

DR. SUHARYONO, S.E., M.Si.

**TURBULENSI LINGKUNGAN
DAN
KAPABILITAS ORGANISASI**



Dr. Suharyono, SE., M.Si

**TURBULENSI LINGKUNGAN
DAN KAPABILITAS ORGANISASI**



Perpustakaan Nasional RI : *Katalog Dalam Terbitan (KDT)*
Copyright : **Dr. Suharyono., SE., M.Si**

TURBULENCE LINGKUNGAN DAN KAPABILITAS ORGANISASI

Editor : Dr. Suharyono., SE., M.Si
Penata Letak/Cover : Dr. Suharyono, SE., M.Si

Cetakan Pertama : 2020
ISBN : **978-623-7376-33-0**

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang.

Penerbit :
Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS)
Jl. Sawo Manila, No. 61. Pejaten. Pasar Minggu.
Jakarta Selatan. 12520. Telphon : 021-78837310/021-7806700
(hunting). Ex. 172. Fax : 021-7802718
Email : bee_bers@yahoo.com

KATA PENGANTAR

Penelitian ini mencoba untuk mengkaji secara ilmiah dan komprehensif mengenai Usaha-Mikro-Kecil-Menengah (UMKM) di wilayah Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi). Dipilihnya wilayah ini sebagai wilayah penelitian, karena Jabodetabek sudah mewakili wilayah kota dan wilayah penyangga (*superban*), selain sebagai tempat konsentrasinya UMKM, wilayah ini juga merupakan pusat kekuasaan, pusat peredaran uang dan pusat daya tarik urban *community* daerah.

Dengan melakukan penelitian terhadap UMKM sehubungan dengan implementasi kinerjanya, akan dapat digambarkan dan analisis mengenai keragaan ekonomi serta prospek masa depannya, termasuk masalah yang terkait dengan pemberdayaan, pembinaan dan prospek kemitraan dengan kelompok usaha lain. Sebagai sektor unggulan, karena berbasis pada ekonomi kerakyatan yang intensitas penggunaan tenaga kerjanya sangat besar (*labor intensive*), pemanfaatan teknologi yang sederhana (teknologi tepat guna), serta hampir seluruh sumber daya yang digunakan dari dalam negeri (*domestic content*), maka sektor UMKM memang layak untuk mendapatkan perhatian yang memadai.

Oleh karena itu, penelitian ini juga akan menyentuh masalah yang berkaitan dengan goncangan (*turbulensi*) lingkungan bisnis dan kapabilitas (kemampuan) organisasi, yang kedua faktor tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja pemasarannya. Model yang digunakan sebagai alat analisis adalah model model *regresi multivariate*, dengan menggunakan data primer dan sekunder. Data sekunder diperoleh dengan menelaah kondisi indikator makro ekonomi UMKM tahun 2003

yang merupakan berita resmi BPS, dan data UKM dalam Renstra periode 2004-2009 yang telah dipublikasikan oleh Kementerian Koperasi dan UKM dan 300 konsumen yang melakukan transaksi/pembelian kepada UMKM tersebut pada saat dilakukan survei.

Selanjutnya, kinerja organisasi akan mengacu pada keseimbangan antara aspek *financial* dan aspek *non financial*, yang pada dewasa ini dinilai lebih menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Dengan penelitian ini, diharapkan akan memberikan sumbangan yang berarti guna meningkatkan kinerja bisnis, dan meningkatkan kapabilitas UMKM dalam menghadapi turbulensi usaha yang semakin mengglobal, terutama dalam kaitannya untuk menciptakan pasar dan loyalitas konsumen.

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang mendalam kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penelitian ini. Atas kekurangan dan ketidaklengkapan penelitian ini, penulis mengharapkan kritik dan saran untuk kelengkapan dan penyempurnaannya.

Jakarta, Juli 2020

Penulis,

Dr. Suharyono, S.E., M.Si

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Peneliiian	1
1.2 Hierarki Pertanyaan	17
1.2.1 Peumusan Pertanyaan Manajemen	24
1.2.2 Perumusan Pertanyaan Penelitian	26
1.2.2.1 Pertanyaan Mengenai UMKM.....	27
1.2.2.2 Pertanyaan Menyangkut Turbulensi Lingkungan.....	29
1.2.2.3 Pertanyaan Mengenai Kapabilitas Organisasi	29
1.2.2.4 Pertanyaan Kinerja Bisnis Dari Aspek Pemasaran	30
1.2.2.5 Pertanyaan Mengenai Pengaruh Turbulensi Lingkungan dan Kapabilitas Organisasi Terhadap Kinerja Bisnis UKM dari Aspek Pemasaran	30
1.2.3 Peumusan Pertanyaan Investigasi	30
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	35
1.3.1 Tujuan Penelitian	35
1.3.2 Kegunaan Penelitan	37
1.4 Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian	39
1.4.1 Ruang Lingkup Penelitian	39
1.4.2 Keterbatasan Penelitian.....	41
	iii

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	43
2.1 Sejarah Pemikiran Teori Krisis	44
BAB III : KERAGAMAN EKONOMI.....	53
3.1 Ekonomi UMKM.....	53
3.1 Kriteria Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM).....	56
3.2.1 Kriteria Usaha Mikro.....	57
3.2.2 Kriteria Usaha Menengah.....	57
3.3 Penelitian yang Mendukung.....	58
3.4 Pemberdayaan UMKM.....	65
3.5 Ruang Lingkup dan Berbagai Aspek Yang Terkait.....	67
3.5.1 Turbulensi Lingkungan dan Berbagai Aspeknya.....	67
3.5.2 Kapabilitas Organisasi dan Berbagai Aspeknya.....	72
3.5.2.1 Karakteristik Kapabilitas Organisasi.....	72
3.5.2.2 Pengelolaan Kapabilitas Organisasi di Indonesia.....	79
3.6. Pengukuran Marketing Strategic Success Hypotesis, Market Share dan Pengukuran Kinerja Dengan Balance Scorecard.....	83
3.6.1 Pengukuran Marketing Strategic Success Hypothesis.....	83
3.6.2 Pengukuran Pangsa Pasar (<i>Market Share Measurement</i>).....	84
3.6.3 Pengaruh Kinerja Dengan Balace Scorecard.....	86
3.7.2 Strategi Pemasaran (Marketing Strategic) dan Berbagai Aspeknya.....	95
3.7.3 Paradigma Pemasaran Baru (<i>New Marketing Paradigm</i>) dan Proses Informasi Konsumen (Customer Infomation Processing).....	107
3.7.3.1 Paradigma Pemasaran Baru (New Marketing Paradigm).....	107

3.7.2.2 Proses Informasi Konsumen (Consumer Information Processing).....	108
BAB IV : METODOLOGI	115
4.1 Metode Penelitian	115
4.1.1 Jenis Penelitian	115
4.1.2 Populasi, Sampel, dan Sasaran Penelitian	115
4.1.3 Data dan Metode Pengukurannya	118
4.2 Variabel Penelitian dan Pengukurannya	118
4.2.1 Variabel Penelitian.....	118
4.2.2 Pengukuran Variabel.....	119
4.2.3 Definisi Operasional	120
4.4 Kerangka Pemikiran, Formulasi Model dan Rumusan Hipotesis	120
4.4.1 Kerangka Pemikiran dan Formulasi Model Data Primer.....	121
4.4.2 Kerangka Pemikiran dan Formulasi Model Data Sekuder	123
4.5 Rumusan Hipotesis dan Tahapan Pengujian.....	126
4.5.1 Rumusan Hipotesis	126
4.5.1.2 Rumusan Hipotesis Data Primer.....	126
4.5.1.3 Rumusan Hipotesis Data Sekunder	128
4.5.1.4 Tahapan Pengujian.....	130
4.5.1.5 Uji Validitas Instrumen.....	132
4.5.1.6 Uji Reliabilitas Instrument.....	132
4.5.1.7 Uji Multikolinieritas	133
4.5.1.8 Uji Auto-Korelasi	134
4.5.1.9 Uji Validitas Model	134

4.6 Penelitian Lebih lanjut dan Novelty, Target Audience	137
4.6.1 Penelitian Lebih lanjut	137
4.6.2 Novelty.....	138
4.6.3. Target Audience	139
DAFTAR PUSTAKA	139
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	147
RENCANA PERTANYAAN UNTUK PENGELOLA UMKM	148

DAFTAR TABEL

1. Keragaan Ekonomi Usaha Kecil Menengah (UKM) dan Usaha Besar 2005-2006	54
2. Hubungan Antara <i>Predictability Changeability Dengan Turbulence Level</i>	72
3. <i>Responsiveness of Marketing Capability</i>	102
4. <i>Worksheet for Diagnosing the Expected Level of Business Environmental Changing and Marketing Strategi</i>	103
5. <i>Manager's Profil and Marketing Strategic</i>	104
6. <i>Management Climate Profile and Marketing Strategic</i>	105
7. <i>Management Competence Profiles and Marketing Strategic</i>	106
8. Distribusi Sasaran Penelitian di Wilayah Jabodetabek Menurut Kelompok Usia	117

DAFTAR GAMBAR

1. Keterkaitan Antara Turbulensi Lingkungan dan Kapabilitas Organisasi Dengan <i>Strategi Marketing</i>	7
2. Integrasi Berbagai System dan Model Dalam Balance Scorecard Organisasi Dengan Strategi Marketing	62
3. Internal <i>Business-Process Perspective-the Generic Value Chain Model</i>	65
4. Strategic Fit : Hubungan Antara <i>Strategic GAP</i> Dengan Perusahaan/Organisasi	69
5. <i>Environmental Turbulence</i> Yang Dihadapi Perusahaan	70
6. Kapabilitas Organisasi dan Kinerja Pemasaran Terkait Dengan Lingkungan Bisnis Internal dan Eksternal UKM.....	82
7. Pola Hubungan Sebab Akibat Dalam Empat Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	88
8. Pendekatan Perusahaan Untuk Memperoleh <i>Competitive Advantage</i>	92
9. Aligment/Link antara Management <i>Strategic</i> dan Marketing <i>Strategic</i>	94
10. <i>Model Market-Based Management</i>	98
11. <i>Customer Relationship Markeing</i>	99
12. <i>New Marketing Paradigm (Consumer as a Care Assets)</i>	108
13. Hubungan Input Output Dalam <i>The Traditional “Black Box” Model</i>	109
14. Hubungan Input Output Melalui <i>Consumer Information Processing Approach (CIP)</i>	110

15. Hierarki Keputusan Pembelian	111
16. Kerangka Pemikiran Yang Menjelaskan Hubungan Korelasional Antar Berbagai Variabel Yang Menjadi Fokus Pembentukan Model Data Primer	121
17. Kerangka Pemikiran Yang Menjelaskan Hubungan Korelasional Antar Berbagai Variabel Yang Menjadi Fokus Pembentukan Model Data Sekunder	124
18. Tahapan Implementasi Model Dari Tahap Perancangan Instrument Penelitian Sampai Tahap Rekomendasi Kebijakan ..	136

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Organisasi sangat diperlukan dalam kehidupan bernegara dan masyarakat. Masyarakat tanpa organisasi tidak mungkin menjalankan fungsinya sebagai bagian dari kebudayaan umat manusia. Organisasi yang pertama adalah keluarga selanjutnya berkembang menjadi organisasi kepentingan. Dari berbagai organisasi maka organisasi bisnis menempati urutan pertama setelah di masa revolusi industri, sebab industri dijalankan dengan bisnis, dengan bisnis yang baik, bersistem dan memiliki visi dan misi, kita dapat melihat beberapa industri yang telah berkiprah ratusan tahun hingga saat ini, misalnya industri mesin, beberapa industri transportasi dan pariwisata.

Setiap organisasi (terutama organisasi bisnis) selalu dihadapkan pada dua aspek penting yang keduanya harus bersifat saling mendukung atau *simbiosis mutualistis*. Goncangan lingkungan (invironmental turbulence) dan kapabilitas organisasi (organizational capability) dengan strategi pemasaran dapat disebutkan sebagai dua aspek penting harus bersifat hubungan fungsional. Jika suatu organisasi bisnis, dapat mencapai tingkat kapabilitas organisasi yang tinggi (handal) dan sesuai kebutuhan organisasi, serta mampu mengatasi goncangan lingkungan yang terjadi di lingkungan bisninya, maka organisasi tersebut mempunyai peluang yang memadai untuk melaksanakan strategi marketing sebagaimana yang telah direncanakan.

Goncangan (*turbulence*) lingkungan dan kemampuan (*capabilities*) organisasi merupakan dua variabel penting yang berpengaruh terhadap strategi pemasaran suatu perusahaan. Turbulensi lingkungan yang sangat cepat dengan keragaman yang tinggi, harus dibarengi dengan kapabilitas organisasi yang memadai agar berpengaruh positif terhadap strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan (Ansoff, 1990).

Turbulensi lingkungan mempunyai unsur-unsur dominant dan menentukan, yang terdiri atas turbulensi internal dan turbulensi eksternal. Turbulensi internal yang sering terjadi saat ini adalah pemogokan buruh, keterbatasan sumber daya, perbedaan kepentingan antara pemilik (*owner*) dan pengelola (*management*). Disisi lain, unsur-unsur turbulensi eksternal yang saat ini sering dihadapi perusahaan antara lain : peraturan pemerintah, iklim bisnis, perkembangan lembaga keuangan, perubahan teknologi informasi, perubahan selera konsumen dan perubahan sosio budaya masyarakat.

Kapabilitas organisasi akan mencerminkan sejumlah kemampuan untuk melakukan kegiatan perencanaan (antara lain perencanaan strategi marketing) dan operasional organisasi (kegiatan produksi dan distribusi) serta melakukan adaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompleks dan dinamis (antara lain : perubahan teknologi, komputer, perilaku konsumen, dan peraturan pemerintah).

Persaingan merupakan fakta yang perlu dihadapi oleh perusahaan dan keunggulan bersaing adalah inti keberhasilan maupun kegagalan perusahaan. Untuk menghadapi persaingan tersebut, ketepatan strategi yang dilakukan oleh perusahaan menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan perusahaan. Porter (1993) mengatakan bahwa

keunggulan bersaing adalah jantung dari kinerja perusahaan untuk bersaing dan berkembang dari nilai yang perusahaan mampu ciptakan bagi pelanggan dan dapat mempertahankan diri dari tekanan-tekanan kompetitif pasar. Ma'arif (2003) mengemukakan bahwa persaingan atau kompetisi merupakan kunci sukses perusahaan. Perubahan lingkungan yang cepat mendorong perusahaan untuk mencari cara-cara bagaimana mengendalikan risiko dan ketidakpastian. Perubahan lingkungan bisnis memaksa perusahaan untuk menyesuaikan strateginya melalui strukturisasi organisasi, penciptaan tim lintas fungsi (*cross function team*) dan inovasi sebagai strategi efektif (Calantone et al,2003).Organisasi berusaha mendapatkan cara-cara untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan dalam lingkungan bisnis yang tidak menentu. Penelitian-penelitian tentang organisasi memberikan sejumlah saran untuk memaksimalkan kinerja perusahaan dalam situasi tersebut. Persaingan akan menentukan ketepatan aktifitas perusahaan yang dapat mendukung kinerja perusahaan seperti inovasi, budaya kohesif atau pelaksanaan yang baik. Anatan (2006) menyebutkan bahwa sumber keunggulan kompetitif perusahaan dapat ditemukan melalui kemampuan manajemen dalam mengkonsolidasikan kompetensi bidang fungsional perusahaan, yaitu kompetensi pemasaran, inovasi serta bidang operasi. Studi terintegrasi dilakukan oleh Deane et al. (1991) yang mengkaitkan antara produksi dan pemasaran. Simpulan studi tersebut ialah bahwa strategi operasi dan pemasaran merupakan prediktor terbaik kesuksesan perusahaan. Menurut Vickery et al. (1994), kompetensi di bidang pemasaran, inovasi dan manufacturing adalah sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan, sehingga kesuksesan perusahaan ditentukan oleh kerja

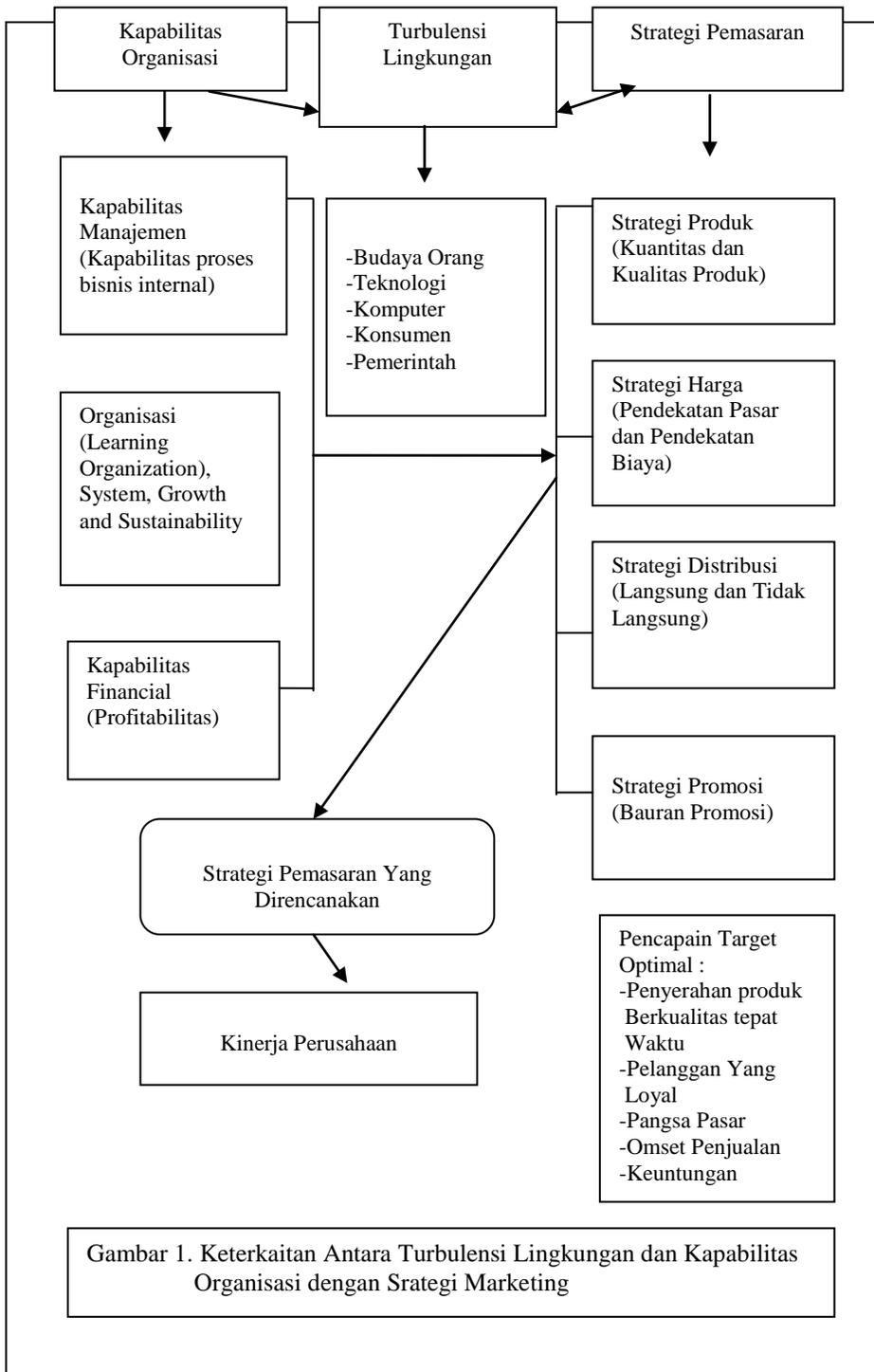
sama, koordinasi dan integrasi antara bidang pemasaran dan operasi. Isu khusus yang berkembang berkaitan dengan manajemen pemasaran dan operasional yaitu upaya kerja sama dua bidang tersebut untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Ho dan Tang (2004) menyebutkan kerja sama tersebut menyangkut supply dan demand. Pemasaran berusaha menciptakan permintaan konsumen sedangkan manajemen operasi berusaha menyediakan produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Manajemen pemasaran dan operasional mempunyai hubungan erat pada berbagai perusahaan. Perselisihan kedua bidang ini akan menyebabkan perusahaan bermasalah. Masalah tersebut berkaitan dengan *supply* dan demand, sehingga mengarah pada ketidakefesiensian dan kesulitan untuk melayani konsumen. Sinkronisasi kedua bidang ini akan menciptakan sinergi untuk meningkatkan daya saing dan profitabilitas perusahaan. Bentuk kerja sama dua bidang ini secara internal dalam perusahaan (intrafirm) dapat dilakukan untuk mewujudkan kerja sama dengan perusahaan lain (interfirm). Fitzsimmons et al. (1991) menyebutkan hubungan itu sebagai *interdependency*, dimana output salah satu fungsi sebagai input bagi fungsi yang lain. Dalam desain organisasi, seringkali hubungan kedua fungsi tersebut disebut dengan *inter-functional relationship*. Dalam manajemen manufaktur dapat ditunjukkan integrasi tersebut dengan memasang operasi dan pemasaran. Praktik interaksi kedua fungsi tersebut dalam *transfunctional* sangat kompleks seperti desain produk, pemasaran industrial dan *supply chain*. Penelitian Kulp et al. (2003) menunjukkan bahwa pertukaran informasi, sinkronisasi perencanaan serta kolaborasi pengembangan dan desain produk dapat meningkatkan kinerja *supply chain*. Balasubramanian dan Bhardwarj (1999)

menyatakan dimana perusahaan yang mempunyai kerja sama yang baik antara manajemen pemasaran dan operasi akan lebih bersaing dibandingkan perusahaan yang mempunyai konflik pada kedua bidang tersebut. Adapun penelitian Agan (2011) tentang pengaruh pemasaran dan operasi pada supply chain menunjukkan adanya pengaruh positif pada orientasi pasar, seleksi dan kolaborasi partner. Kompetisi mendorong manajer untuk mencurahkan perhatian yang besar terhadap Supply Chain Management (SCM). SCM merupakan faktor kunci strategis untuk meningkatkan efektifitas perusahaan dan realisasi tujuan perusahaan yang lebih baik. Perusahaan dituntut untuk memilih supply chain dan logistik dalam operasinya. Sebagian besar perusahaan berupaya meningkatkan efisiensi dan efektifitas supply chain. Peningkatan kinerja bisnis perusahaan dapat dilakukan dengan kerja sama supplier, kinerja pengiriman, pelayanan konsumen dan pengurangan biaya logistik. Penelitian–penelitian tentang SCM menunjukkan adanya pengaruh positif antara proses SCM dengan kinerja perusahaan. Urumugam dan Mojtahedzadeh (2011) dalam penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh positif SCM dengan kinerja perusahaan di industri Iran. Demikian juga Sadeh et al. (2011) menjelaskan hasil penelitiannya yang menunjukkan adanya hubungan positif antara SCM, Total Quality Management (TQM) dengan kinerja perusahaan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Setiawan dan Santosa (2006) serta Setiawan dan Rahardian (2004) pada industri tekstil di Jawa Tengah dan Jawa Timur memperkuat adanya pengaruh yang positif antara SCM dengan kinerja perusahaan.

Disisi lain, strategi marketing sebagai salah satu implikasi dari adanya perubahan lingkungan bisnis dan kapabilitas organisasi, harus

bergerak dinamis sesuai dengan perubahan lingkungan. Tanpa kapabilitas organisasi yang handal dan mampu alignment dengan perubahan lingkungan, maka suatu organisasi bisnis tidak akan memiliki kemampuan untuk menerapkan strategi pemasaran yang mempunyai kompetensi untuk memenangkan persaingan.

Dengan demikian, turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi merupakan dua variabel prediktor yang mempunyai hubungan fungsional dengan strategi pemasaran yang diterapkan perusahaan (**Gambar 1**).



Stabilitas, ketahanan dan pertumbuhan kondisi ekonomi makro belumlah cukup untuk menjadi stimulus yang dapat menggerakkan sektor ekonomi dan menjadi kutub pengaman dalam mengatasi pengangguran dan menanggulangi kemiskinan di Indonesia yang saat ini jumlahnya mencapai sekitar 109 juta jiwa atau sekitar 40% dari total penduduk Indonesia, jika menggunakan ukuran bank dunia yaitu \$2 per hari (Rochmin Dahuri, Media Indonesia, 9 Agustus 2007).

Penyerapan tenaga kerja Indonesia tahun 2000 dalam Indikator Makro UKM yang diterbitkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) dan Kementerian Negara Koperasi dan UKM memperlihatkan bahwa dari 75,4 juta tenaga kerja yang terserap pada sektor ekonomi ini, sekitar 68,79 juta orang (91,23 persen) terserap pada 39,12 juta kelompok usaha kecil (UK), sementara itu yang terserap pada 55,437 ribu kelompok usaha menengah (UM) sebanyak 3,91 juta orang (5,18) ; sementara itu yang terserap pada 2,005 ribu kelompok usaha besar (UB), hanya 2,70 juta orang (3,59 persen). Disisi lain data Statistik Perkoperasian 2005 menunjukkan bahwa pada tahun 2003, bahwa pada 123,181 ribu unit usaha yang berbentuk koperasi, hanya menyerap 226,954 ribu orang atau 0,32 persen dari total tenaga kerja terserap pada kelompok usaha kecil dan menengah (UKM) yang ada tahun 2000.

Disamping itu, sumber data ini juga menyebutkan bahwa pada tahun 2000 tersebut, nilai investasi pada UK sebesar 51,491 triliun rupiah, dan memberikan kontribusi pada PDB sebesar 217,009 triliun rupiah atau 17,81 persen; dan nilai investasi sebesar 162,806 triliun rupiah pada UB memberikan kontribusi PDB sebesar 460,143 triliun rupiah atau 37,77 persen; sementara itu modal Keperasi sebesar 24,359 triliun rupiah atau setara dengan 2,60 persen PDB pada tahun tersebut.

Oleh sebab itu, penelitian ini lebih difokuskan pada pelaku usaha mikro kecil dan menengah (UMKM), selain agar lebih fokus juga karena permasalahan yang dihadapi oleh UMKM dan koperasi sangat berbeda dengan demikian penelitian untuk sektor koperasi lebih bermfaat jika dilakukan tersendiri.

Kondisi penyerapan tenaga kerja pada ekonomi nasional di tahun 2006 menunjukkan bahwa dari 88,81 juta orang tenaga kerja yang terserap pada ekonomi nasional, sebanyak 80,93 juta orang (91,13 persen) terserap pada 48,423 juta UK, adalah yang terserap pada UB. Sementara itu, data Statistik Perkoperasian 2006, menunjukkan bahwa 308, 771 juta orang atau 0,37 persen dari total tenaga kerja yang terserap pada UKM pada tahun 2005.

Disamping itu, sumber data ini menyebutkan bahwa pada tahun 2006 dengan nilai investasi UK sebesar 165,119 triliun rupiah telah memberikan kontribusi pada PDB sebesar 1257, 655 triliun atau 37,68 persen, sedangkan investasi UM sebesar 204,704 triliun rupiah memberikan kontribusi PDB sebesar 521,091 triliun rupiah atau 15,61 persen, sementara itu dari investasi sebesar 430,260 triliun rupiah pada UB memberikan kontribusi PDB sebesar 1559,450 triliun rupiah atau 46,72 persen; dan modal pada koperasi sebesar 33,015 triliun rupiah di tahun 2005 memberikan volume usaha sebesar 40,832 triliun rupiah atau setara dengan 1,47 persen PDB tahun tersebut.

Selain usaha kecil-menengah dan koperasi sejak tahun 2005 pemerintah memberikan perhatian khusus kepada unit usaha mikro sebagai unit usaha dengan skala yang lebih kecil dibandingkan dengan unit usaha kecil. Perhatian pemerintah ini ditunjukkan dengan dicanangkannya tahun keuangan mikro Indonesia, pada tanggal 26

Februari 2005 oleh presiden Republik Indonesia (Pikiran Rakyat, Cyber Media). Oleh sebab itu, pencanangan tahun keuangan mikro Indonesia tersebut harus ditangkap sebagai langkah strategis pemerintah untuk memberdayakan ekonomi rakyat pada lapisan terbawah, terutama ekonomi masyarakat pedesaan termasuk masyarakat pertanian dan masyarakat miskin di perkotaan. Di tataran pelaku usaha, pencanangan ini diharapkan mampu lebih memberdayakan usaha mikro-kecil menengah (UMKM) yang menurut data BPS pada tahun 2003 jumlahnya mencapai 41,8 juta unit usaha dari 42,4 juta unit usaha yang ada di seluruh Indonesia (98,58 persen).

Data yang tercantum pada harian Kompas pada lembar Bisnis dan Keuangan (September 2007) mencatat bahwa posisi kredit UMKM (plafon kredit dibawah 5,00 miliar rupiah) berdasarkan data Bank Indonesia, bahwa per Juli 2007 posisi kredit UMKM sebesar 450,86 triliun rupiah atau 51,7 persen dari total kredit yang mencapai 871,99 triliun rupiah. Walaupun demikian, dibandingkan posisi kredit UMKM pada Juli 2006 yang mencapai 52,62 persen, porsi kredit UMKM tersebut masih lebih kecil. Oleh sebab itu, bangun usaha yang berbasis pada ekonomi kerakyatan yang dicanangkan oleh pemerintah untuk menjadi katup pengaman penyerapan tenaga kerja, pengentasan kemiskinan, peningkatan kesejahteraan rakyat dan memperbesar pendapatan nasional adalah usaha unit usaha mikro-kecil menengah (UMKM).

Berdasarkan data indikator UKM tersebut dapat dinyatakan bahwa UKM merupakan unit usaha yang berbasis pada ekonomi rakyat yang padat tenaga kerja (*labor intensive*) serta menjadi katup pengaman untuk mengatasi pengangguran dan meningkatkan kesejahteraan

masyarakat serta menjadi penopang yang besar peranannya dalam perekonomian nasional dengan kontribusi terhadap PDB yang cukup signifikan (PDB UKM 2006 = 53,29 persen). Kita berharap agar pada beberapa tahun mendatang kemampuan *competitiveness* bisnis UKM Indonesia dapat bersaing dengan UKM negara-negara Taiwan, Jepang dan Korea Selatan yang pada saat ini sudah mengalami kemajuan pesat dan menjadi salah satu pilar penyangga ekonomi nasional negara-negara tersebut.

Tampilan indikator makro UKM tersebut menunjukkan bahwa dengan karakteristiknya yang unik, maka sektor riil pada UKM terbukti mampu bertahan dari krisis ekonomi yang melanda Indonesia sejak pertengahan tahun 1997, yang diperparah oleh adanya tekanan kredit bermasalah (*non performing loan*) oleh perusahaan-perusahaan besar di negara ini, yang pada akhir tahun 1998 mencapai sekitar 34,7% (Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia, Bank Indonesia, 1997).

Dalam kondisi itu, sektor riil pada unit usaha mikro-menengah dan koperasi yang dalam struktur modalnya lebih mengedepankan modal sendiri (*equity*) dibandingkan utang (*debt*), mempunyai stabilitas dan daya tahan bisnis yang relatif lebih kuat dibandingkan dengan unit usaha dalam skala besar yang pada umumnya mempunyai struktur modal yang cenderung pada utang (bahan dalam bentuk \$).

Kelebihan ketahanan bisnis pada unit usaha kecil menengah tersebut, sudah selayaknya dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mengatasi pengangguran dan kemiskinan yang sampai saat ini masih menjadi pekerjaan rumah (PR) pemerintah Indonesia yang tidak kunjung mendapatkan jawaban sebagaimana yang diinginkan oleh masyarakat. Disamping itu, ketahanan bisnis tanpa pertumbuhan yang

berkelanjutan (*sustainable growth*) tidak mungkin mendorong sektor riil ini untuk lebih eksis dalam kompetisi bisnis yang semakin mengglobal.

Menurut Wiloejo Wirjo Wijono di dalam Kajian Ekonomi dan Keuangan (edisi khusus, November 2005) mengemukakan data BPS bahwa kontribusi PDB oleh UMKM pada tahun 2003 mencapai .013,5 triliun rupiah (56,7 persen dari PDB) dengan jumlah UMKM sebanyak 42,4 juta dan menyerap 79,0 juta tenaga kerja. Pertumbuhan PDB UMKM pada periode 2000-2003 ternyata lebih tinggi dibandingkan dengan pertumbuhan PDB dari unit usaha besar. Peneliti ini juga mengemukakan bahwa perkembangan sektor UMKM dan Koperasi tersebut menyiratkan bahwa terdapat potensi yang besar pada struktur ekonomi domestik, jika hal ini dapat dikelola dan dikembangkan dengan baik untuk mewujudkan UMKM yang tangguh, sebagaimana yang terdapat di Cina, Taiwan, Korea Selatan dan Jepang.

Turbulensi (goncangan) lingkungan dan kapabilitas (kemampuan) organisasi merupakan dua unsur penting yang berpengaruh terhadap kinerja bisnis perusahaan. Turbulensi lingkungan yang sangat cepat dengan keragaman yang tinggi harus dibarengi dengan kapabilitas perusahaan (organisasi bisnis) yang memadai agar berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Ansoff, 1990). Turbulensi lingkungan mempunyai unsur-unsur dominan dan menentukan yang terdiri atas turbulensi internal dan turbulensi eksternal. Turbulensi internal yang sering terjadi saat ini adalah pemogokan buruh, keterbatasan sumber daya, perbedaan yang tajam antara kepentingan pemilik dengan kepentingan pengelola. Sementara itu unsur-unsur turbulensi eksternal (dari luar organisasi) yang saat ini

sering dihadapi perusahaan antara lain peraturan pemerintah, iklim bisnis, dukungan lembaga keuangan, perubahan teknologi, perubahan selera konsumen dan perubahan sosio budaya.

Kapabilitas organisasi yang dicerminkan oleh kemampuan organisasi sehubungan dengan adanya turbulensi lingkungan, baik secara internal maupun eksternal merupakan kombinasi yang ideal antara kapabilitas operasional (logistik) dengan kapabilitas managerial (strategik).

Ansoff (1990), menjelaskan bahwa kapabilitas operasional melibatkan unsur-unsur pelaksana program-program fungsional pada bauran pemasaran, bauran promosi keuangan, dan program pengembangan sumber daya manusia. Sedangkan kapabilitas managerial meliputi unsur-unsur powers and skill (managers), sistem dan prosedur, iklim (climate) budaya organisasi, dan pola penanganan konflik. Kinerja bisnis merupakan ukuran dari prestasi kerja suatu kegiatan bisnis. Dalam hal ini, kinerja bisnis diukur dari dua aspek yaitu aspek financial dan aspek non financial. Dari aspek financial ukurannya adalah biaya modal (*cost of capital*), dan kemampuan menghasilkan laba dari modal yang ditanamkan (*return on capital employed*). Dari aspek non financial, ukurannya akan melibatkan perspektif pelanggan (*customer loyalty and on time delivery*), perspective proses bisnis internal (*process quality & process cycle time*), serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan, 1996).

Jika dikaitkan dengan pelaku usaha mikro-kecil-menengah (UKMK) di Indonesia, maka turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi merupakan dua unsur yang diduga berpengaruh terhadap kinerja bisnis kelompok usaha ini. Krisis ekonomi yang terjadi di

Indonesia, merupakan keadaan yang secara langsung terkait dengan turbulensi lingkungan dan menguji kapabilitas organisasi dalam mempertahankan dan mengembangkan kinerja bisnis UMKM sekaligus mempertahankan keberlanjutan kehidupan usahanya. Data indikator makro Unit Usaha Kecil (UMK) yang diterbitkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) dan Kementrian Negara Koperasi dan UKM (2007), menunjukkan bahwa kinerja bisnis UKM akibat turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi dengan adanya krisis ekonomi, ternyata lebih baik dibandingkan kinerja bisnis dari usaha besar (UB). Hal ini dapat dilihat dari beberapa aspek, antara lain : perkembangan jumlah industri, penyerapan tenaga kerja, maupun kontribusinya terhadap produk domestik bruto (PDB).

