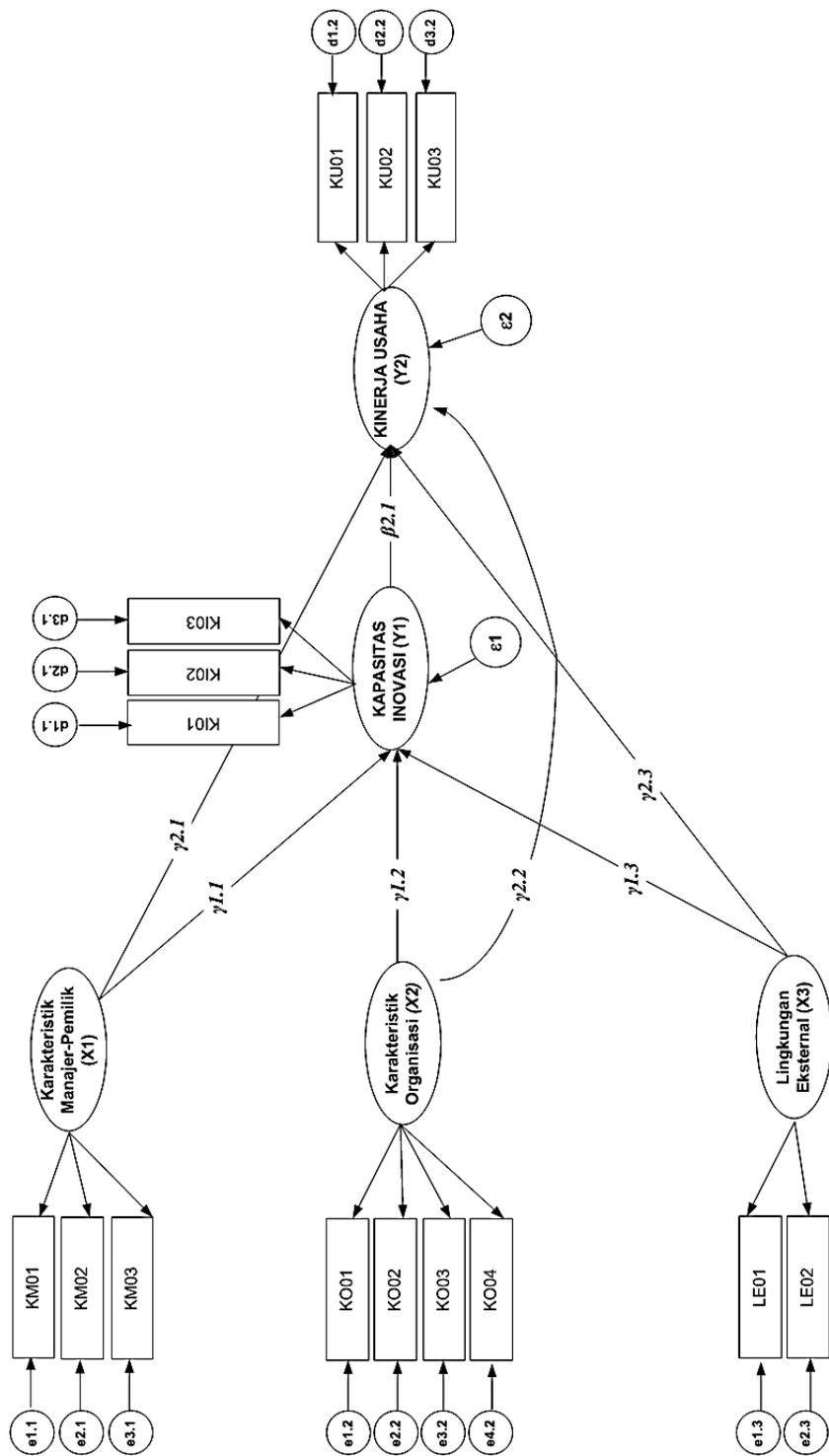
E. Teknik Analisis

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Keunggulan SEM karena kemampuannya untuk menampilkan sebuah model komprehensif bersamaan dengan kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konstruk atau faktor serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan secara teoretis. SEM juga dipandang sebagai kombinasi antara analisis faktor (*Confirmatory Faktor Analysis*) dan analisis regresi.

Adapun prosedur dalam analisis SEM adalah sebagai berikut:

1. Menyusun diagram jalur

-  adalah tanda yang menunjukkan faktor/konstruk/*latent variabel/unobserved variabel* yaitu variabel yang tidak diukur secara langsung, tetapi dibentuk melalui dimensi-dimensi atau indikator - indikator yang diamati.
-  adalah tanda yang menunjukkan variabel terukur/*observed variabel* yaitu variabel yang datanya harus dicari melalui lapangan, misalnya melalui instrumen- instrumen.
-  adalah tanda yang menunjukkan adanya hubungan yang dihipotesakan antara dua variabel, variabel yang dituju oleh anak panah merupakan variabel dependen.



Gambar 4.1 Model Struktural Hubungan Antar Variabe

2. Persamaan Struktural dan spesifikasi

a. Model Pengukuran

Model pengukuran adalah hubungan antara indikator atau *manifest* dengan konstruk latennya. Berdasarkan Gambar 4.1 terdapat empat model pengukuran variabel laten eksogen dan tiga model pengukuran variabel laten endogen. Persamaan matematik model pengukuran variabel eksogen dan variabel endogen adalah sebagai berikut:

Variabel Laten X1	Variabel Laten X2	Variabel Laten X3
$KM01 = \lambda_{1.1}X1 + e_{1.1}$	$KO01 = \lambda_{1.2}X2 + e_{1.2}$	$LE01 = \lambda_{1.3}X3 + e_{1.3}$
$KM02 = \lambda_{2.1}X1 + e_{2.1}$	$KO02 = \lambda_{2.2}X2 + e_{2.2}$	$LE02 = \lambda_{2.3}X3 + e_{2.3}$
$KM03 = \lambda_{3.1}X1 + e_{3.1}$	$KO03 = \lambda_{3.2}X2 + e_{3.2}$	
	$KO04 = \lambda_{4.2}X2 + e_{4.2}$	

Variabel Laten Y1	Variabel Laten Y2
$KI01 = \delta_{1.1}Y1 + d_{1.1}$	$KU01 = \delta_{1.2}Y2 + d_{1.2}$
$KI02 = \delta_{2.1}Y1 + d_{2.1}$	$KU02 = \delta_{2.2}Y2 + d_{2.2}$
$KI03 = \delta_{3.1}Y1 + d_{3.1}$	$KU03 = \delta_{3.2}Y2 + d_{3.2}$

b. Persamaan Struktural

Faktor-faktor yang mempengaruhi kapasitas inovasi dapat digambarkan melalui persamaan struktural sebagai berikut:

$$ZY1 = \gamma_{1.1}X1 + \gamma_{1.2}X2 + \gamma_{1.3}X3 + \varepsilon1$$

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja usaha dapat digambarkan melalui persamaan sebagai berikut:

$$ZY2 = \beta_{2.1}Y1 + \gamma_{2.1}X1 + \gamma_{2.2}X2 + \gamma_{2.3}X3 + \varepsilon2$$

c. Evaluasi Atas Kriteria *Goodness Of Fit*

Dalam analisis ini SEM, tidak ada uji statistik tunggal untuk menguji hipotesis mengenai model (Hair *et al.*, 1998), tetapi berbagai fit index yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang disajikan dan data yang disajikan. Fit indeks yang digunakan meliputi:

- 1) *DF*. Tujuan analisis ini adalah untuk mengetahui apakah model *under-identified*, *just-identified* atau *over-identified*. Model *under-identified* jika $df =$ negatif. Model *just-identified* jika $df = 0$. Model *over-identified* jika df positif (Siswoyo dan Parwoto, 2012: 66).
- 2) *Chi Square*. Tujuan analisis ini adalah mengembangkan dan menguji apakah sebuah model yang sesuai dengan data. Nilai *Chi-*

squares merupakan ukuran mengenai buruknya fit suatu model (Ghozali, 2010:29). Dalam hal ini peneliti harus mencari nilai chi-square yang tidak signifikan karena mengharapkan model yang diusulkan cocok dengan data observasi (Siswoyo dan Parwoto, 2012: 66).

- 3) *Normed Chi Square (CMIN/DF)*. Adalah ukuran yang diperoleh dari nilai *chisquare* dibagi dengan *degree of freedom*. Indeks ini merupakan indeks kesesuaian parsimonius yang mengukur hubungan *goodness of fit model* dan jumlah-jumlah koefisien estimasi yang diharapkan untuk mencapai tingkat kesesuaian. Nilai yang direkomendasikan untuk menerima adalah $CMIN/DF < 2,0$ (Siswoyo dan Parwoto, 2012: 66).
- 4) *Goodness Of Fit Indeks (GFI)*. Indeks yang menggambarkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat dari model yang diprediksi dibandingkan data yang sebenarnya. Nilai GFI 0,90 mengisyaratkan model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik (Siswoyo dan Parwoto, 2012: 66).
- 5) *Adjusted Goodness Fit of Index (AGFI)*. *Adjusted Goodness Fit of Index (AGFI)* merupakan penggabungan dari GFI yang disesuaikan dengan *ratio degree of freedom* untuk *proposed model* dengan *degree of freedom* untuk *null model*. Nilai yang direkomendasikan adalah $same > 0.90$ (Siswoyo dan Parwoto, 2012: 67)
- 6) *Tucker Lewis Index (TLI)*. *Tucker-Lewis Index* atau dikenal dengan *nonnormed fit index (NNFI)*. Pertama kali diusulkan sebagai alat untuk mengevaluasi analisis faktor, tetapi sekarang dikembangkan untuk SEM. Ukuran ini menggabungkan ukuran parsimony ke dalam indeks komperasi antara *proposed model* dan *null model* dan nilai TLI berkisar dari 0 sampai 1. Nilai TLI yang direkomendjikan adalah sama atau >0.90 (Siswoyo dan Parwoto, 2012: 67).
- 7) *Normed Fit Index (NFI)*. *Normed Fit Index* merupakan ukuran perbandingan antara *proposed model* dan *null model*. Nilai NFI berkisar dari 0 sampai 1. Nilai yang direkomendasikan adalah NFI 0,90 (Siswoyo dan Parwoto, 2012: 67).
- 8) *Comparative Fit Index (CFI)*. CFI juga merupakan indeks kesesuaian *incremental*. Besaran indeks ini adalah dalam rentang 0 sampai 1 dan nilai yang mendekati 1 mengindikasikan model memiliki tingkat kesesuaian yang baik. Indeks ini sangat dianjurkan untuk dipakai karena indeks ini relatif tidak sensitif terhadap

besarnya sampel dan kurang dipengaruhi oleh kerumitan model. Nilai penerimaan yang direkomendasikan adalah CFI 0,90 (Ghozali, 2010:34).

9) *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*. RMSEA merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan *statistic chi square* menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA antara 0,05 dan 0,08 merupakan ukuran yang dapat diterima (Siswoyo dan Parwoto, 2012: 66).

Tabel 4.6
Goodness of Fit Index

No.	<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i> (nilai Batas)	Kriteria
1	DF	>0	Overidentified
2	Chi Square	< α .df	Good fit
	Probability	> 0.05	Good fit
3	CMIN/DF	< 2	Good fit
4	GFI	\geq 0,90	Good fit
5	AGFI	\geq 0,90	Good fit
6	TLI atau NNFI	\geq 0,90	Good fit
7	NFI	\geq 0,90	Good fit
8	CFI	\geq 0,90	Good fit
9	RMSEA	\leq 0,08	Good fit

Sumber: Siswoyo dan Parwoto (2012: 66-67).

3. Uji Asumsi Model

a. Skala Pengukuran Variabel Kontinyu (Interval)

Pengukuran variabel laten dalam penelitian ini adalah menggunakan skala likert dengan 5 kategori yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Menurut Edward dan Kenny dalam Siswoyo dan Parwoto (2012: 71) skor yang dihasilkan oleh skala likert ternyata berkorelasi sebesar 0,92 jika dibandingkan dengan skor hasil pengukuran menggunakan skala Thurstone yang merupakan skala interval. Jadi dapat disimpulkan skala likert dapat dianggap kontinyu atau interval (Siswoyo dan Parwoto, 2012: 71)

b. Asumsi Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah variabel-variabel yang terlibat (variabel dependen, variabel independen atau keduanya) mempunyai distribusi normal atau tidak. Untuk menguji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov Z*

pada residual (*Unstandardized Residual*). Jika nilai signifikansi (*p-value*) *Kolmogorov-Smirnov Z* pada residual (*Unstandardized Residual*) $< 0,05$ menunjukkan data tidak terdistribusi normal, dan sebaliknya jika nilai signifikansi *Kolmogorov-Smirnov Z* (*p-value*) pada residual (*Unstandardized Residual*) $> 0,05$ menunjukkan data terdistribusi normal (Ghozali, 2007: 150-151).

c. Asumsi Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas ini bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan korelasi antar variabel independen, jika terjadi korelasi maka pada model tersebut terdapat problem multikolinearitas. Deteksi adanya Multikolinearitas dari nilai VIF. Variabel bebas tidak terjadi multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya jika nilai VIF dibawah 10 (Ghozali, 2007: 95). Asumsi multikolinieritas mengharuskan tidak adanya korelasi yang sempurna antar variabel-variabel bebas. Nilai korelasi antar variabel observed yang tidak diperbolehkan adalah sebesar 0,9 atau lebih (Ghozali, 2010: 38)

d. Asumsi Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual, untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan uji Park. Tiga tahap pengujian Park (Gujarati, 1978 : 127):

- 1) Melakukan regresi OLS dengan tidak memandang persoalan heteroskedastisitas, desain kita peroleh e^2_i
- 2) Melakukan regresi terhadap nilai e^2_i sebagai dependen dengan masing-masing variabel independen yang diteliti
- 3) Melakukan pengujian individual t-test. Jika parameter beta tidak signifikan secara statistik, maka asumsi homokedastisitas pada data model tidak dapat ditolak.

e. Asumsi Outlier

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi - observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrem, baik untuk sebuah variabel tunggal atau variabel kombinasi (Hair *et al.* 1998). Dalam analisis multivariate adanya outliers dapat diuji dengan statistik *Chi Square* terhadap nilai *mahalanobis distance square* pada tingkat signifikansi 0,01 dengan *degree of freedom* sejumlah variabel yang digunakan dalam penelitian (Ghozali, 2010), dalam hal ini variabel yang dimaksud jumlah item pengukuran pada model, bila terdapat observasi yang mempunyai nilai

mahalanobis distance square yang lebih besar dari *Chi Square* maka observasi tersebut dikeluarkan dari analisis. Umumnya perlakuan terhadap *outliers* adalah dengan mengeluarkannya dari data dan tidak diikutsertakan dalam perhitungan berikutnya. Bila tidak terdapat alasan khusus untuk mengeluarkan *outliers*, maka observasi dapat diikutsertakan dalam analisis selanjutnya. Evaluasi *otliers* ini dilakukan dengan bantuan program komputer AMOS 7.

4. Pengujian Hipotesis

Adanya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan pengujian signifikansi pembandingan nilai CR (*Critical Ratio*) atau probabilitas CR (prob.). Nilai CR yang sama dengan nilai t-hitung dengan t-tabel, apabila t-hitung lebih besar dari t-tabel berarti ada pengaruh signifikan, dan sebaliknya. Jika nilai probabilitas CR (prob.) $< 0,05$ berarti ada pengaruh signifikan, dan sebaliknya.

BAB IV.

ANALISIS DATA

A. Gambaran Umum Industri Kecil di Kabupaten Semarang

Kabupaten Semarang merupakan salah satu di antara 35 kabupaten atau kota di Propinsi Jawa Tengah. Luas wilayah Kabupaten Semarang 95.020,69 ha atau 2,92% dari luas Propinsi Jawa Tengah. Secara geografis terletak pada $110^{\circ} 14' 54,75''$ sampai dengan $110^{\circ} 39' 3''$ Bujur Timur dan $7^{\circ} 3' 57''$ sampai dengan $7^{\circ} 30'$ Lintang Selatan. Secara administrasi letak geografis Kabupaten Semarang dibatasi oleh 7 (tujuh) wilayah Tingkat II. Selain itu di tengah-tengah Wilayah Kabupaten Semarang terdapat Kota Salatiga. Di sisi sebelah utara berbatasan dengan Kota Semarang. Sebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Grobogan dan Kabupaten Demak. Sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Boyolali. Sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Temanggung, Kabupaten Magelang dan Kabupaten Kendal.

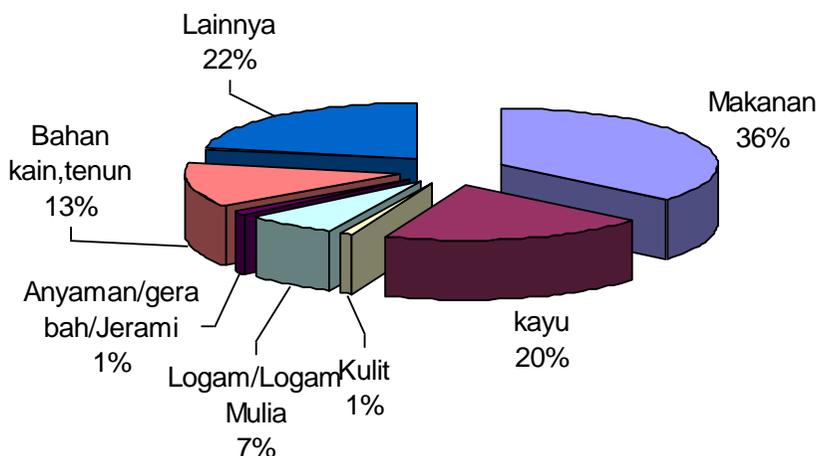
Mata pencaharian utama masyarakat di pedesaan adalah bertani, namun dalam perkembangannya selain mempunyai mata pencaharian sebagai petani atau buruh tani, para petani di pedesaan Kabupaten Semarang juga memutuskan untuk berwirausaha pada sektor industri selain pertanian. Pada awalnya para petani memutuskan bekerja sebagai wirausaha pada sektor industri selain pertanian pada sebagian penduduk pedesaan hanya sebuah pekerjaan sampingan setelah bekerja di sawah, namun karena hasilnya lebih tinggi daripada hasil pertanian dan juga karena permintaan pasar yang meningkat, maka petani wilayah pedesaan di Kabupaten Semarang banyak yang memutuskan untuk berwirausaha sebagai petani dan sektor industri selain pertanian.

