

**ANALISIS FAKTOR FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
STRATEGI BISNIS DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN**

**(Studi kasus pada nasabah Usaha Mikro, Kecil dan Menengah
Bank BRI di Banjarnegara)**



T E S I S

**Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
Pada program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :

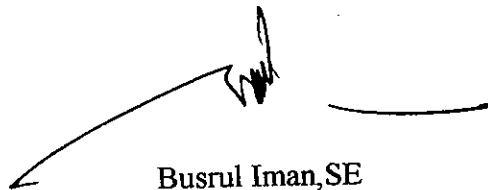
**Busrul Iman
NIM C4A002124**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2005**

Sertifikasi

Saya, Busrul Iman, SE, yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung-jawabannya sepenuhnya berada dipundak saya.

Banjarnegara, 21 Desember 2005



Busrul Iman, SE

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	4249/I/MM/Q,
Tgl.	11/5 06

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

ANALISIS FAKTOR FAKTOR YANG MEMPENGARUHI STRATEGI BISNIS DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

**(STUDI KASUS PADA NASABAH USAHA MIKRO, KECIL DAN
MENENGAH BANK BRI DI BANJARNEGARA)**

Yang disusun oleh Busrul Iman, NIM C4A002124
telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 21 Desember 2005
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



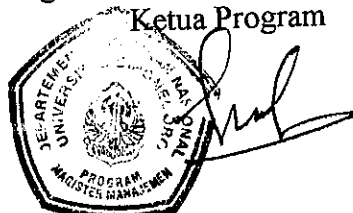
Prof. Dr H. Miyasto. SU

Pembimbing Anggota



Prof. Dr H. Arifin S, M.Com(Hons), Akt.Ph.D

Semarang, Desember 2005
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof.Dr.Suyudi Mangunwihardjo

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan kehadirat ALLAH SWT yang telah melimpahkan karunianya, tesis ini dapat selesai dengan judul “ *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi strategi bisnis dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan*”, studi pada nasabah pengusaha mikro, kecil dan menengah bank BRI Banjarnegara. Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro di Semarang.

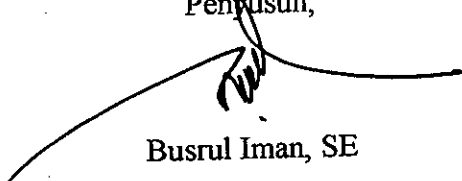
Ucapan terimakasih perlu disampaikan kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam bentuk bimbingan, arahan, informasi dan dorongan semangat sehingga tesis ini dapat tersusun, pihak tersebut antara lain :

1. Bapak Rektor Universitas Diponegoro di Semarang.
2. Bapak Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro di Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. H. Miyasto SU, selaku Pembimbing Utama penyusunan tesis ini.
4. Bapak Prof Drs.H.Arifin S,Mcom.Hons,Akt.Phd,selaku Pembimbing Anggota.
5. Seluruh dosen yang memberikan ilmu dan ujian serta bimbingan hingga terselesaikannya studi ini.
6. Para nasabah BRI Banjarnegara, selaku responden dalam penelitian ini.
7. Kepala Dinas perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Banjarnegara.
8. Kepala Badan Pusat Statistik Banjarnegara.
9. Bank Indonesia Purwokerto.
10. Pekerja BRI Banjarnegara, yang telah membantu survey dan pengumpulan data.
11. Yang tercinta dan tersayang, Ir. Renny Indriani, istri kami dan anak-anak kami, Taris Hirzi Iman, Iman Naufal Mahadika, Iman Ikbar Muhtadi, Raihanah Iman Shafa dan Alizza Iman Raddin.
12. Semua pihak yang ikut membantu penyelesaian tesis ini.

Ditengah keterbatasan dan kelemahan yang ada pada tesis ini, diharapkan ada aspek positif yang dapat diambil manfaatnya bagi yang membacanya.