Lebih lanjut, data statistik menunjukkan bahwa jumlah UKM di tahun 1997 (sebelum krisis) tercatat mencapai 39,765 juta unit, sementara itu di tahun 2006 jumlahnya sudah mencapai 498,930 juta unit (naik 23,05%). Pada kurun waktu yang sama jumlah usaha besar (UB) meningkat dari 2097 unit di tahun 1997 menjadi 7204 unit pada tahun 2006 atau naik 243,54%. Namun demikian, karena secara absolut jumlah UB jauh lebih sedikit dibandingkan UKM, maka kenaikan 243,54% tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap penyerapan tenaga kerja; apalagi ciri dari usaha besar pada umumnya “capital intensive”, pada UKM hampir seluruhnya “labor intensive”.

Data statistik menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan mengenai daya serap tenaga kerja antara UMKM dengan UB. Data statistik tahun 1997 menunjukkan bahwa daya serap tenaga kerja tingkat nasional pada tahun tersebut mencapai 65,602 juta orang, yang ternyata dapat diserap oleh UMKM sebesar 65,209 juta orang atau

99,40%. Dengan demikian yang terserap disektor UB hanya 0,393 juta orang atau 0,60 saja. Suatu perbandingan daya serap tenaga kerja yang sangat signifikan. Keadaan data pada tahun 2006 menunjukkan keadaan yang tidak jauh berbeda; jika penyerapan tenaga kerja tingkat nasional pada tahun tersebut mencapai 88,805 juta orang, maka dari jumlah itu 85,416 juta orang (96,18%) terserap disektor UMKM dan hanya 3,389 juta orang atau sekitar 3,82% yang terserap di sektor UB.

Kontribusi UKM dari sudut PDM jika dihitung dengan harga berlaku, menunjukkan bahwa pada tahun 2005 PDB yang dihasilkan sektor ekonomi nasional mencapai 2784,961 triliun rupiah, dari jumlah tersebut sektor UKM memberikan kontribusi sebesar 1491,062 triliun rupiah (53,54%), sementara itu kontribusi sektor UB dalam PDB adalah 1293,899 triliun rupiah (46,46%). Struktur PDB di tahun 2006 yang nilainya mencapai 1778,746 triliun rupiah, ternyata sebesar 3338,196 triliun rupiah (53,28%) berasal dari UKM dan 1559,450 (46,72%) bersumber dari UB.

Walaupun demikian harus diakui bahwa dari sisi ekspor, sektor UKM masih belum dapat menyaingi sektor UB. Data statistik tahun 2005 memperlihatkan bahwa ekspor Indonesia sebesar 544,202 triliun rupiah, ternyata sektor UKM hanya memberikan sumbangan tidak lebih dari 110,338 triliun rupiah (20,28%), sedangkan sumbangan sektor UB terhadap ekspor Indonesia pada tahun 2005, jumlahnya tidak kurang dari 433,864 triliun rupiah (79,72%). Nilai ekspor Indonesia tahun 2006 yang mencapai 607,397 triliun rupiah, sektor UKM hanya menyumbang 122,199 triliun rupiah (20,12%), sementara itu sumbangan sektor UB sektor terhadap ekspor nasional pada tahun tersebut mencapai 485,198 triliun rupiah atau hampir mencapai 80%. Inilah salah satu kelemahan

UKM di Indonesia di Indonesia, karena pada kurun waktu ini (2005-2006) ternyata nilai ekspor beberapa negara seperti : Cina, Taiwan, Korea Selatan dan Jepang berasal dari produk-produk ekspor yang dihasilkan oleh UKM di negara-negara tersebut.

Disamping dari aspek ekspor, sektor UKM Indonesia juga masih lemah dari aspek penyerapan investasi, terutama jika dibandingkan dengan penyerapan investasi yang dilakukan sektor UB. Data statistik 2005-2006 menunjukkan bahwa perkembangan penyerapan investasi dari sektor UKM adalah 22,28% yang merupakan kenaikan investasi UKM dari 302,450 triliun rupiah di tahun 2005 menjadi 369,823 triliun rupiah pada tahun 2006. Pada kurun waktu tersebut, penyerapan investasi sektor UB mencapai 355,176 triliun rupiah tahun 2005, dan naik menjadi 430,260 triliun rupiah pada tahun 2006 atau mengalami kenaikan 21,14%.

Pada akhirnya data statistik penyerapan investasi 2005-2006 telah menunjukkan bahwa dari aspek ini sektor UKM memang jauh dibawah sektor UB, walaupun demikian kita juga harus mempertimbangkan spesifikasi alamiah (*natural specification*) yang memang berbeda antara sektor UKM dan sektor UB. Oleh karena itu, dari beberapa aspek ekonomi ternyata sektor UKM lebih unggul dibandingkan sektor UB. Namun demikian, keduanya diharapkan tidak saling mematikan, akan tetapi dapat menjalin hubungan kemitraan yang bersifat simbiosis mutualistis yang secara bersama dapat mendorong pertumbuhan ekonomi nasional.

Berdasarkan data statistik tersebut maka dapat dikemukakan bahwa sektor UKM mempunyai peranan yang penting dalam perekonomian Indonesia, terutama sebagai alat untuk mengatasi

pengangguran, peningkatan kesejahteraan masyarakat dan pemerataan pendapatan. Bahkan di beberapa negara seperti ; Cina, Korea Selatan, Taiwan, dan Jepang, sektor UKM memberikan sumbangan yang nyata terhadap ekspor non migas di negara-negara tersebut.

Menyikapi kondisi competitiveness sektor riil di Indonesia (khususnya UMKM) yang sampai saat ini diduga masih memprihatinkan dan belum menemukan jawaban yang ideal, maka sungguh merupakan daya tarik tersendiri untuk mencoba memberikan kajian yang konstruktif mengenai **“Turbulensi Lingkungan dan Kapabilitas.**

Dengan menggunakan analisis ini diharapkan dapat diketahui secara detail mengenai kinerja faktor-faktor dominan yang saling menunjang dan efektif antara manajemen organisasi dan karyawan, sehingga rencana-rencana bisnis strategis akan terkomunikasi dengan baik pada setiap individu yang terlibat di dalam organisasi, dengan bahasa yang sama. Vincent Gasperz (2006) menjelaskan bahwa rencana-rencana strategis bisnis yang dinyatakan dalam bentuk pengukuran dan target, akan mendorong para karyawan untuk dapat mengerti apa yang akan terjadi, sehingga mengarah pada pelaksanaan rencana-rencana pemasaran strategis yang lebih baik, terutama jika dikaitkan dengan adanya turbulensi (goncangan) lingkungan dan kapabilitas organisasi.

1.2. Hierarki Pertanyaan

Hierarki pertanyaan dalam penelitian ini mengacu pada hierarki pertanyaan riset manajemen sebagaimana dikemukakan oleh Donald R Cooper dan Pamela S. Schindler (2003), dimulai dari rumusan

pertanyaan manajemen, rumusan pertanyaan riset dan rumusan pertanyaan investigasi. Dalam hal ini, data yang mendukung perumusan masalah dalam penelitian ini merupakan data publikasi (data sekunder) yang diterbitkan oleh bebrbagai sumber yang dapat dipercaya kebenarannya, antara lain : Bank Indonesia, Badan Pusat Statistik (BPS), serta Kementrian Koperasi dan UKM, The Asia Foundation serta data-data lain yang relevan.

Data The Asia Foundation Juli tahun 2005, memperlihatkan bahwa usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) mencapai kurang lebih 95 persen dari keseluruhan jenis usaha di Indonesia. Kebanyakan dari jenis usaha ini berada pada sektor informal yang tidak terdaftar dan tanpa status hukum. Ketiadaan ijin usaha pada jenis usaha ini diduga menjadi kendala yang serius bagi perkembangan kelompok UMKM, karena tidak dapat dapat memperoleh kredit dai bank, tidak dapat menjual kepengecer besar dan tidak dapat melakukan ekspor. Pelaku usaha pada UMKM memilih untuk tidak memiliki ijin usaha karena berbagai alasan, antara lain :

- (a) tidak melihat perlunya memperoleh ijin karena tidak berkeinginan untuk mendapatkan akses kredit dari bank dan tidak berkehendak memasuki pasar yang lebih besar,
- (b) adanya keinginan untuk menghindari pajak,
- (c) menghindari persyaratan-persyaratan formal dan
- (d) menghindari pantauan pemerintah,
- (e) rendahnya kualitas pelayanan publik dan tingginya biaya pengurusan ijin usaha di Indonesia membuat pelaku usaha harus berhitung apakah manfaat yang diperoleh lebih besar dari waktu dan biaya yang dikeluarkan selama proses pengurusan ijin usaha.

Disamping itu adanya desentralisasi yang memberikan kewenangan pemberian ijin usaha oleh lebih dari 400 pemerintah daerah, telah menimbulkan beberapa permasalahan, yaitu :

- (a) banyaknya jumlah instansi yang bertanggung jawab untuk perijinan, yang masing-masing membawa kepentingannya sendiri,
- (b) persyaratan pengurusan ijin yang tumpang tindih dan tidak konsisten,
- (c) kurang transparannya kepastian biaya dan waktu yang diperlukan untuk pengurusan ijin,
- (d) belum tersedianya standar pelayanan minimal dalam pengurusan ijin, dan
- (e) kurangnya insentif dan standar akuntabilitas untuk menghambat berlangsungnya praktek korupsi, serta
- (f) adanya calo pengurusan ijin usaha yang seringkali membebani pelaku usaha yang bermaksud mengurus ijin usaha.

Disisi lain, Deputi Bidang Kelembagaan Kementerian Negara Koperasi dan UKM, Marudi Raharjo kepada Antara di Jakarta (24 Agustus 2007) menyatakan bahwa pemerintah segera mengatur segmentasi atau jalur kegiatan usaha bagi UMKM agar iklim usaha semakin kondusif dan sehat. Pelaku-pelaku usaha akan di pisahkan dan ada segmen yang tidak boleh disamakan, dan kebijakan regulasi tentang segmentasi usaha tersebut akan mendorong peningkatan pemberdayaan kegiatan pelaku-pelaku UMKM dan melindungi adanya pelaku unit usaha besar yang melanggarnya akan dikenakan sanksi pidana maupun perdata. Regulasi ini ditargetkan akan efektif berlaku mulai Desember 2007. Dengan adanya regulasi ini maka pemerintah telah berupaya untuk memberikan perlindungan dan membakukan usaha pelaku UMKM sehingga unit usaha ini dapat lebih produktif.

Selanjutnya menurut Ketua Umum Gabungan Pengusaha Ekspor Indonesia, Benny Soetrisno sebagaimana ditulis dalam Tempo Interaktif 29 Agustus 2007, bahwa jiwa pengusaha (enterprenuership) UMKM Indonesia sangat kurang sehingga pasar UMKM di negara-negara tujuan regional kalah bersaing terutama dengan Cina. Disamping itu tidak kurang dari 70 persen produk-produk ekspor Indonesia di produksi oleh UMKM, tetapi karena promosinya relatif tidak memadai, menyebabkan produk-produk UMKM ini kurang laku di pasar regional dan Eropa.

Disamping itu, data yang diterbitkan oleh BPS bekerjasama dengan Kementerian Koperasi dan UKM dalam indikator Makro UKM menunjukkan bahwa ekspor UKM tahun 2005 mencapai 110,338 triliun rupiah dengan porsi 20,28 persen, sementara itu pada tahun 2006 naik menjadi 122,2 triliun rupiah tetapi persinya turun menjadi 20,12 persen. Soeroso Dasar seorang peneliti senior dari Pusat Penelitian Universitas Padjadjaran dalam harian(Pikiran Rakyat 2 April 2007, menyebutkan bahwa secara teoritis setiap pertumbuhan ekonomi sebesar 1 persen akan menyerap 400.000 orang tenaga kerja. Namun demikian di Indonesia setiap pertumbuhan ekonomi 1 persen hanya mampu menyerap sekitar 50.000 tenaga kerja. Angka ini jauh dari keadaan yang ideal (seharusnya). Dalam kaitan penyerapan tenaga kerja tersebut, UMKM hendaknya dapat tumbuh dan berkembang menjadi unit usaha sejenis yang kuat di segala aspek sehingga mampu bertahan menghadapi berbagai situasi baik yang terjadi di pasar domestik maupun pasar internasional.

Data indikator makro ekonomi usaha kecil dan menengah (UKM) dalam berita resmi statistik No. 21/VII/24 Maret 2004 mencatat

bahwa produktivitas per tenaga kerja pada unit usaha kecil tahun 2000 sebesar 8,00 juta rupiah per tenaga kerja per tahun, dan pada tahun 2003 meningkat menjadi 10,50 juta per tenaga kerja per tahun atau meningkat 31,25 persen. Sementara itu, produktivitas tenaga kerja pada kelompok usaha menengah dan usaha besar tahun 2000 masing masing sebesar 24,7 juta rupiah per tenaga kerja per tahun dan 1,50 miliar rupiah per tenaga kerja per tahun. Pada tahun 2003, produktivitas tenaga kerja kelompok usaha menengah dan kelompok usaha besar masing-masing meningkat 28,24 persen dan 20 persen. Sumber data ini juga mencatat bahwa selama kurun waktu 2000-2003 pada saat iklim investasi pada berbagai tingkat skala usaha belum berubah, maka investasi yang terserap pada unit usaha kecil adalah terendah yaitu rata-rata hanya 18,6 persen sedangkan unit usaha menengah rata-rata 23,0 persen.

Dengan demikian, investasi yang terserap pada UKM secara keseluruhan pada periode 2000-2003 rata-rata 41,60 persen per tahun sedangkan 58,40 persen investasi terserap pada unit usaha besar. Pada tahun 2006, investasi UKM terpusat pada sektor-sektor yang padat tenaga kerja yaitu 59,97 persen pada sektor jasa pengangkutan dan komunikasi, jasa keuangan persewaan dan jasa perusahaan serta kelompok jasa lainnya, 16,25 persen pada sektor perdagangan hotel dan restoran, serta 7,02 persen pada sektor pertanian,peternakan, kehutanan dan perikanan.

Tingkat ketergantungan usaha kecil dalam menghasilkan produk terhadap usaha besar sebanyak 14,9 persen dan impor 5,8 persen, sedangkan ketergantungan usaha menengah dalam menghasilkan produk terhadap usaha besar adalah 15,0 persen dan impor 9,3 persen.

Ketergantungan pada usaha besar tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan omzet/output usaha kecil dan usaha menengah masing-masing Rp. 100,- dibutuhkan produk usaha besar senilai Rp. 14,9,- dan impor Rp. 5,8 bagi usaha kecil dan produk usaha besar senilai 15,- dan impor Rp. 9,3,- bagi produk unit usaha menengah. Disamping itu, 61,6 persen omzet/output usaha kecil dipengaruhi oleh konsumsi rumah tangga dan ekspor 19,5 persen sedangkan pada unit usaha menengah dipengaruhi oleh konsumsi rumah tangga sebesar 48,8 persen dan ekspor 30,0 persen, sedangkan output unit usaha besar lebih separuhnya dipengaruhi ekspor. Dengan demikian dinamika (turbulensi) ekonomi domestik lebih banyak mempengaruhi (dirasakan) oleh UKM dibandingkan unit usaha besar.

Data jurnal ekonomi rakyat edisi Maret 2005 yang ditulis oleh Wiloejo Wirjo Wijono menyebutkan bahwa dari 42,4 juta unit UMKM ternyata hanya 9,48 juta atau 22,35 persen yang telah memanfaatkan lembaga keuangan mikro (LKM) baik perbankan maupun non perbankan. LKM yang paling dimanfaatkan oleh BRI unit dengan jumlah peminjam 3,1 juta orang dan rata-rata pinjaman 2,4 juta rupiah. Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa fungsi intermediasi lembaga perbankan belum berjalan dengan baik, disamping itu aspek kelembagaan LKM diluar bank (selain BPR dan BRI unit) masih belum tertangani dengan baik. Dalam hal ini BPR dan BRI unit sebagai bagian dari LKM secara kelembagaan lebih jelas karena mengacu pada ketentuan perbankan dengan pembinaan dari Bank Indonesia.

Oleh karena itu, LKM jenis ini lebih terarah dan bahkan terjamin kepercayaannya karena merupakan bagian dari kerangka Arsitektur Perbankan Indonesia (API) dan berhak memperoleh fasilitas

dari Lembaga Penjamin Simpanan (LPS), Sedangkan LKM yang berbentuk koperasi simpan pinjam atau unit simpan pinjam, maka segala ketentuan operasional dan arah pengembangannya mengikuti ketentuan Kementerian Koperasi dan UKM.

Bahkan, bagi Bank Kredit Desa, LDKP, credit union maupun LKM swasta lainnya tidak jelas kelembagaan dan pembinaannya. Padahal selama ini peranan LKM dalam mendukung perkembangan UMKM diduga kuat cukup signifikan karena sifatnya yang lebih fleksibel dan lebih luwes dalam pencarian kredit dibandingkn lembaga formal (perbankan).

Disamping itu, Wiloejo Wirjo Wijono, Soeroso Dasar Benny Soetrisno menyebutkan bahwa UMKM juga masih dihadapkan pada masalah-masalah mendasar yang terdiri atas:

- (a) lemahnya pengetahuan bisnis sehingga mempersulit akses UMKM pada pasar atau produk-produk yang dihasilkannya,
- (b) masih lemahnya pengembangan dan penguatan usaha
- (c) lemahnya mental pengusaha dalam menangkap peluang bisnis,
- (d) lemahnya jiwa kewirausahaan (*enterprenurrrship*) untuk menemukan ide-ide baru,
- (e) lemahnya kemampuan penguasaan teknologi produksi (*bisnis*) yang diperlukan untuk melakukan kegiatan (*produksi*) bisnis secara optimal, serta
- (f) adanya keterbatasan akses terhadap sumber-sumber pembiayaan terutama dari segi lembaga-lembaga keuangan formal khususnya dari perbankan.

Berdasarkan data-data tersebut maka dapat dikemukakan rumusan pertanyaan dalam penelitian ini meliputi perumusan pertanyaan manajemen, perumusan pertanyaan riet dan perumusan masalah investigasi.

1.2.1. Perumusan Pertanyaan Manajemen

1. Bagaimana tindakan yang ditempuh agar pengurusan ijin usaha bagi pelaku UMKM dapat dilakukan secara nyaman, murah dan mudah sehingga dapat mendorong pelaku bisnis ini untuk mendaftarkan dan mengurus ijin bagi usahanya?
2. Apa yang harus dilakukan agar kualitas pelayanan pengurusan ijin usaha bagi UMKM dapat ditingkatkan, sekurang-kurangnya mencapai standar pelayanan minimal dengan seluruh tahapan dan prosedur pengurusan ijin yang transparan dan mengedepankan kepentingan pelaku UMKM?
3. Apa yang harus dilakukan agar dapat merusmuskan keruwetan prosedur dan ekonom biaya tinggi bagi pelaku UMKM, berkaitan dengan pengurusan ijin usaha?
4. Apa yang harus dilakukan untk menciptakan iklim usaha yang kondusif dan sehat agar pelaku usaha UMKM dapat mandiri, maju dan berkembang dengan kemampuan kompetisi (bersaing) yang baik dan mendapatkan peluang usaha memadai baik untuk pasar domestik maupun pasar regional?
5. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas dan daya serap investasi pada unit UMKM, sehingga usaha ini dapat berkembang dengan tetap mempertahankan karakteristiknya yang unik dan melekat pada UMKM?

6. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk membangun kemitraan antara UMKM dengan unit usaha besar, baik dalam bentuk penyertaan modal, pembinaan, akses pasar (manajemen) dan pemasokan bahan baku atau produk, sehingga kelompok-kelompok usaha yang bermitra tersebut mendapatkan keuntungan timbal-balik yang seimbang?
7. Mengapa UMKM dan sampai saat ini masih belum mampu menjadi katup pengaman dalam penyerapan tenaga kerja sesuai dengan yang telah ditargetkan?
8. Mengapa promosi terhadap produk-produk UMKM yang diekspor belum mampu menjadi penyampai informasi yang memadai dan lengkap tentang produk-produk tersebut ke konsumen, sehingga ekspor produk UMKM ke pasar regional jauh dibawah target dan kalah bersaing dengan produk Cina, Taiwan dan Jepang?
9. Upaya apa yang harus dilakukan agar pelaku UMKM dapat bertahan mengatasi gejolak yang terjadi di pasar domestik, sehingga gejolak tersebut tidak menurunkan kemampuan bisnis para pelaku unit usaha ini?
10. Upaya apa yang dilakukan agar pelaku UMKM dapat memanfaatkan secara optimal jasa lembaga keuangan mikro (LKM), lembaga perbankan (BRI Unit maupun BPR) maupun LKM bukan bank (koperasi simpan pinjam, unit simpan pinjam, dan lain-lain)?
11. Upaya apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki aspek kelembagaan LKM di luar lembaga perbankan (di luar BRI unit dan BPR) sehingga ada kejelasan pembinaan, sumber dana dan penjaminan bagi LKM tersebut agar dapat menjadi mitra yang

seimbang dengan LKM perbankan dalam mendorong perkembangan UMKM di Indonesia?

12. Mengapa pelaku belum mempunyai kemampuan bisnis, kemampuan memperluas pasar, kemampuan berinovasi dan berjiwa enterprenueship, serta belum mempunyai kemampuan teknologi produksi dan pemasaran produk serta belum mempunyai kemampuan teknis untuk memenuhi persyaratan formal agar memperoleh akses yang memadai guna memanfaatkan lembaga keuangan mikro terutama yang ada pada lembaga perbankan (BRI unit dan BRI)?

13. Bagaimana efektifitas progam regulasi yang akan ditempuh untuk menata segmen pasar bagi produk UMKM, sehingga pelaku bisnis pada kelompok usaha besar tidak memasuki segmen ini; dan bagaimana dengan ketegasan sanksi bagi para pelanggannya?

1.2.2. Perumusan Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Cooper & Schindler (2003) sehingga pertanyaan penelitian yang diajukan dapat digunakan untuk menyusun pertanyaan investigasi dan pertanyaan pengukuran. Data yang mendukung diajukannya pertanyaan penelitian ini adalah data sekunder (publikasi) yang diterbitkan oleh berbagai sumber yang dapat dipercaya kebenarannya, antara lain : Badan Pusat Statistik (BPS), Kementerian Koperasi dan UKM, Bank Indonesia, The Asia Foundation, serta data-data lain yang relevan dengan penelitian ini; yang sebagiannya telah dikemukakan dalam latar belakang penelitian.

Berdasarkan judul dan latar belakang penelitian, maka pertanyaan penelitian yang diajukan adalah :

1.2.2.1. Pertanyaan Mengenai UMKM

1. Perlukah mengurangi mata rantai prosedur pegurusan ijin usaha (misalnya dalam bentuk Pusat Layanan Perijinan Terpadu atau PLPT) bagi pelaku UMKM?
2. Perlukah memberikan pembinaan, insentif dan sanksi bagi petugas yang bertanggung jawab dalam pegurusan ijin usaha pada pelaku UMKM?
3. Perlukah menetapkan dan mensosialisasikan prosedur, waktu dan biaya pegurusan izin usaha secara jelas dan transparan kepada pelaku UMKM?
4. Perlukah memberikan insentif dan kemudahan bagi pelaku UMKM yang sedang mengurus ijin usaha dan/telah memiliki ijin usaha; dalam bentuk insentif dan kemudahan, meliputi : keringanan pajak, bantuan pembinaan usaha secara gratis, bantuan memasuki akses pasar, bantuan mendapatkan kemitraan usaha dan kemudahan untuk memanfaatkan lembaga keuangan mikro (LKM) terutama BRI unit dan BPR guna mendapatkan tambahan modal usaha?
5. Perlukah membantu UMKM dalam memperoleh kemitraan usaha dengan pengusaha besar dan investor lainnya dalam bentuk: penyertaan modal, pembinaan akses pasar dan manajemen usaha, pemasokan bahan baku atau produk, pembinaan di bidang kewirausahaan, pembinaan di bidang penguasaan teknologi produksi dan pemasaran, dan penyusunan laporan keuangan usaha serta teknis

memperoleh kredit modal usaha dari lembaga keuangan mikro (LKM) dan lembaga keuangan lainnya?

6. Bagaimana menciptakan iklim usaha yang sehat dan kondusif agar memberikan peluang bisnis bagi pelaku UMKM sehingga dapat menjamin kelangsungan hidup yang berkelanjutan, dan berkembang secara mandiri dan mampu bertahan dari gejolak yang terjadi di pasar domestik bagi pelaku bisnis ini?
7. Perlukah dilakukan pembinaan kewirausahaan bagi pelaku UMKM dan manajer koperasi untuk meningkatkan produktifitas dan daya serap investasi pada kelompok bisnis ini?
8. Bagaimana program pemberdayaan UMKM dan dapat di arahkan untuk mengembangkan kualitas usaha yang berkelanjutan bagi kedua kelompok unit usaha ini agar menjadi UMKM yang mandiri dan mampu berfungsi seagai katup pengaman pengangguran dan penyerapan tenaga kerja sesuai jumlah yang ditargetkan (lebih tinggi dibandingkan unit usaha besar) ?
9. Perlukah membuat program promosi yang berkelanjutan dan besar-besaran bagi produk-produk ekspor yang berasal dari UMKM, agar produk-produk ini mampu bersaing baik di pasar domestik maupun pasar regional, terutama bersaing dengan produk-produk yang berasal dari Cina, Taiwan dan Jepang ?
10. Perlukah membuat program pemberdayaan lembaga keuangan mikro (LKM) terutama bagi LKM bukan bank (misalnya KSP, USP, Bank Kredit Desa, LDKP, dan lain-lain) dalam bentuk sistem pembinaan, pengaturan operasional dan alternatif sumber dana serta sistem penjaminan ?

11. Perlukah dibuat program regulasi untuk menata segmen pasar bagi produk UMKM serta membuat daftar investasi bagi UMKM dan serta kelompok usaha besar dengan jelas dan sanksi yang tegas jika dilakukan pelanggaran ?

1.2.2.2 Pertanyaan Menyangkut Turbulensi Lingkungan

1. Perlukah dilakukan upaya untuk mengatasi gejolak pada pemogokan buruh dan terjadinya konflik karena adanya perbedaan kepentingan antara pemilik dan pengolah?
2. Perlukah dilakukan upaya untuk mengatasi gejolak lingkungan eksternal menyangkut adanya perubahan peraturan pemerintah, perubahan iklim bisnis, perubahan kelembagaan keuangan eksternal, perubahan teknologi dan perubahan faktor-faktor penting pada domain konsumen (misalnya: Kepedulian terhadap produk, top of mind, kepedulian terhadap iklan, pengetahuan, keyakinan, kebiasaan pembelian, loyalitas, kesenangan, kesediaan untuk merekomendasikan produk, kepuasan pelanggan, dan kesediaan untuk mencari ?(Farris,et.al, 2006)

1.2.2.3 Pertanyaan Mengenai Kapabilitas Organisasi

1. Bagaimana sebaiknya upaya yang harus dilakukan agar pelaksanaan bauran pemasaran dan program pemenuhan sumber daya manusia (SDM) agar sesuai dengan target pada program yang ingin dicapai?
2. Bagaimana upaya yang harus dilakukan agar para managers mempunyai powers dan skill yang memadai, sistem dan prosedur yang mapan dan handal, serta budaya organisasi yang positif?

1.2.2.4 Pertanyaan Kinerja Bisnis Dari Aspek Pemasaran

1. Perlukah dilakukan upaya untuk mendorong peningkatan perolehan laba berdasarkan return atas modal?
2. Bagaimana upaya yang harus dilakukan agar dapat mendorong peningkatan pada kinerja bisnis, berdasarkan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan dari aspek perkembangan organisasi dan kompetensi?

1.2.2.5 Pertanyaan Mengenai Pengaruh Turbulensi Lingkungan dan Kapabilitas Organisasi Terhadap Kinerja Bisnis UKM Dari Aspek Pemasaran

1. Seberapa besar pengaruh turbulensi internal dan turbulensi eksternal serta kapabilitas operasional dan kapabilitas managerial terhadap kinerja bisnis UMKM dari perspektif keuangan?
2. Seberapa besar pengaruh turbulensi internal dan turbulensi eksternal serta kapabilitas operasional dan kapabilitas managerial terhadap kinerja bisnis UMKM dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran?
3. Seberapa besar pengaruh turbulensi internal, turbulensi eksternal dan kapabilitas organisasi, baik kapabilitas operasional maupun kapabilitas managerial, terhadap kinerja bisnis UMKM, baik dari aspek keuangan maupun aspek non keuangan?

1.2.3 Perumusan Pertanyaan investigasi

1. Bagaimana mata rantai prosedur pengurusan izin usaha bagi UMKM dan apakah sudah sesuai dengan standar operasional pekerjaan

(SOP) yang terdapat pada tata cara pengurusan izin tersebut?
Apakah mata rantai prosedur pengurusan izin usaha bagi UMKM tersebut terlalu ruwet, panjang, membingungkan dan menimbulkan biaya pengurusan izin yang tinggi?

Apakah sudah ada pusat pelayanan perizinan terpadu?

Apakah sudah ada ketentuan baku mengenai lamanya pengurusan izin, petugas yang mengurus ijin dan biaya yang diperlukan untuk mengurus ijin usaha?

Seberapa besar penyimpangan yang terjadi dalam pengurusan ijin usaha tersebut dan bagaimana dampaknya bagi pelaku usaha yang mengajukan ijin?.

2. Apakah kinerja petugas yang bertanggung jawab mengurus ijin usaha UMKM dan Koperasi tersebut sudah sesuai dengan standar minimal yang ditargetkan?

Apakah sudah dilakukan upaya untuk meningkatkan kinerja pelayanan pengurusan ijin dalam bentuk pembinaan, insentif dan sanksi?

Seberapa besar efektifitas kegiatan tersebut dalam meningkatkan kinerja pelayanan pengurusan ijin dan mengurangi terjadinya pembengkakan biaya pegurusan ijin?

Apakah sudah dilakukan sosialisasi dan transparansi menyangkut ketentuan pengurusan ijin dari aspek prosedur, waktu dan biaya pengurusan ijin?

3. Apakah sudah ada pemberian insentif dan kemudahan bagi pelaku UMKM dan Koperasi yang sedang mengurus ijin dan/atau telah memiliki ijin, baik dalam bentuk keringanan pajak, bantuan pembinaan usaha secara gratis, bantuan memasuki akses pasar,

bantuan mendapatkan kemitraan usaha dan kemudahan memperoleh kredit dari LKM baik lembaga perbankan (BRI unit dan BPR, Bank Kredit Desa) serta LKM bukan bank (KSP, USP, LDKP, dan lain-lain)?.

Apakah sudah dilakukan upaya lain untuk menarik minat UMKM agar bersedia mengurus ijin usaha?

Apakah ada perbedaan yang mencolok pada pelaku UMKM yang sudah memiliki ijin usaha dengan belum memiliki ijin usaha, baik dari aspek ekonomi, kinerja dan fasilitas yang diterima?

4. Seberapa besar bantuan yang diberikan kepada UMKM dalam melakukan kemitraan dengan pelaku usaha besar?

Lembaga mana saja yang memberikan bantuan kemitraan tersebut? Dalam bentuk apa bantuan kemitraan yang terbanyak diberikan: penyertaan modal, pembinaan akses pasar dan pasar, pembinaan manajemen usaha, pemasokan bahan baku atau produk, pembinaan dalam menyusun laporan keuangan usaha dan teknis memperoleh kredit dari Lembaga Keuangan Mikro (LKM)?

Bagaimana pola kemitraan yang sering dilakukan : pola inti plasma, pola subkontrak, pola dagang umum, pola waralaba, pola keagenan dan pola kemitraan lainnya?

Apakah ada perbedaan yang mencolok pada UMKM yang melakukan kemitraan usaha dengan tidak melakukan baik dari aspek kinerja maupun keragaan ekonominya?

Apakah UMKM dapat melakukan kemitraan secara mandiri tanpa memperoleh bantuan lembaga/perusahaan lainnya?

Apakah unsur yang paling menarik dan mendorong dilakukannya antara UMKM dengan pelaku usaha besar?

5. Bagaimana kinerja LKM dalam memberdayakan dan mengembangkan UMKM dan apakah sudah sesuai dengan kondisi yang ditargetkan?

Bagaimana ketertarikan pelaku UMKM terhadap eksistensi LKM? Lembaga Keuangan Mikro (LKM) Lembaga Keuangan Mikro (LKM) manakah yang paling banyak diminati oleh pelaku UMKM? Mengapa pelaku UMKM tertarik untuk memanfaatkan LKM untuk alternatif sumber permodalannya?

Apakah prosedur pengajuan kredit kepada LKM tidak menyulitkan bagi pelaku UMKM yang mengajukannya?

Unsur apa sajakah yang mempermudah pelaku UMKM untuk mendapatkan bantuan modal dari LKM?

Apakah ada perbedaan yang mencolok pada pelaku UMKM antara yang mendapatkan bantuan modal dari LKM dengan yang tidak, baik dari sisi kinerja bisnis maupun keragaan ekonominya? Seberapa ayak pelaku UMKM dan dapat memanfaatkan LKM tanpa bantuan lembaga lain, dan berapa yang melalui bantuan lembaga lain? Apakah biaya mendapatkan bantuan modal dari LKM tidak memberatkan bagi pengusaha yang mendapatkan modal tersebut? Bagaimana mutu pelayanan LKM perbankan dibandingkan LKM non perbankan?

Apakah keberpihakan pemerintah dai aspek kelembagaan terhadap LKM bukan bank di bidang : sumber dana, pembinaan dan penjaminan sudah cukup memadai, yang ditunjukkan dengan paraturan yang mengatur mengenai hal tersebut?

6. Apakah iklim saat ini sudah sehat dan kondusif guna menopang kelangsungan hidup secara mandiri dan perkembangan yang

berkelanjutan serta mampu bertahan dari gejolak yang terjadi di pasar domestik bagi pelaku UKM?

Apakah pembinaan kewirausahaan bagi pelaku UMKM adalah sudah dapat meningkatkan produktifitas dan daya serap investasi pada kelompok usaha ini?

Apakah program pemberdayaan UMKM sudah meningkatkan kualitas usaha kedua kelompok usaha ini?,

dan apakah kelompok usaha ini sudah mampu menjadi katup pengaman pengangguran dan penyerapan tenaga kerja sebagaimana yang ditargetkan?

7. Apa saja yang menjadi kendala ekspor pada produk-produk yang dihasilkan oleh UMKM?

Bagaimana efektifitas strategi promosi ekspor pada produk yang dihasilkan oleh UMKM?

Dalam bentuk apa sajakah promosi yang telah dilakukan untuk meningkatkan ekspor?

Siapa yang menanggung biaya promosi tersebut?

Bagaimana persaingan ekspor bagi produk UMKM yang terdapat pada pasar regional?

Negara-negara mana yang menajadi pesaing utama bagi ekspor produk yang dihasilkan oleh UMKM di pasar regional?

Unsur apa sajakah yang menyebabkan ekspor produk UMKM Indonesia kalah dengan Cina,Taiwan dan Jepang?

Bagaimana insentif dan kemudahan bagi UMKM yang melakukan ekspor?