Sektor industri non pertanian merupakan pekerjaan yang sudah sejak lama dikenal masyarakat pedesaan Kabupaten Semarang. Pekerjaan tersebut dapat merupakan usaha sendiri atau warisan orang tua. Pekerjaan ini dilakukan di sepanjang jalan raya, pinggir sawah, jalan-jalan gang, bahkan

ada juga yang sudah membuat tempat khusus untuk memasarkan hasil industrinya agar lebih nyaman (Dispertan Kabupaten Semarang, 2009).

Sektor industri sampai saat ini masih merupakan sektor yang memberikan sumbangan terbesar dalam perekonomian Kabupaten Semarang. Berdasarkan data Kabupaten Semarang dalam Angka Tahun 2005, Nilai sumbangan sektor industri di Kabupaten Semarang terhadap PDRB pada tahun 2004 mencapai 46,33% dan pada tahun 2005 meningkat menjadi 47,03% khususnya sektor industri kecil dan non formal.

Berdasarkan Gambar 4.3 Sektor industri yang menjadi potensi ekonomi dan menjadi industri unggulan di Kabupaten Semarang adalah industri makanan dan minuman, industri bahan kain dan tenun yang secara umum nilai produksinya di Kabupaten Semarang mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Sejalan dengan peningkatan nilai produksi, maka serapan tenaga kerja pada sektor industri juga mengalami peningkatan meskipun cukup kecil.



Gambar 5.1 Sektor Industri Pengolahan di Kabupaten Semarang Tahun 2009

Sumber: Disperindag Kabupaten Semarang, 2009

Industri di Kabupaten Semarang banyak menyerap tenaga kerja terutama kelompok industri kecil dan industri besar. Penyebaran industri besar dan menengah berada pada pusat wilayah dari industri yang meliputi Kecamatan Ungaran, Kecamatan Bergas, Kecamatan Pringapus, Kecamatan Bawen dan Kecamatan Tenganan. Industri kecil tersebar hampir di seluruh kecamatan. Produk-produk unggulan industri Kabupaten Semarang adalah

garmen/ konveksi, mebel, aneka kerajinan kayu, enceng gondok, bambu, rotan, makanan dan minuman (Disperindag Kabupaten Semarang, 2009).

Bagi masyarakat pedesaan, industri rumah tangga memberikan manfaat sosial yang sangat berarti dalam perekonomian keluarga. Manfaatnya adalah: 1) dapat menciptakan lapangan usaha keluarga dengan modal yang relatif murah, hal ini sejalan dengan permodalan di pedesaan yang relatif rendah. 2) industri rumah tangga juga mempunyai kedudukan sebagai mitra usaha bagi perusahaan yang lebih besar sejenis karena ada sebagian industri rumah tangga yang menghasilkan produk-produk sederhana atau setengah jadi untuk dilanjutkan oleh perusahaan besar. Selain itu industri rumah tangga kadang-kadang menghasilkan produk yang tidak di produksi perusahaan besar, sehingga industri rumah tangga dapat sebagai anak angkat perusahaan besar dalam pemasaran (Disperindag Kabupaten Semarang, 2009).

Tabel 5.1
Perkembangan Jumlah Wirausaha Kabupaten Semarang
Tahun 2005-2009

Kategori	2005	2006	2007	2008	2009
Pengusaha Mikro dan Kecil	2,235	2,411	2,679	2,827	3,295
Pengusaha Menengah	90	114	125	137	137
Pengusaha Besar	138	140	154	161	166
Total	2,463	2,539	2,958	3,125	3,598

Sumber: Disperindag Kabupaten Semarang, 2009

Kabupaten Semarang mempunyai potensi sebagai wilayah pertanian oleh sebab itu wirausaha di Kabupaten Semarang sebagian besar adalah petani yang juga memutuskan untuk berwirausaha pada sektor industri selain sektor pertanian. Wirausaha skala mikro dan kecil Kabupaten Semarang jumlahnya meningkat setiap tahunnya. Berdasarkan Tabel 4.3 jumlah wirausaha skala mikro dan kecil sebanyak 2.235 unit usaha pada tahun 2005 dan meningkat menjadi 3.295 unit usaha pada tahun 2009. Wirausaha skala mikro dan kecil yang berjumlah 3.295 unit usaha (tahun 2009) lebih dominan dibandingkan dengan wirausaha skala menengah yang hanya 137 unit usaha (tahun 2009) dan wirausaha besar yang hanya 166 unit usaha (tahun 2009).

Produk olahan hasil pertanian terdiri dari produk olahan hasil peternakan (Tabel 5.2), produk olahan hasil perikanan (Tabel 5.3) dan produk olahan hasil pertanian (Tabel 5.4). Pemasaran hasil produksi industri makanan dan minuman dilakukan dengan dititipkan ke warung, toko, swalayan, pasar

dan sebagian lagi tidak dipasarkan sendiri melainkan melalui perantara pengepul.

Tabel 5.2
Produk Olahan Hasil Peternakan

No.	Jenis Olahan	Lokasi Pengolahan
1	Keripik paru	Ujung-ujung Kecamatan Pabelan, Getasan
2	Keripik cakar ayam	Ujung-ujung Kecamatan Pabelan
3	Telur asin	Ambarawa, Sumurup, Banyubiru
4	Telur asin rasa madu	Demakan Kecamatan Banyubiru
5	Telur asin bakar	Demakan Kecamatan Banyubiru
6	Rambak kulit	Kecamatan Ambarawa
7	Dendeng sapi	Ujung-Ujung Kecamatan Pabelan
8	Abon sapi	Gedangan KecamatanTuntang, Ujung-ujung Kecamatan Pabelan.
9	Sosis dan Bakso	Gedangan KecamatanTuntang
10	Susu segar (pasteurisasi)	Sumogawe, Jetak Kecamatan Getasan
11	Susu	Ungaran,Getasan, Tuntang, Pabelan, Suruh, Bergas.

Sumber: Dipetakan dari data Diperindag (2009)

Tabel 5.3
Produk Olahan Hasil Perikanan

No.	Jenis Olahan	Lokasi Pngolahan
1	Keripik belut	Susukan, Ujung-ujung Kec. Pabelan, Muncul Rowoboni Kec.Banyubiru.
2	Wader goreng	Muncul Rowoboni Kec. Banyubiru, Kesong Kec.Tuntang, Ungaran.
3	Udang goreng	Sumurup Kec. Bawen, Rowoboni Kec. Banyubiru, Kesongo Kec.Tuntang, Ungaran.
4	Pepes gurami	Sumurup Kec. Bawen, Ungaran.
5	Ancofi (teri rawa)	Muncul Rowoboni Kec. Banyubiru, Kesongo Kec. Tuntang, Sumurup Kec.Bawen, Ungaran.
6	Presto nila	Bejalen, Sumurup Kec. Bawen, Kebondowo Kec.Banyubiru, Ungaran.
7	Abon ikan	Sumurup Kec. Bawen
8	Kering ece	Sumurup Kec. Bawen
9	Ikan goreng	Ambarawa, Sumurup Kec.Bawen, Kesongo Kec.Tuntang.
10	Abon tongkol	Ujung-ujung Kec. Pabelan

Sumber: Dipetakan dari data Diperindag, 2009

Tabel 5.4
Produk Olahan Hasil Pertanian

No	Jenis Olahan	Lokasi Pengolahan
1	Gula Kelapa	Pabelan, Getasan, Tengaran, Susukan, Suruh, Tuntang, Banyubiru
2	Gula Aren	Banyubiru, Jambu
3	Nata de Coco	Pabelan, Tuntang
4	Ceriping Pisang, Cering Tela	Tersebar hampir di seluruh kecamatan
5	Tahu, Tempe	Tersebar hampir di seluruh kecamatan
6	Sari Kedelai	Ambarawa
7	Jahe Instan, Sirup, Jahe, Minuman Instan	Sumowono, Banyubiru, Jambu, Pabelan
8	Jamu	Pabelan, Tuntang, Banyubiru, Ungaran, Ambarawa,
9	Kopi Bubuk	Jambu, Sumowono,
10	Rengginang, Gula Kacang dan Makanan ringan lainnya	Tersebar hampir di seluruh kecamatan

Sumber: Dipetakan dari data Diperindag, 2009

Kelompok usaha industri logam dan non logam ini terdiri dari wirausaha bata merah, batako, paving blok, kijing dan sejenisnya. Wirausaha dalam industri ini tersebar di 14 kecamatan yaitu di Kecamatan Tengaran, Kecamatan Susukan, Kecamatan Kaliwungu, Kecamatan Suruh, Kecamatan Pabelan, Kecamatan Tuntang, Kecamatan Banyubiru, Kecamatan Jambu, Kecamatan Somowono, Kecamatan Ambarawa, Kecamatan Bawen, Kecamatan Bergas, Kecamatan Ungaran Barat dan Kecamatan Ungaran Timur dengan jumlah kurang lebih sekitar 360 unit usaha (Disperindag Kabupaten Semarang: 2009). Lokasi usaha berorientasi pada bahan baku, energi, pasar, dan tenaga kerja.

Kelompok wirausaha industri tekstil, pakaian jadi dan kulit tersebar di Kecamatan Bawen, Kecamatan Bergas, Kecamatan Pringapus, Kecamatan Bringin. Sistem pengelolaan industri konveksi yang kini dilakukan oleh wirausaha desa sangat kompleks, antara lain meliputi ketersediaan modal, proses produksi, masalah ketenagakerjaan, sistem pemasaran dan pengelolaan manajemen keuangan.

Kelompok wirausaha mebel kayu, penggergajian kayu, mebel bambu, anyaman bambu tersebar hampir di semua kecamatan di Kabupaten Semarang sebanyak 243 unit usaha yang terdaftar di Disperindag Tahun 2009. Sentra-sentra produksi mebel di Kabupaten Semarang tersebar di seluruh kecamatan. Setiap sentra industri/ perusahaan mebel kayu terdiri dari beberapa unit usaha/

pengrajin (*home industry*) yang berbasiskan mebel ukir dan kerajinan kayu. Wirausaha pada kelompok industri ini banyak berada pada wilayah pedesaan di Kecamatan Getasan, Kecamatan Tengaran, Kecamatan Susukan, Kecamatan Kaliwungu, Kecamatan Suruh, Kecamatan Tuntang, Kecamatan Banyubiru, Kecamatan Jambu, Kecamatan Bawen, Kecamatan Bringin, Kecamatan Pringapus, Kecamatan Bergas dan Kecamatan Ungaran Barat dan Kecamatan Ungaran Timur.

B. Analisis Deskriptif

1. Profil Responden Industri Kecil di Kabupaten Semarang

Total sampel penelitian ini sebanyak 150 yang merupakan sampel pelaku usaha pada industri kecil di Kabupaten Semarang. Responden penelitian merupakan pelaku usaha pada industri kecil yang bergerak dalam usaha: perdagangan dan jasa (11%), usaha makanan dan minuman (36%), industri pengolahan kayu (10%), industri konveksi (13%), industri pengolahan logam (7%), industri kulit (1%) dan industri lainnya seperti: industri jamu, kompos, serabut kelapa, kertas, sablon, percetakan (22%). Sebagian besar responden (89,66%) merupakan pelaku usaha dengan target pasar lokal, sebanyak 10,34% merupakan pelaku usaha dengan target pasar lokal dan ekspor (Tabel 5.5). Sebagian besar pelaku usaha mempunyai perkembangan pasar yang cenderung naik sebanyak 70,34%, sedangkan cenderung tetap sebanyak 24,14% dan mengalami penurunan sebanyak 5,52% (Tabel 5.5).

Pelaku Usaha dalam menjalankan usahanya tidak sepenuhnya berjalan lancar. Pelaku usaha tersebut mengalami hambatan atau kendala diantaranya adalah akses pasar langsung (15,86%) dan permodalan yang menjadi kendala utama pelaku usaha (68,97%). Rendahnya akses permodalan juga masih menjadi alasan klasik kendala pengembangan usaha, namun hanya dalam jumlah kecil (Tabel 5.5). Dalam kaitannya dengan industri kecil, modal merupakan faktor yang sangat vital bagi keberlangsungan usaha yang ditekuninya. Biasanya modal bisa dinilai dari harta kekayaan yang dimiliki pelaku usaha untuk menjalankan usahanya baik modal awal maupun modal kerja. Modal awal antara lain meliputi tempat, peralatan dan perlengkapan industri, umumnya diusahakan oleh para pelaku usaha melalui berbagai cara. Adapun modal kerja dalam bentuk uang biasanya diusahakan sendiri oleh pelaku usaha dengan menabung, hutang pada teman atau keluarga, hanya sedikit yang mengusahakan modalnya melalui kredit bank. Modal uang biasanya digunakan untuk menambah peralatan, bahan baku, mengupah

tenaga kerja dan sebagian untuk biaya pemasaran barang (Tabel 5.5). Modal awal antara lain meliputi tempat, peralatan dan perlengkapan, umumnya diusahakan oleh para pelaku usaha melalui berbagai cara. Para pelaku usaha biasanya menggunakan rumah tinggalnya sebagai tempat usaha yang tidak terpisah dengan rumah tangganya. Adapun modal kerja dalam bentuk uang biasanya diusahakan sendiri oleh pelaku usaha dengan menabung, hutang pada teman atau keluarga, hanya sedikit yang mengusahakan modalnya melalui pinjaman kredit di bank. Modal pinjaman kredit biasanya digunakan untuk menambah peralatan, bahan baku, mengupah tenaga kerja dan sebagian untuk biaya pemasaran barang.

Ditinjau dari pemasaran, sebagian besar pelaku usaha melakukan pemasaran dengan mulut ke mulut (75,86%), *personal selling* (10,34%), pameran (6,9%), iklan (4,83%) dan lain-lain (2,07%). Lain-lain adalah gabungan dari metode pemasaran. Umumnya pelaku usaha hanya mendistribusikan hasil produksi ke Kota Semarang dan sekitarnya tidak bisa menentukan harga sendiri sehingga pelaku usaha yang memiliki modal kecil tidak bisa berkembang karena biaya produksi, transportasi dan juga penghasilan dari penjualan tidak seimbang. Metode pemasaran dari mulut ke mulut dan *personal selling* banyak dilakukan pelaku usaha. Metode pemasaran dari mulut ke mulut dan *personal selling* banyak dilakukan pelaku usaha. Produk makanan dan minuman olahan hasil produksi masyarakat, sebagian dipasarkan sendiri dengan dititipkan ke warung, toko, swalayan, pasar dan sebagian lagi tidak dipasarkan sendiri melainkan melalui perantara pengepul. Alasan sebagian produsen memasarkan produknya dengan perantara agar dapat lebih fokus mengurusinya, selain tidak ingin direpotkan dengan berbagai urusan pemasaran, apalagi produsen pada umumnya sudah menjalin kerja sama yang saling menguntungkan dengan pedagang.

Tabel 5.5
Profil Responden

No.	Profil Responden Pelaku usaha Industri	F(N=150)	Persen (%)
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Tujuan Pasar		
	Lokal	135	89.66
	Lokal dan Ekspor	15	10.34
	Total	150	100.00
2	Jenis Produk yang dihasilkan		
	Produk Olahan Pangan/Makanan-minuman	45	29.66

No.	Profil Responden Pelaku usaha Industri	F(N=150)	Persen (%)
(1)	(2)	(3)	(4)
	Fashion, Konveksi, Bordir	26	17.24
	Bengkel Las & Bubut	9	6.21
	Kayu Olahan, Mebelair, Kerajinan Bambu, Rotan	14	9.66
	Batu-bata, Batako	16	10.34
	Keramik	6	4.14
	Kertas, Percetakan dan sejenisnya	16	10.34
	Logam	12	8.28
	Batik, Tenun	6	4.14
	Total	150	100.00
2	Metode Utama Pemasaran		
	Iklan	7	4.83
	Pameran	10	6.90
	Personal Selling	16	10.34
	Dari mulut ke mulut	114	75.86
	Lain-lain	3	2.07
	Total	150	100.00
3	Perkembangan permintaan Produk 3 tahun terakhir		
	Mengalami Kenaikan	106	70.34
	Statis	36	24.14
	Mengalami Penurunan	8	5.52
	Total	150	100.00
4	Kendala utama usaha		
	Tidak mempunyai akses pasar langsung	24	15.86
	Modal	103	68.97
	Teknologi dan Informasi	2	1.38
	Akses Jaringan Usaha	21	13.79
	Skill/Keterampilan	-	-
	Lain-lain	-	-
	Total	150	100.00

Sumber : diolah dari data kuesioner (2013)

Sebanyak 45 responden (29,66%) merupakan pelaku usaha dalam memproduksi produk Olahan Pangan (Tabel 5.5). Industri makanan dan minuman baik produk olahan peternakan, perikanan dan pertanian di Kabupaten Semarang mampu menembus pasar makanan ringan di Kota Semarang dan sekitarnya, Salatiga, Jakarta bahkan ekspor. Setiap minggu ratusan kilogram makanan olahan seperti ceriping, keripik paru, keripik cakar ayam, telur asin, telur asin rasa madu, telur asin bakar, rambak kulit, dendeng dan abon sapi, sosis dan bakso, susu dikirim ke beberapa Kota. Produk makanan olahan ini dijual di sejumlah pasar dan toko oleh-oleh yang banyak tersebar di beberapa Kota. Meskipun usaha yang digeluti masih berskala rumah tangga namun mampu membuat produk makanan olahan telah dibuat

dengan kualitas yang baik sehingga produk tersebut sangat digemari konsumen.

Produk makanan dan minuman olahan hasil produksi masyarakat, sebagian dipasarkan sendiri dengan dititipkan ke warung, toko, swalayan, pasar dan sebagian lagi tidak dipasarkan sendiri melainkan melalui perantara pengepul. Alasan sebagian produsen memasarkan produknya dengan perantara agar dapat lebih fokus mengurus produksinya, selain tidak ingin direpotkan dengan berbagai urusan pemasaran, apalagi produsen pada umumnya sudah menjalin kerja sama yang saling menguntungkan dengan pedagang. Strategi penjualan tersebut memudahkan pihak produsen menjangkau konsumen yang lebih luas. Hal ini disebabkan pengepul memiliki jaringan luas. Sementara jika ia jual sendiri pasarnya relatif terbatas. Setelah produk olahan tersebut selesai diproduksi, pengepul akan segera mengambilnya sehingga bisa langsung dipasarkan bersama makanan produksi industri kecil lainnya. Hal tersebut membuat biaya pemasaran lebih murah sehingga harga di tingkat konsumen bisa ditekan serendah mungkin dan hasil produksi dapat bersaing dengan produk dari daerah lain.