Banjarnegara, 21 Desember 2005

Penyusun,



Busrul Iman, SE

NIM C 4A002124

ABSTRAK

Sejak pasca krisis ekonomi tahun 1996 s/d 2003, kalangan perbankan mulai banyak mengalihkan bisnis pembiayaannya yang semula lebih banyak di sektor korporasi ke sektor mikro dan kecil. Hal ini disebabkan karena pada saat dan paska krisis, justru banyak perusahaan skala mikro, kecil dan menengah yang dapat melewati masa krisis tersebut dan bahkan saat ini masih terus berkembang usahanya. Mengingat Bank Rakyat Indonesia selama ini pasar utamanya adalah pembiayaan usaha mikro, kecil dan menengah dan agar pangsa pasar tetap dapat dipertahankan ditengah persaingan disektor tersebut yang akan semakin ketat, maka penelitian ini berupaya untuk mencari penjelasan tentang fenomena UMKM tersebut, maka penelitian ini mengambil judul " Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi strategi bisnis dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan " (studi kasus pada nasabah usaha mikro, kecil dan menengah kantor cabang Bank Rakyat Indonesia Banjarnegara).

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis seberapa besar pengaruh faktor-faktor variabel karakteristik perusahaan, fasilitas kredit bank dan lingkungan terhadap strategi bisnis maupun dampaknya terhadap upaya peningkatan kinerja perusahaan. Dari populasi usaha UMKM yang ada di Banjarnegara, diambil sample secara *multistages sampling* sebanyak 100 perusahaan, dilakukan wawancara dan dengan daftar pertanyaan, dilakukan analisis faktor konfirmatori, *Structural Equation Modelling*, normalitas data, *outliers*, *multicollinearity* dan *singularity*, uji reability dan *variance extract*. Pengolahan data dengan SEM tersebut menggunakan program aplikasi Amos ver.4.0.1

Hasil dari penelitian tersebut adalah menunjukkan bahwa semua konstruk yang digunakan telah memenuhi *goodness of fit* dan setiap indikator menunjukkan hasil baik dengan nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari 0,05. Hasil pengolahan data melalui full model SEM menunjukkan bahwa dari ketiga variabel independen yang mempengaruhi strategi bisnis yaitu karakteristik perusahaan, fasilitas kredit bank dan lingkungan, variabel karakteristik perusahaan merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap strategi bisnis dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,26, kemudian variabel fasilitas kredit sebesar 0,25 dan variabel lingkungan sebesar 0,22. Sementara variabel fasilitas kredit bank merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,33, kemudian variabel karakteristik perusahaan sebesar 0,30 dan lingkungan 0,29. Simpulan dari penelitian tersebut diatas menunjukkan bahwa ke tujuh hipotesis dari masing masing variabel tersebut dapat diterima. Dimasa yang akan datang, atas dasar temuan ini disarankan untuk menerapkan strategi yang mempertimbangkan lingkungan secara hati-hati dan cermat. BRI harus mengelola nasabahnya dengan lebih hati-hati. Dari variable karakteristik bisnis dan fasilitas kredit bank yang merupakan variabel yang kuat dalam penelitian ini kedepan BRI harus tetap eksis dan fokus kepada segmen bisnis nasabah mikro, kecil dan menengah (UMKM).

ABSTRACT

Since economics crisis from 1996 until 2003, banking industry begin to move their business from corporate business sector to micro, small and medium sector. This is because during period economic crisis, micro, small and medium size business which remain to expand their business. According Bank BRI during at the long time core business is micro, small and medium sector and how to maintain market share from the high competitive environment, so this research scope to look for explanation about Analysis factors the influences business strategies and the influences to performance (case study at customer micro, small and medium from Bank Rakyat Indonesia Branch Banjarnegara).

Target of this research is to analysis affect applying firms characteristic variable , credit bank and environmental to business strategy and also to analyst increasing performance. From the total population micro, small and medium firms (UMKM) at Banjarnegara, taken multistages sampling counted 100 firms, interview and with questionnaire, confirmatori factor analysis, Structural equation modelling, data of normality, outliers, multicollinearity and singularity, test of reability and variance extract. Data processing with SEM and appliance Amos ver.4.01 program.

The following research finding is to show that all of the construct in used this research have to accepted goodness of fit criteria and each indicator to show CR over 1,96 with P more less than 0,05. Based on test of data from Full SEM model to show that all of independen variable infleunces business strategy is firms characteristic, bank credit and environment, characteristic variable more affect to business strategies with standardized regression weight value at 0,26 and then credit facility variable at value 0,25 and environment variable value at 0,22. On the other side credit facility variable is the most variable affect to performance with value of standardized regression weight at 0,33, and then characteristic firms variable at 0,30 and environment at 0,29. Conclution of research to show that all of hipotesis from each variable is acceptable. For the next time on the basis of this finding is suggested to apply strategy considering environment accurately and carafully. BRI must be held their customer with carafully. From the strength point of characteristics firms and credit bank facility variable, for the next time, BRI had to remains focus to core business at micro, small and medium size (UMKM).