8. Seberapa besar kemungkinan pengaruh program regulasi penataan segmen pasar UMKM terhadap kinerja ekonomi unit usaha ini? Seberapa besar pengaruh program regulasi penataan segmen pasar UMKM untuk menjadi pelindung dan katup pengaman masuknya unit usaha besar pada kelompok usaha ini? Seberapa besar pengaruh daftar investasi bagi UMKM untuk mendorong peluang bisnis pada kelompok usaha ini? Apakah diperlukan sanksi yang tegas bagi unit usaha besar yang memasuki wilayah usaha yang peruntukannya ditentukan bagi UMKM?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Mengacu pada penjelasan yang telah diuraikan dalam latar belakang serta pertanyaan riset dan pertanyaan investigasi yang diajukan, maka penelitian ini bertujuan untuk ;

1. Mendiskripsikan dan menganalisis keragaman ekonomi dan kinerja bisnis pelaku Usaha Mikro-Kecil Menengah (UMKM) di wilayah survei.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis penyebaran UMKM di wilayah survei, menurut bidang usahanya maupun wilayah usahanya
3. Mendeskripsikan dan menganalisis program pemberdayaan UMKM, menurut aspek makro maupun mikro, meliputi : iklim bisnis yang diciptakan, visi dan misinya, tatacara pengurusan ijin usaha, bidang/jenis usaha yang dicadangkan, program kemitraannya, pembinaannya dan dukungan keuanganya

4. Mendeskripsikan dan menganalisis program pemberdayaan dan pengembangan lembaga keuangan mikro (LKM) meliputi beberapa aspek, antara lain : aspek kelembagaan dan dukungannya terhadap perkembangan UMKM
5. Mendeskripsikan, mengatur dan menganalisis persepsi pealku UMKM (responden) terhadap aspek-aspek financial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada unit usaha yang dikelolanya sehingga dapat dijelaskan tingkat skor persepsi responden tertinggi dari semua aspek yagn diukur
6. Mengukur dan menganalisis kinerja UMKM berdasarkan empat aspek kajian, meliputi : fianancial, perspektif pelanggan, perspektif binis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan dari aspek efektifitas strategi bauran pemasaran degan menggunakan model persamaan multivariate, sehingga dapat dijelaskan mengenai aspek-aspek yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja kelompok usaha UMKM
7. Mendeskripsikan dan menganalisis upaya yang dilakukan untuk mengatasi turbulensi lingkungan, meningkatkan kapabilitas organisasi dan meningkatkan kinerja pemasaran UMKM
8. Mengukur besarnya pengaruh turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi terhadap kinerja bisnis UMKM berdasarkan unsur-unsur terpilih yang digunakan dalam pembentukan model

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuannya, maka penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan untuk:

1. Menjadi bahan rekomendasi bagi pihak-pihak yang berwenang dan tertarik untuk meningkatkan pemberdayaan UMKM, mengacu pada temuan pustaka, terkait dengan kepentingan internal dan kepentingan eksternal. Kepentingan internal pelaku usaha, meliputi : aspek perijinan, keragaan ekonomi dan kinerja, aspek penyebaran, aspek dukungan lembaga keuangan mikro (LKM). Kepentingan eksternal meliputi antara lain ; aspek kebijakan pemerintah, aspek pendapatan nasional yang diukur dengan PDB. Rekomendasi ini mengacu pada kondisi sesungguhnya data historis UMKM serta kenyataan yang terjadi selama ini dari sudut pandang (persepsi) pelanggan
2. Menjadi bahan rekomendasi bagi pihak-pihak yang berwenang dan tertarik terhadap pemberdayaan UMKM mengacu pada temuan lapangan mengenai persepsi pelaku UMKM yang menjadi responden penelitian meliputi hasil pengukuran dan analisis skor pada aspek-aspek yang ditanyakan kepada responden, yaitu : aspek financial, aspek perspektif pelanggan, aspek proses bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Rekomendasi ini akan mengacu pada gambaran tingkat efektifitas pelaksanaan program pengembangan UMKM dari sudut pandang (persepsi) pengusaha dan pelanggannya.
3. Menjadi bahan rekomendasi bagi pihak-pihak yang berwenang dan tertarik untuk mengembangkan dan memberdayakan UMKM mengacu pada hasil pengukuran dan penganalisaan

aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kinerja bisnis pelaku UMKM yang menjadi responden. Rekomendasi melalui model persamaan multivariate tersebut, akan memberikan indikator yang dapat memberikan dukungan terhadap penentuan skala prioritas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan program pemberdayaan dan pengembangan yang diperlukan dalam pelaksanaan program pemberdayaan dan pengembangan yang diperlukan perusahaan dan pelanggannya.

4. Menjadi bahan pembelajaran dan rujukan bagi semua pihak yang tertarik untuk menjadi peneliti UMKM di wilayah survei, yang tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan model, cakupan data, responden, wilayah dan variabel yang lebih luas dan lebih lengkap.
5. Menjadi bahan rekomendasi bagi pihak-pihak yang berwenang dan tertarik untuk mengembangkan UMKM, khususnya wilayah JABODETABEK dengan mempelajari temuan pustaka dan temuan lapang (empirik) berkaitan dengan deskripsi karakteristik dan ukuran turbulensi lingkungan, kapabilitas organisasi dan kinerja pemasarannya yang dapat dicapai oleh pelaku bisnis UMKM, serta pengaruh faktor-faktor dominan konsumen terhadap kinerja pemasaran UMKM.
6. Menjadi bahan rekomendasi kebijakan bagi pihak-pihak yang berwenang mengembangkan UMKM di wilayah survei, dengan mempelajari temuan pada simulasi, model, berkaitan dengan adanya pengaruh dan hubungan relational antara turbulensi lingkungan (antara lain terkait dengan faktor-faktor dominan

pada konsumen) dan kapabilitas organisasi dengan kinerja pemasaran UMKM

7. Menjadi bahan rujukan teoretis bagi penelitian serupa dalam ruang lingkup yang lebih luas dan cakupan variabel yang lebih kompleks

1.4. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian

1.4.1 Ruang Lingkup

Penelitian ini didasarkan pada keinginan penulis untuk mendeskripsikan, mengukur dan menganalisis keragaan ekonomi dan kinerja UMKM serta persepsi pelaku kedua kelompok usaha tersebut yang terpilih sebagai responden. Hal tersebut merupakan bagian dari pandangan penulis bahwa UMKM merupakan kelompok usaha yang diharapkan oleh semua pihak untuk menjadi katup pengaman pengangguran, penyerapan tenaga kerja, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

Dengan ciri khasnya yang padat tenaga kerja dengan modal yang relatif rendah dan penggunaan bahan baku lokal hampir sepenuhnya, maka kelompok usaha ini mampu bertahan dari gejolak yang terjadi pada krisis ekonomi yang berlangsung untuk jangka waktu lama. Tumpuan harapan yang begitu berat terhadap UMKM juga ditunjukkan oleh pemerintah melalui keluarnya berbagai peraturan baik yang berasal dari Bank Indonesia maupun Kementerian Koperasi dan UMKM untuk mengatur UMKM dari segala aspeknya termasuk mendirikan dan memberdayakan lembaga keuangan mikro (LKM). Perhatian dan harapan terhadap kelompok bisnis UMKM bahkan telah ditunjukkan secara nyata oleh Presiden Indonesia Dr. Soesilo Bambang

Yudoyono mencanangkan tahun 2005 sebagai “tahun keuangan mikro”, yang menunjukkan semakin besarnya perhatian dan harapan pemerintah terhadap UMKM.

Disisi lain, kinerja kelompok UMKM ternyata masih jauh dari harapan yang ditargetkan; oleh karena iatu menempatkan pencanderaan keragaan ekonomi, program pemberdayaan dalam berbagai pola dan bentuknya, aspek kelembagaan dari lembaga keuangan mikro (LKM), serta pengukuran kinerja UMKM secara seimbang antara aspek financial dan non financial berdasarkan persepsi responden (*balance scorecard*), dikaitkan dengan pengaruh turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi; dan memasukan skor persepsi tersebut dalam model persamaan multivariate (analisis multivariate) menjadi ruang lingkup dalam penelitian ini.

Berdasarkan uraian tersebut, maka rincian ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Aspek keragaan ekonomi dan program pemberdayaan usaha
2. Aspek kelembagaan yang terdapat pada lembaga-lembaga mikro (LKM)
3. Pengukuran kinerja dalam empat aspek skor persepsi; aspek financial, dan non financial (aspek perspektif pelanggan, aspek proses bisnis internal, aspek pembelajaran dan pertumbuhan)
4. Aspek permodelan yang digunakan, model persamaan multivariate (analisis multivariate).
5. Membuat deskripsi (analisis deskriptif) terhadap unsur-unsur yang terpilih pada variabel-variabel turbulensi lingkungan, kapabilitas organisasi dan kinerja bisnis UMKM di wilayah

JABODETABEK (Jakarta, Bogor, Depok, Bogor, Tangerang dan Bekasi)

6. Membuat analisis inferensial terhadap unsur-unsur yang dipilih pada variabel turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi terhadap kinerja bisnis UMKM dalam bentuk pengaruh (regresi) dan derajat hubungan derajat relasi (korelasi) dengan model persamaan yang melibatkan sejumlah variabel bebas (Analisis Multi Variate).

1.4.2 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan ruang lingkup penelitian, maka penelitian ini mempunyai keterbatasan antara lain :

1. Wilayah penelitian ini adalah wilayah Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi), padahal penyebaran UMKM berada pada seluruh wilayah Indonesia. Beberapa pertimbangan yang mendasari dipilihnya wilayah Jabodetabek sebagai wilayah penelitian antara lain :
 - (a) dekat dengan pusat pemerintahan,
 - (b) pusat bisnis dan konsentrasinya peredaran uang,
 - (c) mempunyai daya tarik yang besar bagi kaum urban, terutama pelaku UMKM yang berasal dari sektor pertanian di daerahnya, (d) pusat konsentrasinya UMKM
2. Wilayah penelitiannya hanya mencakup JABODETABEK, padahal penyebaran UMKM tersebut tidak hanya di JABODETABEK tetapi tersebar di seluruh wilayah Indonesia
3. Tidak meneliti semua unsur yang terdapat pada turbulensi lingkungan, kapabilitas organisasi dan kinerja pemasaran

UMKM. Dalam hal ini, variabel turbulensi lingkungan yang tidak diteliti adalah perubahan sosio budaya, sedangkan pada variabel kapabilitas organisasi, penelitian ini tidak meneliti pelaksanaan penanganan konflik kepentingan antara pemilik dan pengelola (managers). Sementara itu, pada variabel kinerja pemasaran, penelitian ini tidak meneliti unsur biaya pemasaran dan pelaksanaan diklat.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini akan dikemukakan studi literatur mengenai sejarah perkembangan teori krisis mulai dari krisis generasi pertama, kedua dan ketiga, dilanjutkan dengan berbagai penyebab krisis nilai tukar dengan mengidentifikasi berbagai indikator potensial yang bisa digunakan sebagai peringatan dini sebelum terjadinya krisis mata uang. Krisis keuangan pada umumnya dibedakan menjadi tiga tipe, yaitu: krisis mata uang (*Currency Crisis*), krisis perbankan (*Banking Crisis*) dan krisis utang (*Debt Crisis*). Namun menurut pembagian jenis krisis yang dilakukan oleh Bussiere dan Fraszcher (2004), menambahkan dua tipe krisis dari tiga tipe krisis yang terjadi pada umumnya, yaitu krisis kredit swasta dan krisis pasar saham. Ketika terjadinya krisis keuangan baik itu krisis mata uang, krisis perbankan maupun utang dapat berasal dari sisi fundamental perekonomian (Kaminsky dan Reinhart, 1999). Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Lestano, Jacobs dan Kuper (2003) yang mengacu pada Kaminsky, Lizondo dan Reinhart (1998), fundamental ekonomi tersebut dibagi menjadi empat sektor, yaitu sektor eksternal yang terdiri dari current account dan capital account, sektor keuangan, sektor publik, serta sektor perekonomian global. Pola perilaku dari indikator-indikator tersebut akan menggambarkan ketangguhan, serta kerentanan sebuah perekonomian yang merupakan potensi terjadinya krisis. Menurut Nasution (2007), pendekatan metode untuk model EWI dapat dikelompokkan menjadi 2, yaitu:

1. Macroeconometric model dan time series analysis
2. Business cycle analysis

2.1 Sejarah Pemikiran Teori Krisis

a. Krisis Generasi Pertama pertama diperkenalkan oleh Salant dan Handerson (1978), yang kemudian dikembangkan oleh Krugman (1978) dan Flood & Garber (1984) yang disebut dengan teori Canonical Crisis adalah krisis nilai tukar atau krisis neraca pembayaran yang dialami oleh suatu negara dengan perekonomian terbuka berukuran kecil dan menerapkan rezim nilai tukar tetap (fixed exchange rate). Teori Canonical Crisis di latarbelakangi oleh model stabilitas harga Salant yang menerangkan terjadinya serangan spekulatif pada suatu komoditi. Para spekulan akan mengambil inisiatif untuk membeli persediaan suatu komoditas ketika mereka memperkirakan bahwa komoditas tersebut meningkat secara cepat pada masa yang akan datang (misalnya komoditas emas), hal ini dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan keuntungan. Dari model Salant tersebut Krugman mengembangkannya untuk menganalisis proses terjadinya krisis mata uang (*currency crisis*). Dalam canonical crisis model terdapat dua asumsi yang melandasi. Pertama, pemerintah suatu negara mencetak uang secara besar-besaran untuk membiayai defisit anggarannya. Kedua, bank sentral memiliki sejumlah cadangan devisa yang digunakan untuk melakukan intervensi pasar agar nilai tukar stabil sesuai yang ditargetkan. Kebijakan pemerintah untuk mencetak uang secara terus menerus guna membiayai defisit anggaran akan menyebabkan nilai tukar mata uang domestik terhadap luar negeri akan mengalami

trend yang terus melemah, untuk itu bank sentral akan melakukan intervensi pasar dengan melepas cadangan devisa ke pasar valas. Pada titik tertentu ketika bank sentral mulai mengalami kelangkaan pada cadangan devisanya, maka spekulasi akan melakukan aksi borong mata uang asing atas dasar estimasi nilainya akan meningkat tajam pada masa yang akan datang.

b. Krisis Generasi Kedua Pada suatu perekonomian yang kondisi fundamental sistem kursnya menunjukkan trend yang baik tidak menutup kemungkinan bahwa negara tersebut bisa mengalami krisis. Perekonomian tersebut bisa mengalami krisis akibat serangan spekulatif meskipun fakta yang ada menunjukkan fundamental sistem kurs yang kuat (artinya bank sentral memiliki cadangan devisa yang cukup untuk menyokong kurs tetap), krisis semacam ini dinamakan *self-fulfilling crises*. Krisis Generasi kedua kembali dialami oleh Meksiko pada tahun 1994-1995, setelah berhasil pulih dari krisis yang pertama dimana kondisi fundamental ekonomi Meksiko semakin membaik dan stabil. Menurut Martinez (1998) proses penyesuaian struktural yang dilakukan sepanjang pertengahan tahun 1980-an hingga awal tahun 1990-an yang sangat memberikan kontribusi besar terhadap kestabilan kondisi makroekonomi Meksiko selama periode tersebut. Berbagai kebijakan ekonomi Meksiko memberikan harapan kepada pelaku pasar terhadap perekonomian Meksiko. Optimisme para pelaku pasar tersebut dapat dilihat dari mengalirnya aliran masuk modal asing yang mencapai USD 104 miliar selama tahun 1990-1994 atau setara dengan 20% dari total capital inflows ke seluruh negara berkembang saat ini.

c. Krisis Generasi Ketiga Krisis generasi ketiga adalah krisis yang terjadi secara bersamaan antara

krisis perbankan dan krisis nilai tukar (twin crisis). Di sisi perbankan yang menjadi akar penyebab krisis di Asia adalah moral hazard problem. Hal ini terkait dengan adanya penjaminan pemerintah terhadap lembaga keuangan domestik untuk memperoleh kredit investasi meskipun lembaga keuangan tersebut sebenarnya tidak kredibel.

2. Konsep Krisis Keuangan Kaminsky dan Reinhart (1999) menyebutkan bahwa konsep terjadinya krisis keuangan baik krisis mata uang, krisis perbankan maupun krisis utang dapat berasal dari sisi fundamental perekonomian. Penelitian yang dilakukan oleh Lestano, Jacobs dan Kuper (2003) yang mengacu pada Kaminsky, Lizondo dan Reinhart (1998), fundamental ekonomi tersebut dibagi menjadi empat sektor, yaitu sektor eksternal yang terdiri dari current account dan capital account ; sektor keuangan; sektor publik; serta sektor perekonomian global. Pola perilaku itulah yang akan menggambarkan seberapa kuat atau rapuhnya sebuah perekonomian. Krisis keuangan pada umumnya dibedakan menjadi tiga tipe, yaitu: krisis mata uang (Currency Crisis), krisis perbankan (Banking Crisis) dan krisis utang (Debt Crisis). Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Kaminsky (1998), definisi krisis mata uang (Currency Crises) adalah suatu situasi di mana adanya serangan pada mata uang yang mengakibatkan depresiasi yang sangat tajam pada mata uang atau penurunan besar-besaran pada cadangan devisa, atau merupakan kombinasi antara keduanya. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Kaminsky (1998) menyimpulkan "A crisis is defined as a situation in which an attack on the currency leads to a sharp depreciation of the currency, large decline in international reserve, or

a combination of the two. A crisis so defined includes both successful and unsuccessful attacks on the currency. The definition is also comprehensive enough to include not only currency attacks under a fixed exchange rate but also an attack under other exchange rate regimes. For example, an attack a large devaluation beyond the established rule of a prevailing crawling-peg regime or exchange rate band (page 15). Dengan demikian, lebih spesifik krisis mata uang diidentifikasi sebagai “Exchange Market Pressure” yaitu krisis mata uang pada negara tertentu dapat dilihat dari tekanan pasar valas pada periode tertentu. Berdasarkan Goldstein, Kaminsky dan Reinhart (2000) dan Edison (2000), definisi indeks pergolakan pasar valas (index of exchange market turbulence) yaitu rata-rata tertimbang dari perubahan nilai kurs (disimbolkan dengan e_t) dan tingkat perubahan cadangan devisa / rate of change of the reserve (R_t). Bobot yang dipilih merupakan dua komponen indeks yang sama dengan volatilitas sampel. Jika diumpamakan e_t merupakan simpangan baku/ standar deviasi dari tingkat perubahan mata uang dan R_t merupakan simpangan baku/ standar deviasi dari tingkat perubahan cadangan devisa. Antara perubahan mata uang dan perubahan cadangan devisa, masing-masing berhubungan positif dan negatif dengan indeks tekanan pasar valas. Perekonomian dikatakan krisis jika EMP melebihi rata-ratanya ditambah dengan standar deviasi yang ditentukan, katakanlah sebesar m . Jika μ merupakan rata-rata dari indeks EMP dan σ menunjukkan standar deviasi dari indeks EMP nya, maka secara formal dikatakan krisis mata uang (currency crisis).

3. Nilai Tukar Menurut Salvatore (1997) mengacu dalam Benazir (2008) nilai tukar mata uang

(exchange rate) atau yang sering disebut dengan kurs adalah harga mata uang luar negeri dalam satuan harga mata uang domestik. Sedangkan pengertian lainnya, kurs (exchange rate) didefinisikan sebagai harga sebuah mata uang dari suatu negara yang dinyatakan dalam mata uang yang lain (Krugman, 2000). Kurs antara dua negara adalah tingkat harga yang disepakati penduduk kedua negara untuk saling melakukan perdagangan (Mankiw, 2004). Sedangkan menurut istilah perbankan kurs adalah harga satu unit mata uang asing dalam mata uang domestik terhadap mata uang asing. Sebagai contoh kurs Rupiah terhadap Dolar Amerika (USD) adalah harga satu Dolar Amerika (USD) dalam Rupiah (Rp), atau dapat juga sebaliknya diartikan harga satu Rupiah terhadap satu USD. Nilai tukar (kurs) dibedakan menjadi dua, yaitu nilai tukar nominal dan nilai tukar riil (Mankiw, 2004). Definisi dari kedua nilai tukar tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Nilai Tukar Nominal Nilai tukar nominal (nominal exchange rate), adalah harga relatif dari mata uang dua negara. Sebagai contoh, jika kurs antara Dolar AS dan Yen Jepang adalah 80 Yen per Dolar, maka 1 dolar dapat ditukar dengan 80 Yen di pasar dunia untuk mata uang asing. Menurut Mishkin (2001), nilai tukar nominal menyatakan satuan mata uang asing baik yang berbentuk hard cash maupun dalam bentuk surat berharga. Mankiw (2004) mendefinisikan nilai tukar sebagai nilai yang digunakan seseorang saat menukar mata uang suatu negara dengan mata uang negara lain. Ketika orang mengacu pada kurs di antara kedua negara, maka yang dimaksud adalah kurs nominal. Sejalan dengan itu, Batiz (1994) mengartikan nilai

tukar nominal sebagai nilai suatu mata uang dibandingkan dengan mata uang lainnya.

- b. Nilai Tukar Riil Nilai tukar riil (real exchange rate) adalah harga relatif dari barang-barang dua negara. Kurs riil menyatakan tingkat di mana bisa memperdagangkan barang - barang dari suatu negara untuk barang-barang dari negara lain. Sedangkan Mankiw (2004) mendefinisikan kurs riil sebagai nilai yang digunakan seseorang saat menukar barang dan jasa dari suatu negara dengan barang dan jasa dari negara lain. Ketika mempelajari perekonomian secara keseluruhan, para ahli ekonomi makro lebih berfokus pada harga secara keseluruhan daripada harga masing – masing barang. Nilai tukar riil ini mengukur harga relatif barang dan jasa yang tersedia di dalam negeri terhadap barang – barang dan jasa yang tersedia di luar negeri. Nilai tukar riil ini juga dapat digunakan untuk mengukur perubahan daya saing internasional. Nilai tukar riil mempunyai dua pengaruh terhadap potensi krisis nilai tukar. Yaitu jika dilihat dari segi perubahan harga relatif produk dan biaya produksi. Dilihat dari sisi perubahan harga relatif produknya, depresiasi atau menurunnya nilai tukar riil akan menyebabkan harga barang-barang domestik relatif lebih rendah dibandingkan dengan harga di luar negeri. Perubahan tersebut menyebabkan konsumen yang ada di dalam dan luar negeri membeli lebih banyak barang yang berasal dari dalam negeri (Indonesia) dan membeli lebih sedikit barang dari luar negeri. Hasilnya ekspor Indonesia akan meningkat dan impornya akan menurun, dan kedua perubahan ini akan menyebabkan kenaikan ekspor neto Indonesia. Depresiasi nilai tukar riil akan menurunkan potensi untuk terjadinya krisis karena menguatnya daya saing produk ekspor negara tersebut. Sebaliknya apresiasi atau kenaikan nilai tukar riil Indonesia akan menyebabkan harga barang-

barang di Indonesia menjadi lebih tinggi dibandingkan di luar negeri, sehingga ekspor netonya menurun. Kenaikan atau apresiasi nilai tukar riil memberikan potensi untuk terjadinya krisis karena akan melemahkan daya saing ekspor. Akan berbeda jika dilihat dari segi biaya produksi, depresiasi atau penurunan nilai tukar riil menyebabkan harga dari bahan baku maupun pendukung yang harus didatangkan dari luar negeri nilainya relatif mengalami kenaikan sehingga menyebabkan meningkatnya biaya produksi. Biaya produksi yang meningkat ini akan menaikkan harga barang yang diproduksi. Meningkatnya harga dalam negeri akan menurunkan daya saing produk domestik. Depresiasi nilai tukar riil memberikan potensi untuk terjadinya krisis bila berlangsung dalam jangka panjang, karena akan melemahkan daya saing ekspor. Dan sebaliknya apresiasi nilai tukar riil akan menyebabkan bahan baku yang harus didatangkan dari luar negeri relatif lebih murah sehingga biaya produksi menurun dan mengakibatkan daya saing meningkat. Peningkatan daya saing produk ekspor akan meningkatkan nilai ekspor sehingga cenderung menurunkan kemungkinan terjadinya krisis nilai tukar.

4. Teori Perdagangan Internasional

Teori perdagangan internasional membantu menjelaskan arah serta komposisi perdagangan antara beberapa negara serta bagaimana efeknya terhadap struktur perekonomian suatu negara. Di samping itu teori perdagangan internasional juga dapat menunjukkan adanya keuntungan yang timbul dari adanya perdagangan internasional itu sendiri (gains from trade).

a. Teori Klasik

1. Adam Smith : Keunggulan Mutlak Dalam tahun 1776, Adam Smith menerbitkan bukunya yang terkenal, *The Wealth of Nations*, yang menyerang pandangan orang – orang merkantilis, dan sebaliknya menganjurkan perdagangan bebas sebagai suatu kebijaksanaan yang paling baik untuk negara – negara di dunia.

Smith berpendapat bahwa dengan perdagangan bebas, setiap negara dapat berspesialisasi dalam produksi komoditi yang mempunyai keunggulan mutlak (absolute advantage) yaitu dapat memproduksi lebih efisien dibanding negara-negara lain. Kemudian mengimpor komoditi yang mengalami kerugian mutlak (absolute disadvantage) atau dengan kata lain jika produksinya kurang efisien. Spesialisasi internasional dari faktor-faktor produksi ini akan menghasilkan pertambahan produksi dunia yang dapat dimanfaatkan bersama-sama melalui perdagangan antarnegara.

2. David Ricardo : Keunggulan Komperatif Teori David Ricardo didasarkan pada nilai tenaga kerja atau theory of labor value yang menyatakan bahwa nilai atau harga suatu produk ditentukan oleh jumlah waktu atau jam kerja yang diperlukan untuk memproduksinya. Menurut teori cost comparative advantage (labor efficiency), suatu negara akan memperoleh manfaat dari perdagangan internasional jika melakukan spesialisasi produksi dan mengekspor barang dimana negara tersebut dapat berproduksi relatif lebih efisien serta mengimpor barang dimana negara tersebut berproduksi relatif kurang/tidak efisien. Teori comparative advantage dari David Ricardo merupakan cost comparative advantage.

b. Teori Modern The Proportional Factor Theory dari Eli Heckscher dan Bertil Ohlin Menurut teori Heckscher – Ohlin atau teori H – O, perbedaan opportunity cost suatu produk antara satu negara dengan negara lain dapat terjadi karena adanya perbedaan, jumlah atau proporsi faktor produksi yang dimiliki (endowment factors) masing – masing negara. Perbedaan opportunity cost tersebut dapat menimbulkan terjadinya perdagangan internasional. Negara – negara yang memiliki faktor produksi relatif banyak/murah dalam memproduksinya akan melakukan spesialisasi produksi dan mengekspor barangnya. Sebaliknya masing – masing negara akan mengimpor barang tertentu

jika negara tersebut memiliki faktor produksi yang relatif langka/mahal dalam memproduksinya. Dalam analisisnya, teori modern H – O menggunakan dua kurva. Pertama adalah kurva “isocost”, yaitu kurva yang menggambarkan total biaya produksi yang sama dan kurva “isoquant”, yaitu kurva yang menggambarkan total kuantitas produk yang sama. Menurut teori ekonomi mikro, kurva isocost akan bersinggungan dengan kurva isoquant pada suatu titik optimal. Jadi dengan biaya/cost tertentu akan diperoleh produk yang maksimal; atau dengan biaya/cost minimal akan diperoleh sejumlah produk tertentu (Hady, 2009).

BAB III

KERAGAMAN EKONOMI

3.1 Ekonomi UMKM

Keragaman ekonomi UMKM yang dijelaskan dalam penelitian ini meliputi data UMKM yang bersumber dari indikator Makro UMKM yang diterbitkan oleh BPS dan Kementerian Koperasi dan UMKM tahun 2007. Keragaman ekonomi yang dijelaskan merupakan data UMKM tingkat nasional, meliputi : jumlah perusahaan UKM, penyerapan tenaga kerja, investasi, ekspor non migas, kontribusi UKM dalam PD (**perhatikan Tabel 1**).

Tabel 1. Keragaan Ekonomi Usaha Kecil Menengah (UKM) dan Usaha Besar 2005-2006

	2005			2006		
	UKM	UB	Jumlah	UKM	UB	Jumlah
1.Jumlah Perusahaan	47,103 (99,98%)	0,007 (0,02%)	47,110 (100,00%)	48,930 (99,98)	0,007 (0,02%)	38,937 (100,00%)
2.Penyerapan T.K	83,234 (96,28%)	3,12 (1,72%)	86,446 (100,00%)	85,416 (96,18%)	3,388 (3,82%)	88,804 (100,00%)
3.Investasi	302,449 (46,02)	355,176 (53,98%)	657,625 (100,00%)	369,823 (46,22%)	430,260 (53,78%)	800,083 (100,00%)
4.Ekspor (a)	110,338 (20,28%)	433,864 (79,72%)	544,202 (100,00%)	122,199 (20,12%)	485,198 (79,88%)	607,397 (100,00%)
5.PDB	1491,062 (53,54%)	1293,898 (46,46%)	2784,960 (100,00%)	1778,746 (53,28%)	1559,450 (46,72%)	3338,196 (100,00%)

Sumber : Indikator Makro UKM, BPS dan Kementerian Koperasi dan UKM Tahun 2007, diolah

Keterangan : 1 = nilai dalam jutaan unit
 2 = nilai dalam jutaan orang
 3,4 & 5 = nilai dalam triliun rupiah
 UKM = Usaha Kkecil Menengah
 UB = Usaha Besar
 (a) = meupakan nilai ekspor non migas

Berdasarkan data pada Tabel 1, terlihat bahwa selama tahun 2005-2006, hampir seluruh perusahaan di Indonesia termasuk dalam kelompok UKM (99,98%) dan hanya sebagian kecil saja yang merupakan kelompok UB (0,02%). Dengan penyerapan tenaga yang

jumlahnya melebihi 83 juta orang (>96,00%), maka kelompok UKM di Indonesia merupakan katup pengaman pengangguran dan pemerataan pendapatan serta alat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat miskin yang sangat meyakinkan.

Sementara itu, penyerapan inventasi kelompok UKM, jumlahnya masih di atas 302 triliun rupiah (>46,00%), sedangkan penyerapan investasi dari kelompok usaha besar (UB) mencapai nilai di atas 355 triliun rupiah atau sekitar 54,00%. Dengan demikian, dari sudut investasi, peran UKM masih cukup signifikan dan diperhitungkan. Hanya saja, dari aspek ekspor non migas, peran sektor UKM tahun 2005 tidak mencapai 21,00% atau nilainya sekitar dari 110 triliun rupiah, dan naik menjadi 122,199 triliun rupiah di tahun 2006 atau naik 10,75%. Sebagian besar ekspor non migas masih berasal dari sektor usaha besar (UB) yang pada tahun 2005 nilainya mencapai 433,864 triliun rupiah atau sekitar 79,00%, dan pada tahun 2006 jumlahnya naik menjadi 485,198 triliun rupiah atau naik sekitar 11,84%. Walaupun dari proporsi kenaikannya tidak berbeda secara signifikan (hanya 1,09%), namun secara absolut nilai ekspor non migas dari sektor UKM hanya seperempatnya nilai ekspor non migas kelompok usaha besar (UB). Keadaan ini merupakan salah satu kelemahan UKM Indonesia namun sekaligus menjadi tantangan agar potensi ekspornya dapat ditingkatkan.

Keragaman ekonomi UKM dari kontribusinya terhadap Product Domestic Bruto (PDB) masih lebih baik dibandingkan dengan UB. Selama kurun waktu 2005-2006, kontribusi UKM terhadap PDB Indonesia mencapai di atas 50% atau lebih tinggi dibandingkan sektor UB. Kontribusi PDB dari UKM pada tahun 2005 mencapai 1491,062

triliun rupiah sementara dari UB sebesar 1293,898 triliun rupiah sementara pada tahun 2006 nilai PDB dari UKM mencapai 1778,746 triliun rupiah, dan yang berasal dari UB jumlahnya sekitar 1559,450 triliun rupiah. Mengingat potensi UKM Indonesia yang begitu meyakinkan bagi perekonomian nasional, maka sudah sewajarnya jika kita memberikan perhatian yang serius dalam upaya meningkatkan daya serap investasi UKM, meningkatkan kemampuan ekspor dan mempertahankan ciri khas UKM, yang mampu menyerap tenaga kerja lebih dari sektor usaha besar.

Mengenai ekspor UKM, Benny Soetrisno sebagai Ketua Umum Gabungan Pengusaha Ekspor Indonesia (GAPEI) sebagaimana ditulis dalam Tempo Interaktif 29 Agustus 2007, bahwa jiwa pengusaha (enterpreneurship) pelaku UKM Indonesia masih sangat lemah, sehingga pasar dalam pasar ekspor regional, produk-produk ekspor UKM Indonesia selalu kalah bersaing dengan produk ekspor sejenis yang diproduksi oleh UKM negara-negara lain, terutama Cina dan Taiwan. Disamping itu, tidak kurang 70% produk-produk ekspor Indonesia adalah merupakan hasil produksi UKM. Namun demikian karena promosinya yang relatif tidak memadai, maka produk ekspor Indonesia yang berasal dari UKM kurang laku di pasar regional dan pasar Eropa.

3.2 Kriteria Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)

Kriteria UMKM di Indonesia diberikan oleh beberapa lembaga ekonomi yang sudah melakukan sensus dan/atau survei terhadap UMKM dari Indonesia. Kriteria UMKM Indonesia, yang dikemukakan oleh lembaga-lembaga tersebut ternyata saling melengkapi, yaitu : Badan Pusat Statistik (BPS), Kementerian Koperasi dan UKM, serta

UKM menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 tahun 1995.

Dalam penelitian ini penulis mengambil kriteria UMKM dengan menggabungkan kriteria UMKM menurut BPS, Kementerian Koperasi dan UKM serta yang terdapat dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 tahun 1995.

3.2.1 Kriteria Usaha Mikro

1. Mempunyai kekayaan bersih (termasuk tanah dan bangunan) dengan nilai dibawah Rp. 200.000.000,- (dua ratus juta rupiah)
2. Mempunyai hasil penjualan tahunan di bawah Rp. 1.000.000.000,- (satu miliar rupiah)
3. Milik Warga Negara Indonesia (WNI)
4. Berdiri sendiri, tidak berafiliasi atau merupakan anak cabang dari perusahaan lain
5. Berbadan hukum, termasuk Koperasi
6. Mempertahankan tenaga kerja 6 orang sampai dengan 19 orang.

3.2.2 Kriteria Usaha Menengah

1. Mempunyai kekayaan bersih (termasuk tanah dan bangunan) dengan nilai di atas Rp. 200.000.000,- (dua ratus juta rupiah) dan kurang dari Rp. 10.000.000.000,- (sepuluh miliar rupiah)
2. Mempunyai hasil penjualan tahunan di atas Rp. 1.000.000.000,- (satu miliar rupiah)
3. Milik Warga Negara Indonesia
4. Berdiri sendiri, tidak berafiliasi atau merupakan anak cabang dari perusahaan lain

5. Berbadan hukum, termasuk Koperasi
6. Mempekerjakan tenaga kerja 20 orang sampai dengan 99 orang

3.3 Penelitian yang Mendukung

Secara umum, beberapa indikator yang menjelaskan kurang eksisnya sektor riil di Indonesia dalam kompetisi bisnis antara lain adalah rendahnya daya saing bisnis, dan sulitnya proses untuk memulai bisnis (Fadhil Hasan, Indef, 2005). Disamping itu, peringkat *good corporate covernance* (GCG) di tingka Asia, untuk tahun 2003 Indonesia masih jauh tertinggal dibandingkan dari sepuluh negara Asia yang dijadikan *banchmaking* (CISA, dalam Indef, 2003), belum lagi rendahnya peringkat daya saing, baik pada lingkup daya saing pertumbuhan, daya saing teknologi, daya saing institusi publik, maupun daya saing pada aspek lingkungan makro (World Economic Forum), dalam Indef, 2003).

Berbagai kelemahan bisnis yang terdapat pada UMKM dan Koperasi sudah waktunya dibenahi secara komprehensif dan terporgram. Soeroso Dasar (2007) menyebutkan bahwa jika kelemahan UMKM selama ini terletak pada aspek permodalan, maka peningkatan jumlah kredit UMKM tersebut merupakan terobosan yang akan berdampak positif bagi unit usaha ini. Namun demikian jika yang menjadi hambatan bisnis UMKM dan Koperasi menyangkut aspek-aspek pengetahuan bisnis, akses pasar, dan mental pengusaha, maka peningkatan jumlah kredit UMKM dan Koperasi tidak akan menjadi jalan keluar bagi persoalan bisnis yang terdapat pada UMKM dan Koperasi tesrsebut.

Menurut Wiloejo Wirjo Wijono di dalam Kajian Ekonomi dan Keuangan (2005) mengemukakan data BPS bahwa kontribusi PDB oleh UMKM pada tahun 2003 mencapai 1.013,5 triliun rupiah (56,7 persen dari PDB) dengan jumlah UMKM sebanyak 42,4 juta dan menyerap 79,0 juta tenaga kerja. Pertumbuhan PDB UMKM pada periode 2000-2003 ternyata lebih tinggi dibandingkan dengan pertumbuhan PDB dari unit usaha besar. Peneliti ini juga mengemukakan bahwa perkembangan sektor UMKM tersebut menyiratkan bahwa terdapat potensi yang besar pada struktur ekonomi domestik, jika hal ini dapat dikelola dan dikembangkan dengan baik untuk mewujudkan UMKM yang tangguh, sebagaimana yang terdapat di Cina, Taiwan, Korea Selatan dan Jepang.