Sebanyak 17,4% merupakan pelaku usaha dalam memproduksi produk konveksi, bordir (Tabel 5.5). Produk Konveksi dan Bordir adalah seperti: kaus, baju, taplak meja, kebaya, kain, spre, selendang, kerudung, souvenir. Kelompok pelaku usaha industri tekstil, pakaian jadi dan kulit tersebar di Kota Semarang. Produk yang dihasilkan oleh industri tekstil, pakaian jadi dan kulit umumnya seragam yaitu membuat celana, namun ada juga sebagian kecil konveksi yang membuat baju. Biasanya konveksi ini memproduksi barang untuk disetorkan ke penadah. Pelaku usaha konveksi tidak menjual sendiri hasil produksinya. Untuk model dari celana biasanya menyesuaikan dengan permintaan pasar. Harga jual dari produk celana ditentukan oleh penadah yang sudah disesuaikan dengan keadaan pasar dan telah disepakati oleh pengusaha konveksi tersebut. Harga yang dipatok bervariasi tergantung dari jenis kain yang digunakan. Untuk kain yang berkualitas bagus, celana ini dihargai 400.000/ lusin, sedangkan untuk celana dengan kualitas biasa harganya 200.000-250.000/lusin. Konveksi juga melayani penjualan secara eceran. Biasanya yang membeli secara eceran ini adalah masyarakat sekitar maupun penjahitnya sendiri. Untuk mengantisipasi situasi pasar yang kompetitif, pelaku usaha konveksi berusaha meningkatkan kualitas dan kuantitasnya, di samping itu jam kerja diusahakan semaksimal mungkin untuk memenuhi target produksi. Umumnya para pekerja hanya bekerja pada bidang produksi, sedangkan pekerjaan bidang manajemen dan pemasaran ditangani

sendiri oleh para pelaku usaha. Umumnya sistem manajemen dan administrasi keuangan dilakukan sangat sederhana oleh pelaku usaha konveksi.

Sebanyak 34 responden (9,66%) merupakan pelaku usaha dalam memproduksi produk kayu olahan, bambu dan rotan (Tabel 5.5). Produk kayu olahan tersebut adalah seperti : produk mebelair, kapal, piring kayu, mandau, peti, sumpit, tugal, tempat lilin, baki, dakon, topeng. Produk Mebelair merupakan produk komponen interior dan eksterior bangunan. Model produk kayu olahan, mebelair, kerajinan bambu dan rotan biasanya menyesuaikan dengan permintaan pasar. Harga jual pada umumnya ditentukan oleh penadah yang sudah disesuaikan dengan keadaan pasar dan telah disepakati oleh pengusaha tersebut. Harga yang dipatok bervariasi tergantung dari model yang dipesan. Beberapa pelaku usaha masih merupakan usaha sambilan, produk yang mereka hasilkan hanya dijual ke pasar melalui pedagang (pengepul) dan eksportir. Sebagian pelaku usaha lainnya membuat kursi, meja dan perabot rumah tangga lainnya di sela waktu luang mereka. Kemudian menjualnya atau menawarkannya pada toko mebel, tetangga, usaha lain yang lebih besar bahkan ada diantara mereka menjual dengan berkeliling kota menawarkan produk mereka. Ditinjau dari ketenagaan, adanya keterbatasan sumber daya manusia yang berkualitas, khususnya di bidang desain dan *finishing* produk mengakibatkan rendahnya produktivitas tenaga kerja (lokal). Ditinjau dari aspek pemasaran, umumnya desain produk masih ditentukan oleh pembeli (*job-order*), sehingga bisa mengakibatkan penurunan kemampuan daya saing.

Sebagian besar pelaku usaha pengolahan anyaman bambu dan sejenisnya hanya menggunakan mesin/peralatan produksi yang masih menggunakan teknologi yang sudah kuno/sederhana, sehingga produktivitas dan efisiensi industri dimaksud relatif rendah. Tenaga kerja yang dipekerjakan sebenarnya telah memiliki keahlian yang cukup, tetapi keahlian tenaga kerja lebih banyak hanya untuk jenis produk yang biasa dikerjakan, sehingga belum dapat merespons lebih banyak peluang pasar. Dari tahun ke tahun pelaku usaha melakukan proses produksi secara tradisional dan merupakan usaha warisan turun temurun, sehingga peningkatan pada kualitas dan kuantitas produksi sangat kecil.

Sebanyak 6 responden (4,14%) merupakan pelaku usaha dalam memproduksi produk tenun dan batik (Tabel 5.5). Kerajinan tenun ikat dan batik mempunyai seni tradisi turun temurun. Tenun tersebut digunakan untuk beraneka macam bahan baju, kopiah, hiasan dinding dan lain sebagainya. Kerajinan batik yang semula hanya terbatas sebagai kegiatan pengisi waktu

luang bagi ibu-ibu rumah tangga (*home industri*) dengan menggunakan peralatan sederhana. Saat ini berkembang dengan teknologi tinggi baik dalam pembuatan desain maupun proses produksi menjadi produk bernilai tinggi yang banyak digemari masyarakat.

Sebanyak 16 responden (10,34%) merupakan pelaku usaha dalam memproduksi produk batu bata, batako, gypsum dan keramik (Tabel 5.5). Salah satu produk yang dihasilkan oleh kelompok usaha ini adalah kerajinan keramik. Jawa Tengah mempunyai ciri khas tradisional dan menampilkan identitas yang kuat dan keunikan keramiknya dengan berbagai bentuk ornamen dan hiasan, sehingga jenis keramik produksi Jawa Tengah tidak ditemukan di tempat lain bahkan dunia. Produk Keramik terdiri dari Keramik tempurung kelapa, guci, asbak, kendil, pot bunga, poci, pas dan souvenir. Industri batu bata tersebar di beberapa lokasi, diantaranya di pekarangan rumah, di sawah, dan di ladang. Lokasi industri batu bata sebagian besar berada di areal persawahan, hal ini karena adanya berbagai faktor pendukung, diantaranya yaitu: bahan baku melimpah, lahannya luas dan terbuka dari sinar matahari sehingga memudahkan proses pengeringan, dan selain itu juga karena kebutuhan air yang mencukupi. Sebagian besar industri ini dikerjakan oleh keluarga/ rumah tangga sehingga status kepemilikan lahan untuk industri rumah tangga batu bata antara pelaku usaha yang satu dengan pelaku usaha lainnya berbeda-beda. Kepemilikan lahan tersebut diantaranya berstatus sebagai milik sendiri dan berstatus sewa. Lahan yang berstatus milik sendiri biasanya di miliki oleh pelaku usaha yang menjalankan industri rumah tangga karena alasan turun temurun. Untuk lahan yang berstatus sewa mempunyai dua pengertian yaitu sewa tahunan dan sewa bakar. Lahan yang statusnya sewa tahunan berarti antara pelaku usaha pemilik lahan dengan penyewa telah menyetujui suatu perjanjian beberapa tahun lahan tersebut akan disewa. Lahan yang statusnya sewa bakar berarti antara pelaku usaha pemilik lahan dengan penyewa telah menyetujui suatu perjanjian berhak melakukan kegiatan pembakaran di atas lahan yang disewakan, misalnya pelaku usaha batu bata berhak melakukan pembakaran di lahan sawah yang telah disewa dimana bahan baku utama yang digunakan untuk industri batu bata adalah tanah liat. Batu bata di samping menggunakan bahan baku utama tanah liat juga membutuhkan bahan baku pendukung yaitu kulit padi (berambut) dan air. Air digunakan untuk membantu proses pengolahan dan pencetakan batu bata, sedangkan berambut selain untuk proses pembakaran juga digunakan untuk campuran pembuatan batu bata agar tidak mudah retak pada saat pembakaran atau sesudahnya. Cara pemasaran hasil industri batu bata ini dilakukan dengan

dua cara, yaitu: 1) pemasaran secara langsung yaitu pelaku usaha menjual produk batu bata langsung ke konsumen yang datang ke lokasi industri, 2) pemasaran secara tidak langsung yaitu pelaku usaha menjual produk batu bata melalui penyalur atau tengkulak.

Sebagian besar pelaku usaha sudah merintis usaha lebih dari 10 tahun, sehingga sudah banyak pengalaman yang diperoleh. Oleh karena itu, pelaku usaha tetap dapat mempertahankan kualitas produk meski sekarang harga bahan baku relatif mahal sementara harga jual tidak berubah. Untuk mendukung proses produksi, pelaku usaha mempekerjakan 1-10 orang karyawan. Umumnya para pekerja hanya bekerja pada bidang produksi, sedangkan pekerjaan bidang manajemen dan pemasaran ditangani sendiri oleh para pelaku usaha. Umumnya sistem manajemen dan administrasi keuangan dilakukan sangat sederhana oleh pelaku usaha.

Rendahnya akses pasar, rendahnya inovasi, serta jumlah penawaran produk yang lebih besar dari permintaan menyebabkan posisi tawar usaha ini menjadi rendah terhadap tengkulak, toko, *buyer* dan perantara pemasar lainnya atau pihak yang mempunyai akses pasar, hal tersebut menyebabkan pelaku usaha hanya sebagai proses produksi dengan harga yang rendah. Hal ini menyebabkan keuntungan yang diperoleh tidak sebanding dengan biaya yang dikeluarkan. Keuntungan yang diperoleh hanya untuk menutup biaya produksi. Tenaga kerja yang dipekerjakan sebenarnya telah memiliki keahlian yang cukup, tetapi keahlian tenaga kerja lebih banyak hanya untuk jenis produk yang biasa dikerjakan. Dari tahun ke tahun pelaku usaha melakukan proses produksi secara tradisional dan merupakan usaha warisan turun temurun, sehingga peningkatan pada kualitas dan kuantitas produksi sangat kecil. Di sisi lain untuk mengubah sikap tradisional pelaku usaha sangat sulit karena rendahnya pendidikan mereka.

Profil responden pelaku usaha dapat dilihat dalam Tabel 5.6 sebagai berikut:

Tabel 5.6
Profil Responden Pelaku Usaha

No.	Profil Responden Pelaku usaha Industri	F(N=150)	Persen (%)
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Umur		
	< 30 Tahun	6	4.14
	31 – 40 Tahun	33	22.07
	41 – 50 Tahun	43	28.97
	> 50 Tahun	67	44.83
	Total	150	100.00

No.	Profil Responden Pelaku usaha Industri	F(N=150)	Persen (%)
(1)	(2)	(3)	(4)
2	Pendidikan	0	
	SD, Tidak Tamat SD	8	5.52
	SMP	30	20.00
	SMA	69	46.21
	Diploma, Sarjana	41	27.59
	Total	149	99.31
3	Jenis Kelamin Pemilik Usaha	0	
	Pria	95	63.45
	Wanita	55	36.55
	Total	150	100.00
4	Pelatihan	0	
	Tidak	94	62.76
	Ya	56	37.24
	Total	150	100.00

Sumber : diolah dari data kuesioner (2013)

Sebagian besar pelaku usaha yang mempunyai umur di atas 50 tahun sebanyak 44,83%. Pelaku usaha dengan umur 41-50 Tahun sebanyak 28,97%, 31-40 Tahun sebanyak 22,07%. Jumlah pelaku usaha yang mempunyai umur dibawah 30 tahun pada umumnya merupakan pelaku usaha baru (4,14%) (Tabel 5.6). Sampel responden pelaku usaha yang berada di wilayah lokasi penelitian yang mempunyai tingkat pendidikan SD dan tidak tamat SD sebesar 5,52%, SMP (20%), diikuti SMA (46,21%) dan sedangkan pelaku usaha dengan pendidikan Diploma atau Sarjana sebesar 27,59%. Ditinjau dari jenis kelamin, pengelola atau pemilik usaha lebih banyak pria (63,45), sedangkan wanita (36,55%). Usaha yang banyak dikelola oleh wanita pada umumnya merupakan usaha sambilan dan banyak dikelola oleh istri, seperti pada usaha: perdagangan, produk makanan olahan, tenun, batik, bordir, dan konveksi. Beberapa sektor usaha seperti industri makanan minuman, konveksi dan kerajinan dikelola oleh pemilik pelaku usaha wanita untuk menambah penghasilan keluarga. Usaha yang dikelola laki-laki sebagai kepala keluarga rumah tangga antara lain meliputi: industri usaha kayu olahan, mebeluir, rotan, kerajinan dan makanan olahan. Sebagian pelaku usaha mendapatkan pelatihan pengelolaan usaha yaitu dari pemerintah daerah dan dari perbankan (37,24%) selain dari Pertamina terutama pada usaha produk makanan olahan, tenun, batik, bordir. Mereka yang mendapatkan pelatihan pada umumnya merupakan pelaku usaha yang menghasilkan produk unggulan di Kota Semarang. Sedangkan sebanyak 62,76% belum pernah mendapatkan

pelatihan, seperti pada pelaku usaha: batako, batu bata, kayu olahan, mebeluir dan rotan, bengkel, pengrajin logam, usaha fotocopy, sablon dan percetakan.

Peran pemilik usaha sangat dominan dalam mengelola usaha baik dalam mengawasi produksi, melakukan pemasaran dan pengambilan keputusan. Pada umumnya industri kecil mempunyai karakteristik organisasi yang sederhana, tidak ada pedoman, tidak mempunyai standar operasional prosedur, tidak mempunyai pedoman pemasaran yang baku. Tidak adanya pembagian tugas yang jelas antara bidang administrasi dan operasi. Kebanyakan usaha dikelola oleh perorangan yang merangkap sebagai pemilik sekaligus pengelola perusahaan, serta memanfaatkan tenaga kerja dari keluarga dan kerabat dekatnya.

Pelaku usaha pada industri kecil di Kabupaten Semarang secara umum memiliki karakteristik sebagai berikut : (1) Ketergantungan yang tinggi pada sumber daya alam sebagai bahan baku utama, seperti: buah-buahan, pertanian, perikanan dan peternakan, (2) Pola penghasilan ganda yang mengombinasikan dua atau lebih usaha dan pekerjaan dalam satu rumah tangga untuk menutupi kekurangan kebutuhan ekonomi keluarga, (3) Sistem produksi keluarga yang melibatkan anggota keluarga inti dan keluarga besar sebagai pekerja tanpa upah dan pekerja upahan, (4) Penggunaan teknologi tradisional yang masih sederhana sehingga sulit untuk bersaing dari sisi biaya produksi, (5) Keterbatasan modal usaha. Kurangnya modal juga diakibatkan karena tidak tercukupinya kebutuhan rumah tangga sehingga terpaksa mengambil modal yang seharusnya diputar kembali. (6) Jangkauan pasar yang terbatas dan ketergantungan tinggi pada pedagang lokal, seperti pengepul dan perantara. Pelaku-pelaku tersebut memegang peran penting sebagai pembuka akses ekonomi.

2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data deskriptif berdasarkan pada tanggapan responden terhadap variabel manajer-pemilik usaha (X_1), karakteristik organisasi (X_2), lingkungan eksternal (X_3), kapasitas inovasi (Y_1), kinerja usaha (Y_2). Gambaran data statistik deskriptif dari hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian dapat disajikan dalam Tabel 5.7 dan Tabel 5.8.

Berdasarkan Tabel 5.7, dapat diketahui bahwa peran pemilik usaha sangat dominan dalam mengelola usaha seperti dalam mengawasi produksi, melakukan pemasaran dan pengambilan keputusan. Sebagian besar pemilik usaha telah mempunyai pengalaman cukup lama dalam mengelola usaha

(80,66%) dan sebanyak 19,34% merupakan wirausaha baru. Berkaitan dengan pengambilan risiko untuk kegiatan inovasi sebagian besar responden masuk dalam kategori sedang (65,33%). Hal ini disebabkan mempertimbangkan biaya dari aktivitas inovasi yang membutuhkan waktu, biaya, tenaga dibandingkan dengan manfaat yang didapat. Kegiatan pemasaran sepenuhnya dikelola oleh pemilik, di samping pelanggan bersifat tetap pada umumnya tengkulak yang mengambil hasil produksinya pada waktu tertentu sehingga penekanan respons terhadap pasar dan pesaing untuk karyawan tidak banyak dilakukan (Hasil Wawancara Ar, 23 -12-2011).

Tabel 5.7
Distribusi Frekuensi Faktor Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha,
Karakteristik Organisasi dan Karakteristik Lingkungan Usaha

No.	Variabel dan Indikator	Frekuensi (%)					Rata-rata	Keterangan*)
		R		S	T			
		1	2	3	4	5		
1.	Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha							
	a. Pengalaman	-	2.67	16.67	63.33	17.33	4.95	tinggi
	b. Pengambilan Risiko	-	17.33	65.33	17.33	-	3.00	sedang
	c. Pelatihan Manajemen	-	2.67	16.67	61.33	19.33	3.97	tinggi
2.	Karakteristik Organisasi							
	a. Formalisasi	4.00	30.67	65.33	-	-	2.61	sedang
	b. Sentralisasi	-	-	62.00	34.00	4.00	3.42	tinggi
	c. Sistem penghargaan terhadap pasar	-	-	2.00	34.67	63.33	4.61	tinggi
	d. Konektivitas	2.00	34.67	63.33	-	-	2.61	rendah
3.	Karakteristik Lingkungan Usaha							
	a. Perubahan Pasar	-	3.33	10.67	56.00	30.00	4.13	tinggi
	b. Intensitas Pesaingan	-	3.33	11.33	56.00	29.33	4.11	tinggi

Keterangan:

1= Sangat Tidak Setuju, 2= Tidak Setuju, 3= Netral, 4= Setuju, 5= Sangat Setuju

R = rendah, S=sedang, T=tinggi

*) kategori berdasarkan interval rata-rata: Rendah = 1–2,33, Sedang = 2,34–3,66, Tinggi= 3,67-5 (Sugiyono, 2006)

Sumber : diolah dari data kuesioner (2013)

Pemilik usaha pada industri kecil seperti pada usaha produk olahan pangan, batik, konveksi di Kabupaten Semarang secara umum telah mendapatkan pelatihan dari Pemerintah Daerah. Sedangkan pelaku usaha di bidang lain seperti: kayu olahan, mebelair, bengkel, usaha batu bata pada umumnya belum pernah mendapatkan pelatihan manajemen. Pengetahuan mereka dalam teknik produksi, manajemen pemasaran, produksi dan keuangan mereka peroleh dari pengalaman bekerja sebelumnya baik bekerja sendiri maupun dengan bekerja pada orang lain.