DAFTAR TABEL

- Tabel I. 1 : Perbandingan Komposisi PDB menurut Kelompok Usaha pada tahun 1997-2003
- Tabel I.2 : Daftar Perkembangan UMKM Banjarnegara yang terdaftar pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kab. Banjarnegara.
- Tabel I.3 : Indikator Keuangan Perbankan Kabupaten Banjarnegara.
- Tabel 2.1 : Kegagalan Bisnis Usaha Kecil.
- Tabel 2.2 : Daftar Indikator Variabel dan Daftar Pertanyaan Penelitian.
- Tabel 3.1 : Realisasi Kupedes dan Komersial di BRI Banjarnegara tahun 1998-2004
- Tabel 3.2 : Model Persamaan Struktural.
- Tabel 3.3 : Model Pengukuran
- Tabel 3.4 : Goodness of Fix Index
- Tabel 4.1 : Responden dikelompokkan menurut usia dan jenis kelamin.
- Tabel 4.2 : Responden dikelompokkan menurut usia dan pendidikan.
- Tabel 4.3 : Responden dikelompokkan menurut usia dan generasi pemilik perusahaan
- Tabel 4.4 : Responden dikelompokkan menurut omzet pertahun.
- Tabel 4.5 : Responden dikelompokkan menurut plafond kreditnya
- Tabel 4.6 : Responden dikelompokkan menurut menjadi nasabah dan lama usaha.
- Tabel 4.7 : Responden dikelompokkan menurut jumlah tenaga kerja.
- Tabel 4.8 : Responden dikelompokkan menurut jenis produk/ usaha.
- Tabel 4.9 : Hasil Pengujian Kelayakan Model Analisis faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.
- Tabel 4.10 : Standardized Regression Weight pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.
- Tabel 4.11 : Hasil Pengujian Kelayakan Model Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.
- Tabel 4.12 : Standardized Regression Weight pada Analisis faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.
- Tabel 4.13 : Hasil pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model (SEM).

- Tabel 4.14 : Standardized Regression Weight Structural Equation Model
- Tabel 4.15 : Normalitas Data.
- Tabel 4.16 : Pengujian Outlier Univariate Descriptif Statistics
- Tabel 4.17 : Standardized Residual Covariances
- Tabel 4.18 : Pengolahan data uji Reability dan Variance Extract
- Tabel 4.19 : Pengolahan Regression Weight.
- Tabel 4.20 : Simpulan Hipotesis.

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1.1 : Hubungan Karakteristik Perusahaan, Hubungan dengan Bank, Lingkungan, Strategi dan Kinerja.
- Gambar 2.2 : Kerangka Pemikiran Teoritis.
- Gambar 4.1 : *Confirmatory Factor Analysis-Exogen*
- Gambar 4.2 : Pengolahan *Confirmatory factor Analysis –Endogen*
- Gambar 4.3 : Hasil Pengujian *Structural Equation Model*.

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Daftar pertanyaan pengumpulan data.
- Lampiran 2 : Daftar Responden
- Lampiran 3 : Daftar tabulasi jawaban pertanyaan pengumpulan data
- Lampiran 4 : Daftar penelitian terdahulu.
- Lampiran 5 : Print Out olah data Amos Ver 4.01
- Lampiran 6 : Biodata

DAFTAR ISI

	Halaman
PENGANTAR	i
ABSTRAK.....	ii
ABSTRACT.....	iii
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR LAMPIRAN.....	vi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Kegunaan Penelitian.....	12
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1 Telaah Pustaka.....	13
2.1.1 Karakteristik Perusahaan.....	14
2.1.2 Hubungan Bank.....	19
2.1.3 Lingkungan.....	25
2.1.4 Strategi Bisnis UMKM	30
2.1.5 Kinerja.....	37
2.2 Penelitian Terdahulu.....	39
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis.....	42
3.3.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	42
3.3.2 Hipotesis Penelitian.....	43
2.4 Definisi Operasional dan Indikator Variabel.....	46
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis dan Sumber Data.....	54
3.2 Populasi dan Sample.....	55
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	59
3.4 Teknis Analisis Data.....	60