Namun demikian Wiloejo Wirjo Wijoo (2005) menyebutkan bahwa UMKM di Indonesia masih menghadapi persoalan mendasar antara lain:

- (a) masih sulitnya akses pada pasar produk-produk yang dihasilkan
- (b) masih lemahnya pengembangan dan penguatan usaha, serta
- (c) adanya keterbatasan akses terhadap sumber-sumber pembiayaan dari lembaga-lembaga formal khususnya dari perbankan.

Data survei yang dilakukan The Asia Foundation tahun 2005, memperlihatkan bahwa usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) mencapai kurang lebih 95% dari keseluruhan jenis usaha di Indonesia. Kebanyakan dari jenis usaha ini berada pada sektor informal yang tidak terdaftar dan tanpa status hukum. Ketiadaan izin usaha pada jenis usaha ini diduga menjadi kendala yang serius bagi perkembangan kelompok UMKM, karena tidak dapat memperoleh kredit dari bank, tidak dapat menjual ke pengecer besar dan tidak dapat melakukan ekspor. Pelaku

usaha pada UMKM memilih untuk tidak memiliki ijin usaha karena berbagai alasan, antara lain :

- a. tidak melihat perlunya memperoleh ijin karena tidak berkeinginan untuk mendapatkan akses kredit dari bank dan tidak berkehendak memasuki pasar yang lebih besar,
- b. adanya keinginan untuk menghindari pajak,
- c. menghindari persyaratan-persyaratan formal dan
- d. menghindari pantauan pemerintah,
- e. rendahnya kualitas pelayanan publik dan tingginya biaya pengurusan ijin usaha di Indonesia membuat pelaku usaha harus berhitung apakah manfaat yang diperoleh lebih besar dari waktu dan biaya yang dikeluarkan selama proses pengurusan ijin usaha.

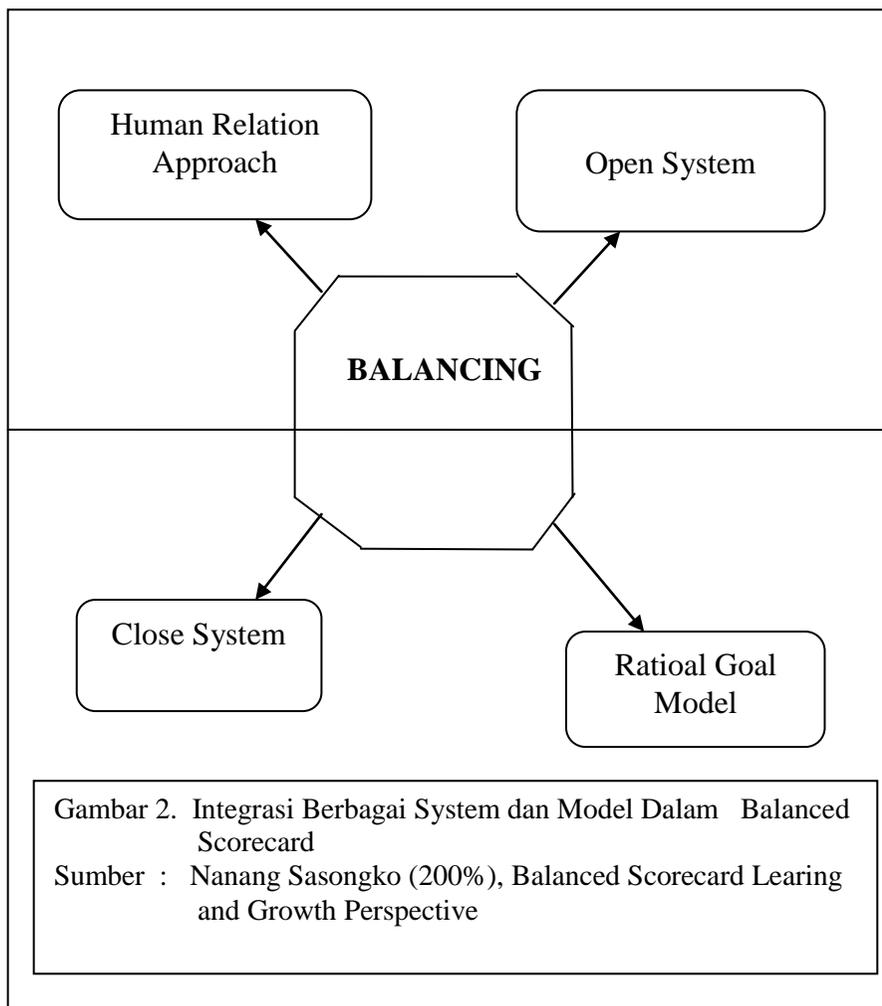
Disamping itu adanya desentralisasi yang memberikan kewenangan pemberian ijin usaha oleh lebih dari 400 pemerintah daerah, telah menimbulkan beberapa permasalahan yaitu :

- (a) banyaknya jumlah instansi yang bertanggung jawab untuk perizinan, yang masing-masing kepentingannya sendiri
- (b) persyaratan pengurusan ijin yang tumpang tindih dan tidak konsisten,
- (c) kurang transparannya kepastian biaya dan waktu yang diperlukan untuk pengurusan ijin,
- (d) belum tersedianya standar pelayanan minimal dalam pengurusan ijin, dan
- (e) kurangnya insentif dan standar akuntabilitas untuk menghambat berlangsungnya praktek korupsi, serta

- (f) adanya calo pengurusan ijin usaha yang seringkali membebani pelaku usaha yang bermaksud mengurus ijin usaha

Disisi lain, Deputi Kelembagaan Kementerian Negara Koperasi dan UKM, Marsudi Raharjo kepada Antara News di Jakarta (24 Agustus 2007) menyatakan bahwa pemerintah segera mengatur segmentasi atau jalur kegiatan usaha bagi UMKM agar iklim usaha semakin kondusif dan sehat. Pelaku-pelaku usaha akan dipisahkan dan ada segmen yang tidak boleh disamakan, dan kebijakan regulasi tentang segmentasi usaha tersebut akan mendorong peningkatan pemberdayaan kegiatan pelaku-pelaku UMKM. Bagi pelaku usaha besar yang melanggarnya akan dikenakan sanksi pidana maupun perdata. Regulasi ini ditargetkan akan efektif berlaku mulai Desember 2007. Dengan adanya regulasi ini maka pemerintah telah berupaya untuk memberikan perlindungan dan membakukan usaha UMKM sehingga unit usaha ini dapat lebih produktif.

Selanjutnya menurut Ketua Umum Gabungan Pengusaha Ekspor Indonesia, Benny Soetrisno sebagaimana ditulis dalam Tempo Interaktif 29 Agustus 2007, bahwa jiwa pengusaha (enterpreneurship) UMKM Indonesia sangat kurang sehingga pasar UMKM di negara-negara tujuan regional kalah bersaing terutama dengan Cina. Disamping itu tidak kurang dari 70 persen produk-produk ekspor Indonesia diproduksi oleh UMKM, tetapi karena promosinya relatif tidak memadai, menyebabkan produk-produk UMKM ini kurang laku di pasar regional dan Eropa. Disisi lain cakupan proses balanced scorecard menurut Nanang Sasongko (2000) nampak pada **gambar 2**.



Mengacu pada Bagan tersebut terlihat bahwa balanced scorecard memberikan pengukuran kinerja yang komprehensif dan mencakup long-term strategic. Oleh sebab itu tidaklah berlebihan jika Barbara dan Gunawan (2000) menyatakan bahwa balanced scorecard menekankan pengukuran kinerja yang tidak hanya berdasarkan aspek kuantitatif, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek financial yang dilengkapi dengan aspek customer, inovasi dan market development merupakan fokus

pengukuran integral. Penulis ini juga menyatakan bahwa keempat perspektif kinerja tersebut menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal dengan ukuran internal

Keseimbangan ini menunjukkan trade-off yang dilakukan oleh manajer terhadap ukuran-ukuran tersebut untuk mendorong manajer dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa membuat trade-off diantara kunci-kunci sukses tersebut. Balanced scorecard mampu memandang berbagai faktor turbulensi lingkungan secara menyeluruh, adaptif, dan responsif.

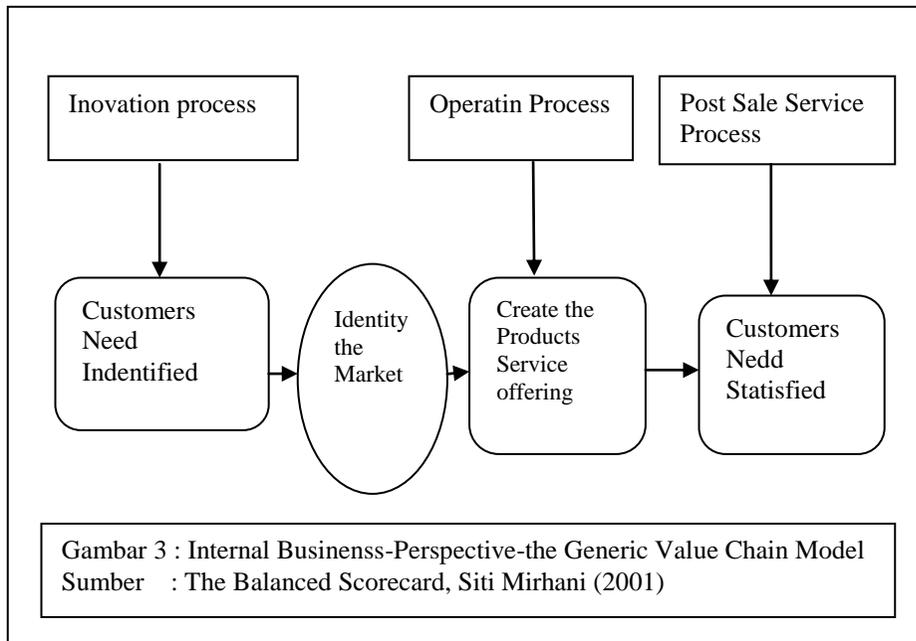
Dalam penelitiannya, Morisawa (2002) mengemukakan bahwa Jepang sudah beberapa tahun sebelumnya (sebelum 2002), mengintroduksi pola kerja balanced scorecard (BSC) terhadap lebih dari 20 perusahaan. Sementara itu, Nomura Research Institute (2002), hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa berdasarkan pengalaman perusahaan yang menerapkan pengukuran kinerja dengan balanced scorecard tersebut, memperoleh lima keunggulan, yaitu :

1. BSC dapat digunakan untuk melakukan perbaikan keseimbangan di antara sasaran-sasaran jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang
2. BSC dapat digunakan untuk menciptakan pemahaman strategi perubahan dengan menyusun indikator-indikator non-financial kuantitatif, disamping indikator-indikator financial
3. BSC dapat mengurangi keraguan-raguan dan tetap menjaga indikator-indikator financial kuantitatif
4. BSC dapat memberikan penjelasan tentang proses pembelajaran organisasi melalui suatu pengulangan siklus hipotesis verifikasi

5. BSC dapat memperbaiki platform strategi komunikasi dalam organisasi yang mencerminkan keterkaitan antara pimpinan dan bawahan.

Implementasi pengukuran kinerja bisnis dengan menggunakan balanced scorecard untuk perusahaan-perusahaan di Indonesia nampaknya belum meluas, lembaga atau instansi pemerintah, BUMN dan lembaga perbankan sebenarnya sudah mulai menerapkan pengukuran kinerja dengan menggunakan BSC, yang lebih dikenal dengan istilah Laporan Akuntabilitas Kinerja (Pariaman Sinaga, 2004). Peneliti ini mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja dengan balanced scorecard dalam perencanaan strategic mempunyai karakteristik : (a) komprehensif, (b) koheren, (c) seimbang, dan (d) terukur

Siti Mirhani (2001) menjelaskan bahwa balanced scorecard lebih menekankan pada penciptaan proses baru yang ditujukan kepada customers and financial objectives, penetapan sasaran dan ukuran bisnis yang dilakukan pada tiga tahapan, yaitu *innovation process*, *operation process* dan *postsale service process*, yang dinyatakan sebagai *the Internal-Business-Process Perspective-the Generic Value Chain Model* (**Gambar 3**)



3.4 Pemberdayaan UMKM

Pasal 33 ayat 1 Undang-Undang Dasar 1945 menyatakan, bahwa “perekonomian disusun sebagai usaha bersama yang berazaskan kekeluargaan”. Pernyataan ini memberikan arti bahwa bangun usaha ekonomi Indonesia lebih berpihak pada ekonomi kerakyatan. Beberapa ahli ekonomi kerakyatan, antara lain Mohammad Hatta dan Sri Edi Swasono menempatkan koperasi dan UMKM sebagai bangun ekonomi kerakyatan yang keberadaannya dijamin oleh Undang-Undang Dasar 1945. Dengan demikian pemberdayaan UMKM agr menjadi motor penggerak ekonomi nasional dan sekaligus peningkatan partisipasi masyarakat dalam pembangunan merupakan bagian integral dalam kepentingan nasional.

Berkaitan dengan pemberdayaan UMKM di Indonesia, pemerintahan yang dipimpin Dr. Soesilo Bambang Yudhoyono sangat konsen dan penuh perhatian. Semangat pemberdayaan UMKM tersebut

nampak pada penetapan tahun 2005 sebagai “tahun keuangan mikro” yang disampaikan oleh presiden pada tanggal 26 September 2005 di Jakarta. Langkah selanjutnya adalah melakukan program pengembangan Lembaga Keuangan Mikro (LKM) yang dilakukan bersama-sama dengan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) dengan sasaran 400 LKM dengan modal awal 106 miliar. Pemerintah Indonesia menetapkan bahwa struktur kelembagaan LKM terdiri atas lembaga perbankan (antara lain : BRI Unit dan BPR) serta lembaga keuangan bukan bank (antara lain ; Koperasi Smpn Pinjam dan Unit Simpan Pinjam).

Pemberdayaan pemerintah terhadap UMKM juga ditunjukkan dalam aspek peraturan, yaitu dalam bentuk Undang- Undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Presiden dan Keputusan Menteri (dalam hal ini Keputusan Menteri Koperasi dan UMKM). Seluruh peraturan pemerintah tersebut mengatur seluruh kebutuhan UMKM, yang mencakup: peniptaan iklim usaha yang kondusif, penyerderhanaan perijinan, peningkatan pembinaan, dan membantu kemitraan usaha, serta pemberdayaan LKM dan Usaha Besar. Dalam Rencana Strategis (RENSTRA) 2004-2009, yang ditetapkan melalui Kepres Nomor 7 tahun 2005, pemerintah Indonesia menempatkan pemberdayaan Koperasi dan UMKM sebagai salah satu target yang akan dicapai dalam Rencana Pembangunan Nasional Jangka Menengah (RPJM), yang pelaksanaannya dipercayakan kepada Kementerian Koperasi dan UKM.

3.5 Ruang Lingkup dan Berbagai Aspek Yang Terkait

3.5.1 Turbulensi Lingkungan dan Berbagai Aspeknya

Turbulensi atau goncangan lingkungan merupakan dinamika pergerakan lingkungan bisnis yang dapat berasal dari dalam lingkungan bisnis itu sendiri (internal) dan dari lingkungan bisnis (eksternal). Turbulensi lingkungan merupakan salah satu faktor pendorong terjadinya perubahan dalam kapabilitas organisasi dan strategi pemasaran yang diterapkan perusahaan.

Goncangan (*turbulence*) lingkungan merupakan dinamika pergerakan lingkungan bisnis yang dapat berasal dari dalam lingkungan bisnis itu sendiri (internal) dan dari luar lingkungan bisnis (eksternal). Turbulensi lingkungan merupakan salah satu pendorong perubahan kapabilitas organisasi dan strategi yang diterapkan oleh suatu organisasi. Dalam hal ini Ansoff (1991) menjelaskan bahwa organisasi harus mempunyai strategi yang sesuai dengan perubahan lingkungan yang disebutnya sebagai “*strategic fit*”.

Dalam *strategic fit* tersebut, Ansoff (1990) menjelaskan bahwa “organisasi yang sukses bukanlah organisasi yang besar, melainkan organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan turbulensi lingkungan, yang disebutnya sebagai Environmental Turbulence atau ET)”. Selanjutnya, Ansoff (1990) mengemukakan bahwa *strategic fit* mempunyai tiga unsur penting, yaitu :

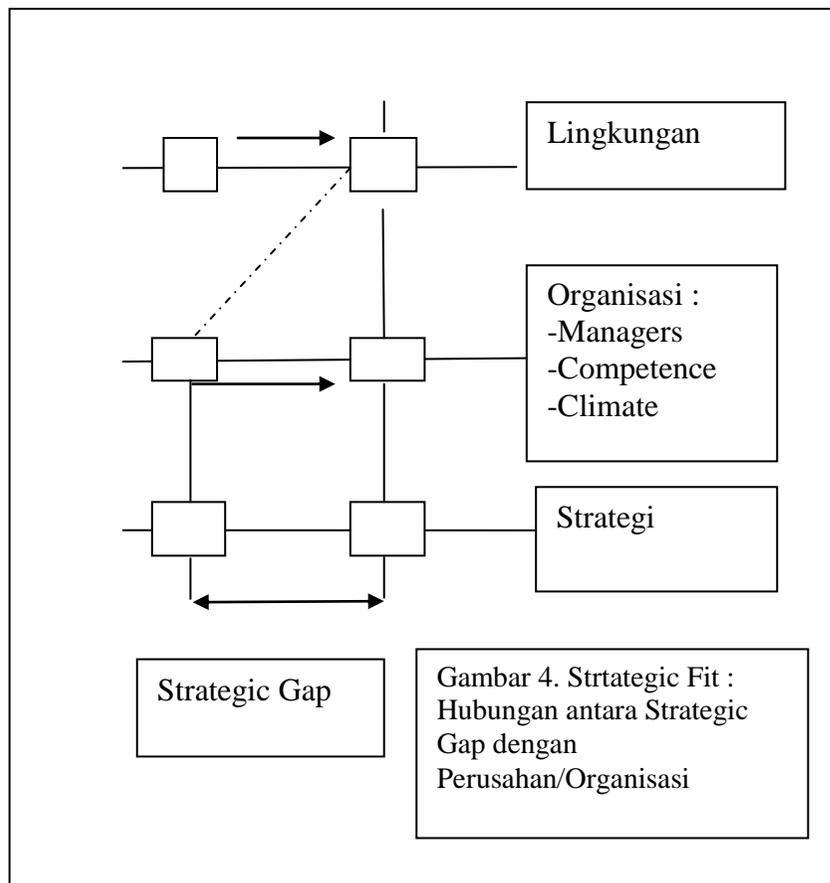
- (a) environmental turbulensi,
- (b) organizational capability, dan
- (c) strategic aggressiveness.

Sementara itu, unsur-unsur turbulensi lingkungan internal mencakup antara lain : pemogokan buruh, keterbatasan sumber daya,

dan konflik yang terjadi karena adanya perbedaan kepentingan antara pemilik dan managers (*agency problem*), sedangkan turbulensi eksternal mencakup antara lain : iklim bisnis (*climate*), peraturan pemerintah, perubahan teknologi, perubahan selera konsumen, perubahan sosio budaya, dan perubahan lembaga-lembaga keuangan.

Ansoff (1990) menjelaskan bahwa suatu organisasi harus mempunyai strategi yang sesuai dengan perubahan lingkungan, yang disebutnya sebagai *strategic fit*. Dalam *Strategic fit* tersebut, dijelaskan bahwa “organisasi yang sukses bukanlah organisasi yang besar, melainkan organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan, yang disebutnya sebagai *environmental turbulence* (ET).

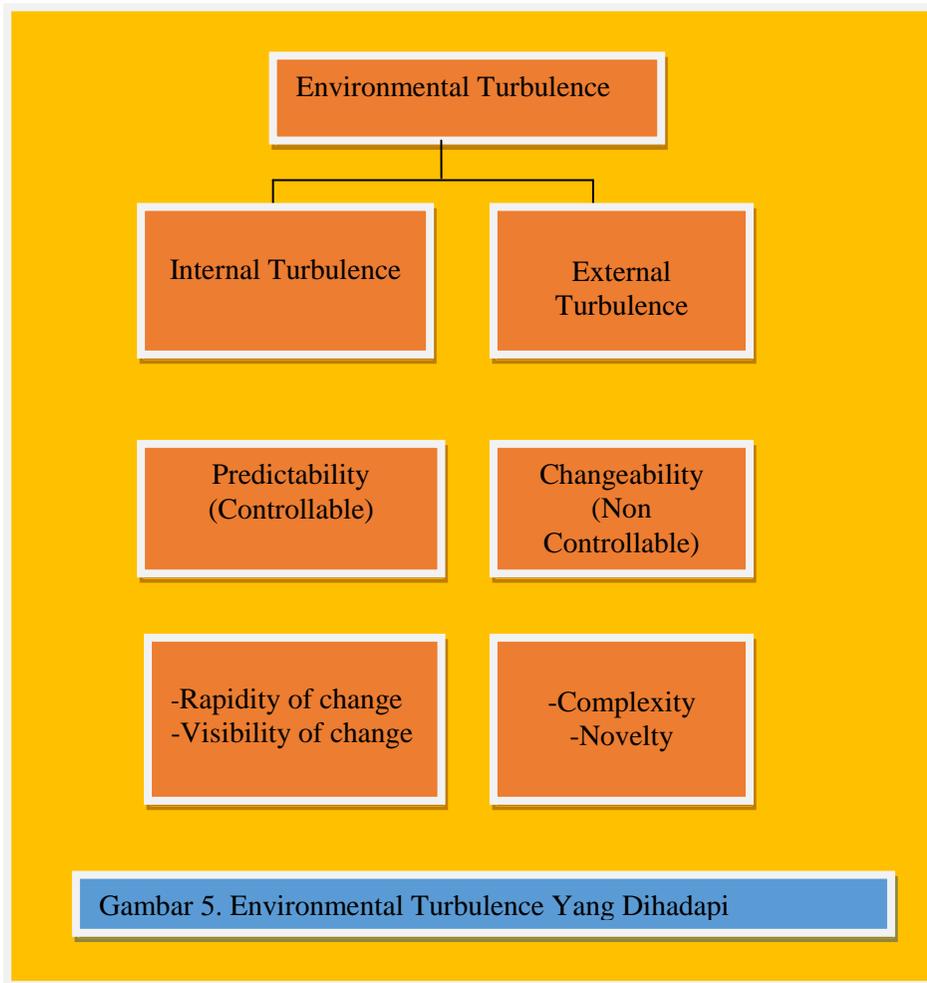
Seorang manajer pemasaran yang handal dan berpengalaman, akan dapat menyesuaikan secara tepat strategi pemasaran yang diterapkan dengan kondisi turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasinya. Ansoff (1990) di dalam Setiadi Djohar (2008) mengemukakan bahwa *strategic fit* mempunyai tiga unsur penting, yaitu : *environmental turbulence*, *organizational capacity* dan *strategic aggressiveness* (**Gambar 4**).



Suksesnya suatu strategi diduga oleh Ansoff (1990) jika secara optimum dapat memenuhi tiga keadaan sebagai berikut :

- (a) Agresivitas dari perilaku strategi perusahaan harus sesuai dengan kondisi turbulensi lingkungan,
- (b) Perusahaan harus mempunyai daya respon yang sesuai dengan agresivitas strategi yang diterapkannya, dan
- (c) Setiap unsur dalam kapabilitas perusahaan harus sesuai kebutuhan dan satu sama lainnya harus saling mendukung.

Setiadi Djohar (2008) mengemukakan bahwa guncangan lingkungan (environmental turbulence) memiliki dua sifat sekaligus yaitu kemampuan untuk berubah (changeability) dan kemampuan untuk memprediksi (predictability). Pada umumnya sifat perubahan dalam turbulensi lingkungan bersifat kompleks dan terjadi akibat adanya penemuan-penemuan baru di bidang teknologi; sementara itu kemampuan untuk memprediksi dengan adanya perubahan lingkungan yang dapat diperkirakan dengan pasti (**Gambar 5**).



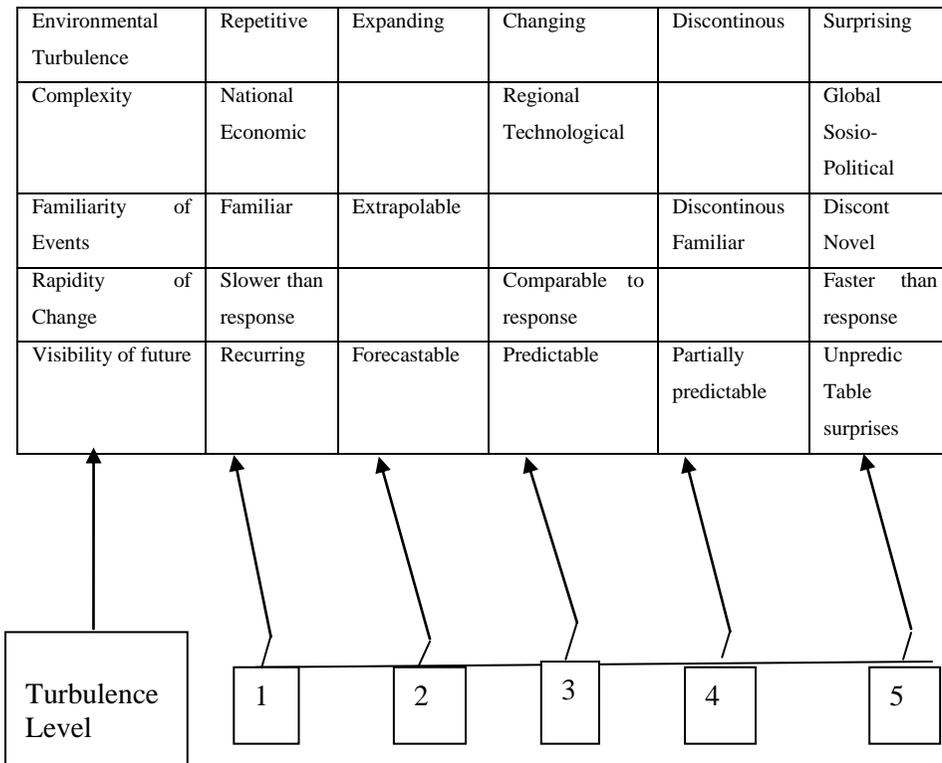
Disisi lain, skala atau tingkat guncangan dari perubahan lingkungan diukur dalam dua dimensi (Tabel 2), yaitu :

- Guncangan yang Repetitive = guncangan yang berulang
- Guncangan yang Expanding = guncangan yang meluas
- Guncangan yang Changing = guncangan yang berubah
- Guncangan yang Discontinuous = guncangan yang terputus-putus
- Guncangan yang Surprising = guncangan yang mengejutkan

Skala guncangan dimensi dua, meliputi berbagai jenis guncangan, yaitu :

- Guncangan yang Complexity = guncangan yang bersifat rumit (komplek)
- Guncangan yang Familiarity of events = guncangan yang mudah dikenal
- Guncangan yang Rapidity of change = guncangan yang perubahannya cepat
- Guncangan yang Visibiliy of future = guncangan yang memastikan keadaan kedepan

Tabel. 2 Hubungan Antara Predictability Changeability Dengan Turbulence Level



3.5.2 Kapabilitas Organisasi dan Berbagai Aspeknya

3.5.2.1 Karakteristik Kapabilitas Organisasi

Kapabilitas organisasi (organizational capability) oleh Setiadi Djohar (2007), dinyatakan bukan hal yang spesifik tentang aset tangible dan intangible, tetapi lebih kepada kompetensi atau ketrampilan yang diolah (di-deploy) perusahaan untuk melakukan transformasi input menjadi output. Selanjutnya sumber ini juga menjelaskan bahwa kapabilitas organisasi adalah kemampuan yang digunakan untuk mengolah (deploy) sumber daya intangible dan tangible yang over time

dan secara umum merupakan kombinasi keduanya, serta untuk me-leverage kapabilitas tersebut agar mendapatkan ou-put signifikan yang diinginkan.

Selanjutnya, Ansoff (1990) menjelaskan bahwa organisasi bisnis harus mempunyai kapabilitas yang sesuai dengan perubahan lingkungan yang disebutnya, sebagai “strategic fit”. Dalam strategic fit tersebut, Ansoff (1990) menjelaskan bahwa ‘organisasi yang sukses bukanlah organisasi yang besar, melainkan organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang disebutnya sebagai “Enviromental Turbulence atau ET”. Selanjutnya Ansoff (1990) menjelaskan bahwa strategic fit mempunyai 3 (tiga) unsur penting yaitu : (a) environmental turbulence, (b) organizatioal capability, dan (c) strategic aggressiveness.

Kapabilitas organisasi mempunyai unsur-unsur dominan dan menentukan yang terdiri atas kapabilitas operasional (logistic capabiity) dan kapabilitas manajerial (strategic capability). Tipe kapabilitas organisasi yang sangat diperlukan pada saat ini antara lain adalah ; kapabilitas organisasi untuk mengatasi keterbatasan sumber daya dan perbedaan kepentingan yang tajam antara kepentingan pemilik dengan kepentingan manajemen atau pengelola.

Sementara itu, kapabilitas organisasi yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis eksternal (goncangan yang terjadi di luar organisasi) yang pada saat ini sering terjadi dan harus dimiliki oleh perusahaan (organisasi bisnis), antara lain; kapabilitas organisasi untuk mengatasi pemogokan buruh, perubahan peraturan pemerintah (regulation), iklim bisnis, perubahan lembaga-lembaga keuangan, perubahan teknologi, perubahan selera konsumen, dan perubahan sosio-budaya.

Sementara itu, Ansoff (1990) menjelaskan bahwa pada tahap awal beroperasinya suatu perusahaan, maka strategi yang diterapkan adalah “strategi efisiensi biaya”. Sedangkan pada tahap perusahaan sudah berada pada posisi maturity, maka strategi yang diterapkan akan berfokus pada research and development.

Seiadi Djohar (2008), menjelaskan bahwa pada industri hulu, terutama pada kelompok usaha besar, strategi yang diterapkan adalah “cost leadership” dengan prinsip dan ciri : modal besar, economic of scale, strategi minimum cost dan strategi capital intensive. Sebaliknya pada industri hilir (usaha kecil), cenderung akan menggunakan strategi yang disesuaikan dengan karakteristik nature (alamiah) dari turbulensi lingkungan dan merupakan “strategic thrust”, dengan prinsip dan ciri ; modal yang digunakan relative kecil, berada pada cost-nya rendah dan berorientasi pada intensive.

Pendalaman mengenai persoalan kapabilitas organisasi bisnis yang dijelaskan pada saat itu, juga dipaparkan oleh Seiadi Djohar (2008) dengan merilis pendapat Ansoff (1990) bahwa organizationa capability akan memiliki dua aspek kapabilitas (kemampuan) yaitu kapabilitas untuk mengatasi changeability dengan ciri adanya complexcity dan novelty (ide-ide baru), dan predictability yang memiliki kapaabilitas untuk mengatasi adanya rapidity of change (kecepatan perubahan dan feasibility). Disamping itu pendapat Ansoff (1990) yang dikemukakan dalam penjelasan tersebut menunjukkan bahwa level atau tingkatan kapabilitas organisasi bisnis dapat matcing (aligment) dengan tingkat aggressivenessnya pada berbagai kondisi lingkungan bisnis yang dihadapi, yaitu ;stable, reactive, anticipatory, enterpreneure dan creative.

Dalam hal ini, kapabilitas manajerial di bidang enterpreneure dan creative merupakan domain dari novelty di bidang teknologi. Selain itu, pendapat Ansoff (1990) yang dikemukakan dan dijelaskan oleh Setiadi Djohar (2008), bahwa kapabilitas organisasi bisnis harus dapat mengatasi perubahan lingkungan bisnis dari aspek-aspek repetitive, expanding, changing, discontinuous dan surprising.

Pendapat Setiadi Djohar (2008) yang dikemukakan dan perlu mendapat perhatian berkaitan dengan kapabilitas organisasi adalah adanya perkiraan bahwa kapabilitas organisasi harus mampu mengatasi berbagai tipe perubahan, yaitu : tipe perubahan yang dapat dikenal, tipe perubahan yang dapat diekstrapolasi, perubahan yang dikenal tetapi diskontinyu dan perubahan sebagai novelty yang discontinuity. Oleh sebab itu, Setiadi Djohar (2008) mengemukakan bahwa kapabilitas organisasi bisnis harus diarahkan untuk mengatasi bentuk perubahan yang predictability, dengan ciri khasnya, yaitu : (a) tiap tahun mempunyai pola perubahan yang sama, (b) masa depan dapat di forecast dan diekstrapolasi, dan (c) adanya predictability opportunity sehingga perusahaan mempunyai waktu untuk mengatasi perubahan yang terjadi. Dalam hal ini, penulis berpendapat bahwa indikator perubahan yang predictability dapat digunakan untuk mempertimbangkan kapabilitas organisasi yang sesuai untuk mengasinya serta pertimbangan dalam memilih strategi pemasaran yang akan digunakan. Selanjutnya, kapabilitas organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Setiadi Djohar (2007) harus memperhatikan keadaan lingkungan. Dalam hal ini, dikemukakan bahwa pada lingkungan yang stabil, bahwa kapabilitas organisasi harus mampu mencapai tingkat yang dapat menghasilkan efisiensi atau cost reduction, sedangkan pada

lingkungan yang bergejolak dan tidak stabil, maka kapabilitas organisasi yang diperlukan dalam hal ini adalah kemampuan untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan teknologi.

Sebagai upaya memahami organisasi agar dapat mengantisipasi perubahan yang terjadi secara baik, Setiadi Dohar (2007) menawarkan beberapa pemahaman yaitu;

1. Manajemen harus berusaha untuk memahami adanya realitas secara baik
2. Manajemen harus mampu mereduksi kompleksitas dunia nyata ke dalam model-model analisis tertentu
3. Manajemen harus memahami kompleksitas tersebut lapis per lapis, semakin kompleks permasalahannya, akan memerlukan pemahaman yang semakin mendalam
4. Manajemen harus memahami identitas tipikal organisasi secara komprehensif

Berkaitan dengan adanya kapabilitas organisasi, ketidakmampuan manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan secara tepat akan menimbulkan GAP. Untuk memperkecil GAP tersebut, kapabilitas organisasi yang dikembangkan harus juga memperhatikan unsur-unsur :

1. Life cycle organization dan tingkat variabilitas dari perubahan (apakah terjadi secara cepat terus menerus atau lambat dan hanya sekali-sekali saja).
2. Perilaku srategi (strategic behaviour) yang mungkin diterapkan, meliputi : un managed organization adaption, systematic planning dan ad-hoq management.

Kemampuan manajemen (management capability) untuk melakukan respon terhadap perubahan lingkungan akan ditentukan oleh beberapa keadaan, antara lain :

1. Manajer's profiles, meliputi : mentality, power, competence dan capacity
2. Management climate profile, meliputi :culture dan power
3. Management competence profile, yang terdiri atas aspek-aspek :problem solving skill, management process, rewards and insentive, job description, technological, decision making dan organizational capacity.

Kapabilitas organisasi yang dicerminkan oleh kemampuan organisasi sehubungan dengan adanya perubahan lingkungan, baik secara internal maupun eksternal merupakan kombinasi yang ideal antara kapabilitas operasional (logistic capability) dengan kapabilitas managerial (strategic capability).

Ansoff (1990),menjelaskan bahwa kapabilitas operasional melibatkan unsur-unsur pelaksanaan program-program fungsional pada bauran pemasaran, bauran promosi, keuangan, dan program pengembangan sumber daya manusia. Sedangkan kapabilitas managerial meliputi unsur-unsur powers and skills (managers), sistem dan prosedur, iklim (climate) budaya organisasi dan pola penanganan konflik.