Hasil penelitian memberikan temuan bahwa secara umum industri kecil di Kabupaten Semarang memiliki struktur yang tidak terformalisasi (rata-rata= 2,61, kategori sedang). Sebagian industri kecil tidak memiliki prosedur/aturan formal seperti: tidak mempunyai: standar mutu, standar operasional prosedur (SOP), laporan keuangan, job deskripsi karyawan dan visi misi serta strategi usaha yang terdeskripsi secara formal. Sebenarnya pelaku usaha tetap memperhatikan mutu, standar operasional prosedur, pembagian tugas karyawan, visi misi serta strategi usaha namun mereka tidak mencantumkannya pada aturan/panduan formal. Hal ini memberikan kelebihan industri kecil untuk lebih efisien dan fleksibel, namun tanpa aturan/panduan formal menyebabkan tidak ada pedoman atau yang perlu ditaati bersama oleh anggota organisasi.

Industri kecil di Kabupaten Semarang secara umum memiliki struktur organisasi yang sederhana dengan keputusan manajemen yang lebih banyak sentralistis pada pemilik usaha (rata-rata= 3,42). Pemilik usaha menjadi pemilik sekaligus manajer (manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran dan manajer SDM) serta menjadi penentu arah strategi organisasi serta yang menjadi kontrol terhadap standar-standar formal usaha. Karakteristik organisasi yang sentralistis ditunjukkan seperti: pimpinan banyak melakukan kontrol terhadap setiap tugas karyawan, pimpinan sedikit/jarang mendelegasikan keputusan kepada karyawan, setiap hal bahkan hal-hal kecil harus mendapatkan persetujuan pimpinan, karyawan perlu bertanya pada pimpinan sebelum melakukan tindakan dan setiap keputusan yang dibuat karyawan harus mendapat persetujuan pimpinan. Hal tersebut menunjukkan peran sentral pemilik usaha dalam manajemen usaha. Ditinjau dari beban kerja, keputusan sentralistis masih memungkinkan karena skala usaha yang kecil. Pada skala usaha yang semakin besar, keputusan sentralistis akan memberikan beban kerja pada pimpinan.

Hal penelitian menemukan sistem penghargaan terhadap pasar yang belum optimal (rata-rata= 2,61, kategori sedang). Pemasaran menjadi tugas

pemilik usaha atau karyawan bagian pemasaran bukan tanggung jawab semua karyawan. Kompensasi (gaji) atau jabatan terhadap karyawan lainnya adalah berkaitan dengan masa kerja, pengalaman, senioritas atau hubungan keluarga bukan prestasi terhadap pasar.

Sistem kelembagaan di Industri kecil di Kabupaten Semarang sangat baik yang ditandai oleh adanya jaringan kerja antar industri kecil yang tinggi (rata-rata= 4,61). Peran pemerintah adalah seperti dalam: pelatihan keterampilan, bantuan modal, memberikan akses pasar dan inovasi. Industri kecil di Kabupaten Semarang secara umum merupakan bisnis keluarga (*home industry*) yang dikelola secara kekeluargaan. Jika usaha menggunakan tenaga kerja diluar keluarga, pada umumnya tenaga kerja direkrut dari kerabat atau tetangga dekat. Karena skala organisasi yang kecil menyebabkan hubungan internal yang tinggi. Struktur organisasi yang kecil menyebabkan setiap orang dalam organisasi terlepas dari jabatan atau posisi, mudah untuk berbicara dengan siapa pun. Orang-orang dalam organisasi mudah berinteraksi dengan orang lain.

Dari aspek lingkungan eksternal, secara umum industri kecil mempunyai lingkungan pasar yang cenderung cepat berubah (rata-rata= 4,13), seperti dalam hal selera pelanggan terhadap suatu produk yang banyak mengalami perubahan dari waktu ke waktu dan keputusan konsumen yang tidak hanya dipengaruhi oleh harga tapi juga kualitas produk/layanan, sehingga inovasi yang terus-menerus untuk merespons selera pasar perlu terus dilakukan.

Lingkungan industri kecil juga ditandai oleh lingkungan industri yang sangat kompetitif (rata-rata= 4,11). Pesaing industri kecil terdiri dari pesaing di pasar lokal dan luar negeri. Pelaku usaha perlu inovatif dalam pemasaran, jika tidak mereka akan menghadapi persaingan harga dengan produsen lainnya. Pada kondisi ini pihak *buyer* dan pihak yang mempunyai akses pasar akan lebih memilih produsen dengan harga produksi yang paling rendah. Pada pelaku usaha yang lebih inovatif baik dalam desain dan mutu produk mereka akan mempunyai posisi tawar-menawar lebih baik kepada konsumen dan pihak yang memiliki akses pasar. Di tingkat pasar domestik dan ekspor, produk olahan pangan, batik, tenun, mebel di Kabupaten Semarang menghadapi pesaing dari daerah lain atau negara lain terutama China. Setiap pelaku usaha perlu secara aktif menawarkan produk mereka dan lebih dekat terhadap pelanggan, karena produsen baik dari daerah lain maupun negara lain melakukan hal yang sama.

Hasil penelitian menemukan bahwa kapasitas inovasi pasar di Kabupaten Semarang berada dalam kategori tinggi (rata-rata= 3,73) (Tabel 5.4). Hal ini karena adanya dukungan besar dari pemerintah daerah setempat, seperti dalam: penyediaan informasi pasar, pameran, pelatihan. Beberapa industri kecil khas Kabupaten Semarang sering bekerja sama dalam kelompok usaha untuk pemasarannya, seperti melalui pameran bersama sampai keluar negeri seperti: Malaysia, Brunei dan China. Hal ini disebabkan tidak semua industri mempunyai kebutuhan tinggi terhadap inovasi produk dan layanan. Jumlah karyawan yang kecil, membuat setiap karyawan dapat ikut serta dalam melayani pelanggan. Berbeda dengan industri skala menengah dan besar, dimana hubungan dengan pelanggan lebih banyak dilakukan oleh bagian pemasaran, *public relation* atau *customer service*. Pada UMK hubungan dengan pelanggan dapat dilakukan oleh setiap karyawan. Setiap karyawan dapat bertemu dengan pelanggan mereka.

Tabel 5.4 Kapasitas Inovasi dan Kinerja Usaha

No.	Variabel dan Indikator	Frekuensi (%)					Rata-rata	Keterangan*)
		R		S	T			
		1	2	3	4	5		
1.	Kapasitas Inovasi							
	a. Inovasi Pasar	-	8.00	32.67	48.00	11.33	3.73	tinggi
	b. Inovasi Proses	-	7.33	34.00	46.67	12.00	3.73	tinggi
	c. Inovasi Produk	6.67	32.67	51.33	9.33	-	2.63	sedang
2.	Kinerja Bisnis							
	a. Kinerja Karyawan	-	2.00	22.67	50.00	25.33	3.99	tinggi
	b. Kinerja Ekonomi	-	2.00	24.00	49.33	24.67	2.97	sedang
	c. Kinerja Pelanggan	-	2.67	22.67	51.33	23.33	3.95	tinggi

Keterangan:

1= Sangat Tidak Setuju, 2= Tidak Setuju, 3= Netral, 4= Setuju, 5= Sangat Setuju

R= rendah, S=sedang, T=tinggi

*) kategori berdasarkan interval rata-rata: Rendah= 1–2,33, Sedang= 2,34–3,66, Tinggi= 3,67–5 (Sugiyono, 2006)

Sumber : diolah dari data kuesioner (2013)

Kapasitas inovasi proses produksi di Kabupaten Semarang berada dalam kategori tinggi (rata-rata= 3,73) (Tabel 5.4). Perubahan teknologi juga sudah banyak direspons oleh pelaku usaha. Perubahan teknologi untuk produksi direspons industri kecil Kabupaten Semarang seperti dalam pelatihan teknik produksi olahan pangan. Perubahan teknologi yang dinamis tidak banyak mempengaruhi produksi seperti: batik, tenun, kerajinan khas Kabupaten Semarang karena pada umumnya produk industri kecil tersebut lebih cenderung pada citra *hand made* dibandingkan dengan produk dengan teknologi.

Dalam hal inovasi produk, industri kecil di Kabupaten Semarang berada dalam kategori sedang (rata-rata= 2,63). Skala usaha yang kecil dan organisasi yang sederhana membuat informasi tentang pasar dan pelanggan mudah diketahui dan didistribusikan ke karyawan untuk ikut serta dalam pengembangan produk, menjaga kualitas produk dan melayani pelanggan dengan baik. Namun tidak semua industri mempunyai kebutuhan tinggi terhadap inovasi produk dan layanan. Beberapa sektor industri seperti: fesyen (konveksi), kerajinan, mebel, produk olahan pangan, inovasi produk dan layanan menjadi penting, namun beberapa industri lainnya seperti: industri batako,

Ditinjau dari kinerja usaha, sebanyak 49,33% dan 24,67% responden industri kecil mempunyai kinerja bisnis yang baik dalam 3 tahun terakhir yang ditandai oleh peningkatan omzet penjualan dan profitabilitas. Secara umum industri kecil mempunyai potensi pasar yang terus mengalami peningkatan yang ditandai oleh permintaan pasar yang terus meningkat. Namun sebanyak 26% responden UMK menyatakan omzet penjualan dan profitabilitas yang cenderung tetap dalam 3 bulan terakhir. Ditinjau dari kinerja karyawan secara umum UMK mempunyai kepuasan kerja yang tinggi pada perusahaan. Ditinjau dari kinerja pelanggan, pada umumnya UMK mempunyai pelanggan yang tetap, dimana pelayanan kepada pelanggan tetap mereka jaga.

C. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Pengujian validitas dan reliabilitas data menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yang terdiri dari Analisis Faktor Konfirmatori Konstruktif Eksogen dan Endogen.

**1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)
Konstruk Eksogen**

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen bertujuan menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen ini terdiri dari 5 *unobserved variable* dengan 15 *observed variable* sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ditampilkan pada Tabel 5.5.

Tabel 5.5
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KM01 <--- KAPASITAS_MANAJER-PEMILIK_USAHA	.858
KM02 <--- KAPASITAS_MANAJER-PEMILIK_USAHA	.867
KM03 <--- KAPASITAS_MANAJER-PEMILIK_USAHA	.520
KO01 <--- KARAKTERISTIK_ORGANISASI	.837
KO02 <--- KARAKTERISTIK_ORGANISASI	.806
KO03 <--- KARAKTERISTIK_ORGANISASI	.884
KO04 <--- KARAKTERISTIK_ORGANISASI	.853
LE01 <--- LINGKUNGAN_EKSTERNAL	.917
LE02 <--- LINGKUNGAN_EKSTERNAL	.890

Sumber : diolah dari data kuesioner (2013)

Konstruk Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha (X_1) terdiri dari 3 indikator yaitu: KM01, KM02 dan KM03. Ketiga indikator pembentuk variabel laten Kapasitas Manajer-Pemilik Usaha (X_1) menunjukkan nilai *Standardized Regression Weights* antara 0,520 – 0,867 atau di atas 0,5 (Tabel 5.6), sehingga disimpulkan bahwa ketiga indikator pembentuk variabel laten Kapasitas Manajer-Pemilik Usaha (X_1) secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk.

Konstruk Karakteristik Organisasi (X_2) terdiri dari 4 indikator yaitu: KO01, KO02, KO03 dan KO04. Keempat indikator pembentuk variabel laten Karakteristik Organisasi (X_2) menunjukkan nilai *Standardized Regression Weights* antara 0,806 – 0,884 atau di atas 0,5 (Tabel 5.5), sehingga disimpulkan bahwa keempat indikator pembentuk variabel laten Karakteristik Organisasi (X_2) secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk.

Konstruk Lingkungan Eksternal (X_3) terdiri dari 2 indikator yaitu: LE01 dan LE02. Kedua indikator pembentuk variabel laten Lingkungan Eksternal (X_3) menunjukkan nilai *Standardized Regression Weights* antara 0,890 – 0,917 atau di atas 0,5 (Tabel 5.5), sehingga disimpulkan bahwa kedua indikator pembentuk variabel laten Lingkungan Eksternal (X_2) secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk.

Dari Tabel 5.6 diketahui bahwa tiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan nilai *Standardized Regression Weights* di atas 0,5. Dengan demikian, konstruk eksogen yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruktif Endogen

Analisis faktor konfirmatori konstruktif endogen bertujuan untuk menguji unidimensionalitas indikator-indikator pembentuk variabel laten (konstruktif) endogen. Variabel-variabel laten atau konstruktif endogen ini terdiri dari 2 *unobserved variable* dengan 6 *observed variable* sebagai pembentuknya. Hasil pengujian ditampilkan pada Tabel 5.6.

Tabel 5.6
Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruktif Endogen
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
KI01	<---	KAPASITAS_INOVATIF	.786
KI02	<---	KAPASITAS_INOVATIF	.786
KI03	<---	KAPASITAS_INOVATIF	.806
KU01	<---	KINERJA_USAHA	.866
KU02	<---	KINERJA_USAHA	.824
KU03	<---	KINERJA_USAHA	.834

Sumber : diolah dari data kuesioner (2013)

Konstruktif Kapasitas Inovasi (Y_1) terdiri dari 3 indikator yaitu: KI01, KI02 dan KI03. Ketiga indikator pembentuk variabel laten Kapasitas Inovasi (Y_1) menunjukkan nilai *Standardized Regression Weights* antara 0,786 – 0,806 atau di atas 0,5 (Tabel 5.6), sehingga disimpulkan bahwa ketiga indikator pembentuk variabel laten Kapasitas Inovasi (Y_1) secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk.

Konstruktif Kinerja Usaha (Y_2) terdiri dari 3 indikator yaitu: KU01, KU02 dan KU03. Ketiga indikator pembentuk variabel laten Kinerja Usaha (Y_2) menunjukkan nilai *Standardized Regression Weights* antara 0,824 –

0,866 atau di atas 0,5 (Tabel 5.6), sehingga disimpulkan bahwa keempat indikator pembentuk variabel laten Kinerja Usaha (Y_2) secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk.

3. Analisis Reliabilitas Konstruk Eksogen dan Endogen

Reliabilitas instrumen berkaitan dengan kestabilan dan kekonsistenan instrumen. Kestabilan dalam arti instrumen digunakan untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama atau konsisten. Pencarian angka reliabilitas dilakukan untuk mengetahui keandalan dan konsistensi dari butir yang digunakan untuk menyusun angket. Ghozali (2005: 45) menyatakan bahwa batas indeks keandalan yang dapat diterima adalah 0,60. Dalam penelitian ini, angka koefisien yang dianggap layak, memadai, dan memuaskan bila mencapai nilai minimal 0,60. Metode yang digunakan untuk mengetahui nilai reliabilitas adalah model *Alpha Cronbach*, yakni dengan melihat nilai *Reliability Coefficients Alpha* pada setiap subvariabel evaluasi. Penghitungan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS 11.0 for Windows.

Tabel 5.7
Hasil Pengujian Reliabilitas Data

Konstruk	Jumlah Item/Indikator	<i>Reliability Coefficients Alpha</i>	Kesimpulan
Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha	4	0,912	andal
Karakteristik Organisasi	4	0,866	andal
Lingkungan Eksternal	3	0,882	andal
Kapasitas Inovasi	4	0,916	andal
Kinerja Usaha	3	0,839	andal

Sumber : diolah dari data kuesioner (2013)

Hasil perhitungan reliabilitas instrumen konstruk Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha sebesar 0,912, Karakteristik Organisasi sebesar 0,866, Lingkungan Eksternal sebesar 0,882, Kapasitas Inovasi sebesar 0,916 dan Kinerja Usaha sebesar 0,839. Nilai tersebut lebih besar dari kriteria minimal yaitu 0,6. Dengan demikian instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengambil data penelitian ini.

D. Uji Asumsi yang Mendasari SEM

Pengujian Normalitas Data dilakukan untuk mengetahui apakah data penelitian berdistribusi normal atau tidak. Pengujian Normalitas Data dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov Z* pada residual (*Unstandardized Residual*). Hasil perhitungan diperoleh nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* = 1,223 (*p-value* = 0,100 > 0,05) menunjukkan data terdistribusi normal.

Tabel 5.8
Uji Normalitas Data

	<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	<i>p-value</i>
KAPASITAS_MANAJER-PEMILIK_USAHA	0.852	0.200
KARAKTERISTIK_ORGANISASI	0.842	0.202
LINGKUNGAN_EKSTERNAL	0.351	0.395
KAPASITAS_INOVATIF	1.496	0.167
KINERJA_USAHA	0.422	0.226

Sumber : diolah dari data kuesioner (2013)

Indikasi adanya multikolinearitas dapat diketahui melalui nilai korelasi antar variabel bebas dibawah 0,9 (Ghozali, 2007). Hasil analisis (Tabel 5.9) menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan tidak terjadi multikolinearitas antar variabel eksogen.

Tabel 5.9
Evaluasi atas Multikolinearitas

		Estimate
KAPASITAS_MANAJER-PEMILIK_USAHA	<--> KARAKTERISTIK_ORGANISASI	.835
LINGKUNGAN_EKSTERNAL	<--> KARAKTERISTIK_ORGANISASI	.633
KAPASITAS_MANAJER-PEMILIK_USAHA	<--> LINGKUNGAN_EKSTERNAL	.581

Sumber : diolah dari data kuesioner (2013)

Uji heterokedastik adalah untuk mengetahui apakah data mempunyai varians yang selalu sama. Hasil pengujian heterokedastisitas dengan menggunakan metode *park* tidak ditemukan parameter beta yang signifikan pada regresi variabel bebas terhadap *Unstandardized Residual*, sehingga data memenuhi asumsi Heterokedastisitas atau data adalah homogen. Hasil pengujian heterokedastisitas dapat dilihat dalam Tabel 5.10.

Tabel 5.10
Uji Heterokedastisitas

	<i>Unstandardized Coefficients (B)</i>	t	<i>p-value</i>
Persamaan ke-1:			
$LnU1^2 = \gamma_{1,1}X1 + \gamma_{1,2}X2 + \gamma_{1,3}X3 + \epsilon1$			
LnX ₁	0,000	0,000	1,000
LnX ₂	0,000	0,000	1,000
LnX ₃	0,000	0,000	1,000
LnX ₄	0,000	0,000	1,000
Persamaan ke-2:			
$LnU2^2 = \beta_{2,1}Y1 + \gamma_{2,1}X1 + \gamma_{2,2}X2 + \gamma_{2,3}X3 + \epsilon2$			
LnX ₁	0,000	0,000	1,000
LnX ₂	0,000	0,000	1,000
LnX ₃	0,000	0,000	1,000
LnX ₄	0,000	0,000	1,000

Sumber : diolah dari data kuesioner (2013)

Hasil pengujian Asumsi Klasik Regresi diperoleh hasil bahwa model data telah memenuhi asumsi normalitas data, multikolinieritas, homogenitas data dan autokorelasi.