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Data Deskripsi Responden.....	70
4.2. Proses dan Hasil Analisis Data.....	72
4.2.1 Proses Analisa Data.....	72
4.2.2 Analisis Faktor Konfirmatori.....	74
4.2.3 Analisis Structural Equation Modelling.....	80
4.2.4 Analisis Identifikasi Model.....	83
4.2.5 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit.....	84
4.2.6 Evaluasi Normalitas Data.....	84
4.2.7 Evaluasi atas Outlier.....	86
4.2.8 Evaluasi Multicollinearity dan Singularity.....	88
4.2.9 Interpretasi dan Modifikasi Model.....	89
4.3 Uji Reability dan Variance Extract.....	91
4.4 Pengujian Hipotesis.....	94
4.5 Simpulan Bab.....	94

BAB V : SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Simpulan.....	96
5.2 Simpulan Masalah Penelitian.....	98
5.3 Implikasi Kebijakan.....	101
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	106
5.5 Agenda Penelitian Mendatang.....	107

DAFTAR PUSTAKA

KUESIONER

LAMPIRAN LAMPIRAN

BIO DATA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Krisis ekonomi sebagai akibat adanya krisis moneter yang terjadi sejak pertengahan Juli 1997, berakibat bangkrutnya perusahaan-perusahaan berskala besar, walaupun tidak sedikit usaha kecil dan menengah yang masih tetap bertahan. Krisis ekonomi yang terus berlanjut dan bahkan semakin dalam telah menyebabkan kondisi perekonomian Indonesia mengalami penurunan yang sangat tajam. Tidak dapat dipungkiri bahwa stabilitas dan pemulihan ekonomi Indonesia relatif lebih lambat dibanding negara-negara Asia lainnya yang juga mengalami krisis. Hal ini berkaitan dengan kerusakan yang cukup mendalam pada sendi-sendi kehidupan perekonomian nasional yang ditimbulkan oleh krisis yang berkepanjangan tersebut.

Terdapat tiga elemen penting bagi suatu struktur ekonomi yang kuat, yaitu pertama, adanya sistem perbankan yang kuat; kedua, dunia usaha yang dinamis; dan ketiga, kondisi sosial politik yang kondusif bagi berjalannya proses pembangunan. Ketiga hal tersebut perlu diupayakan secara simultan agar krisis segera teratasi.

Sebagai lembaga perantara keuangan, perbankan yang kuat diperlukan dalam pemulihan ekonomi. Perbankan yang kuat menjadi suatu dambaan bagi para pelaku ekonomi, baik investor maupun dunia bisnis. Untuk itu perbankan dituntut untuk senantiasa profesional dan mampu bekerjasama serta mendapat dukungan dari semua pihak. BRI sebagai salah satu dari sistem perbankan

yang ada di Indonesia juga tidak lepas dari krisis moneter beberapa waktu yang lalu. Namun demikian kondisi BRI masih lebih baik dari pada perbankan pada umumnya, hal ini disebabkan karena BRI memiliki *core business* dibidang UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah) yang portofolionya memang didominasi oleh UMKM.

Melihat kondisi diatas, maka sejak pasca krisis justru banyak bank yang selama ini banyak menggarap sektor korporasi mulai mengalihkan pasarnya untuk melayani sektor UMKM. Kecenderungan perbankan mengarahkan bisnisnya untuk pembiayaan UMKM cukup beralasan, karena memang pasca krisis, usaha UMKM terbukti lebih tangguh bahkan terus tumbuh dibanding usaha skala menengah ataupun besar yang justru mengalami stagnasi bahkan berhenti aktivitasnya.

Berdasarkan data BPS, kontribusi UMKM terhadap PDB (Produk Domestik Bruto) tanpa migas pada tahun 1997 tercatat sebesar 62,71 persen dan pada tahun 2002 kontribusinya meningkat menjadi 63,89 persen. Sedangkan kontribusi usaha skala besar pada tahun 1997 hanya sebesar 37,29 persen dan pada tahun 2002 turun lagi menjadi 36,11 persen. Jumlah unit UMKM dalam tiga tahun terakhir juga mengalami peningkatan rata-rata sebesar 9,5 persen tiap tahunnya. Pada tahun 2002 tercatat sebanyak 38,7 juta dan pada tahun 2004 sebanyak 42,4 juta unit usaha. Pada tahun 2004 jumlah pekerja sektor UMKM tercatat hampir 80 juta orang, dari jumlah tersebut sebanyak 70,3 juta diantaranya bekerja disektor usaha kecil dan sisanya disektor usaha menengah.