Kapabilitas organisasi, oleh Ansoff (1990) diartikan sebagai daya respon atau kemampuan organisasi untuk mencocokkan diri atau beradaptasi dengan lingkungan. Dalam hal ini, terdapat dua kelompok kapabilitas organisasi, yaitu kapabilitas operasional (logistic capabilities) dan kapabilitas managerial (strategic capabilities). Lebih

lanjut, Ansoff (1990) menjelaskan secara terperinci mengenai kapabilitas operasional dan kapabilitas managerial, sebagai berikut :

1. Kapabilitas Operasional (Kapabilitas Logistik)

Merupakan kemampuan organisasi untuk melaksanakan program-program fungsional organisasi, antara lain :pemasaran, program keuangan, dan program pengembangan SDM

2. Kapabilitas Managerial (Kapabilitas Strategik)

Ukuran kemampuan organisasi untuk melaksanakan strategi dalam mengembangkan organisasi meliputi : meningkatkan kemampuan dan keahlian managers (power and skill), meningkatkan kompetensi organisasi, dan menciptakan iklim (climate) budaya perusahaan yang kondusif.

Dalam hal ini, Setiadi Djohar (2007) merilis pendapat Ansoff (1990) bahwa unsur-unsur kapabilitas manajerial (general management capability), meliputi manager's profiles, management climate profiles, dan management competence profiles, yang merupakan atribut dari Market-Based-Management

Dalam hal ini Setiadi Djohar (2008) dengan merilis pendapat Ansoff (1990) menyatakan bahwa manager's profiles terdiri atas usnur-unsur mentality, power, competence dan capacity. Dalam hal ini unsur mentality meliputi : eksternal dan internal problem, past and future orientation, risks, personal model, values, norm, dan goals). Unsur power meliputi : position, ambition and drive. Sedangkan unsur competence meliputi : talensts, problem solving, leadership, dan knowledge. Sementara itu unsur capacity terdiri atas : work capacity dan work habits.

Selanjutnya, dijelaskan bahwa climate profiles terdiri atas culture dan power. Dalam hal ini, unsur culture akan meliputi ; attitude toward change and risk, time perspective, action perspective, trigger of change, dan model of world. Unsur-unsur competence akan meliputi beberapa perspektif yaitu ; problem solving skill, style and process; management process; information used in managing; organizational structure; rewards and incentives; job definition; technological aids to decision making dan organizational capacity.

3.5.2.2 Pengelolaan Kapabilitas Organisasi di Indonesia

Dalam beberapa penelitian ilmiah, diketahui bahwa untuk kasus Indonesia; performance perusahaan lebih ditentukan oleh climate (iklim) dibandingkan dengan competence. Sementara itu, Ansoff (1990) menjelaskan bahwa pada tahap awal perubahan strategi yang diterapkan adalah strategi efisiensi biaya, sedangkan pada tahap yang matang, strategi perusahaan akan berfokus pada research and development. Pada industri hulu, terutama pada kelompok usaha besar, strategi yang diterapkan adalah cost leadership dengan prinsip dan ciri : modal besar, economic of scale, minimum cost strategic, dan capital intensive strategic.

Sementara itu, pada industri hilir yang biasanya berada pada kelompok UMKM, menganut strategi thrust dengan prinsip dan ciri: modal relative kecil, cost rendah dan labor intensive. Selanjutnya Ansoff (1990), menjelaskan bahwa ada lima level turbulensi lingkungan, dimulai dari level stable, sampai level creative. Sementara itu,

lingkungan turbulensi dimulai dari repetitive sampai pada lingkungan suprising.

Hasil survei implemetasi bisnis strategis yang dilakukan Evan (2002) di dalam Vincent Gaspersz (2006), menunjukkan bahwa telah terjadi hambatan pada pembahsan visi (visi barrier), dimana hanya 5% karyawan yang memahami strategi bisnis yagn terkandung dalam visi pada perusahaan dimana mereka bekerja. Sementara itu, hambatan orang (people barrier) ditunjukkan dengan banyaknya orang dalam organisasi yang memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi, jumlah kelompok ini mencapai 75%. Survei ini juga menjelaskan bahwa hambatan sumber daya (resource barrier) yang diimplikasikan dengan faktor waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting dan strategis bagi organisasi, antara lain anggaran tidak dikaitkan dengan strategis bisnis, sehingga menghasilkan pemborosan sumber daya.

Terkait dengan survei Evan (2002), terdapat sekitar 60% organisasi yang tidak mengkaitkan anggarannya dengan strategi perusahaan. Lebih lanjut, hasil survei ini juga mengemukakan adanya hambatan manajemen (management barrier), dimana manajemen perusahaan telah menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk urusan yang terkait strategi organisasi, dan terlalu banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek. Berdasarkan survei ini, sekitar 86% tim eksekutif menghabiskan waktu kurang dari satu jam per bulan untuk mendiskusikan strategi perusahaan mereka.

Berkaitan dengan kapabilitas organisasi, beberapa peneliti menjelaskan bahwa hampir waktu yang digunakan oleh CEO di Indonesia (sekitar 98%), adalah untuk melakukan kegiatan operasional

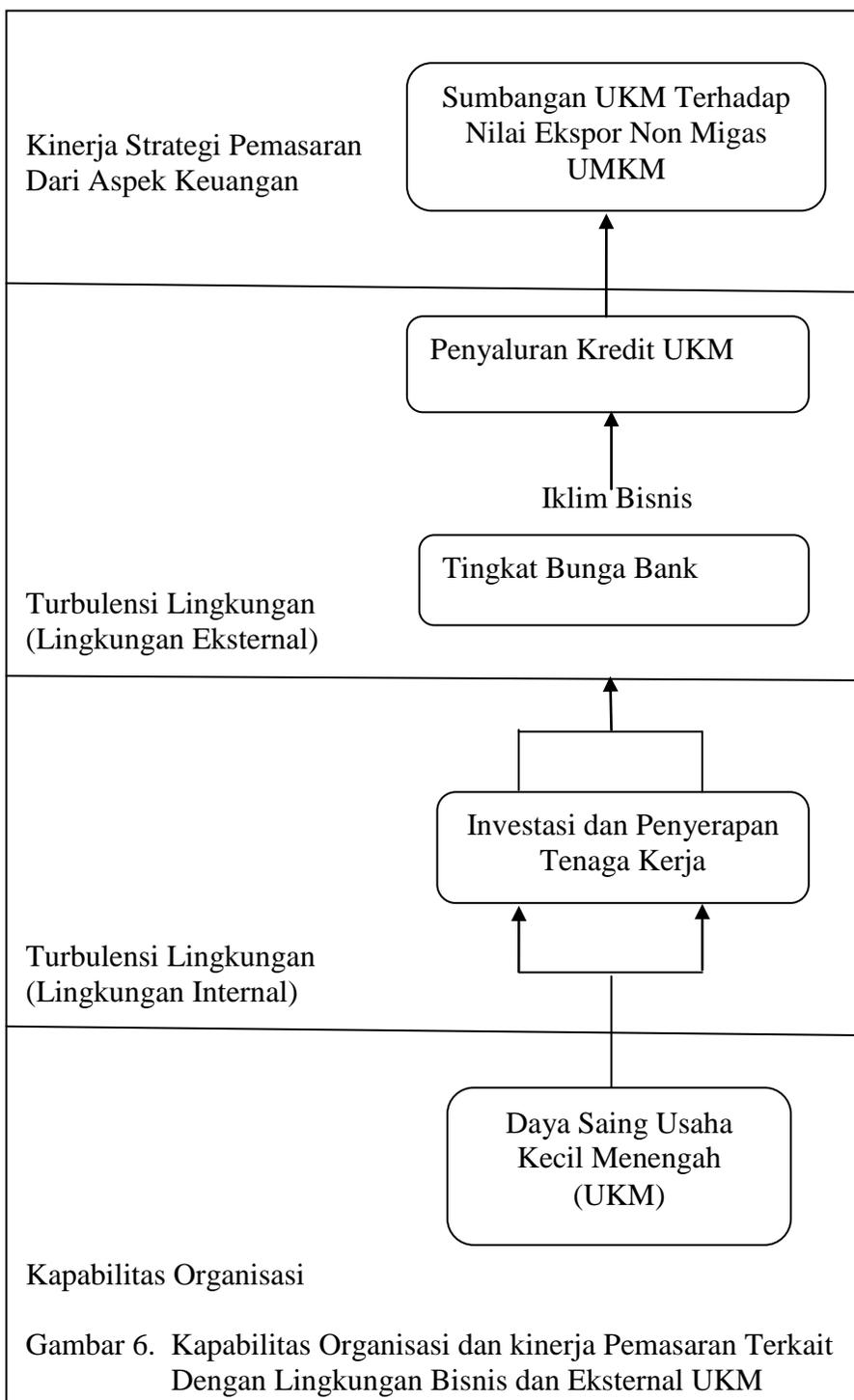
(persoalan rutin), dan hanya sekitar 2,5% yang terkait dengan kegiatan untuk menemukan masa depan organisasi.

Perilaku CEO dalam mengelola waktu kerjanya di Indonesia yang berfokus pada kegiatan operasional, telah menimbulkan “GAP” antara kapabilitas organisasi dengan perubahan turbulensi lingkungan. Pada akhirnya, keadaan “GAP” ini akan berpengaruh pada performance perusahaan. GAP antara Environmental Turbulensi (ET) dengan kapabilitas organisasi dinyatakan oleh Ansoff (1990) dengan ukuran, (1) perception GAP, (2) strategi GAP, (3) capability GAP, (4) strategic GAP, (5) competence GAP, dan (6) climate GAP.

GAP antara perubahan lingkungan (Environmental Turbulensi atau ET) dengan kapabilitas organisasi diukur oleh Ansoff (1990) dengan ukuran sebagai berikut :

1. Perception GAP = ET-Perseption Firm ET
2. Strategy GAP = ET-Strategic Thrust
3. Capability GAP = ET-General Management Capability
4. Strategic GAP = Strategy GAP + /Capability GAP
5. Competence GAP = ET-Competence
6. Climate GAP = ET-Climate

Hubungan antara kapabilitas organisasi dan kinerja pemasaran terkait dengan lingkungan bisnis internal dan eksternal Usaha-Kecil-Menengah (UKM) di Indonesia ditampilkan pada **Gambar 6**.



3.6 Pengukuran Marketing Strategic Success Hypotesis, Market Share dan Pengukuran Kinerja Dengan Balance Scorecard

3.6.1 Pengukuran Marketing Strategic Success Hypothesis

Setiadi Djohar (2008) mengemukakan bahwa marketing strategi success hypothesis merupakan sebuah syarat keharusan (necessary condition) agar suatu perusahaan dapat mencapai kinerja bisnis yang optimal. Rumusan marketing strategic success hypothesis adalah :

1. Keagresifan perilaku strategi pemasaran perusahaan harus sesuai dengan turbulensi lingkungannya
2. Respons kapabilitas perusahaan harus sesuai dengan keagresifan strategi pemasarannya
3. Komponen kapabilitas perusahaan satu sama lainnya harus saling mendukung

Bersdarkan strategic success hypothesis tersebut, penulis ini berpendapat bahwa “kapabiliats organisasi dan strategi marketing merupakan dua aspek penting yang harus diperhatikan secara serius” agar perusahaan dapat menjadi perusahaan yang tangguh atau “FIT”.

Selanjutnya, penulis berpendapat bahwa kapabilitas organisasi merupakan suatu kuran yang dapat mengukur mengenai kemampuan manajemen untuk melakukan peubahan (changeability) dan kemampuan melakukan estimasi atau prediksi (predictability) dari suatu lingkungan organisasi. Kemampuan melakukan perubahan meliputi, kemampuan perusahaan untuk :

- (a) menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompleks,
- (b) melakukan pembaruan untuk menghadapi tantangan, baik dalam lingkungan internal maupun eksternalnya.

Sementara itu kemampuan melakukan prediksi akan dicirikan dengan dua aspek, yaitu :

- (a) kecepatan melakukan perubahan, dan
- (b) kemampuan melakukan visibility masa depan perusahaan.

Penulis juga merilis pendapat Ansoff dan Donell (1990) bahwa level perubahan lingkungan bisnis yang dihadapi organisasi, terbagi ke dalam 5 (lima) level kategori, yaitu : repetitive, expanding changing, discontinuous, dan surprising, dengan karakteristik turbulensi lingkungan (environmental tubulence), antara lain : complexity, familiarity of events, rapidity of change, visibility of future.

Dalam hal strategi pemasaran, penulis mengemukakan setiap tingkat manajemen akan memberikan kontribusi tertentu pada saat penyusunan strategi pada level berbeda, sehingga pemasaran akan merupakan fungsi yang memiliki kontribusi yang paling besar terhadap perubahan lingkungan eksternal yang sifatnya sangat sulit dikendalikan oleh perusahaan.

3.6.2 Pengukuran Pangsa Pasar (*Market Share Measurement*)

Pendapat Corey di dalam Dolan (1991) menyebutkan adanya 5 (lima) elemen yang terkait dengan strategi pemasaran, sebagaimana juga sudah dikemukakan sebelumnya, menunjukkan bahwa tingkat tertentu dari suatu pangsa pasar (market share) merupakan faktor kunci dalam kesuksesan strategi pemasaran yang dilakukan.

Dalam hal ini, dikemukakan suatu formula yang menghitung besarnya market share,yaitu :

$\text{Market Share} = \text{Product Position} \times \text{Marketing}$

Yang dalam hal ini telah dijelaskan oleh penulis ini bahwa :

Product position, akan terkait dengan aspek-aspek : product differentiation, price, product breadth, brand image, service quality dan new product. Sedangkan marketing effort, akan terkait dengan aspek-aspek : sales forces, physical distribution, retailing and merchandising, customer support, sales promotion dan media advertising.

Pada proposal penelitian ini juga dikemukakan usaha manajemen produk yang terus menerus untuk menciptakan posisi produk untuk mencapai pangsa pasar dan keuntungan yang diinginkan yaitu :

1. Merancang dan mengembangkan strategi posisi produk yang dirancang dengan menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen
2. Merancang dan mengembangkan manajemen brand
3. Merancang dan mengembangkan product-line strategy

Best 920050 menyatakan bahwa strategi penentuan harga (maksudnya harga jual atau sales price), terdiri atas dua jenis metode, yaitu : market-based pricing, dimana harga ditentukan berdasarkan kemampuan pasar, dan cost-based pricing, yang dalam hal ini didasarkan pada biaya produksi dan margin yang diinginkan.

Pembahasan mengenai sistem saluran distribusi, dalam proposal penelitian ini mengacu pada pendapat Best (2005), bahwa saluran distribusi suatu produk dengan alternatif : direct chanel systems, indirect channel systems, dan mixed channel systems, dengan tujuan untuk mencapai target pemasara (targeted market customers). Sementara itu dengan referensi yang sama, penulis ini mengemukakan bahwa strategi komunikasi pemasaran meliputi: pull communication dan push communication. Jika pull communication bertujuan untuk membangun awareness, attraction, loyalty dan search cost. Sementara

itu, push commnucation bertujuan untuk memotivasi channel intermediaries untuk membawa produk atau brand tertentu hingga produk tersebut sampai ke tangan konsmen.

3.6.3 Pengaruh Kinerja Dengan Balace Scorecard

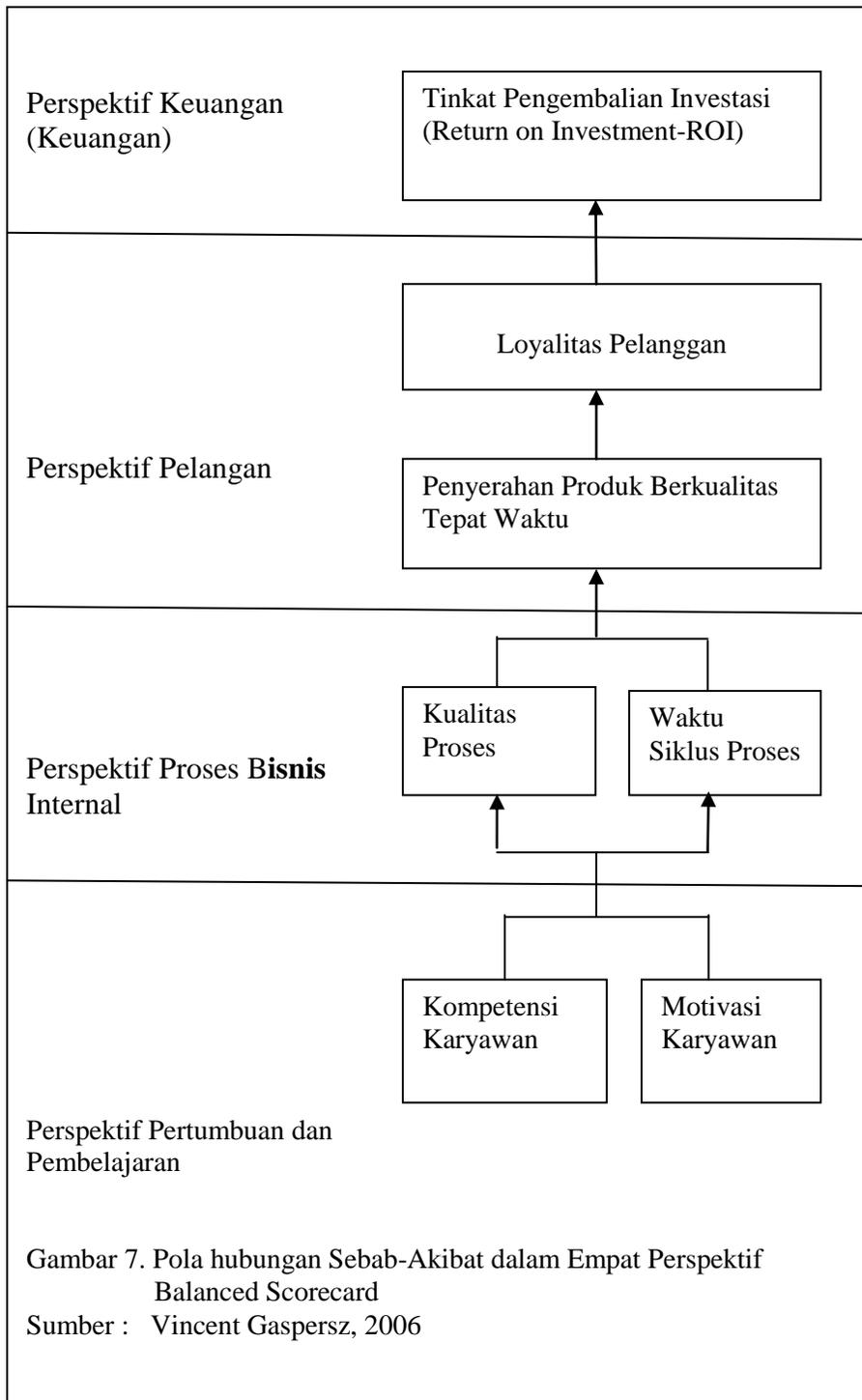
Kinerja organisasi merupakan tampilan prestasi kerja yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Helfret, 1996) sebagai “balance scorecard” atau kartu skor yang seimbang. Dalam hal ini, kartu skor yang seimbang merupakan angka-angka skor persepsi responden yang diperoleh dari penyebaran daftar pertanyaan, bukan menunjukkan angka yang sebenarnya tetapi angka skor (scoring number).

Kaplan dan Norton (1996) yang ahli dalam bidang akuntansi dan manajemen justru mengukur kinerja organisasi dengan menempatkan secara seimbang antara aspek kinerja keuangan dan aspek kinerja non keuangan. Keseimbangan pengukuran kinerja organisasi dari aspek keuangan dan non keuangan, diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1996) sebagai “balance scorecard” atau kartu skor yang seimbang

Secara detail, Gambar 8, tersebut menjelaskan adanya implikasi strategi, baik pada lingkungan internal organisasi maupun lingkungan eksternal organisasi yang mempunyai karakteristik dinamis dan selalu mengalami perubahan, sebagaimana disarikan oleh J David Hunger & Thomas L. Wheelen (1993). Dengan demikian bahwa organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu beradaptasi dengan lingkungan secara tepat dan proporsional. Oleh karena itu, encana strategis suatu perusahaan sebaiknya selalu dievaluasi dan dinilai secara hati-hati,

terpogram dan komprehensif dengan menggunakan metode dan teknik penilaian kinerja yang sudah lazim digunakan, antara lain dengan balanced scorecard.

Dalam balanced scorecard tersebut, kinerja managers akan diukur dengan kemampuannya untuk mencapai keseimbangan kinerja organisasi, dari aspek financial, maupun non financial. Ukuran kinerja organisasi dari aspek financial meliputi tingkat pengembalian investasi (return on investment), dan tingkat cost of capital (biaya modal). Sedangkan aspek non financial diukur dari perspektif pelanggan dua pendekatan yaitu : loyalitas pelanggan dan penyerahan produk berkualitas dengan tepat guna. Disamping itu aspek pelanggan, kinerja organisasi dari aspek non financial juga diukur dengan dua perspektif lainnya, yaitu perspektif proses bisnis internal yang mengukur kualitas proses dan waktu siklus proses, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (growth and learning) yang mengukur beberapa aspek, antara lain : kompetensi karyawan dan motivasi karyawan (**Gambar 7**).



Secara detail, Gambar 7 tersebut menjelaskan adanya implikasi strategis, baik pada lingkungan internal organisasi maupun lingkungan eksternal organisasi yang mempunyai karakteristik dinamis dan selalu mengalami perubahan, sebagaimana disarikan oleh j David Hunger & Thomas L Wheelen (1993). Dengan demikian, bahwa oganisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu beradaptasi dengan lingkungan secara tepat dan proporsional. Oleh karena itu, rencana strategis suatu perusahaan sebaiknya selalu dievaluasi dan dinilai secara hati-hati, terprogram dan komprehensif dengan menggunakan metode dan teknik penilaian kinerja yang sudah lazim digunakan, antara lain dengan balanced scorecard.

3.7 Pendekatan Terhadap Competitive Advantage dan Strategi Pemasaran

3.7.1 Pendekatan Terhadap Competitive Advantage

Keunggulan bersaing (competitive advantage) merupakan suatu kemampuan perusahaan untuk berkompetisi di dalam pasar. Keunggulan bersaing ini terkait dengan berbagai faktor keunggulan sumber daya ekonomi perusahaan, antara lain : keunggulan di bidang sumber daya manusia, keunggulan di bidang teknologi, keunggulan di bidang manajemen, keunggulan di bidang pemberdayaan sistem organisasi menuju learning organization dan keunggulan di bidang pembentukan budaya perusahaan (corporate culture), serta keunggulan untuk melaksanakan corporate social responsibility.

Ansoff (1990) menjelaskan pendekatan untuk mencapai competitive advantage, denan mengajukan dua faktor keunggulan ini dari aspek variabel buatan, yang meliputi keunggulan bidang produksi

ataupun keunggulan dibidang pemasaran. Sedangkan disisi lain, sumber ini menjelaskan bahwa sistem competitive advantage, perusahaan seringkali juga mempunyai keunggulan dari aspek sumber daya alam terkait dengan keunggulan komparatif (competitive advantage).

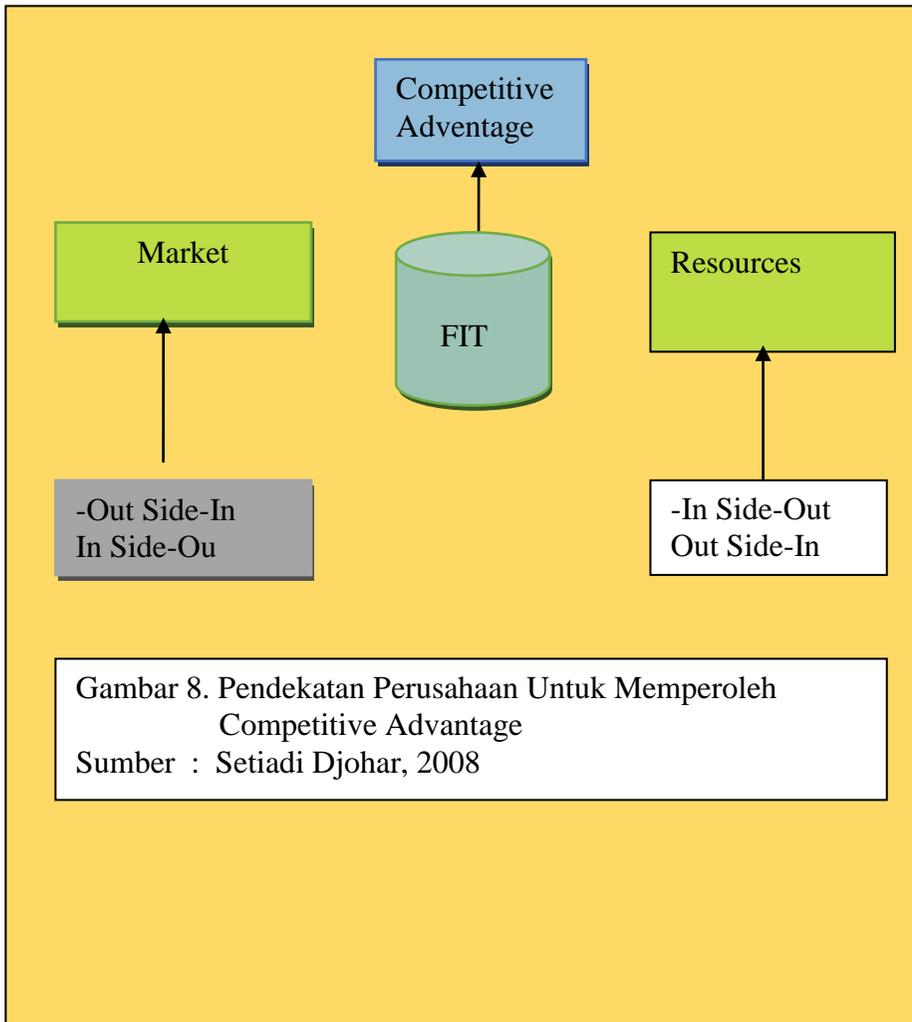
Ansoff (1990) lebih lanjut menjelaskan bahwa dengan memiliki kompetensi tersebut, maka konsumen akan datang sendiri. Bahkan, dengan memiliki kompetensi bersaing (comparative advantage) maka perusahaan /organisasi akan mempunyai kemampuan (organizational capability) untuk menyesuaikan diri dengan goncangan lingkungan bisnis (business of turbulence) yang harus dihadapinya, sehingga perusahaan berada dalam keadaan “fit”. Perusahaan yang mempunyai keunggulan sumber daya (misalnya : teknologi) akan mampu menciptakan pasar dengan membuat produk-produk baru yang mampu memaksa konsumen untuk membutuhkannya dan pada akhirnya membeli produk tersebut secara berkesinambungan (loyal terhadap merek).

Akan tetapi pendekatan berdasarkan sumber (resources based approach) yang oleh Ansoff (1990) disebut sebagai pendekatan “inside-out”, merupakan pendekatan yang lebih beresiko dan memerlukan modal dan teknologi yang tinggi. Namun demikian pendekatan bisnis ini akan mampu meraih keuntungan yang lebih besar dan menjadi produsen pertama yang memasuki pasar.

Perusahaan-perusahaan yang tidak mempunyai keunggulan bersaing dibidang sumber daya (misalnya teknologi), akan memilih menjadi pengikut (follower) di dalam pasar. Dalam hal ini perusahaan akan memproduksi suatu produk yang sudah pasti ada pasarnya. Dari aspek resiko, perusahaan-perusahaan yang memilih pendekatan pasar

(marketing based approach) dapat meluncurkan produknya ke pasar dengan resiko yang jauh lebih rendah dibandingkan perusahaan lain yang memilih pendekatan berdasarkan sumber (resources based approach).

Namun demikian, karena produk yang dipasarkan oleh perusahaan ini pada umumnya memang sudah ada di pasaran, maka perusahaan harus bersaing dengan perusahaan lain yang sudah terlebih dahulu memasarkan produk yang sama. Dengan demikian, pangsa pasar perusahaan menjadi tidak optimal, dan sering kali tidak mencapai target. Disamping itu perusahaan juga tidak dapat menetapkan harga jual produknya di atas harga jual pesaingnya. Sehingga dengan pendekatan pasar atau pendekatan “outside-in” perusahaan sulit untuk memperoleh keuntungan yang tinggi, apalagi yang maksimum. Gambar dari keuntungan bersaing (competitive advantage) ini nampak pada **Gambar 8.**

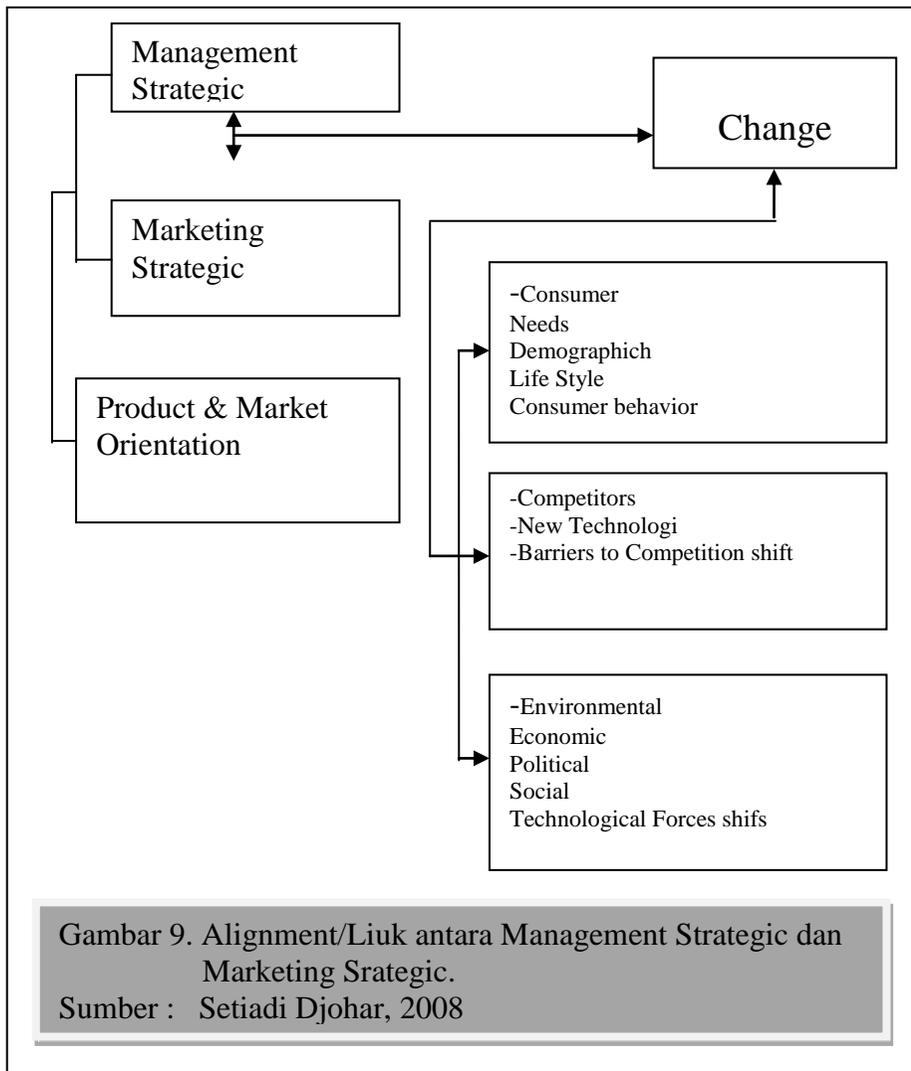


Disamping itu, hubungan yang “fit” antara management strategic dengan marketing strategic dikemukakan oleh Setiadi Djohar (2008) sebagai alignment atau link yang mempunyai kapabilitas untuk mendorong perubahan (change) dan mengarahkan operasi perusahaan agar berorientasi pada pasa dan produk (product and market orientation).

Selanjutnya, Setiadi Djohar (2008) mengemukakan bahwa perubahan yang terjadi pada hubungan strategi manajemen dan strategi pemasaran dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu :

- (1) pelanggan (consumers), yang terkait dengan faktor-faktor : need, demographics, life style, dan consumers behavior,
- (2) para pesaing (competitors), meliputi faktor-faktor; new technologies and barriers to competition shipt, dan
- (3) lingkungan (envronment), yang meliputi faktor-faktor : economic, political, social and technological forces shift.

Penjelasan tersebut dapat digambarkan sebagaimana nampak pada Gambar 9.



Lebih lanjut, Agus Suhadi (2008) menjelaskan mengenai tingkatan strategi di dalam suatu organisasi bisnis (levels of strategy in an bisnis organization), meliputi corporate strategy, business strategy, dan marketing strategy. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pendapat Suhadi (2008) tersebut sebenarnya tidak berbeda dengan pendapat Setiadi Djohar (2008), karena management strategic tersebut

sesungguhnya merupakan kolaborasi antara corporate strategy dengan business strategy.

Cakupan corporate strategy oleh Suhadi (2008) meliputi tiga aspek, yaitu :

- (1) the choice of business to be in, dan
- (2) maximize the difference between the market value of a firm and,
- (3) the captital invested by owners of the firm.

Sedangkan sumber yang sama membuat cakupan business strategy dalam dua aspek, yaitu

- (1) the achievement and maintenance competitive advantage in spesific product-market domains, dan
- (2) the leveraging of the firm's and the local business's distinctive skills and resources through orhestrating functional area strategies.

Sementara itu, Suhadi (2008) menjelaskan marketing strategy sebagai “achieving competitive advantage by building relationships with important constituencies (customers, partner, and channel members), offering superior customer value, and the development of sufficient resources to realize the choice of relationships and offerings”.

3.7.2 Strategi Pemasaran (Marketing Strategic) dan Berbagai Aspeknya

Tull dan Kahle (1990) menyebutkan bahwa strategi pemasaran merupakan alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasukinya dengan

menggunakan program-program pemasaran untuk melayani pasar sasaran.

Disisi lain, Corey (1991) menekankan strategi pemasaran dengan menempatkan 5 (lima) aspek (elemen) strategi sebagai formulasinya, yaitu : strategi pemilihan pasar, strategi perencanaan produk, strategi penetapan harga, strategi pemilihan sistem saluran distribusi dan strategi pemilihan media komunikasi pemasaran (media promosi).

Selanjutnya Setiadi Djohar (2007) menyatakan bahwa strategi pemasaran merupakan rencana tindakan di masa yang akan datang, berkaitan dengan pencapaian tujuan pemasaran, dengan pola yang diyakini kebenarannya dan dilakukan secara terus menerus. Target yang akan dicapai dengan melaksanakan suatu strategi pemasaran adalah memperluas pangsa pasar (market share) dan meningkatkan jumlah konsumen yang loyal (consumer's loyalty).

Berkaitan dengan suksesnya suatu strategi, Setiadi Djohar (2007) mencoba mengetengahkan hipotesis, yang rumusannya adalah sebagai berikut :

1. Tingkat agresivitas strategi perusahaan harus sesuai dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan
2. Perusahaan harus memiliki respon yang kapabilitasnya dapat mendukung strategi agressive yang diterapkan perusahaan
3. Tiap komponen yang ada di dalam perusahaan mempunyai kapabilitas yang satu sama lainnya harus saling mendukung.