E. Analisis Persamaan Struktural

Model yang dikembangkan dalam penelitian ini terdiri atas 5 (lima) variabel atau konstruk utama, yaitu Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha (X₁), Karakteristik Organisasi (X₂), Lingkungan Eksternal (X₃), Kapasitas Inovasi (Y₁) dan Kinerja Usaha (Y₂). Pengembangan model tersebut mengacu pada telaah pustaka yang telah dilakukan pada bab II dan bab III sebelumnya. Berdasarkan telaah pustaka dan hasil penelitian sebelumnya, hubungan dari keempat konstruk tersebut selanjutnya disusun menjadi 7 (tujuh) hipotesis.

Model teoretis yang dibangun selanjutnya akan dianalisis sebagai model yang *'researchable'* dengan menggunakan SEM. Adapun konstruk (*factor*) atau variabel laten beserta dimensi-dimensi yang disebut juga variabel terukur atau indikator dalam penelitian ini, juga telah dibahas dalam Bab II dan bab III sebelumnya.

Model teoretis yang telah terbentuk berdasarkan teori selanjutnya ditampilkan dalam bentuk diagram alur (*path diagram*) dengan bantuan SEM yang dijalankan melalui program Amos 7. Variabel-variabel yang terdapat pada diagram alur pada dasarnya dibagi menjadi dua kelompok, yaitu variabel eksogen dan variabel endogen.

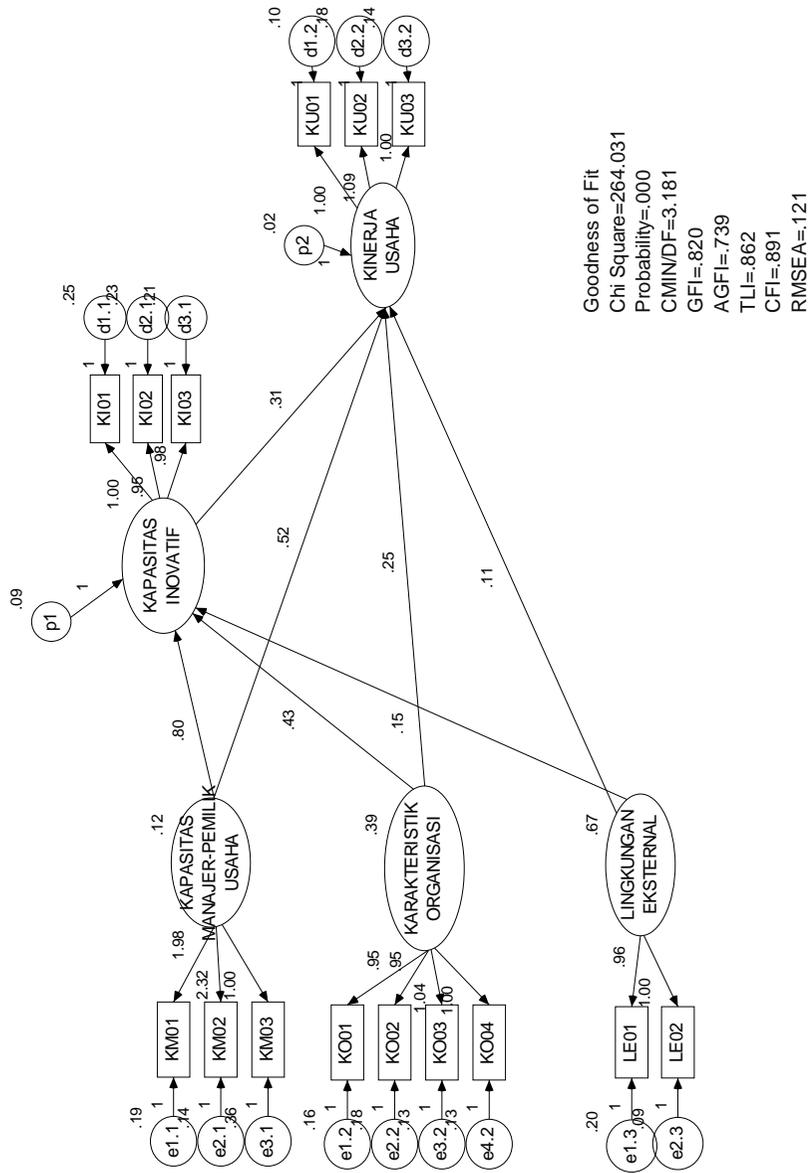
Variabel eksogen terdiri dari tiga variabel yaitu Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha (X_1), Karakteristik Organisasi (X_2), Lingkungan Eksternal (X_3). Sedangkan variabel endogen terdiri dari empat variabel yaitu: Kapasitas Inovasi (Y_1) dan Kinerja Usaha (Y_2).

Model yang telah disajikan dalam bentuk *path diagram*, kemudian dinyatakan dalam persamaan-persamaan struktural dan persamaan yang menyatakan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Persamaan struktural dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas yang terjadi antar berbagai konstruk atau variabel bentukan. Sedangkan persamaan model pengukuran dirumuskan untuk mengetahui indikator atau variabel mana yang digunakan untuk mengukur variabel bentukan (konstruk) yang diajukan.

Model struktural meliputi penilaian hubungan antara konstruk laten, dan justifikasi hubungan antara konstruk tersebut dengan *path coefficient* (Cheng, 2001 dalam Ghozali, 2006). Pengujian model dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Pengujian model fit dengan menggunakan berbagai kriteria, yaitu *Chi-square*, probabilitas *Chi-square/degree of freedom* (CMIN/DF), *Adjusted Goodness-Of-Fit Index* (AGFI), *Goodness-Of-Fit Index* (GFI), *Comperative Fit Index* (CFI), *Tucker Lewis Index* (TLI) dan *Root Mean Square Error Of Approximation* (RMSEA).

1. Model Awal

Hasil *Structural Equation Model* (SEM) pada persamaan struktural seperti dalam Bab IV terlihat pada Gambar 5.1 dan Tabel 5.11.



Gambar 5.1 Hasil Pengujian Structural Equation Model pada Model Awal
 Sumber : diolah dari data kuesioner (2013)

Tabel 5.11
Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Model Awal

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>		264,031	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,820	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,739	Baik
TLI	$\geq 0,90$	0,862	Baik
CFI	$\geq 0,90$	0,891	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	3,181	Baik
RMSEA	$\leq 0,05$	0,121	Baik

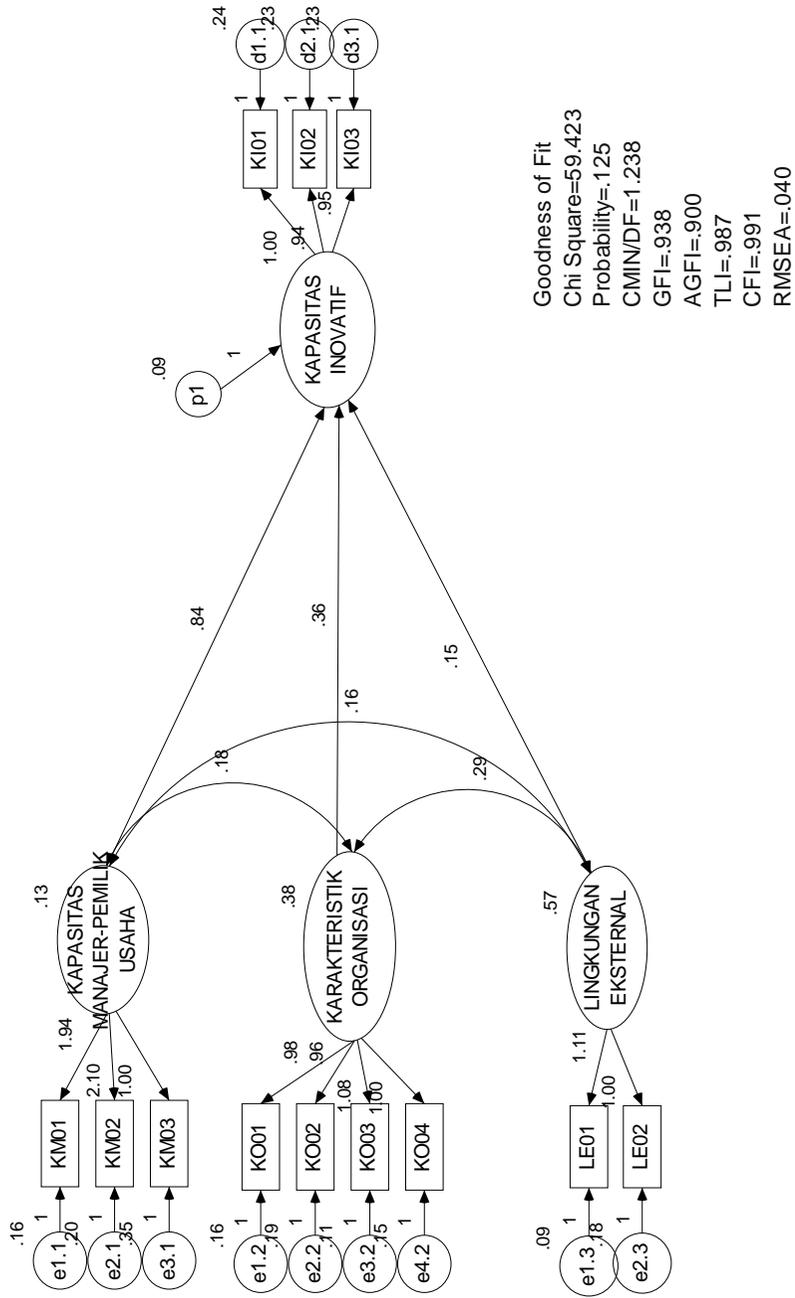
Sumber : diolah dari data kuesioner (2013)

Hasil pada Tabel 5.11 nilai *chi-square* sebesar 264,031 dengan nilai probabilitas menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,000 atau ($<0,05$). Hal ini berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi tidak dapat diterima/ditolak. Nilai GFI sebesar 0,820 ($<0,90$), AGFI sebesar 0,739 ($<0,90$), TLI sebesar 0,862 ($<0,90$), CFI sebesar 0,891 ($<0,90$), CMIN/DF sebesar 3,181 ($>2,00$), dan RMSEA sebesar 0,121 ($>0,080$). Parameter GFI, AGFI, TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA menunjukkan nilai diatas *cut of value*, dan nilai *Chi-Square Probability* dibawah 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model konstruk endogen belum memenuhi persyaratan *goodness of fit*. Model perbaikan dilakukan dengan mengkorelasikan antar variabel bebas dalam model. Hasil *Structural Equation Model* (SEM) pada model perbaikan terlihat pada Gambar 5.2 dan Tabel 5.12.

2. Model Perbaikan

a. Pengujian *Goodness of Fit* Model Struktural I

Hasil *Structural Equation Model* (SEM) pada persamaan struktural ke-1 faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi terlihat pada Gambar 5.2 dan Tabel 5.13.



Gambar 5.2 Hasil Pengujian Structural Equation Model pada Model Perbaikan
 Sumber : diolah dari data kuesioner (2013)

Tabel 5.12
Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Model Struktural ke-1

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
Chi-Square		59,423	Overidentified
Probability	$\geq 0,05$	0,125	Good fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,238	Good fit
GFI	$\geq 0,90$	0,938	Good fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,900	Good fit
TLI	$\geq 0,90$	0,987	Good fit
CFI	$\geq 0,90$	0,991	Good fit
RMSEA	$\leq 0,05$	0,040	Good fit

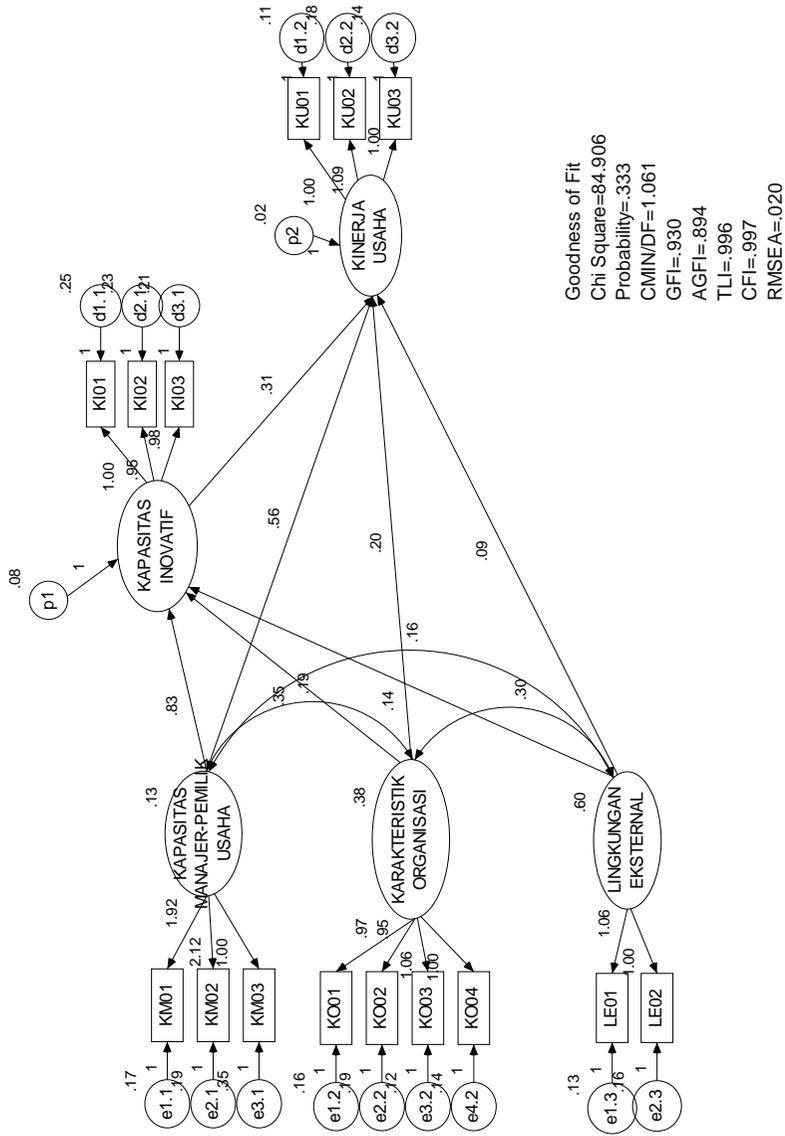
Sumber : diolah dari data kuesioner (2013)

Hasil dari pengujian kelayakan model penelitian untuk analisis SEM pada Tabel 5.12 di atas, menunjukkan bahwa semua kriteria *goodness of fit* dapat diterima. Secara keseluruhan, hasil pengujian adalah *chi-square* sebesar 59,423, probabilitas sebesar 0,125 ($>0,05$), GFI sebesar 0,938 ($>0,80$), AGFI sebesar 0,900 ($>0,8$), TLI sebesar 0,987 ($>0,95$), CFI sebesar 0,991 ($>0,95$), CMIN/DF sebesar 1,239 ($<2,00$), dan RMSEA sebesar 0,040 ($<0,08$).

Tabel 5.12 menunjukkan ringkasan hasil output SEM dan nilai yang disarankan untuk mengukur kesesuaiannya (*fit*) model model pada model struktural ke-1. Seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 5.12 tersebut juga menggambarkan bahwa hampir keseluruhan petunjuk pada model telah memenuhi nilai saranan (*recommended value*). Dengan demikian, model pada model struktural ke-1 yang dikembangkan adalah sesuai (*fit*) dengan data.

b. Pengujian *Goodness of Fit* Model Struktural II

Hasil *Structural Equation Model* (SEM) pada persamaan struktural ke-2 faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja usaha terlihat pada Gambar 5.2 dan Tabel 5.13.



Gambar 5.3 Hasil Pengujian Structural Equation Model pada Full Model
 Sumber : diolah dari data kuesioner (2013)

Tabel 5.13
Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Model Struktural ke-2

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
Chi-Square		84,906	Overidentified
Probability	$\geq 0,05$	0,333	Good fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,061	Good fit
GFI	$\geq 0,90$	0,930	Good fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,894	Good fit
TLI	$\geq 0,90$	0,996	Good fit
CFI	$\geq 0,90$	0,997	Good fit
RMSEA	$\leq 0,05$	0,020	Good fit

Sumber : diolah dari data kuesioner (2013)

Hasil dari pengujian kelayakan model penelitian untuk analisis SEM pada Tabel 5.13 di atas, menunjukkan bahwa semua kriteria *goodness of fit* dapat diterima walaupun terdapat nilai marjinal pada AGFI. Nilai marjinal ini dikarenakan nilai AGFI berada dalam rentang 0,8 - 0,9 yang berarti model tersebut cukup baik (Hair, *et al.*, 1995). Secara keseluruhan, hasil pengujian adalah *chi-square* sebesar 84,906, probabilitas sebesar 0,333 ($>0,05$), GFI sebesar 0,930 ($>0,90$), AGFI sebesar 0,894 ($>0,8$), TLI sebesar 0,996 ($>0,90$), CFI sebesar 0,997 ($>0,90$), CMIN/DF sebesar 1,061 ($<2,00$), dan RMSEA sebesar 0,020 ($<0,08$).

Tabel 5.13 menunjukkan ringkasan hasil output SEM dan nilai yang disarankan untuk mengukur kesesuaiannya (*fit*) model pada model struktural ke-2. Seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 5.13 tersebut juga menggambarkan bahwa hampir keseluruhan petunjuk pada model telah memenuhi nilai saranan (*recommended value*). Dengan demikian, model akhir yang dikembangkan adalah sesuai (*fit*) dengan data. Secara keseluruhan model dapat diterima dan langkah selanjutnya menganalisis parameter estimate.

c. Pengaruh Total, Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Koefisien Jalur dapat disajikan dalam model pada Tabel 5.13 yang menunjukkan hubungan antara konstruk yaitu hubungan antara konstruk Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha (X_1), Karakteristik Organisasi (X_2), Lingkungan Eksternal (X_3), Kapasitas Inovasi (Y_1) dan Kinerja Usaha (Y_2).