Sebagai gambaran berikut disajikan perbandingan komposisi PDB menurut kelompok usaha pada tahun 1997 dan 2003 :

Tabel I.1

Perbandingan Komposisi PDB menurut Kelompok Usaha
Pada Tahun 1997 dan 2003

No	Skala Usaha	1997	2003	Kenaikan
1	Usaha Mikro & Kecil	171.048 (40,45%)	183.125 (41,11%)	+ 7,06 %
2	Usaha Menengah	78.542 (17,41%)	75.975 (16,61%)	- 3,25 %
3	Usaha Besar	183.673 (42,17%)	185.352 (45,28%)	+ 0,91 %
		433.245 (100%)	444.453 (100%)	+ 2,59 %

Sumber : BPS dan Kementerian Koperasi & UMKM (diolah).

Bagaimanapun sejak krisis ekonomi terjadi di Indonesia, semua pihak dibangkitkan kesadarannya akan pentingnya peran UMKM dalam perekonomian (Asian Development Bank, 2001). Peran sentral UMKM ini membuat perhatian pada pengembangan UMKM semakin diperlukan bahkan sektor UMKM ini diperlukan sebagai salah satu motor penggerak bagi pembangunan ekonomi dan komunitas lokal. Sejalan dengan hal itu, Umar Juoro (1995) berpendapat bahwa industri kecil dan menengah dapat dikatakan sebagai basis bagi kokokohan struktur industri. Selain itu perkembangan industri kecil dan menengah juga berperanan besar dalam penyerapan tenaga kerja yang berarti memeratakan pertumbuhan ekonomi.

Sehubungan dengan fenomena tersebut, maka banyak perbankan mengarahkan bisnisnya ke UMKM, sehingga persaingan bisnis perbankan kedepan disektor tersebut akan semakin ketat. Bank BRI yang pangsa pasar

utamanya sektor UMKM kalau tidak ingin berkurang pangsa pasarnya, dituntut harus lebih responsif dan mampu mengidentifikasi kriteria dari nasabah-nasabah utama dan potensial dengan performance kualitas kredit lancar guna dijadikan pasar sasaran dimasa-masa mendatang. Dengan upaya itu maka BRI diharapkan masih tetap mendominasi persaingan bisnis sektor UMKM.

Dalam penelitian lebih lanjut, akan dikaji perkembangan usaha UMKM maupun persaingan perbankan disektor UMKM di daerah Kabupaten Banjarnegara Jawa Tengah. Daerah tersebut dipilih karena memiliki geografis yang agak berbeda dibanding daerah lain yakni letak geografisnya yang relatif terjepit, sehingga peranan UMKM masih kuat dan pengaruh langsung terhadap usaha berskala besar yang akan mengintervensi bisnisnya di wilayah tersebut relatif masih sedikit Berikut disajikan perkembangan UMKM di Kabupaten Banjarnegara semenjak tahun 1996 s/d 2003 :

Tabel L2

Daftar Perkembangan UMKM Banjarnegara yang terdaftar pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kab. Banjarnegara

Tahun	Perusahaan besar *	Perusahaan menengah *	Perusahaan kecil *	Jumlah
1996	4	25	351	380
1997	-	44	299	343
1998	-	35	256	291
1999	-	5	20	25
2000	-	-	242	242
2001	2	5	156	163
2002	-	9	248	257
2003	4	19	345	368

Sumber data : BPS Kab. Banjarnegara tahun 2003.

*) Kriteria berdasarkan BPS.

Dari data tersebut diatas, menunjukkan bahwa sejak krisis terjadi, sektor UMKM memang sempat menurun sejenak, namun berikutnya tetap dapat tumbuh berkembang bahkan laju pertumbuhannya jauh lebih cepat dari pada perusahaan besar. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan UMKM di Banjarnegara lebih tahan terhadap goncangan krisis dan memiliki strategi yang tepat didalam menghadapi perubahan lingkungannya. Lebih dari itu gambaran diatas juga menunjukkan bahwa penelitian terhadap UMKM ini memiliki makna strategis bagi pengembangan pembangunan ekonomi secara menyeluruh, khususnya ditingkat regional yakni kabupaten Banjarnegara.