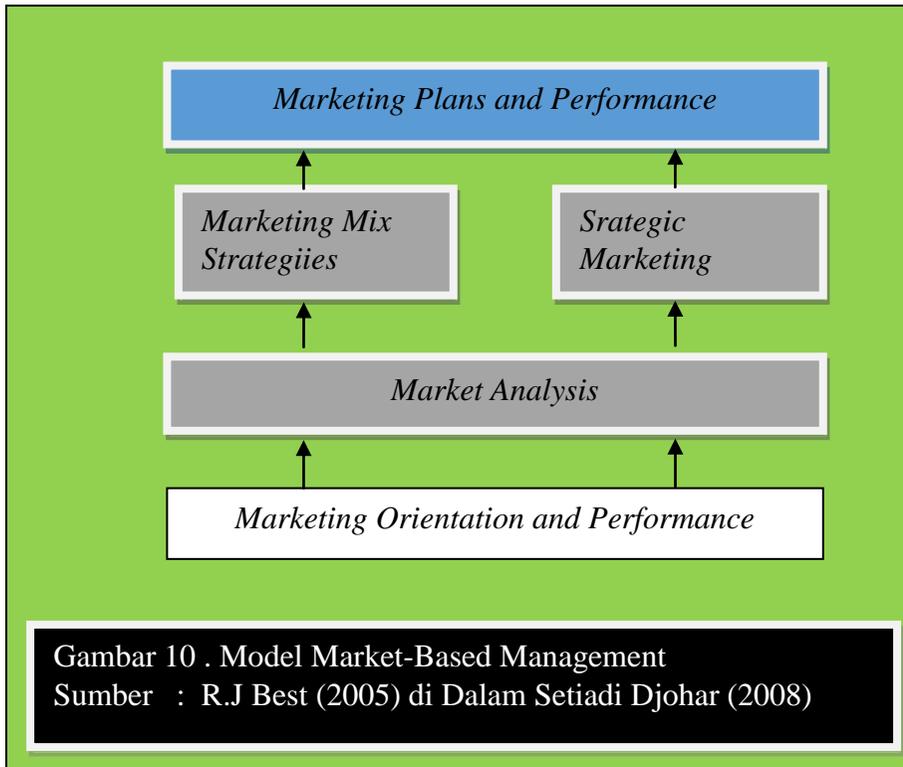
Efektivitas strategi pemasaran yang ditetapkan manajemen perusahaan, tergantung oleh kemampuan manajemen dalam mengatasi perubahan yang terjadi pada konsumen, perubahan yang terjadi di

dalam pasar/pesaing, dan perubahan yang terjadi pada lingkungan yang lebih luas yaitu :

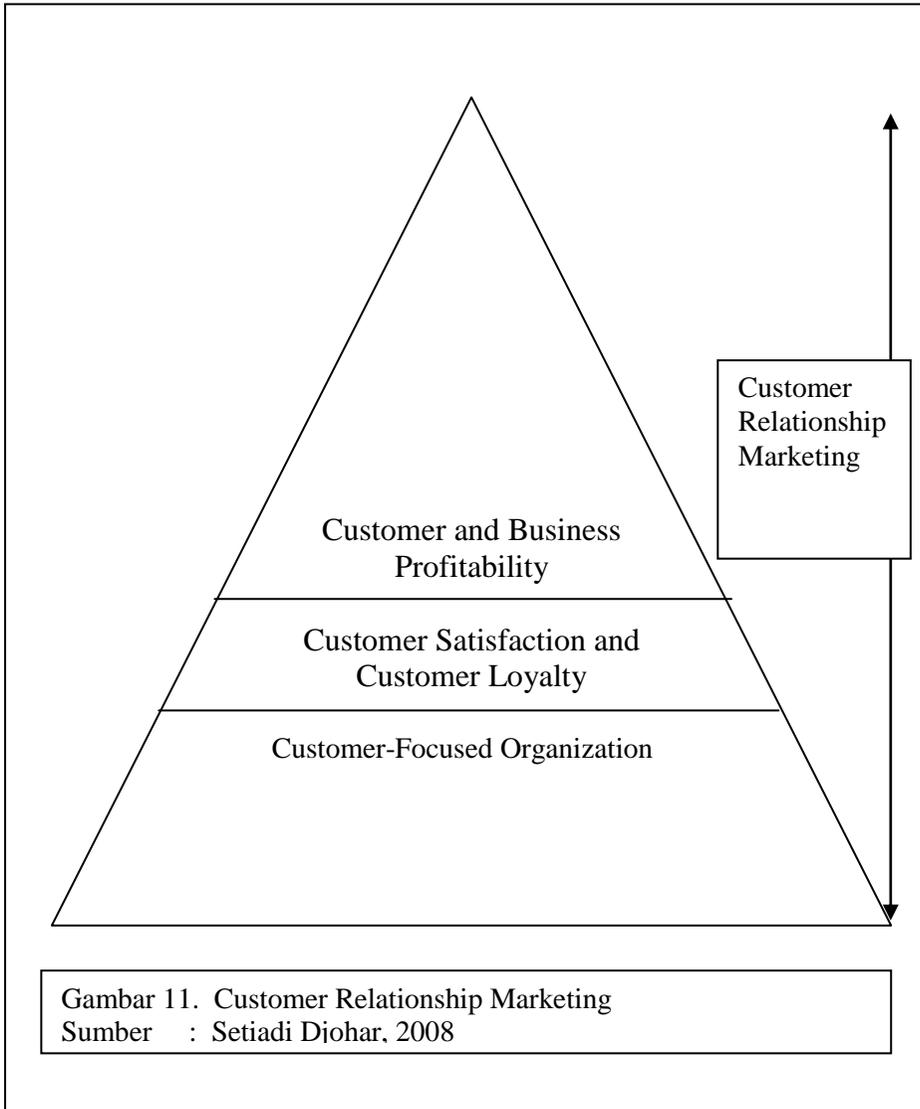
1. Perubahan pada konsumen (consumer's) meliputi perubahan pada beberapa unsur, yaitu : kebutuhan (needs) penyebaran penduduk (demographic), mode (lifestyle), dan perilaku konsumen (consumer's behavior).
2. Perubahan pada pesaing (competitor's) meliputi perubahan pada beberapa unsur, yaitu : berkembangnya teknologi baru (new technologies), dan hambatan yang terjadi akibat munculnya/berubahnya tingkat kompetisi/persaingan (barriers to competition shift).
3. Perubahan pada lingkungan yang luas (makro), meliputi perubahan pada beberapa unsur, yaitu : perubahan di bidang ekonomi (economic), perubahan di bidang politik, perubahan di bidang sosial dan budaya (social and culture), serta pergeseran teknologi (technological forces shift).

Selain itu Setiadi Djohar (2008) dengan merilis pendapat R.J Best (2005) menjelaskan mengenai model market-based management (Gambar 10), yang dimulai dengan penjelasan mengenai profil dan orientasi pasar (market orientation and performance), merupakan dua aspek penting dalam melakukan analisis pasar (market analysis), yang dilakukan dengan menggunakan strategi bauran pemasaran (marketing mix strategies) dan strategi pemasaran (strategic marketing).

Pada akhirnya strategi bauran pemasaran dan strategi pemasaran yang diterapkan akan memperlihatkan penampilan dari rencana pemasaran yang akan dilakukan perusahaan (*marketing plans and performance*).



Selanjutnya, dengan mengemukakan pendapat R.J Best (2005) Setiadi Djohar (2008) menjelaskan bahwa konsentrasi kepada konsumen (consumer's focus) merupakan langkah strategis yang berorientasi pada kepuasan konsumen (consumer's satisfaction). Kegiatan pemasaran yang menghubungkan kepentingan produsen terhadap konsumennya merupakan "customer relationship marketing-CRM), yang memberikan tiga aspek tujuan (good) yang hendak dicapai perusahaan, yaitu: customer-focused organization, customer satisfaction and customer and business profitability (**Gambar 11**).



Di Indonesia market based-management sebagaimana dikemukakan oleh Setiadi Djohar (2008) bahwa orientasi pasar (market orientation) adalah untuk mencapai tingkat keuntungan (profitability) yang diharapkan. Pada market-basead management tersebut, unsur-unsur yang saling terkait dan menjadi faktor penentu tercapainya

profitabilitas perusahaan adalah : market orientation (dengan unsur-unsur customer's needs, competitor's moves, dan selanjutnya customer satisfaction akan mendorong terjadinya customer retention dan pada akhirnya akan menciptakan customer loyalty.

Dalam hal ini, Setiadi Djohar (2008) berpendapat bahwa konsumen yang loyal (customer loyalty) merupakan faktor penentu tercapainya profitabilitas yang berkembang secara berkelanjutan (sustainable). Berdasarkan pola keterkaitan tersebut, maka dapat dirumuskan formula customer loyalty index (CLI) sebagai : $CLI = (\text{Customer Satisfaction} \times (\text{Customer Retention}) \times (\text{Customer Recommendation}))$.

Selanjutnya Setiadi Djohar (2008) mengemukakan sejumlah atribut pemasaran (marketing attributes) yang perlu mendapatkan perhatian manajemen secara serius yaitu :

1. Customer focus
2. Customer satisfaction
3. Customer retention
4. Customer loyalty
5. Product positioning
6. Branding dan product-line strategies
7. Market-based pricing and pricing strategies
8. Marketing channels and E-marketing
9. Marketing communication and customer response

Disamping itu, Setiadi Djohar (2008) menjelaskan atribut atau unsur dalam level goncangan yang terjadi di suatu lingkungan (attributes level of environmental turbulence), yang terdiri atas :

1. Berbagai macam strategi pemasaran yang berbeda (differentiation of marketing strategies)
2. Frekuensi dari strategi pemasaran yang baru (frequency of new marketing strategies)
3. Tekanan dari bertambahnya jumlah pelanggan (pressure by customer's)
4. Kapasitas permintaan atau kapasitas industri (demand/industry capacity)
5. Tekanan dari pemerintah and tekanan dari pelaku-pelaku dalam suatu lingkungan (pressure by government and pressure by environmentalist).
6. Diferensiasi produk dan frekuensi produk-produk baru dari suatu industri (product differentiation and frequency of new products in industry)
7. Siklus kehidupan produk (product life cycle) yang dipengaruhi oleh tingkat perubahan teknologi (rate of competing technology) dan keberagaman dari teknologi yang mempunyai keunggulan kompetensi (diversity of competing technologies).
8. Faktor-faktor kunci/strategis yang menentukan keberhasilan suatu strategi marketing (critical marketing success factors), yang antara lain ditentukan oleh faktor-faktor inovasi yang sifatnya strategis (critical innovation success factors).
Kemampuan merespon faktor-faktor yang terkait dengan strategi pemasaran merupakan hal penting yang harus diketahui dan dipahami secara mendalam oleh para manajer pemasaran yang berpandangan jauh ke depan.

Dalam hal ini Setiadi Djohar (2008) menjelaskan bahwa kapabilitas organisasi, meliputi unsur-unsur : responsiveness of marketing capability dan diagnosing the expected level of business environmental changing, mempunyai hubungan nyata dengan strategi pemasaran dalam bentuk strategi bauran pemasaran (*product, price, distribution, dan promotion*) (Tabel 3).

Dalam kaitannya dengan kapabilitas organisasi dan strategi marketing yang diterapkan suatu organisasi bisnis, Setiadi Djohar (2008) menawarkan kepada peserta mata kuliah untuk menjadikannya sebagai tantangan dan subjek penulisan disertasi. Peserta mata kuliah ditawarkan untuk membuat sebuah focus group discussion untuk mencari pendapat yang sesuai mengenai dua permasalahan, yaitu : responsiveness of marketing capability dan diagnosing the expected level of business environmental changing. (Tabel 3 s.d Tabel 7).

Tabel 3. Responsiveness of Marketing Capability

Unsur- unsur	Repetitive	Expanding	Changing	Discontinuous	Surprising
Promotion	-	-	-	-	-
Pricing	-	-	-	-	-
Distribution	-	-	-	-	-
Product	-	-	-	-	-
CRM	-	-	-	-	-
System	-	-	-	-	-
?	-	-	-	-	-

Sumber : Setiadi Djohar,2008

**Tabel 4. Worksheet for Diagnosing the Expected Level of Business
Environmental Changing and Marketing Strategy**

Attributes of Marketing Strategi	Repetitive Stable ?	Expanding Reactive ?	Chaning Anticipatory ?	Discontinuous ?	Surprising Creative ?
Differentiation of Marketing Strategis	-	-	-	-	-
Fruequency of new marketing strategis	-	-	-	-	-
Presure by customers	-	-	-	-	-
Demand/Industr y capacity	-	-	-	-	-
Pressure by government	-	-	-	-	-
Pressure by environmentalist	-	-	-	-	-
Product Differentiation	-	-	-	-	-
Frequency of new products in industry	-	-	-	-	-

Product life cycle	-	-	-	-	-
-Rate of change of technology					
-Diversity of competing technologies	-	-	-	-	-
Critical marketing success factors	-	-	-	-	-
-Critical innovation success factors	-	-	-	-	-

Table 5 : Managers Profil and Marketing Strategic

Marketing Strategis	Product Development	Sales Price	Distribution	Promotion Mix
Manager's Profiles				
1.Att. Twd Change	X	X	X	X
2.Risk Propensity	X	X	X	X
3.Time Prespective	X	X	X	X
4.Action Prespective	X	X	X	X
5.Change Trigger	X	X	X	X

6.Initiative	X	X	X	X
7.Power Structure	X	X	X	X
8.Model of Success	x	x	x	x

Table 6. Management Climate Profile and Marketing Strategic

Marketing Strategic	Product Development	Sales Price	Distribution	Promotion Mix
Mgt Climate Profiles				
1.Mentality	X	X	X	X
2.Ext. Vs Int Orient	X	X	X	X
3.Time Orientation	X	X	X	X
4.Models of Success	X	X	X	X
5.Risk Propensity	X	X	X	X
6.Power of GM	X	X	X	X
7.Leadership Style	X	X	X	X
8.Problem Solving	X	X	X	X
9.Knowledge	X	X	X	X
10.Leadership Skill	x	x	x	X

Tabel 7. Management Competence Profiles and Marketing Strategic

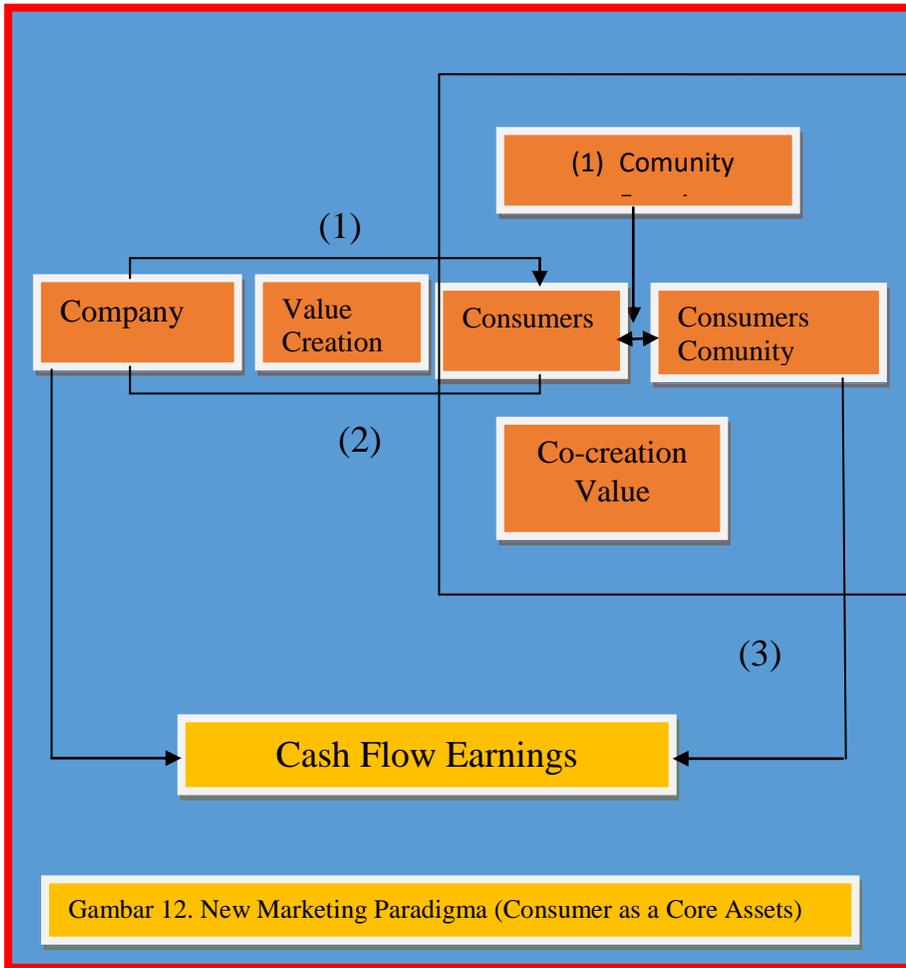
Marketing Strategic	Product Development	Sales Price	Distribution	Promotion Mix
Mgt Climate Profiles				
1.Problem Solving Skill	X	X	X	X
2.Problem Solving Proses	X	X	X	X
3.Management System	X	X	X	X
4.Information System	X	X	X	X
5.Organization Structure	X	X	X	X
6.Reward & Incentive	X	X	X	X
7.Job Definition	X	X	X	X
8.Technology	X	X	X	X
9.Functional Culture	X	X	X	X

Tabel tersebut menggambarkan kemungkinan dilakukannya penelitian survei yang menghubungkan atribut kapabilitas manajerial dengan strategi pemasaran (marketing strategic) yang diwakili oleh bauran pemasaran (marketing mix)

3.7.3 Paradigma Pemasaran Baru (*New Marketing Paradigm*) dan Proses Informasi Konsumen (*Customer Information Processing*)

3.7.3.1 Paradigma Pemasaran Baru (*New Marketing Paradigm*)

Paradigma pemasaran yang baru adalah menempatkan konsumen sebagai aset perusahaan (*customer as a assets*). Paradigma ini memberikan pandangan yang luar bagi marketing managers, yang dituntut untuk mampu menciptakan nilai (*value creation*) bagi perusahaan dengan memanfaatkan konsumen-konsumen (*customers*) perusahaan dan komunitas konsumen (*consumers community*). Target akhir dari new marketing paradigm terkait alignment antara perusahaan (*company*) dan konsumen (*consumers*)-nya adalah penciptaan cash flow earnings yang sustainable. Suhadi (2008) menggambarkan new marketing paradigm sebagaimana terlihat pada **Gambar 12**.



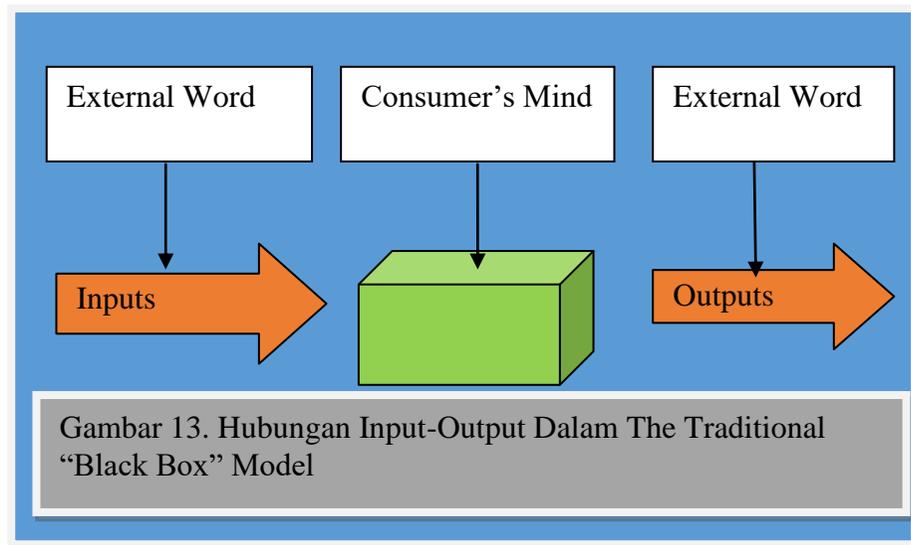
3.7.2.2 Proses Informasi Konsumen (Consumer Information Processing)

Proses informasi dari perusahaan kepada konsumen-nya merupakan suatu proses interaksi dan pembelajaran yang diberikan oleh perusahaan kepada konsumen. Dalam hal ini perusahaan berharap agar para konsumennya bukan saja percaya dan yakin kepada produk dan merek-nya, tetapi juga mengarah pada pembentukan leadership brand, dan pada akhirnya akan terbentuk konsumen melakukan pembelian

secara berulang-ulang (konsumen yang loyal). Terdapat beberapa aspek yang digambarkan untuk menunjukkan proses informasi konsumen yaitu :

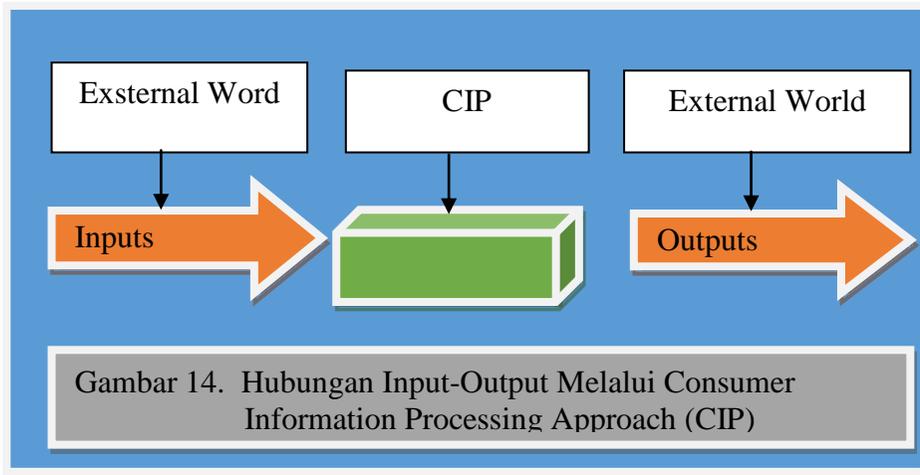
- (1) model kotak hitam tradisional (the traditional “ black box model”,
- (2) the consumer information processing approach (CIP), dan
- (3) hierarchy of effects model.

The traditional “black box” model, menjelaskan hubungan antara in-put dan out-put, dimana inputs yang dimaksud adalah dunia luar perusahaan yang mengarahkan pada pemikiran konsumen dan berakhir pada out-put yang juga berada diluar perusahaan pula (Gambar 13).



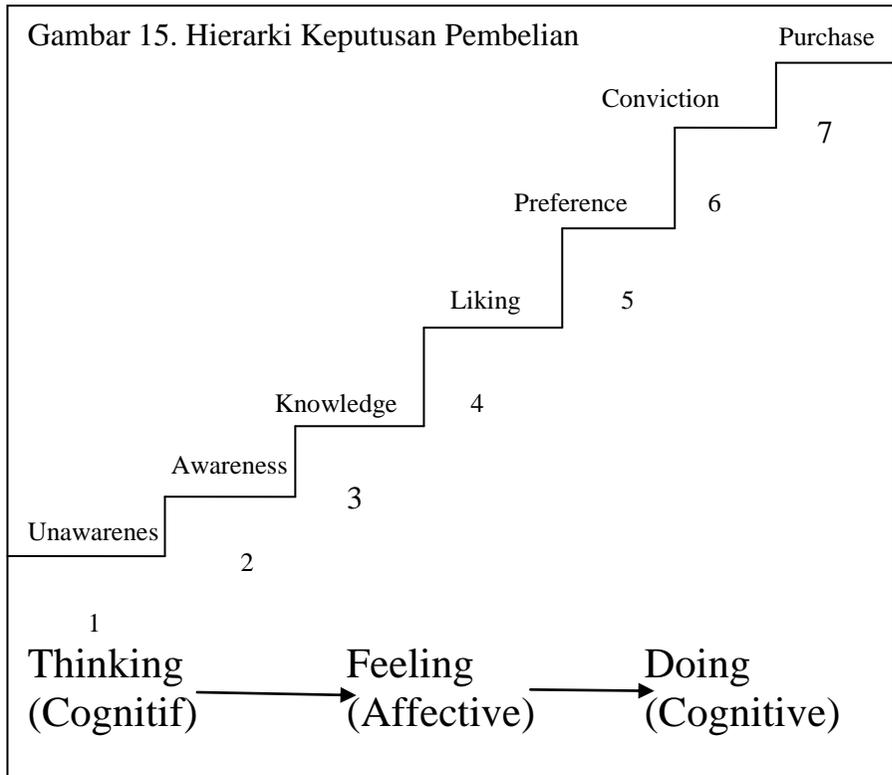
Sedangkan pendekatan proses informasi konsumen (the consumer information processing approach) juga bermula dari inputs yang dimaknai sebagai dunia luar perusahaan, yang mengarahkan pada pendekatan proses informasi konsumen (CIP) untuk menghasilkan out-

put yang juga berada di luar lingkungan perusahaan (exsternal world)
(Gambar 14)



Agus W Suhadi (2008) menjelaskan mengenai hierarki/tingkatan suatu model efek (hierarchy of effect model) merupakan suatu model proses informasi konsumen yang didasarkan pada aspek biologi, informasi fisiologi dan psikologi tentang fungsi otak untuk menentukan pembelian suatu produk, yang terdiri atas tingkatan: unwarennnes, awareness, knowledge, liking, preference, conviction, dan purchase.

Tingkatan-tingkatan pemikiran konsumen dalam proses pembelian suatu produk tersebut dapat dikelompokkan dalam tiga domain yaitu : (1) thinking-cognitive, (2) feeling-offective, dan (3) doing-cognitive (perhatikan **Gambar 15**).



4.5 Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Tingkat Turbulensi Lingkungan dan Kapabilitas Organisasi Dalam Pemilihan Strategi Pemasaran

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap turbulensi lingkungan adalah adanya perubahan teknologi, perubahan struktur pasar (misalnya dari monopoli ke persaingan monopoli), perubahan demografi, perubahan pilihan konsumen, perubahan sosio ekonomi dan perubahan tingkat persaingan akibat munculnya pesaing-pesaing baru. Dari dalam organisasi itu sendiri serikat pekerja, keterbatasan sumber daya, perubahan skala ekonomi dan perbedaan kepentingan antara pemilik dan pengelola menjadi faktor utama yang mempengaruhi turbulensi lingkungan yang berasal dari dalam organisasi.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kapabilitas adalah faktor manajerial, faktor organisasi dan faktor lingkungan. Faktor manajerial lebih ditekankan pada kemampuan manajemen dalam mengelola sumber daya organisasi secara efisien dan efektif dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan dinamis (selalu berubah) untuk mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu, faktor organisasi meliputi beberapa unsur penting, antara lain : jenis badan hukum organisasi, skala (besar kecilnya) organisasi yang akan menentukan span of control, penyebaran organisasi (organisasi tunggal atau organisasi dengan banyak cabang), kompleksitas sistem kerja dalam organisasi (derajat penggunaan teknologi dalam operasional organisasi), jumlah pekerja yang terlibat dalam organisasi, dan jenis serta jumlah produk yang dihasilkan oleh organisasi, maupun wilayah pemasaran bagi produk yang dihasilkan oleh organisasi.

Faktor lingkungan lebih ditekankan pada tingkat kompleksitas dan tingkat intensitas dari perubahan lingkungan. Lingkungan dengan kompleksitas dan tingkat intensitas perubahan yang tinggi membutuhkan kapabilitas organisasi yang berbeda dengan lingkungan yang relatif sederhana dan dengan intensitas perubahan yang rendah.

Lingkungan bisnis mencakup lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Dalam hal ini, lingkungan internal antara lain meliputi : serikat buruh dan budaya kerja, kepentingan pengelola dan kepentingan pemilik, dan keterbatasan sumber daya serta aspek organisasi. Sedangkan lingkungan bisnis eksternal akan dikaitkan dengan teknologi campur tangan pemerintah, pasar (kompetitor) dan konsumen (daya beli, perilaku dan selera).

Target dari kapabilitas organisasi adalah “mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan”, dan menghindarkan keadaan yang menimbulkan “GAP antara kapabilitas manajerial dengan perubahan lingkungan”.

Untuk mencapai target tersebut manajemen suatu organisasi bisnis dituntut untuk melakukan dua hal secara simultan ;

1. Manajemen harus mampu memilih sebuah tipe manajerial yang spesifik dan layak dikembangkan untuk mengatasi perubahan lingkungan
2. Manajemen harus menghindari anggapan bahwa manajemen memiliki kemampuan manajerial yang istimewa, yang diperoleh secara cepat dan sekaligus (tidak bertahap atau step-by-step).

Faktor-faktor yang diperkirakan akan berpengaruh terhadap pemilihan strategi pemasaran oleh manajemen suatu organisasi, antara lain : faktor karakteristik produk, faktor yang terkait dengan target pasar yang hendak dicapai, faktor yang terkait dengan struktur pasar yang dihadapi dan faktor-faktor yang terkait dengan konsumen.

Faktor yang terkait dengan karakteristik produk antara lain meliputi : ukuran dan berat produk, peran teknologi didalam pemanfaatan produk, tingkat kecepatan kerusakan produk, dan tingkat kecepatan keusangan produk. Faktor yang terkait dengan target pasar yang hendak dicapai, antara lain meliputi : wilayah pemasaran (domestik dan/atau internasional, pasar tunggal atau pasar tersegmentasi), dan target pangsa pasar.

Sedangkan faktor yang terkait dengan struktur pasar yang dihadapi organisasi, meliputi antara lain : bentuk pasar yang bersaing sempurna (perfect competition) atau pasar yang tidak bersaing

sempurna (monopoli, duopoly, oligopoly, monopsoni, oligopsoni, dan pasar persaingan monopoli atau monopolistic competition).

Selanjutnya dapat dijelaskan bahwa faktor-faktor yang terkait dengan konsumen meliputi banyak unsur antara lain : jumlah, jenis (individual atau industri) dan penyebaran konsumen, konsumen tunggal atau konsumen tersegmen, daya beli konsumen, pelaku konsumen dan selera konsumen, kepuasan konsumen dan loyalitas konsumen. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa target dari pelaksanaan strategi pemasaran adalah “memberikan jaminan agar organisasi dapat mempersembahkan produk yang mampu memberikan kepuasan kepada konsumen untuk mempertahankan dan meningkatkan secara terus menerus jumlah konsumen yang loyal”.

BAB IV

METODOLOGI

4.1 Metode Penelitian

4.1.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini akan mendeskripsikan dan menganalisis persepsi pelaku bisnis UMKM yang terpilih sebagai responden terhadap variabel yang mencakup turbulensi lingkungan, kapabilitas organisasi dan kinerja bisnis. Dengan demikian, penelitian ini akan meneliti peristiwa-peristiwa yang sudah terjadi dengan melakukan survei terhadap responden.

Cooper dan Schindler (2003) menyebut penelitian pada peristiwa yang sudah terjadi, sebagai penelitian “*expost facto*), dan karena pengumpulan datanya dilakukan dengan survei maka penelitian ini merupakan “*survei expost facto*”.

4.1.2 Populasi, Sampel dan Sasaran Penelitian

Dalam hal ini Cooper dan Schindler (2003) diartikan sebagai kumpulan dari keseluruhan elemen penelitian yang mempunyai karakteristik tertentu, dan daripadanya akan ditarik kesimpulan. Sementara itu, sampel merupakan sebagian unsur populasi yang terpilih sebanyak objek penelitian (Soegijono, 20054). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah “seluruh UMKM yang ada diwilayah JABODETABEK”. Dalam hal

sampel, peneliti menentukan jumlah sampel (sample size) sebanyak 300 pelaku UMKM di Jabodetabek.

Penentuan sample size ini mengacu pada pendapat Hair et.al (1995) yang menetapkan sampel minimum untuk metode Structural Equation Modeling (SEM) sebanyak 100 responden. Sementara itu, pendapat yang lazim digunakan dalam statistik mengenai sample size untuk metode regresi berganda dalam analisis multivaiate adalah 10 kali jumlah varaibel pengamatan. Dalam penelitian ini jumlah variabel pengamatannya adalah 18 unit, sehingga jumlah sampel minimumnya 180 responden.

Mengacu pada pendapat-pendapat tersebut maka jumlah responden sebanyak 200 telah melebihi bats sample size minimal. Penentuan sample size dalam penelitian ini juga tidak menggunakan formula sample size (n) yang dikemukakan oleh Soegiyono (2004), bahwa jumlah sampel yaitu :

$$n = \frac{[Z^{a/2}]^2 (N.PQ)}{E^2(N-1) + Z^{a/2}.P.Q}$$

48,930 juta dengan P dan Q masing-masing 0,50 dan toleransi kesalahan dengan (E) sebesar 0,10 hanya akan menghasilkan n=96 perusahaan.

Dipilihnya analisis multivariate dalam penelitian ini, karena model SEM lebih menekankan pola “model konfirmatori model teoritis” sehingga tidak memungkinkan dialkukannya pendugaan (estimasi) secara memuaskan. Model SEM hanya akan menghasilkan apakah suatu variabel mempunyai pengaruh yang kuat terhadap variabel lain, sedangkan simulasi model dalam SEM tidak dilakukan.

Sementara itu yang menjadi sasaran dalam penelitian ini adalah “pelaku UMKM di wilayah Jabodetabek baik yang tidak memiliki ijin usaha (informal) maupun yang memiliki ijin usaha (formal), sebagaimana ditampilkan pada Tabel 8.

Tabel 8. Distribusi Sasaran Penelitian di Wilayah JABODETABEK, Menurut Kelompok Usaha

Kelompok Usaha UMKM	Populasi (Jt Unit) (1)	Sampel Kel 1 (2)	Sampel Kel 2 (3)	Sampel Kel 3 (4)	Sampel Ke 4 (5)	Sampel Ke 5 (6)
1.Kel Pertanian (a)	26,209	22	22	22	22	110
2.Kel Industri Pengolahan	3,218	3	3	3	3	15
3.Perdagangan & Hotel (b)	13,305	10	10	10	10	50
4.Kel Jasa-jasa (c)	5,750	5	5	5	5	25
Jumlah	48,482	40	40	40	40	200

Sumber : (1) Indikator Makro Pelaku UKM,BPS & Kementerian Koperasi dan UKM, 2007 (diolah)

Keterangan : (2) s.d (6), dihitung berdasarkan sistem proporsional stratifiel random Sampling

(a) Termasuk peternakan, kehutanan dan perikanan

(b) Termasuk restoran

(c) Termasuk pengangkutan, komunikasi

Responden Yang Berasal Dari Konsumen Sebanyak 300 Orang, Diambil Secara Proporsional Di Jabodetabek Dengan Survei

4.1.3. Data dan Metode Pengumpulannya

Data yang menjadi sumber utama analisis dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui survei terhadap 200 pelaku UMKM di wilayah Jabodetabek yang ditentukan berdasarkan prinsip probability “stratified random sampling” yang dilakukan secara proporsional berdasarkan penyebaran dan jumlah data dalam populasi. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik survei dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan kepada pelaku UMKM yang terpilih sebagai objek penelitian (sampel). Struktur pertanyaan yang diajukan kepada responden adalah bentuk pertanyaan yang bersifat terbuka dan tertutup (close and open questionary) dalam lima skala penilaian berdasarkan skor skala likert Data yang diperoleh merupakan data yang mewakili persepsi responden terhadap pertanyaan yang diajukan mengenai turbulensi lingkungan, kapabilitas organisasi, dan kinerja bisnis. Data yang telah terkumpul (data collection), tersebut kemudian ditabulasikan dan diolah menjadi data interval, yang terbagi dalam tiga kelompok yaitu : (1) kelompok data yang mewakili turbulensi lingkungan, (2) kelompok data yang mewakili kapabilitas organisasi, dan (3) kelompok data yang mewakili bisnis UMKM

4.2 Variabel Penelitian dan Pengukurannya

4.2.1 Variabel Penelitian

Dalam hal ini variabel penelitian dibagi dalam dua kategori yaitu variabel bebas (independent variabel) yang bersifat menentukan (predictor) dan variabel terikat (dependent variabel) yang bersifat ditentukan (respon). Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri atas turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi. Dalam hal ini,

variabel turbulensi lingkungan, meliputi: turbulensi lingkungan internal (X1) dan turbulensi lingkungan eksternal (X2), sedangkan variabel kapabilitas organisasi meliputi: kapabilitas operasional (X3) dan kapabilitas managerial (X4). Sementara itu, yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja bisnis UMKM, meliputi: kinerja bisnis dari aspek keuangan (Y), kinerja bisnis dari aspek bukan keuangan (Y1), dan kinerja bisnis total yaitu gabungan antara kinerja bisnis keuangan dan non keuangan (Y2).

4.2.2 Pengukuran Variabel

Variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini merupakan variabel perilaku (behavior variabel) yang mengukur tingkat persepsi responden (dalam hal ini pelaku UMKM). Persepsi responden tersebut diukur dengan skala interval yang diperoleh melalui teknik skala likert dengan menggunakan lima tingkatan atau gradasi skala, yaitu:

- (1) Persepsi responden dengan jawaban sangat baik (SB), diberi bobot nilai 5
- (2) Persepsi responden dengan jawaban baik (B), diberi bobot 4
- (3) Persepsi responden dengan jawaban ragu-ragu atau netral (N), diberi bobot 3
- (4) Persepsi responden dengan jawaban tidak baik (TB), diberi bobot nilai 2
- (5) Persepsi responden dengan jawaban sangat tidak baik (STB), diberi bobot nilai 1

4.2.3 Definisi Operasional

Cooper dan Schindler (2003) menjelaskan bahwa definisi operasional adalah definisi yang dibuat secara spesifik sesuai dengan kriteria pengujian dan pengukuran.