Tabel 5.14
Hasil Pengujian Regresi

		Pengaruh Total (Standar-dized)	C.R.	p-value
Persamaan ke-1:				
$ZY1 = \gamma_{1.1}X1 + \gamma_{1.2}X2 + \gamma_{1.3}X3 + \epsilon1$				
KAPASITAS_INOVATIF <---	KAPASITAS_MANAJER- PEMILIK_USAHA	.467	3.090	.002
KAPASITAS_INOVATIF <---	KARAKTERISTIK_ORGANISASI	.341	2.376	.018
KAPASITAS_INOVATIF <---	LINGKUNGAN_EKSTERNAL	.169	2.081	.037
Persamaan ke-2:				
$ZY2 = \beta_{2.1}Y1 + \gamma_{2.1}X1 + \gamma_{2.2}X2 + \gamma_{2.3}X3 + \epsilon2$				
KINERJA_USAHA <---	KAPASITAS_MANAJER- PEMILIK_USAHA	.357	2.619	.009
KINERJA_USAHA <---	KARAKTERISTIK_ORGANISASI	.217	1.905	.047
KINERJA_USAHA <---	LINGKUNGAN_EKSTERNAL	.127	1.938	.043
KINERJA_USAHA <---	KAPASITAS_INOVATIF	.354	2.410	.016

Sumber : diolah dari data kuesioner (2013)

Pada Persamaan Struktural ke-1 (Tabel 5.14) dapat diketahui ketiga variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen kapasitas inovasi. Ketiga variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen kapasitas inovasi dengan nilai CR diatas 2 dengan P lebih kecil dari pada 0,05. Dari hasil ini, dapat dikatakan bahwa variabel eksogen yang terdiri dari faktor karakteristik manajer-pemilik usaha, karakteristik organisasi dan lingkungan eksternal tersebut secara signifikan berpengaruh terhadap kapasitas inovasi perusahaan.

Pada Persamaan struktural ke-2 (Tabel 5.14) dapat diketahui bahwa sebanyak 4 variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen kinerja usaha, yaitu terdiri dari variabel: karakteristik manajer-pemilik usaha, karakteristik organisasi, lingkungan eksternal dan kapasitas inovasi. Keempat variabel eksogen tersebut mempunyai nilai CR diatas 2 dengan P lebih kecil dari pada 0,05.

Pengaruh total, pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel eksogen Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha (X_1), Karakteristik Organisasi (X_2), Lingkungan Eksternal (X_3) terhadap variabel endogen Kapasitas Inovasi (Y_1) dan Kinerja Usaha (Y_2) dapat disajikan dalam model pada Tabel 5.15.

Tabel 5.15
Pengaruh Total, Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung
antara Variabel Eksogen dan Endogen

	Pengaruh Langsung		Pengaruh Tidak Langsung		Pengaruh Total	
	Kapasitas Inovasi (Y ₁)	Kinerja Usaha (Y ₂)	Kapasitas Inovasi (Y ₁)	Kinerja Usaha (Y ₂)	Kapasitas Inovasi (Y ₁)	Kinerja Usaha (Y ₂)
Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha (X ₁)	0.467	0.357	0	0.165	0.467	0.522
Karakteristik Organisasi (X ₂)	0.341	0.217	0	0.121	0.341	0.337
Lingkungan Eksternal (X ₃)	0.169	0.127	0	0.059	0.169	0.186
Kapasitas Inovasi (Y ₁)	0	0.354	0	0	0	0.354

Sumber : diolah dari data kuesioner (2013)

Pengaruh faktor Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha (X₁), Karakteristik Organisasi (X₂), Lingkungan Eksternal (X₃) terhadap variabel Kapasitas Inovasi (Y₁) merupakan pengaruh langsung. Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha (X₁) berpengaruh dominan terhadap Kapasitas Inovasi (Y₁) diikuti Karakteristik Organisasi (X₂) dan Lingkungan Eksternal (X₃).

1. Pengaruh Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha (X₁) terhadap Kapasitas Inovasi (Y₁) merupakan pengaruh langsung sebesar 0,467.
2. Pengaruh Karakteristik Organisasi (X₂) terhadap Kapasitas Inovasi (Y₁) merupakan pengaruh langsung sebesar 0,341.
3. Pengaruh Lingkungan Eksternal (X₃) terhadap Kapasitas Inovasi (Y₁) merupakan pengaruh langsung sebesar 0,169.

Pengaruh faktor Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha (X₁), Karakteristik Organisasi (X₂), Lingkungan Eksternal (X₃) dan Kapasitas Inovasi (Y₁) terhadap variabel endogen Kinerja Usaha (Y₂) merupakan pengaruh langsung dan tidak langsung. Ditinjau dari total pengaruh, variabel Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha (X₁) merupakan variabel yang berpengaruh paling besar terhadap Kinerja Usaha (Y₂), diikuti oleh variabel Kapasitas Inovasi (Y₁), Karakteristik Organisasi (X₂) dan Lingkungan Eksternal (X₃).

1. Pengaruh faktor Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha (X_1) terhadap variabel Kinerja Usaha (Y_2) terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,357 dan pengaruh tidak langsung melalui Kapasitas Inovasi (Y_1) sebesar 0,165. Total pengaruh faktor Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha (X_1) terhadap variabel Kinerja Usaha (Y_2) adalah sebesar 0,522.
2. Pengaruh faktor Karakteristik Organisasi (X_2) terhadap variabel Kinerja Usaha (Y_2) terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,217 dan pengaruh tidak langsung melalui Kapasitas Inovasi (Y_1) sebesar 0,121. Total pengaruh faktor Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha (X_1) terhadap variabel Kinerja Usaha (Y_2) adalah sebesar 0,337.
3. Pengaruh faktor Lingkungan Eksternal (X_3) terhadap variabel Kinerja Usaha (Y_2) terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,127 dan pengaruh tidak langsung melalui Kapasitas Inovasi (Y_1) sebesar 0,059. Total pengaruh faktor Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha (X_1) terhadap variabel Kinerja Usaha (Y_2) adalah sebesar 0,186.
4. Pengaruh faktor Kapasitas Inovasi (Y_1) variabel Kinerja Usaha (Y_2) merupakan pengaruh langsung sebesar 0,354.

F. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang telah diajukan pada Bab III. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R (*Critical Ratio*) dan nilai P hasil pengolahan data seperti pada Tabel 5.14. Hipotesis terbukti jika nilai P di bawah 0,05. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Selanjutnya pembahasan mengenai pengujian hipotesis akan dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang telah diajukan.

a. Pengujian Hipotesis ke-1

Hipotesis ke-1: Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha berpengaruh positif terhadap Kapasitas Inovasi Usaha Kecil. Nilai CR hubungan antara variabel Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha (X_1) terhadap Kapasitas Inovasi (Y_1) = 3,090 (positif) ($p=0,002 < 0,050$) (Tabel 5.14) sehingga Hipotesis ke-1 terbukti.

b. Pengujian Hipotesis ke-2

Hipotesis ke-2: Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha berpengaruh positif terhadap Kinerja Usaha. Nilai CR hubungan antara variabel Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha (X_1) terhadap Kinerja Usaha (Y_2)

= 2,619 (positif) ($p=0,009 < 0,050$) (Tabel 5.14) sehingga Hipotesis ke-2 terbukti.

c. Pengujian Hipotesis ke-3

Hipotesis ke-3: Karakteristik Organisasi berpengaruh positif terhadap Kapasitas Inovasi Usaha Kecil. Nilai CR hubungan antara variabel Karakteristik Organisasi (X_2) terhadap Kapasitas Inovasi (Y_1) = 2,376 (positif) ($p=0,018 < 0,050$) (Tabel 5.14) sehingga Hipotesis ke-3 terbukti.

d. Pengujian Hipotesis ke-4

Hipotesis ke-4: Karakteristik Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Usaha. Nilai CR hubungan antara variabel Karakteristik Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Usaha (Y_2) = 1,905 (positif) ($p=0,047 < 0,050$) (Tabel 5.14) sehingga Hipotesis ke-4 terbukti.

e. Pengujian Hipotesis ke-5

Hipotesis ke-5: lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap Kapasitas Inovasi Usaha Kecil. Nilai CR hubungan antara variabel lingkungan eksternal (X_3) terhadap Kapasitas Inovasi (Y_1) = 2,081 (positif) ($p=0,037 < 0,050$) (Tabel 5.14) sehingga Hipotesis ke-5 terbukti.

f. Pengujian Hipotesis ke-6

Hipotesis ke-6: lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap Kinerja Usaha. Nilai CR hubungan antara variabel lingkungan eksternal (X_3) terhadap Kinerja Usaha (Y_2) = 1,938 (positif) ($p=0,043 < 0,050$) (Tabel 5.14) sehingga Hipotesis ke-6 terbukti.

g. Pengujian Hipotesis ke-7

Hipotesis ke-6: Kapasitas Inovasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Usaha. Nilai CR hubungan antara variabel Kapasitas Inovasi (Y_1) terhadap Kinerja Usaha (Y_2) = 2,410 (positif) ($p= 0,016 < 0,050$) (Tabel 5.14) sehingga Hipotesis ke-7 terbukti.

Berdasarkan Tabel 5.14, dapat diketahui bahwa dari 6 hipotesis yang diajukan semua hipotesis terbukti. Selanjutnya hasil uji dari tiap-tiap hipotesis di atas akan disajikan secara ringkas pada Tabel 5.16 tentang kesimpulan hipotesis di bawah ini.

Tabel 5.16
Kesimpulan Hipotesis

	Hipotesis	Hasil Uji
H1	Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha berpengaruh positif terhadap Kapasitas Inovasi Usaha Kecil	Diterima
H2	Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis	Diterima
H3	Karakteristik Organisasi berpengaruh positif terhadap Kapasitas Inovasi industri kecil	Diterima
H4	Karakteristik Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis industri kecil	Diterima
H5	Karakteristik Lingkungan Eksternal berpengaruh positif terhadap Kapasitas Inovasi industri kecil	Diterima
H6	Karakteristik Lingkungan Eksternal berpengaruh positif terhadap Kinerja Usaha pada industri kecil	Diterima
H7	Kapasitas Inovasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Usaha	Diterima

BAB V.

Pembahasan Hasil Penelitian

A. Kapasitas Inovasi Industri Kecil di Kabupaten Semarang

Hasil penelitian ini menemukan bahwa sebanyak 40,67% - 59,39% dari total sampel industri kecil mempunyai kapasitas inovasi yang cenderung sedang dan rendah (Tabel 5.4). Kelompok industri tersebut yang dikelola secara tradisional, bersifat turun-temurun, yang hanya berorientasi produksi dan penjualan. Pada kelompok ini produk yang dihasilkan dan cara produksi serta penjualan yang digunakan cenderung sama yang dilakukan oleh pendahulu mereka seperti orang tua. Mereka belum memperhatikan aspek pemasaran seperti kemasan, distribusi dan pelayanan. Pemasaran dilakukan secara sederhana, seperti dijual ke pasar, ke toko atau ke warung atau dari mulut ke mulut. Target pasar mereka adalah segmen pasar tradisional (lokal). Pada kelompok ini belum banyak menggunakan inovasi baik dengan menciptakan atau mengadopsi inovasi baik untuk produksi maupun pemasaran. Persaingan usaha lebih banyak pada persaingan harga dibandingkan dengan persaingan mutu produk.

Pada kelompok ini, selain masalah permodalan yang disebabkan sulitnya memiliki akses dengan lembaga keuangan karena ketiadaan jaminan (*collateral*), permasalahan akses informasi merupakan permasalahan yang telah disadari dihadapi dan sekaligus menjadi kelemahan industri kecil. Hal tersebut menjadi kendala dalam hal pemasaran, dan lemahnya daya saing. Kurangnya informasi mengenai pasar tersebut, menjadikan usaha kecil tersebut tidak dapat mengarahkan pengembangan usahanya secara jelas dan fokus, sehingga jalannya lambat kalau tidak dikatakan stagnan. Hasil penelitian ini masih konsisten dengan beberapa penelitian sebelumnya seperti dilakukan oleh Harvie (2004) yang menemukan permasalahan inovasi pada usaha skala kecil yaitu karena efisiensi skala ekonomi, memiliki biaya relatif tinggi dalam mengakses dan memanfaatkan teknologi informasi, kekurangan keterampilan dalam pemanfaatan teknologi, tidak memiliki informasi tentang

peluang pasar, memiliki biaya transaksi yang tinggi yang timbul dalam mengakses infrastruktur, keterbatasan dalam mencapai standar kualitas, kurangnya keterampilan dan pengetahuan dalam menangani pelanggan baik di pasar domestik atau ekspor.

Sebanyak 31,33% - 59,33% dari total sampel industri kecil mempunyai kapasitas inovasi yang cenderung tinggi (Tabel 5.4). Pada kelompok industri tersebut, pelaku usaha sudah lebih responsif terhadap peluang pasar. Mutu produk, kemasan produk yang menarik, dan pelayanan mereka jaga dengan baik. Pada umumnya mereka telah mendapatkan pelatihan dari pemerintah daerah setempat atau dari pemberi modal seperti pihak perbankan tentang cara berproduksi dan manajemen pemasaran. Pada umumnya mereka mempunyai kelompok usaha. Pemasaran mereka dari pasar lokal, domestik, hingga pasar ekspor. Produk yang mereka hasilkan mulai dari produk olahan pangan, batik, tenun, bordir, anyaman bahan natural kas Kabupaten Semarang. Produk yang mereka hasilkan tetap tradisional tetapi dikemas dan dipasarkan dengan lebih menarik untuk memikat pelanggan dan memenangkan persaingan baik di pasar lokal, domestik dan ekspor. Pada kelompok ini, inovasi pasar, inovasi produksi, inovasi produk dan inovasi manajemen sudah mulai dilakukan, seperti melalui pembentukan kelompok usaha untuk akses teknologi, modal dan pasar.

Sebagai besar industri kecil mempunyai kapasitas inovasi produk untuk merespons peluang pasar adalah rendah (Tabel 5.4). Informasi pasar yang ada belum dimanfaatkan oleh UKM untuk membuat rencana usaha secara tepat, seperti: (1) membuat desain produk yang disukai konsumen, (2) menentukan harga yang bersaing di pasar, dan (3) mengetahui pasar yang akan dituju. Cara-cara: melakukan segmentasi dan *positioning* atau target pasar, mendesain dan menawarkan produk/layanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan untuk saat ini maupun yang akan datang, dan memproduksi, mendistribusikan, dan mempromosikan produk dalam usaha mendapatkan tanggapan pelanggan yang sesuai harapan belum banyak dilakukan. Selama ini promosi UMK lebih banyak dilakukan melalui pameran-pameran bersama dalam waktu dan tempat yang terbatas, sehingga hubungan maupun transaksi dengan konsumen kurang bisa dijamin keberlangsungannya. Hal itu dapat disebabkan oleh jarak yang jauh atau kendala intensitas komunikasi yang kurang. Padahal faktor komunikasi dalam menjalankan bisnis adalah sangat penting, karena dengan komunikasi akan membuat ikatan emosional yang kuat dengan pelanggan yang sudah ada, juga memungkinkan datangnya pelanggan baru.

Sebagai organisasi yang berskala mikro dan kecil, secara umum tidak memiliki divisi khusus yang bertugas untuk melakukan riset pasar untuk memantau dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan dan preferensi konsumen. Usaha skala kecil telah berorientasi pelanggan, memahami pelanggan mereka dalam jangka waktu lama, kebutuhan pelanggan diamati dan dinilai melalui pengembangan produk dan layanan secara konsisten. Usaha skala kecil pada dasarnya telah memahami pelanggan mereka hanya jangkauan pasar mereka sangat terbatas. Menurut McPherson (2007) perusahaan kecil mengikuti beberapa bentuk filosofi pelanggan sendiri dan bersifat informal yang berbeda dengan perusahaan skala besar. Demikian juga dengan pendapat (Stokes 2000) yang berpendapat bahwa perusahaan kecil pemilik-manajer biasanya melakukan pengembangan pelayanan dan kemudian mencoba untuk menemukan pasar.

B. Pengaruh Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha, Karakteristik Organisasi dan Lingkungan Eksternal terhadap Kapasitas Inovasi

Hasil pengujian dengan analitik *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui program AMOS *release 7* dapat ditemukan bahwa faktor karakteristik manajer-pemilik usaha, karakteristik organisasi dan lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap kapasitas inovasi pada industri kecil. Hasil penelitian ini menemukan bahwa Karakteristik Manajer-Pemilik Usaha ($\gamma_{1,1}= 0,467$) berpengaruh dominan terhadap Kapasitas Inovasi diikuti Karakteristik Organisasi ($\gamma_{1,1}= 0,311$) dan Lingkungan Eksternal ($\gamma_{1,1}= 0,169$). Hal ini konsisten dengan penelitian sebelumnya seperti dilakukan oleh Marques & Ferreira (2009), Pansiri & Tentime (2009) dan Shee *et al.* (2010) yang menemukan peran penting manajer-pemilik usaha kecil terhadap kapasitas perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran pemilik usaha sangat dominan dalam menciptakan kultur inovasi pada perusahaan. Menurut Marques & Ferreira (2009), kultur inovasi di sebuah perusahaan kecil biasanya hasil dari gaya manajemen pemilik. Dia menyatakan bahwa kontak erat antara pemilik dan karyawan dapat mempengaruhi gaya personal secara keseluruhan dan membangun hubungan pelanggan dalam banyak kasus merupakan dampak dari kepribadian pemilik.

Pada usaha skala kecil, peran pemilik usaha sangat dominan dalam mengelola usaha baik dalam mengawasi produksi, melakukan pemasaran dan pengambilan keputusan. Pada umumnya industri kecil mempunyai karakteristik organisasi yang sederhana dengan struktur organisasi yang

sentralistik, bersifat non formal (tidak ada pedoman, tidak mempunyai standar operasional prosedur, tidak mempunyai pedoman pemasaran yang baku), serta sistem penghargaan terhadap pasar belum banyak dilakukan (Tabel 5.3). Kebanyakan UMK dikelola oleh perorangan yang merangkap sebagai pemilik sekaligus pengelola perusahaan, serta memanfaatkan tenaga kerja dari keluarga dan kerabat dekatnya. Karakteristik UMK berbeda dengan perusahaan besar yang cenderung memiliki prosedur pelaksanaan baku (*standard operating procedures*) yang tertulis, instruksi khusus, dan kebijakan yang jelas (Jaworski & Kohli, 1993; Kirca et al., 2005; Zebal, 2003). Hasil wawancara dengan beberapa pelaku usaha UMK, dapat diketahui bahwa industri kecil di Kabupaten Semarang pada umumnya merupakan bisnis keluarga, dikerjakan secara turun-temurun dan sebagian merupakan usaha sampingan, modal berasal dari keluarga, kerabat, pedagang perantara, Pemkab Semarang, Bank dan lembaga finansial lainnya. Hasil produk olahan tersebut pada umumnya dipasarkan pada pasar lokal (di jual di rumah, toko swalayan, toko makanan jajanan dan toko/tempat makanan oleh-oleh khas daerah) dan sebagian komoditas telah merambah pasar ekspor seperti: Malaysia, Singapura, Jepang, China dan Amerika.