Lembaga perbankan yang ada di kabupaten Banjarnegara sebanyak 8 buah dengan rincian 2 (dua) kantor cabang penuh yakni Bank BRI dan Bank BPD Jateng, 5 (lima) kantor cabang pembantu yakni Bank Mandiri, Bank BNI, Bank Danamon, Bank BCA dan Bank Lippo serta 1 (satu) BPR.

Secara umum perbankan tersebut melayani sektor usaha UMKM sesuai dengan karakter wilayah Banjarnegara yang dominan banyak pengusaha UMKM yang bergerak disektor pertanian, industri kecil maupun perdagangan kecil pada umumnya. Adapun indikator keuangan perbankan diwilayah tersebut dalam 4 (empat) tahun terakhir sebagai berikut :

Tabel I.3

Indikator Keuangan Perbankan

Kabupaten Banjarnegara

Rp. Milyar

No	Lembaga	Dana	Kredit	Assets
1	Tahun 2000			
	- Perbankan	340,572	329,572	344,433
	- Bank BRI	132,899	158,403	106,072
	- Market Share BRI	39 %	48 %	31 %
2	Tahun 2004			
	- Perbankan	376,531	407,434	378,317
	- Bank BRI	160,141	174,260	119,720
	- Market Share BRI	42 %	42 %	31 %

Sumber : Bank Indonesia Semarang, Kajian Ekonomi Regional 2004 dan data BRI (diolah)

Dari data diatas, menunjukkan bahwa, walaupun BRI Banjarnegara dominan menguasai pasar disektor dana maupun kredit, namun secara prosentase market share yang diraih semakin berkurang. Hal ini menggambarkan bahwa persaingan perbankan diwilayah Banjarnegara untuk sektor UMKM semakin ketat dengan semakin agresifnya bank kompetitor menggarap sektor UMKM yang pasca krisis memang merupakan pasar yang potensial. Bagi BRI berkurangnya market share tersebut berarti berkurangnya jumlah nasabah yang pada akhirnya akan mengurangi pendapatan dan laba yang ditargetkan.

Sehubungan dengan menurunnya market share tersebut terdapat berbagai faktor penyebab, baik bersifat intern seperti halnya kurang baiknya pelayanan sehingga nasabah pindah ke bank lain, pelunasan, atau juga lemahnya analisis terhadap calon nasabah juga faktor ekstern seperti halnya kondisi usaha nasabah yang semakin menurun, kebijakan pemerintah daerah berkaitan dengan otonomi daerah dll.

BRI sebagai perbankan yang bermain lama disektor UMKM, perlu terus mengevaluasi perkembangan usaha dan kebijakan sektor UMKM pada umumnya, sehingga dapat dijadikan acuan didalam perencanaan pemasaran maupun kebijakan analisis perkreditannya. Untuk kembali meningkatkan pangsa pasar, maka permasalahan mendasar yang harus dilakukan BRI adalah perlunya mengevaluasi kembali kriteria nasabah-nasabah yang potensial dengan mempelajari aspek aspek kritis kunci keberhasilan UMKM dalam menjalankan usahanya khususnya paska krisis, tidak sekedar 5'C (Character, Capital, Capacity, Condition dan Collateral) yang selama ini berlaku. Dalam hal ini faktor-faktor yang perlu dievaluasi adalah faktor karakteristik perusahaan kecil, hubungan bisnis dengan bank (*bank relations*) selaku penyandang dana (*creditur*), strategi bisnis; lingkungan usaha , ataupun faktor lain sehingga kinerja nasabah UMKM terus bertahan bahkan meningkat walaupun masa krisis.

Pertumbuhan UMKM memerlukan kinerja yang baik dari pengusahanya yang dengan semangat kewirausahaan membuat usaha kecil dan menengah menjadi dinamis dalam menghadapi lingkungan usahanya. Hakikat kewirausahaan adalah kreativitas dan keinovasian (Suryana-2001) dan memiliki kemampuan meliputi kemampuan merumuskan tujuan hidup/ usaha, memotivasi diri, berinisiatif, kebiasaan untuk berkreasi, kemampuan untuk memobilisasi dana, mengatur waktu, kemampuan mental, dapat mengambil hikmah dari pengalamannya.