Definisi operasional yang digunakan untuk mempermudah operasional variabel dalam penelitian ini adalah:

- (1) Pelaku usaha UMKM adalah kelompok pelaku usaha yang memenuhi kriteria UMKM, yaitu yang memiliki ijin usaha atau sektor formal dan yang tidak memiliki ijin usaha atau sektor informal.
- (2) Turbulensi lingkungan adalah persepsi pelaku UMKM yang terpilih sebagai responden terhadap unsur-unsur turbulensi lingkungan yang ditanyakan kepada responden
- (3) Kapabilitas organisasi, adalah persepsi pelaku UMKM yang terpilih sebagai responden terhadap unsur-unsur kapabilitas organisasi yang ditanyakan kepada responden.
- (4) Kinerja bisnis UMKM adalah persepsi pelaku UMKM yang terpilih sebagai responden terhadap unsur-unsur kinerja bisnis yang ditanyakan kepada responden.

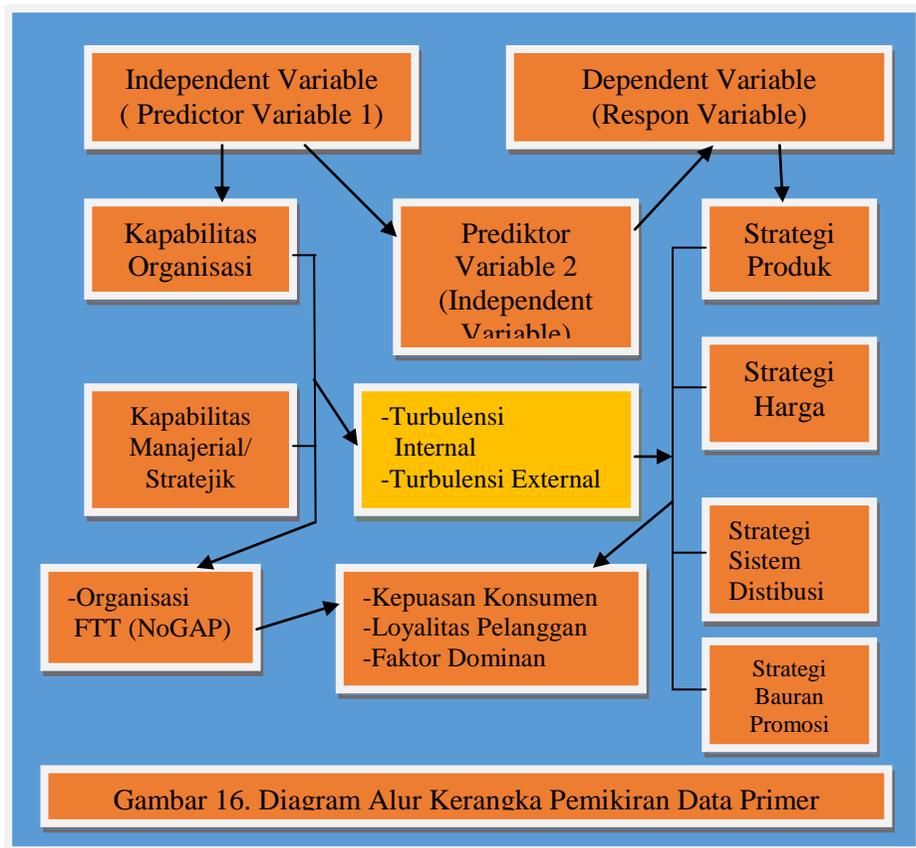
4.4 Kerangka Pemikiran ,Formulasi Model dan Rumusan Hipotesis

4.4.1 Kerangka Pemikiran dan Formulasi Model Data Primer

Cooper dan Schindler (2003) menjelaskan bahwa kerangka pemikiran adalah model yang disesuaikan atau dibentuk sesuai kebutuhan penelitian. Dengan demikian kerangka pemikiran akan dapat menjelaskan secara terperinci mengenai hubungan antar variabel yang digunakan dalam pembentukan model.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibuat dalam dua aspek yaitu ;

- (1) kerangka pemikiran yang menunjukkan hubungan berbagai variabel turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi dikaitkan dengan kinerja pemasaran dengan model balance scorecard,
- (2) kerangka pemikiran yang menunjukkan hubungan berbagai variabel turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi, dengan strategi pemasaran yang diwakilkan oleh variabel bauran pemasaran (marketing mix). Kerangka pemikiran untuk data primer ditampilkan **Gambar 16**.



Berdasarkan diagram alur tersebut maka model penelitian yang diajukan adalah penelitian “exspot – facto”, dengan menggunakan

estimation model theoretis, yaitu “multiple linear regression”. Sementara itu dapat dinyatakan bahwa data yang digunakan adalah “data time series atau longitudinal” dalam bentuk “data sekunder”, yang diperoleh melalui studi dokumen sebagai sumber ata sekunder, serta data faktor-faktor yang secara dominant melekat pada konsumen sebagaimana di tulis Farris et.al (2006) yang diperoleh dengan survei (data primer).

Berdasarkan diagram alur tersebut, maka simbol-simbul yang digunakan untuk membentuk model penelitiannya, dari data primer tersebut adalah : adalah sebagai berikut:

X= Variabel bebas (prediktor variable), adalah variabel turbulensi lingkungan dan variabel

Kapabilitas organisasi.

Y= Variabel terikat (response variable), adalah variabel strategi pemasaran (yang diwakili oleh variabel bauran pemasaran)

X1= Turbulensi internal

X2= Turbuensi eksternal

X3= Kapabilitas organisasi operasional

X4= Kapabilitas organisasi manajerial

Y1= variabel produk (diwakili oleh biaya pengembangan produk)

Y2= variabel harga (diwakili oleh harga jual)

Y3= variabel saluran distribusi (diwakili oleh biaya memasarkan produk)

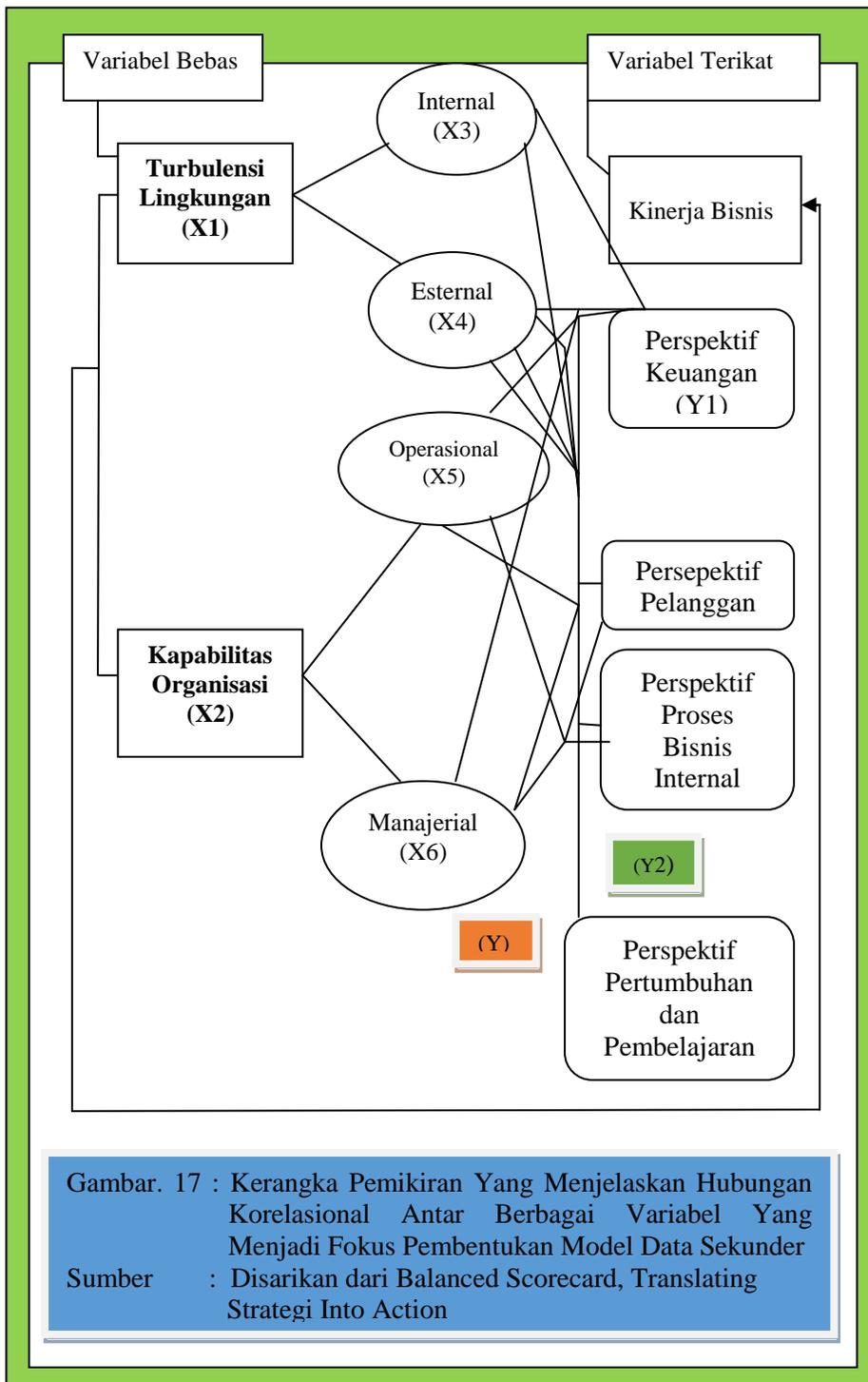
Y4= variabel promosi (diwakili oleh biaya promosi)

Model penelitian yang mungkin digunakan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Model 1 : } Y_1 &= a + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 + a_4 X_4 + e_1 \\ \text{Model 2 : } Y_2 &= b + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e_2 \\ \text{Model 3 : } Y_3 &= c + c_1 X_1 + c_2 X_2 + c_3 X_3 + c_4 X_4 + e_3 \\ \text{Model 4 : } Y_4 &= d + d_1 X_1 + d_2 X_2 + d_3 X_3 + d_4 X_4 + e_4 \\ \text{Model 5 : } Y &= g + g_1 X_1 + g_2 X_2 + g_3 X_3 + g_4 X_4 + e_4 \\ \text{Model 6 : } Y &= a + a_1 X_1 + a_2 X_2 + e_1 \\ \text{Model 7 : } Y &= b + b_1 X_3 + b_4 + e_2 \end{aligned}$$

4.4.2 Kerangka Pemikiran dan Formulasi Model Data Sekunder

Kerangka pemikiran data sekunder dalam penelitian ini dimaksudkan untuk membuat model alur hubungan antara berbagai variabel bebas dalam turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi terhadap variabel terikatnya yang diwakilkan oleh kinerja bisnis atau kinerja pemasaran dari unit analisis dalam penelitian ini, sebagaimana ditampilkan pada Gambar 17.



Gambar. 17 : Kerangka Pemikiran Yang Menjelaskan Hubungan Korelasional Antar Berbagai Variabel Yang Menjadi Fokus Pembentukan Model Data Sekunder
 Sumber : Disarikan dari Balanced Scorecard, Translating Strategi Into Action

Model persamaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah model persamaan multi variate yang diduga dengan metode two stage least square, dan diolah dengan program statistical program social science (SPSS), formulasi model persamaan multivariate yang digunakan mengacu pada data sekunder berdasarkan kerangka pemikiran pada **Gambar 17** adalah sebagai berikut :

Model Persamaan Mutivariate Untuk Data Sekunder

1. Model 1 : 1 Y = $a_0 + a_1 X_1 + e_1$
2. Model 2 : 2 Y = $b_0 + b_1 X_2 + e_2$
3. Model 3 : 3 Y1 = $c_0 + c_1 X_1 + e_3$
4. Model 4 : 4 Y1 = $d_0 + d_1 X_2 + e_4$
5. Model 5 : 5 Y2 = $f_0 + f_1 X_1 + e_5$
6. Model 6 : 6 Y2 = $g_0 + g_1 X_2 + e_6$
7. Model 7 : 7 Y = $h_0 + h_1 X_1 + h_2 X_2 + e_7$
8. Model 8 : 8 Y1 = $i_0 + i_1 X_1 + i_2 X_2 + e_8$
9. Model 9 : 9 Y2 = $y_0 + y_1 X_1 + y_2 X_2 + e_9$
10. Model 10 : 10 Y = $k_0 + k_1 X_3 + k_2 X_4 + e_{10}$
11. Model 11 : 11 Y1 = $l_0 + l_1 X_3 + l_2 X_4 + e_{11}$
12. Model 12 : 12 Y2 = $m_0 + m_1 X_3 + m_2 X_4 + e_{12}$
13. Model 13 : 13 Y = $n_0 + n_1 X_5 + n_2 X_6 + e_{13}$
14. Model 14 : 14 Y1 = $o_0 + o_1 X_5 + o_2 X_6 + e_{14}$
15. Model 15 : 15 Y2 = $p_0 + p_1 X_5 + p_2 X_6 + e_{15}$
16. Model 16 : 16 Y = $q_0 + q_1 X_3 + q_2 X_5 + e_{16}$
17. Model 17 : 17 Y1 = $r_0 + r_1 X_3 + r_2 X_5 + e_{17}$
18. Model 18 : 18 Y2 = $s_0 + s_1 X_3 + s_2 X_5 + e_{18}$
19. Model 19 : 19 Y = $t_0 + t_1 X_4 + t_2 X_6 + e_{19}$
20. Model 20 : 20 Y1 = $u_0 + u_1 X_4 + u_2 X_6 + e_{20}$
21. Model 21 : 21 Y2 = $v_0 + v_1 X_4 + v_2 X_6 + e_{21}$
22. Model 22 : 22 Y1 = $w_0 + w_1 X_3 + w_2 X_4 + w_3 X_5 + w_4 X_6 + e_{22}$
23. Model 23 : 23 Y2 = $x_0 + x_1 X_3 + x_2 X_4 + x_3 X_5 + x_4 X_6 + e_{23}$
24. Model 24 : 24 Y = $z_0 + z_1 X_3 + z_2 X_4 + z_3 X_5 + z_4 X_6$

4.5. Rumusan Hipotesis dan Tahapan Pengujian

4.5.1 Rumusan Hipotesis

Mengacu pada kerangka pemikiran tersebut, maka hipotesis yang hendak diuji dalam penelitian ini adalah hipotesis statistik yang bersifat korelasional, yang rumusannya adalah sebagai berikut :

4.5.1.2 Rumusan Hipotesis Data Primer

No	Rumusan Hipotesis
1	Secara serentak dan secara parsial diduga bahwa variabel turbulensi lingkungan internal, turbulensi lingkungan eksternal, kapabilitas organisasi operasional, dan kapabilitas organisasi manajerial berpengaruh signifikan terhadap variabel produk yang diwakili oleh kebijakan pengembangan produk
2	Secara serentak dan secara parsial diduga bahwa variabel turbulensi lingkungan internal, turbulensi lingkungan eksternal, kapabilitas organisasi operasional, dan kapabilitas organisasi manajerial berpengaruh signifikan terhadap variabel harga yang diwakili oleh kebijakan harga jual
3	Secara serentak dan secara parsial diduga bahwa variabel turbulensi lingkungan internal, turbulensi lingkungan eksternal, kapabilitas organisasi operasional, dan kapabilitas organisasi manajerial berpengaruh signifikan terhadap variabel saluran distribusi yang diwakili oleh kebijakan saluran distribusi
4	Secara serentak dan secara parsial diduga bahwa variabel turbulensi lingkungan internal, turbulensi lingkungan eksternal,

	kapabilitas organisasi operasional, dan kapabilitas organisasi manajerial berpengaruh signifikan terhadap variabel promosi yang diwakili oleh kebijakan bauran promosi
5	Secara serentak dan secara parsial diduga bahwa variabel turbulensi lingkungan internal, turbulensi lingkungan eksternal, kapabilitas organisasi operasional, dan kapabilitas organisasi manajerial berpengaruh signifikan terhadap variabel bauran pemasaran yang diwakili kebijakan bauran pemasaran (meliputi: kebijakan pengembangan produk, kebijakan penentuan harga jual, kebijakan saluran distribusi, dan kebijakan bauran promosi)
6	Secara serentak dan secara parsial diduga bahwa variabel turbulensi lingkungan internal, dan turbulensi lingkungan eksternal, berpengaruh signifikan terhadap variabel bauran pemasaran (meliputi: kebijakan pengembangan produk, kebijakan penentuan harga jual, kebijakan saluran distribusi, dan kebijakan bauran promosi)
7	Secara serentak dan secara parsial diduga bahwa variabel kapabilitas organisasi operasional, dan kapabilitas organisasi manajerial berpengaruh signifikan terhadap variabel bauran pemasaran yang diwakili oleh biaya pelaksanaan bauran pemasaran (meliputi: kebijakan pengembangan produk, kebijakan penentuan harga jual, kebijakan saluran ditribusi, dan kebijakan bauran promosi)

4.5.1.3 Rumusan Hipotesis Data Sekunder

No	Rumusan Hipotesis
1	Turbulensi lingkungan diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis total (financial dan non financial)
2	Kapabilitas organisasi, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis total (financial dan non financial)
3	Turbulensi lingkungan, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis pada aspek financial
4	Kapabilitas organisasi, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis pada aspek financial
5	Turbulensi lingkungan diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja UMKM dari aspek non financial
6	Kapabilitas organisasi, diduga berpengaruh nyata terhadap bisnis dari aspek non financial
7	Turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis total (financial dan non financial)
8	Turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek financial
9	Turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek non financial
10	Turbulensi lingkungan internal dan turbulensi eksternal diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis total (dari aspek financial dan non financial)

11	Turbulensi lingkungan internal dan turbulensi eksternal, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek financial
12	Turbulensi lingkungan internal dan turbulensi eksternal, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek financial
13	Kapabilitas organisasi operasional dan kapabilitas organisasi managerial, berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis total (dari aspek financial dan non financial)
14	Kapabilitas organisasi operasional dan kapabilitas organisasi managerial, berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek financial
15	Kapabilitas organisasi operasional dan kapabilitas organisasi managerial, berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek non financial
16	Turbulensi lingkungan internal, dan kapabilitas organisasi operasional berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis total (dari aspek financial dan non financial)
17	Turbulensi lingkungan internal, dan kapabilitas organisasi operasional berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek financial
18	Turbulensi lingkungan internal, dan kapabilitas organisasi operasional, berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek non financial
19	Turbulensi lingkungan eksternal dan kapabilitas organisasi managerial, berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis total (dari aspek financial dan non financial)
20	Turbulensi lingkungan eksternal, dan kapabilitas organisasi managerial berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek

	financial
21	Turbulensi lingkungan eksternal dan kapabilitas organisasi manajerial, berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek n financial
22	Turbulensi lingkungan internal, turbulensi lingkungan eksternal, kapabilitas organisasi operasional dan kapabilitas organisasi manajerial, berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek financial
23	Turbulensi lingkungan internal, turbulensi lingkungan eksternal, kapabilitas organisasi operasional dan kapabilitas organisasi manajerial, berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari non financial
24	Turbulensi lingkungan internal, turbulensi lingkungan eksternal kapabilitas organisasi operasional dan kapabilitas organisasi manajerial, berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis total (dari aspek financial dan aspek non financial)

4.5.1.4 Tahapan Pengujian

Tahapan pengujian dalam penelitian ini mencakup antara lain : pengujian validitas dan realibilitas instument, pengujian mulkikolinieritas, uji otokorelasi dan pengujian kelayakan model.

4.5.1.5 Uji Validitas Instrumen

Validitas instrumen adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana suatu alat pengukur mampu mengukur apa yang ingin di ukur (Muslimin, 2002). Sedangkan Alhusin (2003) menjelaskan bahwa

sebuah instrument dikatakan valid jika instrumen tersebut apa yang ingin diukur. Untuk melakukan pengujian validitas instrument, dapat digunakan beberapa cara yaitu uji korelasi product momen Pearson atau menggunakan uji perbedaan dua mean populasi. Dalam penelitian ini uji validitas instrument yang digunakan adalah pengujian beda dua mean populasi, dengan rumusan yang dikemukakan oleh Soegijono (2004).

Uji Validitas instrumen digunakan untuk menguji apakah materi (isi) pertanyaan yang diajukan kepada responden cukup valid untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam hal ini Soegijono (2004) menjelaskan bahwa uji validitas instrumen merupakan analisis untuk mengetahui daya pembeda yang digunakan untuk menguji validitas item. Untuk melakukan pengujian validitas instrument, Soegijono (2004) menyarankan agar dilakukan dua kelompok, yaitu : kelompok dengan jawaban tertinggi, dan kelompok dengan jawaban terendah. Pengujian dilakukan dengan pengujian beda dua mean sampel kecil (t-test). Hasil pengujian yang menunjukkan adanya perbedaan yang nyata antara mean populasi kelompok pertama dan mean populasi kelompok kedua, maka tidak ada alasan untuk menyatakan bahwa instrumen tersebut tidak valid ; secara statistik terdapat cukup bukti untuk menolak H0. Soegojono (2004) memberikan formula untuk melakukan pengujian dua mean sampel kecil sebagai berikut :

$$t_{\text{uji}} = \frac{X_1 - X_2}{\sqrt{\frac{(n_1-1)S_1^2 + (n_2-1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}} \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

Dalam hal ini :

X_1 = mean dari sampel dengan kelompok pertama

X_2 = mean dari sampel dengan kelompok kedua

n_1 = jumlah sampel dari kelompok pertama

n_2 = jumlah sampel dari kelompok kedua

S^2_1 = varians dari sampel kelompok pertama

S^2 = varians dari sampel kelompok kedua

4.5.1.6 Uji Reliabilitas Instrumen

Kerlinger (2002) mendefinisikan reliabilitas sebagai stabilitas dan akurasi ukuran-ukuran yang diperoleh dari suatu instrument pengukur, sedangkan Muslimin (2002) menyatakan bahwa reliabilitas instrument sebagai indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Dengan demikian reliabilitas instrument akan menunjukkan tingkat konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama.

Oleh karena itu, uji reliabilitas instrumen digunakan untuk menentukan apakah instrumen pengumpulan data yang dirancang telah memenuhi unsur konsistensi. Pengujian reliabilitas instrument dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi yang dihitung bagi kelompok data pertama dan kelompok data kedua yang diuji coba, korelasi dilakukan, untuk masing-masing kelompok maupun dilakukan secara silang. Jika nilai tiap butir instrumen pengumpulan data (daftar pertanyaan) menunjukkan korelasi diatas 0,70 maka instrumen tersebut cukup konsisten isinya. Jika sebaliknya maka isi instrumen tersebut tidak dapat cukup memenuhi konsistensi.

Dalam penelitian ini, digunakan fomula pengujian reliabilitas instrumen sebagaimana yang dikemukakan oleh Kuder Richardson, yaitu :

$$r_I = \frac{k}{k-1} \left\{ \frac{S_I^2 - \sum P_i Q_i}{S_I^2} \right\} \text{ (Kuder Richardson)}$$

Dalam hal ini :

k = jumlah item pertanyaan dalam instrumen

Pi = Proporsi banyaknya subejk yang menjawab pada item 1

qi = 1-Pi

Si² = Varians total

4.5.1.7 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dipergunakan untuk menguji apakah suatu model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi antar variabel independent (variabel bebas) dalam model regresi yang baik, seharusnya tidak terjadi korelasi yang diantara variabel independen yang ada dalam model.

Dalam hal ini Cooper memberikan batasan 0,80 yang berarti model yang memiliki korelasi antar variabel independent 0,80 keatas merupakan model yang tidak cukup baik untuk menjadi model prediksi.

Pengujian ini dilakukan dengan stepwise regression dengan memilih persamaan yang mempunyai nilai adjusted R² terbesar.

$$R = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{[n\sum X^2 - (\sum X)^2]\}[n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

4.5.1.8 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk menguji adanya korelasi antar variabel bebas. Uji autokorelasi menggunakan uji durbin-watson. Jika secara statistik hasil pengujian menyatakan tidak cukup bukti untuk menolak H_0 , maka model tersebut mempunyai autokorelasi, tetapi sebaliknya jika terdapat bukti untuk menolak H_0 maka model tersebut tidak mempunyai autokorelasi, yang berarti setiap variabel bebas dalam model memang berdiri sendiri (tidak berkorelasi).

Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa model yang memenuhi syarat bagi model yang baik dan efisien adalah model dengan nilai durbin-watson 1,59-76 pada taraf nyata 5%. Pengujian autokorelasi ini dapat dilakukan dengan uji durbin watson dapat dilakukan dengan formula,

$$d_w = \frac{\sum_{i=2}^n (e_i - e_{i-1})^2}{\sum_{i=1}^n e_i^2}$$

Dalam hal ini :

E_i = nilai error term (peubah galat) pada keadaan i

E_{i-1} = nilai error term (peubah galat) pada keadaan sebelum i

4.5.1.9 Uji Validitas Model

Uji ini digunakan untuk menentukan bahwa sebuah model dinyatakan cukup valid (sah) sebagai alat analisis jika uji validitas model menunjukkan adanya cukup bukti untuk menolak H_0 . Uji validitas model akan diukur dengan adanya korelasi antara variabel independen dengan variabel dependen. Model yang valid menunjukkan

adanya pengaruh yang kuat antara variabel independen dengan variabel dependen tetapi jika terdapat cukup bukti untuk menolak HO, maka model yang diformulasikan tersebut tidak cukup valid sebagai alat analisis. Pada keadaan ini tidak ada korelasi yang kuat antara variabel independen dan variabel dependen. Hal ini sering terjadi akibat adanya kesalahan spesifikasi model. Model yang mengalami kesalahan spesifikasi model, perlu dilakukan penyempurnaan model, antara lain :

- (1) Menambah jumlah variabel bebas.
- (2) Menambah jumlah pengamatan (jumlah sampel)
- (3) Mengurangi variabel bebas yang nilai korelasinya di atas 0,70
- (4) Mengganti model, dengan model persamaan yang lain (misalkan model logaritma, model logistik, model non linear, dan sebagainya).

Alat pengujian stastitik yang digunakan adalah uji Fisber (uji F), dengan menggunakan rumus:

$$F_{uji} = \frac{\left[\frac{n-k}{n-1} \right] \left[\frac{R^2}{1-R^2} \right]}$$

Dalam hal ini:

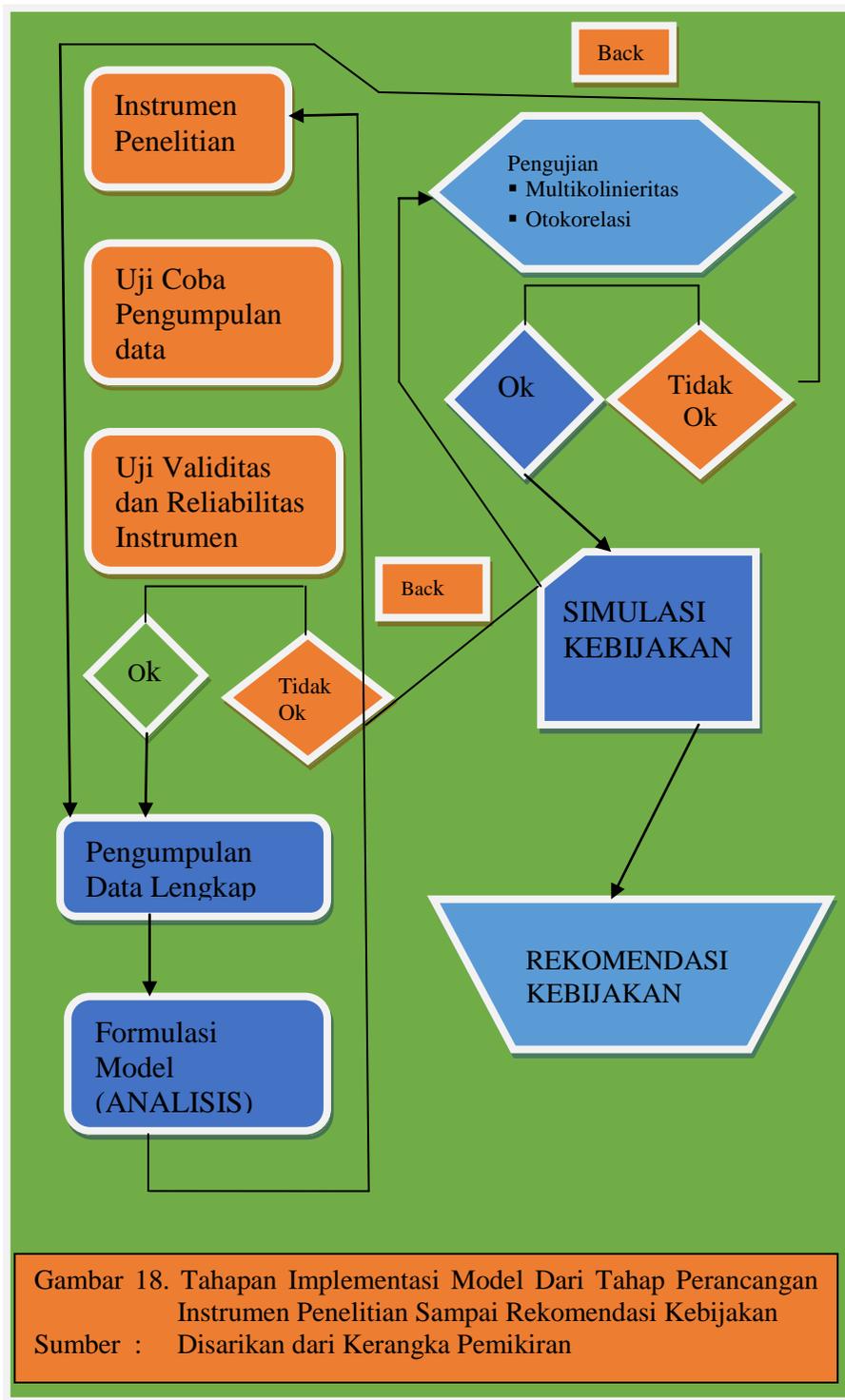
N = jumlah data (jumlah pengamatan)

K = jumlah variabel (variabel bebas dan variabel tidak bebas)

R²= nilai koefisien determinasi (koefisien penentu)

4.5 Tahapan Implementasi Model

Tahapan implementasi model dalam penelitian ini diperlukan untuk memberikan gambaran yang menyeluruh tentang proses permodelan sampai tahap rekomendasi kebijakan (**Gambar 18**).



Gambar 18. Tahapan Implementasi Model Dari Tahap Perancangan Instrumen Penelitian Sampai Rekomendasi Kebijakan
 Sumber : Disarikan dari Kerangka Pemikiran

4.6 Penelitian Lebih Lanjut dan Novelty, Target Audience

4.6.1 Penelitian Lebih lanjut

Sebagaimana telah dikemukakan dalam latar belakang penelitian, bahwa penelitian ini memberikan kajian deskriptif dan kajian inferensial terhadap kelompok usaha mikro – kecil-menengah (UMKM) mengenai dampak kinerja bisnis yang diukur dengan standar kinerja balanced scorecard serta perubahan turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi, serta mengukur hubungan relasional antara ketiga variabel tersebut. Dalam hal ini, turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi (prediktor) merupakan variabel bebas, dan kinerja bisnis sebagai variabel terikat (respon). Analisis inferensial dilakukan dengan model persamaan multivariate karena data yang dikumpulkan diolah menjadi data data interval melalui skala likert.

Mengingat jumlah sampel yang hanya mencakup 200 responden untuk wilayah jabodetabek, jumlah sampel ini hanya memenuhi kriteria minimal bagi persyaratan analisis, sementara itu sebagai bahan kajian yang komprehensif bagi penelitian sewilayah Jabodetabek akan lebih valid jika menggunakan sampel yang jumlahnya lebih banyak. Disamping itu sebagai kelompok bisnis yang sangat spesifik maka koperasi mempunyai bidang usaha dan cakupan pasar yang berbeda dengan UMKM. Bahkan yang sering kita temui, koperasi merupakan aviliasi bisnis dengan kelompok bisnis lainnya termasuk pada UMKM.

Oleh sebab itu, penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian tersendiri, mengenai koperasi, walaupun metode dan variabel yang ditanyakan kepada responden sebagiannya dapat diambil dari penelitian sejenis, termasuk pada penelitian ini. Pesolan yang dihadapi oleh koperasi, salah satunya menyangkut bidang usaha yang lebih

banyak bergerak pada usaha koperasi simpan pinjam. Dengan penelitian lanjutan ini, diharapkan dapat mengembangkan koperasi tidak sekedar menjadi koperasi simpan pinjam tetapi lebih jauh dari itu; sebagai koperasi produksi atau koperasi serba usaha, yang mampu meningkatkan atau sekurang-kurangnya proporsi pelanggannya yang loyal.

4.6.2 Novelty

Pada umumnya novelty suatu penelitian ilmiah dapat ditinjau dari beberapa aspek yaitu :

- (1) novelty dari aspek metodologi,
- (2) novelty dari aspek bidang kajian (bidang unit analisis),
- (3) novelty dari aspek permodelan,
- (4) novelty dari aspek manfaat hasil penelitian dan
- (5) novelty dari aspek wilayah penelitian, noveltyd dari aspek bidang kajian atau bidang studi.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan aspek novelty suatu penelitian ilmiah, maka novelty dari penelitian ini meliputi dua aspek yaitu novelty pada aspek unit analisis yaitu UMKM, karena selama ini belum ditemui khususnya di Indonesia, penelitian ilmiah tentang hal-hal yang terkait dengan pengelolaan manajemen dan bisnis pada UMKM. Disamping itu, penggunaan data primer baik yang bersumber dari pengelola UMKM maupun dari pelanggan data-data sekunder sekaligus; diharapkan dapat memberikan feedback yang memadai bagi pemangku kepentingan (stakeholder) UMKM, yaitu pemerintah, pengelola UMKM, dan kepentingan ilmiah para pemerhati dan peneliti UMKM.

4.6.3 Target Audience

Dengan demikian target audience dari penelitian ini adalah :

(1) pemerintah, sebagai pengambil kebijakan ekonomi makro yang mendorong tumbuh dan berkembangnya UMKM di Indonesia, (2) pengelola UMKM yang membutuhkan masukan ilmiah bagi kepentingan pengambilan keputusan praktis yang efisien dan efektif, dan (3) pemerhati UMKM dan peneliti yang membutuhkan cakupan wilayah dan variabel yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Agan, Y. 2011. Impact of operations, marketing, and information technology capabilities on supply chain integration. *Journal of Economic and Social Research*. Vol.13 No.1: 27-56.
- Anatan, L. 2006. Pengaruh lingkungan bisnis, strategi operasi, dan teknologi sebagai variabel pemoderasi terhadap kinerja operasional perusahaan: Studi perusahaan manufaktur di Indonesia. *Jurnal Widya Manajemen Akuntansi*.
- Ansoff. Igor. Edward McDonnell. 1990. *Implanting Strategic Manajement*. Second Edition. Prentice Hall International (UK) Ltd. Great Britain at the University Press. Cambridge.

Amin Widjaja Tunggal. 2002. Memahami Konsep Balanced Scorecard.
Cetakan Kedua. Havarindo. Jakarta

Calantone, R., R. Garcia, dan C. Droge. 2003. The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *Journal of Product Innovation Management*. Vol.20: 90-103.

Cooper R. Donald. Schindler. S Pamela. 2003. *Business Research Method*. Eighth Edition. International Edition. Mc Grawhill. Printed in Singapore

Deane, R. H., P. P. Mc Dougall, dan V. B. Gargeya. 1991. Manufacturing and marketing interdependence in new venture firm: an empirical study. *Journal of Operation Management*. Vol.10 No.3: 329-343.