Selain faktor manajemen pemilik usaha, karakteristik organisasi juga merupakan faktor yang berpengaruh positif terhadap kapasitas inovasi pada industri kecil. Hasil tersebut menjelaskan bahwa karakteristik organisasi dengan semakin tingginya tingkat formalisasi, semakin terdesentralisasi organisasi, semakin tinggi penghargaan terhadap pasar dan semakin tingginya konektivitas akan diikuti dengan semakin tingginya kapasitas inovasi pada industri kecil. Dalam hal lain, industri kecil di Kabupaten Semarang mempunyai karakteristik organisasi dengan formalisasi sedang, cenderung tersentralisasi dan sistem penghargaan yang belum berorientasi pasar, sehingga penelitian ini merekomendasikan industri kecil untuk meningkatkan tingkat formalisasi organisasi (seperti: peningkatan standar mutu produk dan layanan, adanya standar operasional prosedur, adanya rencana bisnis yang jelas (*business plan*)) serta melibatkan secara aktif karyawan dalam pengambilan keputusan dan pengembangan perusahaan serta perubahan untuk sistem penghargaan yang berorientasi pasar. Usaha mikro dan kecil pada umumnya mempunyai struktur yang sederhana yang dicirikan dengan kadar departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang terpusat pada seseorang saja (pemilik usaha yang sekaligus manajer), dan sedikit formalisasi (Jansen, Van den Bosch and Volberda, 2005). Temuan pengaruh yang signifikan memberikan implikasi untuk formalisasi pada UMK

seperti pengembangan standar mutu dan pelayanan, standard operasional prosedur dan sistem kontrak.

Selain faktor manajemen pemilik usaha dan karakteristik organisasi, lingkungan eksternal juga merupakan faktor yang berpengaruh positif terhadap kapasitas inovasi pada industri kecil. Koefisien yang positif (Tabel 5.14) menunjukkan semakin tinggi perubahan lingkungan eksternal (perubahan lingkungan pasar, intensitas persaingan, perubahan teknologi, dan perubahan kondisi ekonomi secara umum) akan meningkatkan kebutuhan usaha skala kecil untuk inovasi. Temuan ini mendukung kerangka teoretis sebelumnya (seperti dilakukan oleh: Kaufman *et al.*, 2000; Mogollón and Vaquero, 2004; Marques & Ferreira, 2009) bahwa kapasitas inovasi untuk orientasi pasar cenderung sesuai untuk pasar yang dinamis dan cepat berubah (baik dalam perubahan selera pasar, segmen pasar, persaingan, teknologi maupun kondisi ekonomi secara umum).

Perubahan lingkungan pasar, teknologi dan persaingan menawarkan peluang luar biasa dalam bentuk penghematan biaya dan percepatan proses produksi serta penyerahan barang dan jasa. Namun demikian, perubahan lingkungan pasar mempunyai dampak negatif yaitu menaikkan ambang risiko ketidakpastian yang menghadang produsen serta konsumen (Zebal, 2003). Ditinjau dari intensitas persaingan, masalahnya terkait dengan banyaknya pesaing yang bergerak dalam industri yang sama. Kebanyakan usaha tradisional selalu dilakukan dengan berorientasi kepada produk. Usaha yang dilakukan berfokus pada bagaimana menjual produk di pasaran. Persaingan di pasar adalah persaingan harga. Dalam hal lain, pada saat persaingan sangat ketat dan banyak produk yang berkualitas, harga bukan menjadi salah satu hal yang dominan mempengaruhi keputusan konsumen (McPherson, 2007).

C. Dampak Kapasitas Inovasi Terhadap Kinerja Usaha

Hasil pengujian dengan analitik *Structural Equation Modelling* (SEM) juga dapat diperoleh hasil bahwa kapasitas inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha (lihat Tabel 5.14). Dalam hal ini industri kecil yang lebih intensif dalam kegiatan inovasi mempunyai kecenderungan memiliki kinerja yang lebih tinggi baik ditinjau dari kinerja karyawan, kinerja ekonomi dan kinerja pelanggan. Hal ini konsisten dengan penelitian sebelumnya (seperti dilakukan oleh seperti dilakukan oleh: Roberts and Amit, 2003; Mogollón and Vaquero, 2004; Marques and Monteiro, 2006; Marques & Ferreira, 2009) yang menemukan hubungan perilaku inovatif terhadap kinerja. Kapasitas inovasi membantu perusahaan untuk meningkatkan sumber

daya mereka dan diferensial pasar, strategi ini diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi (superior) dibanding pesaing.

Industri kecil di Kabupaten Semarang dengan jumlah besar sedianya mampu memberikan peran penting terhadap perekonomian daerah. Hal ini mensyaratkan kinerja industri kecil yang baik dari waktu ke waktu. Saat ini produk industri kecil di Kabupaten Semarang tidak hanya bersaing dengan kota-kota lain di Kabupaten Semarang, namun juga bersaing dengan produk-produk sesama industri kecil dari daerah lain. Hasil penelitian yang menemukan bahwa kapasitas inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha, menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas inovasi pada industri kecil dapat menjadi salah satu strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja. Selanjutnya industri kecil dapat mengembangkan strategi terbaik untuk memenuhi kebutuhan konsumennya melebihi apa yang diberikan pesaing. Hal ini akan membawa industri kecil pada kemampuan yang baik untuk tetap survive, bahkan tumbuh dan berkembang di tengah situasi persaingan yang semakin ketat.

Hasil wawancara dengan kelompok industri kecil di Kabupaten Semarang dengan kapasitas inovasi yang rendah pada umumnya menghadapi permasalahan. Meskipun beberapa usaha telah mampu menjual komoditas ke pasar mancanegara namun sebagian besar usaha masih berorientasi produksi dan penjualan dengan akses pasar yang rendah, posisi tawar yang rendah baik terhadap *supplier* maupun *buyer* atau pihak-pihak yang mempunyai akses pasar. Kendala manajemen yang dialami oleh para pelaku usaha antara lain adanya ketidakteraturan dalam memproduksi karena di samping akses pasar, beberapa usaha hanya bersifat pekerjaan sampingan. Sebagai usaha warisan turun-temurun mempunyai kelebihan dalam aspek lokalitas, namun sering memberikan kendala manajemen yaitu dikelola secara tradisional. Rendahnya akses pasar, rendahnya inovasi, serta jumlah penawaran produk yang lebih besar dari permintaan menyebabkan posisi tawar usaha ini menjadi rendah terhadap tengkulak, toko, *buyer* dan perantara pemasar lainnya atau pihak yang mempunyai akses pasar, hal tersebut menyebabkan pelaku usaha hanya sebagai proses produksi dengan harga yang rendah.

Hal ini menyebabkan keuntungan yang diperoleh tidak sebanding dengan biaya yang dikeluarkan. Keuntungan yang diperoleh hanya untuk menutup biaya produksi. Tenaga kerja yang dipekerjakan sebenarnya telah memiliki keahlian yang cukup, tetapi keahlian tenaga kerja lebih banyak hanya untuk jenis produk yang biasa dikerjakan. Dari tahun ke tahun pelaku usaha melakukan proses produksi secara tradisional dan merupakan usaha

warisan turun-temurun, sehingga peningkatan pada kualitas dan kuantitas produksi sangat kecil. Di sisi lain untuk mengubah sikap tradisional pelaku usaha sangat sulit karena rendahnya pendidikan mereka. Perubahan orientasi usaha dari orientasi produksi dan penjualan secara tradisional ke orientasi pasar melalui kultur inovasi bagi industri kecil sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja usaha dan keunggulan bersaing pada masa-masa yang akan datang.

Ditinjau dari kinerja pelanggan, pada umumnya UMK mempunyai pelanggan yang tetap, dimana pelayanan kepada pelanggan tetap mereka jaga. Kepuasan konsumen merupakan fokus utama dari proses dan tujuan dari usaha. Kepuasan yang dirasakan konsumen merupakan suatu hasil yang diperoleh setelah adanya hubungan antara pelaku usaha dan konsumen. Tingkat kepuasan konsumen dapat diukur berdasarkan tinggi rendahnya kepuasan menyeluruh yang dirasakan oleh konsumen. Kepuasan menyeluruh yang dirasakan oleh konsumen ditunjukkan dengan adanya dengan adanya respons balik yang dilakukan oleh konsumen seperti pembelian ulang terhadap barang dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.

Ditinjau dari kinerja karyawan secara umum UMK mempunyai *turn over* yang rendah, tingginya komitmen dan semangat kerja pada perusahaan. Walker dan Brown (2004) menekankan bahwa di perusahaan kecil kedua kriteria keuangan dan non keuangan digunakan ketika mengukur keberhasilan, meskipun kriteria yang terakhir cenderung lebih penting bagi manajer-pemilik. Akibatnya, kesuksesan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berhubungan langsung dengan manajer-pemilik, seperti *self-efficacy*, ketekunan pengakuan kesempatan, dan keterampilan sosial (Markman & Baron 2003) dan dengan lingkungan bisnis dan perusahaan itu sendiri, seperti peluang pasar, jumlah mitra usaha, modal finansial dan strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan

Dalam rangka untuk peningkatan kapasitas manajemen pada industri kecil, Pemerintah Daerah setempat berperan dalam pembentukan kelompok usaha. Kelompok usaha tersebut berperan untuk menghubungkan industri kecil dengan pemerintah atau stakeholder seperti pihak perbankan dan perusahaan besar. Sedangkan pihak pemerintah daerah dan pihak mitra berfungsi untuk memberikan pendampingan seperti melalui pelatihan peningkatan mutu produk, kemasan, jaringan pemasaran serta riset pengembangan. Informasi pasar dapat dimanfaatkan oleh industri kecil untuk membuat perencanaan usahanya secara tepat, misalnya: (1) membuat desain produk yang disukai konsumen, (2) menentukan harga yang bersaing di pasar,

(3) mengetahui pasar yang akan dituju, dan banyak manfaat lainnya. Oleh karena itu peran pemerintah kembali sangat diperlukan dalam mendorong keberhasilan industri kecil dalam memperoleh akses untuk memperluas jaringan pemasarannya.

BAB VI.

Penutup

A. Kesimpulan

Hasil penelitian ini secara umum menemukan bahwa faktor karakteristik manajer-pemilik usaha, karakteristik organisasi dan lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap kapasitas inovasi pada industri kecil. Kapasitas inovasi pada industri kecil berpengaruh positif terhadap kinerja usaha.

1. Faktor karakteristik manajer-pemilik usaha, karakteristik organisasi dan lingkungan eksternal mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap tingkat kapasitas inovasi pada industri kecil.
 - a. Semakin tinggi pengalaman, partisipasi dalam pelatihan dan pengambilan risiko, akan diikuti dengan semakin tingginya tingkat kapasitas inovasi pada industri kecil. Pengaruh karakteristik manajer-pemilik usaha terhadap kapasitas inovasi terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,467.
 - b. Karakteristik Organisasi mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap tingkat kapasitas inovasi pada industri kecil. Semakin tinggi tingkat formalisasi organisasi, semakin terdesentralisasi organisasi, semakin tinggi penghargaan implementasi sistem penghargaan terhadap pasar dan semakin tingginya konektivitas usaha dengan stakeholder akan diikuti dengan semakin tingginya tingkat kapasitas inovasi pada industri kecil. Pengaruh Karakteristik Organisasi terhadap kapasitas inovasi merupakan pengaruh langsung sebesar 0,341.
 - c. Lingkungan eksternal mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kapasitas inovasi pada industri kecil. Semakin tinggi perubahan lingkungan pasar dan intensitas persaingan akan diikuti dengan semakin tingginya tingkat kapasitas inovasi pada

industri kecil. Pengaruh lingkungan eksternal terhadap kapasitas inovasi merupakan pengaruh langsung sebesar 0,169.

2. Variabel kapasitas inovasi mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja usaha pada industri kecil. Semakin tinggi kapasitas inovasi pada industri kecil diikuti dengan semakin tingginya kinerja usaha. Pengaruh kapasitas inovasi terhadap kinerja usaha merupakan pengaruh langsung sebesar 0,354.
3. Faktor karakteristik manajer-pemilik usaha, karakteristik organisasi, lingkungan eksternal dan kapasitas inovasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja usaha pada industri kecil. Pengaruh faktor karakteristik manajer-pemilik usaha, karakteristik organisasi, lingkungan eksternal dan kapasitas inovasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja usaha baik berupa pengaruh langsung dan tidak langsung, masing-masing sebesar 0,357, 0,217, 0,127 dan 0,354. Faktor karakteristik manajer-pemilik usaha mempunyai pengaruh dominan baik terhadap kapasitas inovasi maupun kinerja usaha.

B. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis terhadap pengembangan kapasitas inovasi pada industri kecil di Kabupaten Semarang dalam rangka peningkatan kinerja usaha. Orientasi pengelolaan UMK yang masih berorientasi penjualan dan produksi perlu diarahkan melalui peningkatan kapasitas manajemen dan inovasi untuk orientasi pasar. Hal tersebut dapat dilakukan dengan peningkatan kemampuan dan pengalaman manajer-pemilik usaha, membangun komitmen dan kultur untuk menciptakan karakteristik organisasi yang terdesentralisasi dengan melibatkan partisipasi seluruh anggota perusahaan untuk kultur inovasi, serta menciptakan hubungan yang dinamis dan sinergis antar industri kecil dan *stakeholder*. Industri kecil juga perlu lebih adaptif dalam merespons perubahan lingkungan, seperti perubahan pasar, perubahan teknologi dan mengubahnya menjadi peluang melalui inovasi untuk memenangkan persaingan pasar yang semakin kompetitif.

1. Temuan adanya pengaruh faktor kapasitas inovasi terhadap kinerja usaha memberikan implikasi kebijakan bahwa pelaku usaha perlu didorong tidak hanya sekadar berorientasi pada proses produksi. Budaya pelaku usaha yang masih berorientasi produksi, usaha turun-temurun dan perlu diarahkan untuk berorientasi pasar melalui inovasi

produk dan pemasaran. Peningkatan kapasitas inovasi pemasaran, produk dan produksi dapat dilakukan seperti melalui:

- a. Pengembangan UMKM CENTER merupakan *show room* produk-produk yang dijual oleh industri mikro, kecil menengah seperti: produk olahan pangan, konveksi, batik, tenun, mebel dan produk unggulan lainnya seperti. Selain itu UMKM CENTER juga berfungsi sebagai pusat informasi pasar, informasi teknologi, bantuan permodalan.
 - b. Pemerintah daerah dapat menyediakan sistem insentif dan pembinaan untuk memacu pengembangan pelaku usaha baru berbasis teknologi, akses pasar, pengembangan inkubator teknologi dan bisnis, serta pemberian dukungan pengembangan kemitraan antar usaha kecil.
2. Temuan pengaruh faktor karakteristik manajer-pemilik usaha terhadap kapasitas inovasi, menunjukkan peran penting manajer-pemilik usaha dalam pengembangan kapasitas inovasi. Pengaruh peran manajer-pemilik usaha dalam kapasitas inovasi pasar lebih besar dibandingkan variabel lainnya. Pemerintah dapat membantu seperti melalui penyediaan pelatihan dan pendidikan, bimbingan dan penyuluhan, penyediaan modal, dan pendampingan pengembangan mutu produk dan layanan. Pemerintah juga dapat mempengaruhi pelaku usaha melalui kebijakan makro seperti: kebijakan fiskal, subsidi serta riset dan *development*.
 3. Temuan pengaruh faktor karakteristik organisasi terhadap manajer-pemilik usaha memberikan implikasi bagi pelaku usaha: (1) perlu adanya formalisasi mutu produk layanan, standar operasional prosedur dan kontrak kerja, (2) manajemen usaha pada industri kecil perlu diarahkan lebih melibatkan partisipasi aktif karyawan dibandingkan dengan sentralisasi keputusan pada pemilik usaha. Partisipasi aktif karyawan akan memberikan potensi masukan, ide, saran, kontrol dan evaluasi dalam pengembangan produk, saran dan masukan pada perusahaan, (3) pemberian penghargaan karyawan perlu lebih diarahkan pada Kontribusi mereka terhadap pasar dan pelanggan.
 4. Pelaku usaha juga perlu terus responsif terhadap perubahan lingkungan pasar, pesaing dan teknologi karena lingkungan dan selera pasar yang terus berubah. Pemerintah mempunyai peran dalam menjaga kestabilan ekonomi dan pasar terhadap pertumbuhan industri kecil. Berkaitan dengan perubahan pasar, pemerintah daerah dapat membantu dengan

menggunakan jaringan pasar domestik untuk produk-produk industri kecil dan anggota koperasi melalui pengembangan lembaga pemasaran jaringan/kemitraan usaha, dan sistem transaksi usaha yang bersifat *on-line*, terutama untuk komoditas unggulan berdaya saing tinggi. Berkaitan dengan upaya untuk merespons perubahan teknologi, pemerintah daerah dapat memberikan bantuan teknis dan pendampingan teknologi kepada pemerintah daerah, masyarakat dan pelaku usaha.

C. Implikasi Teoretis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoretis berkaitan dengan studi *capacity building* bagi usaha kecil terutama berkaitan kapasitas inovasi. Aktivitas inovasi banyak dikembangkan pada studi terhadap perusahaan skala besar, namun hal tersebut juga dapat diterapkan secara langsung untuk industri skala kecil melalui penguatan kelembagaan. Pengembangan kapasitas inovasi pada industri kecil dalam rangka peningkatan kinerja usaha dapat dicapai dengan mengelola lingkungan internal (melalui penekanan manajemen pemilik usaha, karakteristik) untuk selalu merespons perubahan lingkungan eksternal (perubahan pasar, intensitas persaingan dan perubahan teknologi).

Hasil penelitian ini berhasil membuktikan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kapasitas inovasi pada usaha skala kecil, yaitu manajemen pemilik usaha, karakteristik organisasi, dan karakteristik lingkungan. Ketiga faktor tersebut telah terbukti secara positif dan signifikan mempengaruhi pencapaian dan pengembangan kapasitas inovasi. Hasil penelitian ini berhasil membuktikan peran manajemen pemilik usaha merupakan faktor terbesar (dominan) yang mempengaruhi pencapaian kapasitas inovasi. Selain itu, penelitian ini juga membuktikan bahwa kapasitas inovasi pada industri kecil di Kabupaten Semarang akan mampu meningkatkan pencapaian kinerja usaha.

D. Keterbatasan Metode dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan, yaitu:

1. Penelitian dilakukan dengan tujuan hanya fokus pada perusahaan skala kecil, sehingga penelitian ini belum dapat melibatkan sampel yang mencakup semua ukuran termasuk perusahaan besar, menengah, mikro dan kecil serta membandingkan kapasitas inovasi diantara ketiganya.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kapasitas inovasi lainnya termasuk profesionalisme, kewirausahaan, ukuran perusahaan dan sumber daya, budaya, dan kurangnya tenaga kerja yang efisien telah diidentifikasi dalam penelitian kualitatif. Faktor-faktor yang mempengaruhi kapasitas inovasi lainnya tersebut belum dimasukkan dalam kerangka konseptual, karena mereka belum sepenuhnya tercakup dalam literatur kapasitas inovasi sebelumnya. Untuk penelitian akan datang, variabel tambahan ini perlu dimasukkan bersama-sama dalam model penelitian untuk menguji hubungan mereka dengan kapasitas inovasi.
3. Sebagai studi yang terbatas industri kecil di Kabupaten Semarang, hal itu tidak mungkin untuk melakukan analisis komparatif dengan kapasitas inovasi wilayah/kota/negara lain. Studi lebih lanjut perlu dilakukan di wilayah lain di Indonesia atau pada wilayah negara-negara berkembang lainnya untuk menguji model dalam penelitian ini.
4. Dalam penelitian ini responden sebagai informan kunci adalah manajer yang merupakan pemilik usaha. Informan kunci ini tersebut digunakan karena mereka dianggap yang paling mengetahui dan memahami manajemen usaha yang diperlukan untuk penelitian ini. Penelitian selanjutnya di Indonesia dapat mempertimbangkan mewawancarai personel dari tingkat yang berbeda (seperti staff pemasaran, bagian produksi) secara bersama-sama dengan informan kunci.

REFERENSI

- Acquaah, M. (2007). Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 28,1235-1255.
- Alpkan L, Yilmaz C and Kaya N. (2007) Marketing orientation and planning flexibility in SMEs. *International Small Business Journal* Vol. 25: No. 2: pp. 152-172
- Armstrong Harvey and Jim Taylor, 2000, *Regional Economics and Policy (Third Edition)*, New York.
- Asia Foundation and AKATIGA (1999). *The Impac Of Economic Crisis on Indonesian Small Medium Enterprises*.
- Augustine (2011) A Review of Health Leadership And Management Capacity In Timor-Leste. UNSW Technical summary No.4 April
- Auh, S., & Menguc, B. 2005. Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58: 1652-1661.
- Badan Pusat Statistik, 2000, Industri kecil di Indonesia, *Berita Resmi Statitik No.05/01/Th.X.2 Januari 2000*
- Badan Pusat Statistik, *Hasil Pendaftaran (Listing) Perusahaan/ Usaha Sensus Ekonomi 2006*, Berita Resmi Statitik No.05/01/Th.X.2 Januari 2007
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Becattini, G. (1999). Flourishing small firms and the re-emergence of industrial districts. *Proceedings of the 44th World Conference - Innovation and Economic Development: The Role of Entrepreneurship and SMEs*, Italy, 20-23 June, p. 10.
- Brown, Lisanne; LaFond; Anne; Macintyre, Kate, (2001), *Measuring Capacity Building*. Carolina Population Centre/ University of North Carolina, Chapel Hill.
- Bwisa. H.M. (2010) *Economics And Entrepreneurship May Be Twins But They Are Not Identical Twins*. <http://www.professorbwisa.com/>

- Carree, M.A., A.J. van Stel, A.R. Thurik and A.R.M. Wennekers, (2001), Economic development and business ownership: an analysis using data of 23 OECD countries in the period 1976-1996, *Small Business Economics*, forthcoming
- Chung-Jen Chen dan Jing-Wen Huang (2009). Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research* 62 (2009) 104–114
- Clayton & Thea Fisher (2005) Assessing the impact of cultures and structures on organisational capability. www.aare.edu.au/06pap/cla06513.pdf
- Collins CJ, Clark KD. (2003) Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource in creating organizational competitive advantage. *Acad Manage J* 46(6): 740–51.
- Cooke, P. (2007). Regional innovation, entrepreneurship and talent systems. *Int. J. of Entrepreneurship and Innovation Management*, 7, 117-139.
- Davidsson, P., Kirchoff, B., Hatemi-J, A., dan Gustavsson, H., (2002), Empirical of Business Growth Factors Using Swedish Data, *Journal of Small Business Management*, 40 (4), pp. 332 – 349
- Departemen perindustrian dan Perdagangan, 2009, *Pedoman Kebijaksanaan Pengembangan Industri Kecil*, Jakarta.
- Etermad Hamid and Wright Richard W, 2003, Internazionalization of SMEs Toward a New Paradigm, *Small Business Economics*, 20:1-4
- Fuji Lestari, 1999. Pengukuran Kinerja Koperasi. Studi kasus pada Koperasi Pegawai Departemen Koperasi dengan Pendekatan balance Score Card. Tesis Fakultas pasca Sarjana UI.
- Ghozali, I. (2006). *Structural Equation Modelling: Konsep dan Aplikasinya dengan Program Amos Ver. 5*, Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro
- _____. (2006). *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro
- GTZ-SfDM, (2005) Guidelines on Capacity Building in the Regions. Module A: The Capacity Building Cycle - From Capacity Building Needs Assessment (CBNA) Towards the Capacity Building Action Plan (CBAP). Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH (*GTZ-SfDM Report 2005-2*).

- Hair, J. F. *et al* (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, New York: Prentice Hall International
- Harvie, C, (2004) East Asian SME Capacity Building, Competitiveness and Market Opportunities in a Global Economy, *Working Paper* 04-16, Department of Economics, University of Wollongong,.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Clifford, P.G., Coyne, K.P. (2001). Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22, 479-491.
- Hoopes, D.G. Madsen, T.L. Walker, G. (2003) Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. *Strategic Management Journal*; 24, 889–902.
- Isaksen, A. (2001). Building Regional Innovation Systems: Is endogenous industrial development possible in the global economy? *Canadian Regional Sciences*, 24 (1),101-120.
- Jansen, J. P. J, Frans a. J. Van den bosch Henk w. Volberda (2005) Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents matter?. *Academy of Management Journal* Vol. 48, No. 6, 999–1015.
- Kaplan & Norton (1996) *Balance Scorecard. Performance Indicators Measurement*.
- Karami, A. (2011) How human resource capabilities affect the organisations' performance? The case of electronic industry in the UK. The Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Centre of Strategic Management & Leadership, University of Innsbruck, April 1-3, Innsbruck, Austria
- Kaufmann, A., Wood, C., Theyel, G. (2000). Collaboration and technology linkages: A strategic supplier typology. *Strategic Management Journal*, 21 (6), 649-663.
- Keskin, Halit. (2006). Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs An extended model, *European Journal of Innovation*, Vol. 9, pp. 396-417
- Kimura Fukumari, 2002, Subcontracting and Performance of Small and Medium Firm in Japan, *Small Business Economics* 18:163-175.
- Kuncoro Mudrajad dan Kusumahadi Widjajanto, 1999, Analisis Profil dan masalah Industri Kecil dan Rumah Tangga: Studi Kasus di Kabupaten Ngawi Jawa Timur, *Jurnal Ekonomi Pembangunan Volume 6 No. 1*.

- Kuncoro, Mudrajad. 2005, Rubrikasi - Analisis 'Kisah Sedih' Industri, Kedaulatan Rakyat, Kamis 1 Desember 2005, *Rubrikasi-Analisis* <http://www.kedaulatan-rakyat.com/>
- _____. Sektor Riil Dan UMKM pasca Inpres NO.6/2007. *Jurnal Empirika Volume 4, No.2, April 2007*, <http://www.mudrajad.com>.
- Laura (2010) Building capacity in health facility management: guiding principles for skills transfer in Liberia. *Human Resources for Health*, 8:5
- Leifer, R., McDermott, C.M., O'Connor, G.C., Peters, L.S., Rice, M., Veryzer, R.W. (2000). *Radical Innovation*. Harvard Business School Press, Boston.
- Leitão, J. & Franco, M. (2011) Individual entrepreneurship capacity and small and medium enterprises (SME) performance: A human and organizational capital approach. *African Journal of Business Management* Vol. 5(15), 6350-6365, 4 August
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.
- Marques, C., Monteiro-Barata, J. (2006). Determinants of the innovation process: An empirical test for the Portuguese manufacturing industry. *Management Research*, 4 (2), 113-126.
- Marques, C.S & Ferreira, J. (2009) SME Innovative Capacity, Competitive Advantage and Performance in a 'Traditional' Industrial Region of Portugal. *J. Technol. Manag. Innov.* Volume 4, Issue 4
- Martin Patric, 2004, Informal Sector: Seedbed of *Industrial entrepreneurship* (Discussion paper No.79), Thiruvananthapuram, Kerala Research Programme on Local Level Development Centre for Development Studies.
- Matusik, S. F. (2002). An empirical investigation of firm public and private knowledge. *Strategic Management Journal*, 23: 457-467.
- Maynard, H.B (1977) *Hand Book Business Administration*. Mc Graw Hill Book Company
- McCartan-Quinn, D. & Carson, D. (2003), Issues which impact upon marketing in the small firm. *Small Business Economics*, 21 No.2: 201-213
- Milen, Anni. (2001), *What do we know about capacity building? An overview of existing knowledge and good practice*. World Health Organization (Department of Health Service Provision), Geneva

- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 770-791.
- Mittal K.C, 2003, *Industrial entrepreneurship*, DEEP&DEEP Publications PVT. LTD. F – 159, New Delhi 110027, Rijouri Garden
- Mogollón, R., Vaquero, A. (2004). El comportamiento innovador y los resultados de la empresa: Un análisis empírico. *Proceedings of the XVIII Congreso Anual y XIV Congreso Hispano-Francês*, AEDEM, Ourense, Spain.
- Morrison, Terrence (2001), Actionable learning – A Handbook for Capacity Building through Case Based Learning. *ADB Institute*.
- Newbert, S. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28, 121-146.
- O'Dwyer, M., Gilmore, A. and Carson, D. (2009), 'Innovative marketing in SMEs: a theoretical framework', *European Business Review*, Vol.21, No.6, pp.504-515
- OECD (2000). Promoting SMEs For Development. OECD Conference Of Ministers Responsible For Small And Medium-Sized Enterprises (SMEs). Istanbul, Turkey.
<http://www.oecd.org/.../smesandentrepreneurship/3>
- Pansiri, J. dan Temtime, Z.T. (2009) Assessing managerial skills in SMEs for capacity building. *Emerald Publishing Group Ltd. Journal of Management Development* Vol. 27 No. 2: 251-260.
www.emeraldinsight.com/jmd.htm
- _____. 2010. Linking firm and managers' characteristics to perceived critical success factors for innovative entrepreneurial support. *Emerald Group Publications*, www.wileyinterscience.com
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan, New York.
- _____. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, Nov./Dec., 60-80.
- Raisch, S. and Birkinshaw, J. (2008) Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management* Vol. 34 no. 3 375-409
- Refnealdi, W. (2001) *Studi evaluasi pelatihan leadership and managerial capacity building (LMCB) terhadap kepemimpinan dan managerial Puskesmas Pagar Alam Kabupaten Lahat Sumatera Selatan tahun 2000*. Tesis UI. Deskripsi Dokumen: <http://lontar.ui.ac.id/opac/>

- Roberts, P., Amit, R. (2003). The dynamics of innovative activity and competitive advantage: The case of Australian retail banking, 1981 to 1995. *Organization Science*, 14 (2), 107-122.
- Schumpeter, 1934, *Theory of Economic development*, Cambridge, harvard University Press.
- Shanmugam & Bhaduri, 2002, *The Manager's Job: Folklore and Fact*. Harvard Business Review, Juli –August.
- Shee , H.K, Gramber, V.B, Patrick, F. (2010) Antecedents to Firm Competitiveness: Development of a Conceptual Framework and Future Research Directions. *International Journal of Global Business and Competitiveness Year : 2010, Volume : 5, Issue : 1*
- Short, J.C., Ketchen, D.J., Palmer, T.B., Hult, G.T. (2007). Firm, strategic group, and industry influences on performance. *Strategic Management Journal*, 28, 147-167.
- Siswono, H dan Parwoto, W. (2012). *Structural Equation Modelling: Untuk Penelitian Manajemen Menggunakan Amos 18*. Jakarta: PT. Intermedia Peronalia Utama
- Stieglitz, N., Heine, K. (2007). Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 28, 1-15.
- Street (2006) The influence of organizational capacity And environmental dynamism on The first moveñperformance relationship. Disertasi Florisda University.http://etd.lib.fsu.edu/theses_1/available/etd-11102006-194421/unrestricted/vls_dissertation.pdf
- Tachiki, T. 2004. Human Capacity Building in SMEs: Japanese Experiences and Regional Challenges. *Working Paper*. Tamagawa University. Tokyo, JapanDiakses di http://www.pecc.org/resources/doc_view/1337-human-capacity-building-in-smes-japanese-experiences-and-regional-challenges
- Tambunan (2006) SME Capacity Building In Indonesia. www.kadin-indonesia.or.id/.../SME_Capacity
- Tambunan Tulus, (2002), *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia: Beberapa Isu Penting*, Jakarta, Penerbit Salemba Empat.
- UNDP (2011), Strategy For Development Of Small And Medium Sized Enterprises 2011-2015. www.undp.or.id/pubs/.../ANUE_Study_Book_Printed%20Version.pdf
- Urata Shujiro, 2000, *Policy Recommendation for SME Promotion in the Republic of Indonesia*, Tokyo, JICA.

- Verheul, I, Wennekers, S., Audretsch, D. dan Thurik, R. (2001) An Eclectic Theory of Entrepreneurship. *Tinbergen Institute Discussion Paper TI* 2001-030/3. <http://www.tinbergen.nl>
- Vincent, L. (2008) Differentiating Competence, Capability and Capacity. *Innovating Perspectives* Vol. 16, No. 3 June
- Wanyama, K.W. & Mutsotso, S.N. (2010) Relationship between capacity building and employee productivity on performance of commercial banks in Kenya. *African Journal of History and Culture* Vol. 2(5), pp. 73-78, October
- Wiklund, J. (1998). Entrepreneurial orientation as predictor of performance and entrepreneurial behaviour in small firms: Longitudinal evidence. In P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, et al. (Eds.) *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA.
- Yahya (2011) Management skills and entrepreneurial success of small and medium enterprises (SMEs) in the services sector. *African Journal of Business Management* Vol. 5(26), pp. 10410-10418, 28 October
- Yuan, N., Vinig, T. (2007). Ownership Structure of Chinese SME's and the Challenges it Presents to Their Growth," University of Amsterdam, Netherlands . *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 7(2). <http://sprouts.aisnet.org/7-2>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27: 185–203.
- Zainimar Naro Rachim, 2000, *Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pendapatan dan Penyerapan Tenaga kerja pada Industri Bordir di Jawa Timur* (Disertasi), Surabaya, Fakultas Ekonomi UNAIR.
- Zollo, M. M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13: 339–351.

RIWAYAT HIDUP



Nama Lengkap dan Gelar : Dr. Dra. Hj. Edy Dwi Kurniati, S.E., M.M.
Tempat/ Tanggal Lahir : Kab. Semarang, 6 September 1962
Unit Kerja : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas
Darul Ulum Islamic Centre Sudirman GUPPI
(FEB UNDARIS) UNGARAN

Pendidikan

1. Lulus Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang Tahun 2011. Judul Disertasi: *Analyze the Factors that Influence Farmers' Decisions to Work in Industrial Sectors Beside Agriculture in Rural Areas.(Empirical Study in Semarang Regency, Central Java)*
2. Lulus Program Pasca Sarjana (S2) STIE IPWI Jakarta Tahun 1995, Judul Thesis: *Management Strategic For Higher Education (Case Study in UNDARIS)*
3. Lulus Program Sarjana (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Tujuh Belas Agustus Semarang Tahun 2002, Judul Skripsi: *The Optimum of Portfolio in Jakarta Stock Exchange by Single Index in the Year 2000*
4. Lulus Program Sarjana (S1) Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga Tahun 1986
5. Lulus Sekolah Pendidikan Guru Negeri Salatiga Tahun 1982

6. Lulus Sekolah Menengah Pertama Kanisius Girisonta Karangjati Tahun 1979
7. Lulus Sekolah Dasar Negeri Pringapus 2 Tahun 1976

Jabatan Struktural

1. Rektor UNDARIS Tahun 2008-2012
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNDARIS Tahun 2001-2005, 2016-2020

Pengalaman Organisasi dan Penghargaan yang Pernah Diraih (Sepuluh Tahun Terakhir-Sekarang)

1. Dewan Pakar (Tim Ahli Gubernur) Pengupahan Disnakertrans Provinsi Jawa Tengah
2. Tim Ahli Penyusun Naskah Akademik UNDARIS
3. Ketua Pengurus Komisariat Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI) UNDARIS Ungaran
4. Wakil Ketua Dewan Pengupahan Kabupaten Semarang.
5. Sekretaris Dewan Riset Daerah (DRD) Kabupaten Semarang.
6. Anggota ADEBI (Asosiasi Dosen Ekonomi dan Bisnis Indonesia).
7. Anggota FMI (Forum Manajemen Indonesia).
8. *Reviewer* Penelitian KOPERTIS Wilayah VI Jawa Tengah sampai sekarang
9. Panitia Seleksi JPT Pratama Kabupaten Semarang.
10. *Trainer* dalam Training of Trainer (TOT) Kewirausahaan, Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

Publikasi Karya Ilmiah

Pernah melaksanakan beberapa penelitian, mendapatkan hibah penelitian fundamental Tahun 2014 s/d 2015, Hibah Buku Ajar Tahun 2012, serta mempublikasikan karya ilmiah baik di jurnal Internasional Bereputasi (Scopus), jurnal Internasional, Jurnal Terakreditasi Nasional, Buku dan Proceeding International. Mengikuti berbagai seminar internasional maupun nasional, menjadi nara sumber dan moderator dalam berbagai presentasi workshop tingkat Kabupaten, Regional maupun Nasional.

Ungaran, 20 Juli 2019

Dr. Dra. Hj. Edy Dwi Kurniati, S.E., M.M.