Fitzsimmons, J., P. Kouvelis, dan D. Mallick. 1991. Design strategy and its interface with manufacturing and marketing. *Journal of Operational management*. Vol.10: 398-418

Hungren David J da Wheelen Thomas I. 1996. *Strategic Management*. 5th Edition Wesley Publishing Company. Inc

—————, 2006. *Strategic Management and Business Policy*. Tenth Edition Wesley Publishing Company. Inc.

Hitt, A. Michael, Ireland, Duane R., Hoskisson, E. Robert. 2001. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 4th Edition. South-Western College Publishing. USA

Hendrawan, Supratikno, Anton, Wachidin, Widajaja, Dkk. 2005. *Advanced Strategic Management. Back to Basic Approach*. Cetakan Kedua. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

David, Fred R. 2005. *Strategic Management Concept and Cases*. 10th Edition. Pearson Education Inc. Upper Saddle River. Prentice Hall. New Jersey. USA

Van Horne, James C. 2005. *Foundamentals Financial Management* 12th Edition. Prentice Hall. Inc. Pearson Education Limited

—————, *Financial Management and Policy*. 12th Edition. Prentice Hall Inc. Upper Saddle River. New Jersey. USA.

Gasperz, Vincent. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja /Terintegrasi. Balanced Scorecard Dengan Six Sigma. Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Cetakan Keempat. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

—————, 2006. *Aplikasi Multivariate. Dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

- Ilmar Aminuddin. 2005. Hukum Penanaman Modal di Indonesia. Cetakan Kedua. Prenada Media. Jakarta.
- Yuwono. Sony. Edy Sukarno. Muhammad Ichsan. 2007. Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard. Menuju Organisasi Yang Berfokus pada Strategi. Cetakan Kelima. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Keown J Arthur. Marthin D John. et.al, 2002. Financial Management : Principles and Applications. Ninth Edition. Pearson Education Inc. Upper Saddle River. New Jersey. USA.
- Kaplan S. Robert. Norton.P.David. 1996. Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action. Harvard Business Press. USA.
- R.Mojtahedzadeh. 2011. Relationship between supply chainmanagement practices and performance in the iranian industries: A theoretical approach. International Journal of Academic Research. Vol.3 No.4 (July): 594-635.
- Ma'arif, M. S., dan H. Tanjung. 2003. Manajemen Operasi. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Widisarana.
- Mulyadi. 2001. Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda /Kinerja Keuangan Perusahaan. Balanced Scorecard. Edisi ke-2. Cetakan ke-1. PT. Salemba Emban Patria. Jakarta.

Malhotra. K Naresh. 1999. Marketing Research An Applited Orientation. Third Edition, International Edition. Prentice Hall International, inc. USA

Rubinfeld Daniel L and Pindyck Robert S. 1998. Econometric Models and Economic Forecasts. McGraw-/Hill Companies. Singapore.

Sadeh, E., L. Mousavi, dan S. Sadeh. 2011. Presenting a framework to study linkage among TQM practices, supply chain management practices, and performance using Dematel Technique. Australian Journal of Basic and Apllied Sciences. Vol.5 No.9: 885-890.

Sekaran Uma. 2003. Research Method for Business. 4th Edition. John Wiley and Sons Inc. New York. USA.

Sugiyanto, E., Suharyono, Digdowiseiso, K., Waluyo, T., Setiawan, H.D. 2008. *The Effects of Specific Allocation Fund (DAK) on Local Economic Development : A Mixed Method Analysis on Central Java Province, Indonesia.* Journal of Applied Economic Sciences, Volume XIII,Fall,5 (59) : 105-113

Sugiyanto, E., Digdowiseiso,K., Suharyono., Setiawan,H.D., Waluyo,T. 2008.*The Influence of Village Head's Leadership In Managing Village-Owned Enterprise : A Lesson Learned from Gisting Bawah Village.* Journal of Applied Economic Sciences, VolumeXIII,Fall, 6(60): 113-118

Sugijono. 2007. Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D. Cetakan Ketiga. CV Alfabeta. Bandung.

Tobing. L Harapan, Bachrudin Achmad. 2003. Analisa Data Untuk Penelitian Survei dengan Menggunakan Lisrel 3. Jurusan Statistika FMIPA-UNPAD. Bandung.

Disertasi :

Benedicta Prihatin Dwi Riyanti, 2002. Faktor-faktor Yang Berpengaruh Terhadap Keberhasilan Usaha Skala Kecil : Suatu Studi Faktor Demografi Wirausaha, Perilaku Inovatif dan Inovasi Organisasi dari Wirausaha Yang Berhasil. Program Pascasarjana. Universitas Indonesia. Jakarta.

Sumber-Sumber Internet:

Bruce Feguson. Micro-Finance of Housing : a key to housing the low or moderate-income majority. Environment and Urbanization, Vol. 11, No. 1, April 1999.

Ceacilia Sriwindarti : Balanced Scorecard sebagai Alternatif untuk /Mengukur Kinerja. <http://www.stie-stikubank.ac.id/webjurnal>

Filaili Rizki. Agus Priambada. dkk. Buku I : Peta Upaya Penguatan Usaha Mikro/Kecil di Tingkat Pusat Tahun 1997-2003.

Kerjasama Lembaga Penelitian SMERU dengan Kementerian Pemberdayaan Perempuan : smeru@smeru.or.id; [Web:www.smeru.or.id](http://www.smeru.or.id)

Linda Mayoux. Micro-Finance and the Empowerment of Women. A Review of the key issues. J:/ilo_data/public/English/employment/finance/download/wp23.wpd

BPS dan Kementerian Sosial dan UKM. Perkembangan Indikator Makro UKM tahun 2005. Homepage:<http://www.depkop.go.id>.

Indikator Makro Ekonomi Usaha Kecil dan Menengah tahun 2003. Berita Resmi Statistik No. 21/VII/24 Maret 2004. Kementerian KUKM-www.depkop.go.id

Nanang Sasongko. Balanced Scorecard, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth Perpektive). Workshop Akuntansi Manajemen. Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Achmad Yani.

Narasi Upaya Penguatan Usaha Mikro/Kecil di Tingkat Pusat Tahun 1997-2003. Kelompok Perusahaan. Lembaga Penelitian SMERU. Desember 2003

Siti Mirhani. The Balanced Scorecard. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara. 2001 digitized by USU digital library

Sri Mulyati Tri Subari. 2004. Kebijakan dan Strategi Pengembangan Bank /Indonesia Dalam Mendukung Pelayanan Keuangan Yang Berkelanjutan bagi UMKM. Bank Indonesia. Direktorat Pengawasan Bank Perkreditan Rakyat. Workshop “Berbagi Pengetahuan dan Sumber Daya Keuangan Mikro di Indonesia. 27 Agustus 2004.

Sistem Keuangan Bagi Masyarakat Miskin. cgap@worldbank.org
Web:www.cgap.org

Penyederhanaan Perizinan Usaha ; Sebuah Evaluasi atas Dampak Pusat Layanan Perizinan Terpadu (PLPT), The Asia Foundation.
[www.asia](http://www.asiafoundation.org) foundation.org

Rencana Strategi (RENSTRA) Dalam Rangka Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah : Kementerian Koperasi dan UKM Periode 2004-2009

Vikery, K. S., C. Droge, dan R. E. Markland. 1994. Production competence and business strategy: Do they affect business performance. *Decision Science*. Vol.24 No.2: 435-455.

Wiloejo Wirjo Wijono. Pemberdayaan Lembaga Keuangan Mikro Sebagai Salah Satu Pilar Sistem Keuangan Nasional : Upaya Kongkrit Memutus Mata Rantai Kemiskinan. *Kajian Ekonomi dan Keuangan*. Edisi khusus. November 2005. Jahan.chowdhury@wlv.ac.uk

LAMPIRAN 1
DATA PRIMER
RENCANA PERTANYAAN KEPADA
PENGELOLA UKM

RENCANA PERTANYAAN UNTUK PENGELOLA UMKM

Pertanyaan dalam bentuk pernyataan responden ini diajukan sebagai survei untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian ilmiah (penulisan disertasi) pada sekolah pascasarjana Institut Pertanian Bogor (IPB) program doktor manajemen bisnis. Dengan demikian, data yang dikumpulkan ini, sepenuhnya untuk kepentingan akademik. Untuk itu dimohon agar Bapak/Ibu/Sdr dapat memberikan informasi yang sesungguhnya dengan memberikan tanda silang (x) pada kolom jawaban yang dianggap benar.

Kelompok Pertanyaan	Jawaban				
A. Profil Responden					
1. Nama					
2. Umur (Tahun)	(a) <20	(b) 20-30	(c) 30-40	(d) 41-50	(e) >50
3. Status	(a) <Kawin	(b) Tidak Kawin			
4. Jumlah Tanggung	(a) 1 orang	(b) 2 orang	(c) 3 orang	(d) 4 orang	(e) >5orang
B. Profil Usaha					
1. Bidang Usaha	(a) Makanan/ Minuman	(b) Toko Kelontong	(c) Kosmetika	(d) Elektro- nik	(e) Lainnya :
2. Ijin Usaha	(a) Ada	(b) Tidak Ada	(c) Tidak Tahu	(d) Tidak Perlu	(e) Lainnya :
3. Modal Awal (Juta Rp)	(a) <10,0	(b) 11-20	(c) 21-30	(d) 31-40	(e) >40

4.Keanggotaan Dalam Koperasi	(a) Koperasi Pasar (KOPPAS)	(b) Koperasi PK-5	(c) Tidak	(d) Lainnya:	
5.Pendapatan Bersih Per Hari (Ribu Rp)	(a) <100,00	(b) 101-200	(c) 201-300	(d) 301-400	(e) >400,00
6.Bantuan Pemerintah (Kredit/Hibah)	(a) Ada (sebutkan hibah atau kredit)	(b) Tidak ada	(c) Tidak tahu	(d) Lainnya:	
7.Pemasaran	(a) Di-lokasi usaha	(b) Wilayah/kota lain	(e) Ekspor	(d) Lainnya	

B. Kemampuan Merespon Kegiatan Pemasaran (*Responsiveness of Marketing Activity*)

No	Pernyataan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Kebijakan manajer yang dilakukan secara berulang, selalu diperluas, disesuaikan, dan direncanakan, berpengaruh nyata terhadap kebijakan pengembangan produk					
2	Kebijakan manajer yang dilakukan secara berulang, selalu diperluas, disesuaikan, dan direncanakan berpengaruh nyata terhadap kebijakan harga jual.					
3	Kebijakan manajer yang dilakukan secara berulang, selalu diperluas, disesuaikan, dan					

	direncanakan berpengaruh nyata terhadap kebijakan saluran distribusi.					
4	Kebijakan manajer yang dilakukan secara berulang, selalu diperluas, selalu disesuaikan, berpengaruh nyata terhadap kebijakan pengembangan produk					
5	Kebijakan manajer yang dilakukan secara berulang, selalu diperluas, disesuaikan, dan direncanakan, berpengaruh nyata terhadap kebijakan consumer relationship marketing					
6	Kebijakan manajer yang dilakukan secara berulang, selalu diperluas, disesuaikan, dan direncanakan, berpengaruh nyata terhadap kebijakan membentuk sistem kerja yang handal.					

Kolom Jawaban :

1= Sangat Tidak Setuju (STS)

2= Tidak Setuju (TS)

3= Tidak Berpendapat/Netral (N)

4= Setuju (S)

5= Sangat Setuju (SS)

6= Setuju (S)

C. Profil Manajer dan Strategi Pemasaran (*Manajer's Profile and Marketing Strategic*)

No	Pernyataan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Profil manajer yang ditunjukkan dengan sikap positif terhadap perubahan, respon terhadap resiko, pandangan terhadap waktu, pandangan terhadap kegiatan, pendorong perubahan, pencetus ide, kekuatan struktur dan sebagai pembentuk model keberhasilan, berpengaruh nyata terhadap kebijakan pengembangan produk					
2	Profil manajer yang ditunjukkan dengan sikap positif terhadap perubahan, respon terhadap resiko, pandangan terhadap waktu, pandangan terhadap kegiatan, pendorong perubahan, pencetus ide, kekuatan struktur dan sebagai pembentuk model keberhasilan, berpengaruh nyata terhadap kebijakan harga jual					
3	Profil manajer yang ditunjukkan dengan sikap positif terhadap					

	perubahan, respon terhadap resiko, pandangan terhadap waktu, pandangan terhadap kegiatan, pendorong perubahan, pencetus ide, kekuatan struktur dan sebagai pembentuk model keberhasilan, berpengaruh nyata terhadap kebijakan saluran distribusi					
4	Profil manajer yang ditunjukkan dengan sikap positif terhadap perubahan, respon terhadap resiko, pandangan terhadap waktu, pandangan terhadap kegiatan, pendorong perubahan, pencetus ide, kekuatan struktur dan sebagai pembentuk model keberhasilan, berpengaruh nyata terhadap kebijakan bauran promosi					

Kolom Jawaban:
1= Sangat Tidak Setuju (STS)
2= Tidak Setuju (TS)
3= Tidak Berpendapat/Netral (N)
4= Setuju (S)
5= Sangat Setuju (SS)

D. Profil Iklim Manajemen dan Strategi Pemasaran (*Management Climate Profile and Marketing Strategic*)

No	Pernyataan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Sikap mental yang positif, orientasi terhadap perubahan lingkungan, orientasi terhadap waktu, pembentuk model keberhasilan, pandangan terhadap resiko, kemampuan mengelola, gaya memimpin, kemampuan menyelesaikan masalah, berpengetahuan, dan keahlian memimpin, berpengaruh nyata terhadap kebijakan pengembangan produk					
2	Sikap mental yang positif, orientasi terhadap perubahan lingkungan, orientasi terhadap waktu, pembentuk model keberhasilan, pandangan terhadap resiko, kemampuan mengelola, gaya memimpin, kemampuan menyelesaikan masalah, berpengetahuan, dan keahlian memimpin, berpengaruh nyata terhadap kebijakan penentuan harga					

	jual					
3	Sikap mental yang positif, orientasi terhadap perubahan lingkungan, orientasi terhadap waktu, pembentuk model keberhasilan, pandangan terhadap resiko, kemampuan mengelola, gaya memimpin, kemampuan menyelesaikan masalah, berpengetahuan dan keahlian memimpin, berpengaruh nyata terhadap kebijakan saluran distribusi					
4	Sikap mental yang positif, orientasi terhadap perubahan lingkungan, orientasi terhadap waktu, pembentuk model keberhasilan, pandangan terhadap resiko, kemampuan mengelola, gaya memimpin, kemampuan menyelesaikan masalah, berpengetahuan dan keahlian memimpin, berpengaruh nyata terhadap kebijakan bauran promosi					

Kolom Jawaban:

1= Sangat Tidak Setuju (STS)

2= Tidak Setuju (TS)

3= Tidak Berpendapat/Netral (N)

4= Setuju (S)

5= Sangat Setuju (SS)

E. Profil Keunggulan Manajemen dan Strategi Pemasaran
(Management Competence Profiles and Marketing Strategic)

No	Pernyataan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Keahlian menyelesaikan masalah, proses penyelesaian masalah, sistem manajemen, sistem informasi, struktur organisasi, bonus dan insentif, kejelasan pekerjaan, teknologi, dan fungsi budaya berpengaruh nyata terhadap kebijakan pengembangan produk					
2	Sikap mental yang positif, orientasi terhadap perubahan lingkungan, orientasi terhadap waktu, pembentuk model keberhasilan, pandangan terhadap resiko, kemampuan mengelola, gaya memimpin, kemampuan menyelesaikan masalah, berpengetahuan, dan keahlian memimpin, berpengaruh nyata terhadap kebijakan harga jual					
3	Sikap mental yang positif, orientasi terhadap perubahan lingkungan, orientasi terhadap waktu, pembentuk					

	model keberhasilan, pandangan terhadap resiko, kemampuan mengelola, gaya memimpin, kemampuan menyelesaikan masalah, berpengetahuan dan keahlian memimpin, berpengaruh nyata kebijakan saluran distribusi					
4	Sikap mental yang positif, orientasi terhadap perubahan lingkungan, orientasi waktu, pembentuk model keberhasilan, pandangan terhadap resiko, kemampuan mengelola, gaya memimpin, kemampuan menyelesaikan masalah, berpengetahuan, dan keahlian memimpin, berpengaruh nyata terhadap kebijakan bauran promosi					

Kolom Jawaban:

1= Sangat Tidak Setuju (STS)

2= Tidak Setuju (TS)

3= Tidak Berpendapat/Netral (N)

4= Setuju (S)

5= Sangat Setuju (SS)

F. Pola Hubungan Sebab Akibat Dalam Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

No	Pernyataan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Karyawan yang dipekerjakan di perusahaan ini mempunyai kompetensi yang tinggi, terutama dalam kaitannya dengan penyediaa barang/jasa dan/atau memberikan pelayanan kepada pelanggan					
2	Karyawan yang dipekerjakan di perusahaan ini mempunyai motivasi yang tinggi, terutama dalam kaitannya dengan pendediaan barang/jasa dan /atau memberikan pelayanan kepada pelanggan					
3	Kualitas proses penyediaan baranag/jasa dan /atau pemberian layanan kepada pelanggan di perusahaan ini telah sesuai dengan kebutuhan pelanggan, yang ditunjukkan tidak adanya komplain mutu baik pada barang/jasa atau pelayanan yang diberikan					
4	Waktu untuk proses penyediaan					

	barang/jasa dan /atau pemberian layanan kepada pelanggan di perusahaan ini telah sesuai dengan permintaan pelanggan, yang ditunjukkan tidak adanya komplain waktu dari para pelanggan					
5	Perusahaan mempunyai kompetensi yang ditunjukkan dengan kemampuannya untuk menyerahkan produk/jasa berkualitas kepada para pelanggannya					
6	Pelanggan yang loyal dalam perusahaan ini adalah yang sekurang kurangnya telah lima kali pada pembelian terakhirnya membeli produk/jasa yang ditawarkan perusahaan ini					
7	Tingkat pengembalian investasi (keuntungan) yang diperoleh perusahaan selama tahun 2006 sampai sekarang, sudah memuaskan sesuai dengan yang ditargetkan					

Kolom Jawaban:

1= Sangat Tidak Setuju (STS)

2= Tidak Setuju (TS)

3= Tidak Berpendapat/Netral (N)

4= Setuju (S)

5= Sangat Setuju (SS)

**G. Huungan Fungsional Antara Kapabilitas Oganisasi dan
Turbulensi Lingkungan Dengan Kebijakan Bauran Pemasaran**

No	Pernyataan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Perusahaan ini telah tumbuh menjadi perusahaan yang bekerja berdasarkan sistem kerja yang tertata, terencana, dan berkesinambungan					
2	Perusahaan ini menghapu goncangan lingkungan bisnis internal yang diindikasikan bersumber dari budaya organisasi, ketersediaan tenaga kerja yang berkualitas, dan/atau perbedaan kepentingan antara pemilik dan pengelola					
3	Perusahaan ini menghadapi goncangan lingkungan bisnis eksternal yang diidikasikan bersumber dari perubahan teknologi, pesaing, dan peraturan pemerintah					
4	Peusahaan ini selalu melakukan kebijakan pengembangan produk dengan rencana dan					

	berkesinambungan					
5	Perusahaan ini selalu melakukan kebijakan penentuan harga jual dengan terencana, dan berkesinambungan					
6	Perusahaan ini selalu melakukan kebijakan penentuan sistem saluran distribusi dengan terencana dan berkesinambungan					
7	Perusahaan ini selalu melakukan kebijakan bauran promosi dengan terencana dan berkesinambungan					
8	Perusahaan ini mampu mencapai kinerja pemasaran (produk , berkualitas, pelanggan loyal, pangsa pasar, omset penjualan, dan keuntungan) secara memuaskan dan mencapai target selama 2006 sampai dengan sekarang					
9	Perusahaan ini mampu menghadapi perubahan lingkungan internal dan eksternalnya secara baik dan meyakinkan					

Kolom Jawaban:

1= Sangat Tidak Setuju (STS)

2= Tidak Setuju (TS)

3= Tidak Berpendapat/Netral (N)

4= Setuju (S)

5= Sangat Setuju (SS)

**LAMPIRAN 2
DATA PRIMER
RENCANA PERTANYAAN KEPADA
PELANGGAN**

H. Hierarki Keputusan Oleh Pelanggan

No	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Anda belum dapat mengetahui atau mengingat kembali produk/jasa yang ditawarkan/dijual oleh perusahaan ini					
2	Anda sudah dapat mengetahui atau mengingat kembali produk/jasa yang ditawarkan/dijual oleh perusahaan ini					
3	Anda mempunyai pengetahuan yang cukup mengenai segala sesuatu yang terkait dengan produk/jasa yang ditawarkan/dijual perusahaan ini					
4	Anda mempunyai kesan positif yang mendalam terhadap produk/jasa yang ditawarkan/dijual oleh perusahaan ini					
5	Anda menyukai produk/jasa					

	yang ditawarkan perusahaan ini					
6	Anda mempunyai persepsi bahwa kualitas produk/jasa yang ditawarkan/dijual perusahaan ini sudah dapat memuaskan keinginan anda					
7	Anda cenderung akan menunjukkan rasa kecewa anda terhadap produk/jasa perusahaan ini dan akan beralih pada produk/jasa perusahaan lain yang sejenis					
8	Anda berniat untuk melakukan pembelian terhadap produk/jasa yang ditawarkan/dijual perusahaan ini					
9	Anda sangat terikat dengan produk/jasa yang ditawarkan/dijual perusahaan ini dan selalu ingin membeli produk produk/jasa tersebut					
10	Anda loyal terhadap produk/jasa yang ditawarkan/dijual perusahaan ini karena yakin dengan					

	pengelolanya					
11	Anda loyal terhadap produk/jasa yang ditawarkan/dijual perusahaan ini karena yakin dengan merek dagangnya					

Kolom Jawaban :

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Tidak Berpendapat/Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

I. Sumber Pengetahuan Tentang Produk dan Persepsi Terhadap Iklan

No	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Anda belum dapat mengetahui atau mengingat kembali produk/jasa yang ditawarkan/dijual oleh perusahaan ini karena iklannya					
2	Anda sudah dapat mengetahui atau mengingat kembali produk/jasa yang ditawarkan/dijual oleh perusahaan ini karena informasi dari teman, kerabar atau saudara					
3	Anda membeli produk/jasa yang ditawarkan/dijual perusahaan ini karena tertarik oleh iklannya					
4	Anda tertarik untuk melakukan pembelian ulang pada produk/jasa yang ditawarkan /dijual perusahaan ini karena pelayannya yang memuaskan					

5	Anda tertarik untuk melakukan pembelian ulang pada produk/jasa yang ditawarkan /dijual perusahaan ini karena pelayannya yang tidak mengecewakan					
6	Anda tertarik untuk melakukan pembelian ulang pada produk/jasa yang ditawarkan/dijual perusahaan ini karena harganya yang terjangkau dan lebih murah dari harga produk sejenis yang ditawarkan perusahaan lain.					
7	Anda tertarik untuk melakukan pembelian ulang pada produk/jasa yang ditawarkan/dijual perusahaan ini karena mudah mendapatkannya					
8	Anda tertarik untuk melakukan pembelian ulang pada produk/jasa yang ditawarkan /dijual perusahaan ini karena and tidak perah dikecewakan					
9	Anda akan tetap melakukan					

	pembelian ulang pada produk/jasa yang ditawarkan/dijual perusahaan ini walaupun harganya dinaikkan dikecewakan					
10	Anda akan bersedia menyampaikan kepada teman, kerabat dan saudara untuk membeli produk yang ditawarkan/dijual perusahaan ini					
11	Jika anda ingin membeli produk yang sejenis, maka yang pertama anda ingat dan inginkan adalah produk/jasa yang ditawarkan perusahaan ini					

Kolom Jawaban :

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Tidak Berpendapat/Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

LAMPIRAN 3
DATA SEKUNDER
DATA PENDUKUNG DAN RENCANA
MODEL REGRESI MULTIVARIATE

LAMPIRAN Tabel A-1

Data Perkembangan Turbulensi Lingkungan Bisnis (Iklim Bisnis, Tingkat Bunga, dan Kredit UKM) Serta Perkembangan Kapabilitas Organisasi UKM (PDB UKM) Selama Periode 1999-2006
Data Untuk Perhitungan Regresi-Korelasi Model 1

Tahun	PDB UKM (Y1) (Triliun Rp)	Iklim Bisnis (X1) (Satuan)	Tingkat Bunga (X2) (Persen)	Kredit UKM (X3) (Triliun Rp)
1999	1003,59	40	12,65	37,24
2000	1117,34	43	18,10	56,50
2001	900,52	46	18,13	65,08
2002	1035,54	47	18,18	160,98
2003	1142,29	57	15,16	207,09
2004	1269,57	58	14,21	270,90
2005	1491,06	59	15,19	369,90
2006	1778,74	62	14,31	428,00

Sumber: Rencana Strategis (RENSTRA) Dalam Rangka Pemberdayaan
Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro-Usaha Kecil-
Menengah, : Kementerian Koperasi dan UKM Periode 2004-
2009

Model Regresi 1 : $Y_1 = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + e_1 \dots (1)$

Koefisien Korelasi Total : R_1

Koefisien Korelasi Parsial : r_{x_1,y_1}, r_{x_2,y_1} , dan r_{x_3,y_1}

LAMPIRAN Tabel A-2

Data Perkembangan Turbulensi Lingkungan Bisnis (Penyerapan
Tenaga Kerja UKM) Serta Kapabilitas Organisasi UKM (PDB UKM)
Selama Periode 1999-2006
Data Untuk Perhitungan Regresi-Korelasi Model 2

Tahun	PDB UKM (Y1) (Triliun Rp)	Penyerapan Tenaga Kerja UKM (X4) (Juta Orang)
1999	1003,59	67,54
2000	1117,34	72,70
2001	900,52	74,69
2002	1035,54	77,81
2003	1142,29	81,94
2004	1269,57	80,45
2005	1491,06	83,23
2006	1778,74	85,42

Sumber : Rencana Strategis (RENSTRA) Dalam Rangka Pemberdayaan
Koperasi dan Usaha-Mikro Kecil-Menengah ; Kementerian
Koperasi dan UKM Periode 2004-2009

Model Regresi 2 : $Y_1 = b_0 + b_1 X_4 + e_2$(2)

Koefisien Korelasi Total : R²

Koefisien Korelasi Parsial : r_{x_4,y_1}

LAMPIRAN Tabel A-3

Data Perkembangan Turbulensi Lingkungan Bisnis (Iklim Bisnis, Tingkat Bunga, dan Kredit UKM) Serta Perkembangan Kapabilitas Organisasi UKM (Export Non Migas-UKM) Selama Periode 1999-2006
Data Untuk Perhitungan Regresi-Korelasi Model 3

Tahun	Ekspor Non Migas (Y3) (Triliun Rp)	Iklim Bisnis (X1) (Satuan)	Tingkat Bunga (X2) (Persen)	Kredit UKM (X3) (Triliun Rp)
1999	51,40	40	12,65	37,24
2000	75,45	43	18,10	56,50
2001	80,85	46	18,13	65,08
2002	87,29	47	18,18	160,98
2003	77,10	57	15,16	207,09
2004	95,55	58	14,21	270,90
2005	110,39	59	15,19	369,90
2006	122,20	62	14,31	428,00

Sumber :Rencana Strategis (RENSTRA) Dalam Rangka Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro-Usaha Kecil-Menengah ;
Kementerian Koperasi dan UKM Periode 2004-2009

Model Regresi 1 : $Y_1 = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 + e_3 \dots (1)$

Koefisien Korelasi Total : R1

Koefisien Korelasi : r_{x_1,y_1}, r_{x_2,y_1} , dan r_{x_3,y_1}

LAMPIRAN Tabel A-4

Data Perkembangan Turbulensi Lingkungan Bisnis (Iklim Bisnis) Serta
Perkembangan Kapabilitas Organisasi UKM (PDB-UKM) Selama
Periode 1999-2006
Data Untuk Perhitungan Regresi-Korelasi Model 4

Tahun	PDB UKM (Y1) (Triliun Rp)	Iklim Bisnis (X1) (Satuan)
1999	1003,59	40
2000	1117,34	43
2001	900,52	46
2002	1035,54	47
2003	1142,29	57
2004	1269,57	58
2005	1491,06	59
2006	1778,74	62

Sumber : Rencana Strategis (RENSTRA) Dalam Rangka Pemberdayaan
Koperasi dan Usaha Mikro-Usaha Kecil-Menengah :
Kementerian Koperasi dan UKM Periode 2004-2009

Model Regresi 2 : $Y_1 = d_0 + d_1 X_1 + e_4$(4)

Koefisien korelasi Total : R4

Koefisien Korelasi Parsial : r_{x_1, y_1}

LAMPIRAN Tabel A-5

Data Perkembangan Turbulensi Lingkungan Bisnis (Iklim Bisnis) Serta
Perkembangan Kapabilitas Organisasi UKM (Export Non Migas-UKM)
Selama Periode 1999-2006

Data Untuk Perhitungan Regresi-Korelasi Model 5

Tahun	Ekspor Non Migas (Y3) (Triliun Rp)	Iklim Bisnis (X1) (Satuan)
1999	51,40	40
2000	75,45	43
2001	80,85	46
2002	87,29	47
2003	77,10	57
2004	95,55	58
2005	110,39	59
2006	122,20	62

Sumber : Rencana Strategis (RENSTRA) Dalam Rangka Pembedayaan
Koperasi dan Usaha Mikro-Usaha-Menengah : Kementerian
Koperasi dan UKM Periode 2004-2009

Model Regresi 2 : $Y_3 = d_0 + d_1 X_1 + e_5$ (5)

Koefisien Korelasi Total : R5

Koefisien Korelasi Parsial : r_{x_1, y_3}

LAMPIRAN TABEL A-6

Data Perkembangan Turbulensi Lingkungan Bisnis (Penyerapan
Tenaga Kerja UKM) Serta Kapabilitas Organisasi UKM (PDB UKM)
Selama Periode 1999-2006
Data Untuk Perhiungan-Korelasi Model 6

Tahun	Ekspor Non Migas-UKM (Y3) (Triliun Rp)	Penyerapan Tenaga Kerja (X4) (Juta orang)
1999	51,40	67,54
2000	75,45	72,70
2001	80,85	74,69
2002	87,29	77,81
2003	77,10	81,94
2004	95,55	80,45
2005	110,34	83,23
2006	122,20	85,42

Sumber : Rencana Strategis (RENSTRA) Dalam Rangka Pemberdayaan
Koperasi dan Usaha Mikro-Usaha Kecil-Menengah, :
Kementerian Koperasi dan UKM Periode 2004-2009

Model Regresi : $Y_3 = f_0 + f_1 X_4 + e_6$(6)

Koefisien Korelasi Total : R_6

Koefisien Korelasi Parsial : r_{x_4, y_3}

LAMPIRAN TABEL A-7

Data Perkembangan Turbulensi Lingkungan Bisnis (Iklim Bisnis,
Tingkat Bunga, Kredit UKM, dan Penyerapan Tenaga Kerja UKM)
Serta Perkembangan Kapabilitas Organisasi UKM (PDB-UKM)

Selama Periode 1999-2006

Data Untuk Perhitungan Regresi-Korelasi Model 7

Tahun	PDB UKM (Y1) (Triliun Rp)	Iklim Bisnis (X1) (Satuan)	Tingkat Bunga (X2) (Persen)	Kredit UKM (X3) (Triliun Rp)	Penyerapan T.K (X4) (JT Orang)
1999	1003,59	40	12,65	37,24	67,54
2000	1117,34	43	18,10	56,50	72,70
2001	900,52	46	18,13	65,08	74,69
2002	1035,54	47	18,18	160,98	77,81
2003	1142,29	57	15,16	207,09	81,94
2004	1269,57	58	14,21	270,90	80,45
2005	1491,06	59	15,19	369,90	83,23
2006	1778,74	62	14,31	428,00	85,42

Sumber : Rencana Strategis (RENSTRA) Dalam Rangka Pemberdayaan
Koperasi dan Usaha Mikro-Usaha Kecil-Menengah, :
Kementerian Koperasi dan UKM Periode 2004-2009

Model Regresi 1 : $Y_1 = G_0 + G_1 X_1 + g_2 X_2 + g_3 X_3 + g_4 X_4 + e_7 \dots (7)$

Koefisien Korelasi Total : R7

Koefisien Korelasi Parsial : $r_{x_1, y_1}, r_{x_2, y_1}$, dan r_{x_3, y_1} , dan r_{x_4, y_1}

LAMPIRAN TABEL A-8

Data Perkembangan Turbulensi Lingkungan Bisnis (Iklim Bisnis,
Tingkat Bunga, Kredit UKM, dan Penyerapan Tenaga Kerja UKM)
Serta Perkembangan Kapabilitas Organisasi UKM
(Export Non Migas-UKM)
Selama periode 1999-2006
Data Untuk Perhitungan Regresi-Korelasi Model 8

Tahun	Ekspor Non Migas UKM (Y3) (Triliun Rp)	Iklim Bisnis (X1) (Satuan)	Tingkat Bunga (X2) (Persen)	Kredit UKM (X3) (Triliun Rp)	Peny T.K (X4) (Jutaan orang)
1999	51,40	40	12,65	37,24	67,54
2000	75,45	43	18,10	56,50	72,70
2001	80,85	46	18,13	65,08	74,69
2002	87,29	47	18,18	160,98	77,81
2003	77,10	57	15,16	207,09	81,94
2004	95,55	58	14,21	270,90	80,45
2005	110,39	59	15,19	369,90	83,23
2006	122,20	62	14,31	428,00	85,42

Sumber: Rencana Strategis (RENSTRA) Dalam Rangka Pemberdayaan
Koperasi dan Usaha Mikro-Usaha Kecil-Menengah, :
Kementerian Koperasi dan UKM Periode 2004-2009

Model Regresi 1 : $Y_3 = g_0 + g_1 X_1 + g_2 X_2 + g_3 X_3 + X_4 + e_8$. (8)

Koefisien Korelasi Total : R_8

Koefisien Korelasi Parsial : $r_{x_1, y_3}, r_{x_2, y_3}$, dan r_{x_3, y_3} , dan r_{x_4, y_3}

BIODATA PENULIS



Dr.Suharyono,SE.,M.Si memperoleh gelar Sarjana Muda Ekonomi tahun 1980 dan Sarjana Ekonomi tahun 1983 dari Fakultas Ekonomi Universitas Nasional (UNAS). Gelar Magister Sains diperoleh dari Institut Pertanian Bogor (IPB) pada tahun 1996 dan gelar Doktor Manajemen Bisnis juga diperoleh dari IPB pada tahun 2010. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, maka selain pendidikan formal Dr.Suharyono,SE.,M.Si juga memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran dan penelitian, baik dari UNAS sebagai tempatnya mengabdikan, juga dari pemerintah (DIKTI dan Kopertis Wilayah III). Sebagai dosen tetap Fakultas Ekonomi UNAS, Dr.Suharyono,SE.,M.Si mengabdikan dirinya dengan mengajar di Fakultas Ekonomi UNAS dan di Sekolah Pascasarjana UNAS pada Program Studi Ilmu Manajemen. Selain itu, Dr.Suharyono,SE.,M.Si juga pernah mengajar di beberapa perguruan tinggi lain di luar UNAS, antara lain di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah, Akademi Pimpinan Perusahaan (APP) dan sampai saat ini masih mengajar di Asean Banking and Finance Institute (ABFII) Perbanas. Di luar mengajar Dr.Suharyono,SE.,M.Si juga pernah bekerja di sebuah perusahaan konsultan yang bergerak di bidang penelitian. Di lingkungan Universitas Nasional dan Akademi – Akademi Nasional, Dr. Suharyono, SE.,M.Si pernah menjabat sebagai Sekretaris di Pusat Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (P3M) Fakultas Ekonomi UNAS, Wakil Direktur Akademi Akuntansi Nasional, Wakil Dekan Bidang Administrasi dan Keuangan Fakultas Ekonomi UNAS, Manajer UPT-Marketing and Public Relations (UPT-MPR) dan pada saat ini menjabat sebagai Kepala Biro Administrasi Keuangan.

Penulis,

Dr. Suharyono, SE.,M.Si

ISBN 978-623-7376-33-0



TUBULENSI LINGKUNGAN