Agak berbeda dengan pendapat diatas, Dan Steinhoff dan John Burgess (1993) mengemukakan beberapa karakteristik yang diperlukan untuk menjadi wirausaha yang berhasil yaitu; memiliki visi dan tujuan usaha yang jelas, bersedia menanggung resiko waktu dan uang, bekerja dengan perencanaan dan pengorganisasian, kerja keras sesuai dengan tingkat urgensinya, mengembangkan hubungan dengan pelanggan, pemasok, pekerja dan sebagainya, bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa penelitian terhadap wirausahawan menjadi penting karena diduga menjadi motor penggerak UMKM.

Sebagai bagian dari suatu strategi, karakteristik perusahaan merupakan salah satu faktor yang dianggap dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dalam menetapkan suatu strategi bisnis yang hendak dijalankan, yang pada akhirnya berdampak pada upaya peningkatan kinerja usahanya. Karakteristik perusahaan merupakan hal spesifik yang dimiliki oleh suatu perusahaan yang dapat dikembangkan oleh perusahaan tersebut untuk kepentingan perusahaan.

Simpulan penelitian mengenai dampak karakteristik perusahaan terhadap strategi bisnis yang dijalankan masih terdapat perbedaan (inkonsisten). Sebagai contoh, penelitian Aaby dan Slater (1989), mengidentifikasi 15 variabel yang dilakukan untuk menguji hubungan antara karakteristik perusahaan yang dalam hal ini diwakili oleh ukuran perusahaan menemukan bahwa hanya 11 variabel yang ditemukan mempunyai hubungan positif dengan strategi untuk meningkatkan kinerja usaha, sedangkan 4 yang lain

menunjukkan hubungan negatif. Hal ini disebabkan karena perbedaan skala usaha maupun persepsi masyarakat yang berbeda diberbagai negara.

Untuk terus dapat eksis dalam persaingan dan dalam upaya meningkatkan *market share*, UMKM memerlukan kemampuan untuk dapat mengelola faktor pendanaan baik dana yang berasal dari modal sendiri maupun pendanaan dari sektor bank atau pihak ketiga lainnya. Bagaimanapun hal ini memerlukan strategi tersendiri. Alan Hankinson (2000) menyatakan bahwa salah satu kunci sukses bisnis perusahaan kecil/ UMKM adalah peranan perbankan didalam menyuplai dana maupun jasa lainnya didalam menunjang operasional perusahaan kecil/ UMKM. Hubungan bisnis perbankan dengan perusahaan UMKM merupakan hubungan yang sifatnya kemitraan dan saling menguntungkan mengingat bank sebagai lembaga keuangan memiliki fungsi sebagai *intermediary*.

Jaworski dan Kohli (1993) maupun Slater dan Narver (1994) mengatakan bahwa tinggi rendahnya kinerja perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor internal, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian (Michael A.Hitt, R.Duane Ireland & Robert E. Hoskinson-1995) yakni lingkungan umum (elemen dalam masyarakat luas yang mempengaruhi industri dan perusahaan-perusahaan didalamnya) dan lingkungan industri (faktor-faktor ancaman masuknya peserta baru, pemasok, pembeli, produk pengganti dan intensitas persaingan yang mempengaruhi perusahaan dan tindakan serta tanggapan bersaing).

Pendapat Kathrin Watson Dkk (1998) mengatakan bahwa perusahaan kecil amat berkaitan dengan seorang selaku *founder* dan selaku *businessman* dalam suatu *enterprise* menghadapi *macro economic environment (external environment)* dan *Entrepreneurial behavior (internal environment)*.

Bagaimanapun dalam mengembangkan bisnisnya, para wirausahawan memerlukan suatu strategi. Strategi yang tepat sangat diperlukan bagi pengusaha UMKM, mengingat dalam mengembangkan usahanya dituntut kemampuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan bisnisnya. Mengingat bahwa lingkungan makro bersifat *un-control*, maka manajemen biasanya hanya mampu memberikan sikap reaktif dan kemudian memberikan tanggapan sekalipun tidak tertutup kemungkinan untuk bersikap proaktif ofensif, menarik diri, *strategy contingensi*, ataupun strategi pasif.

Model penelitian ini akan diuji pada UMKM di Banjarnegara Jawa Tengah dari berbagai sektor bisnis khusus nasabah UMKM BRI yang kinerja kreditnya lancar. Nasabah Bank BRI saja yang dipilih dalam penelitian ini karena dibanding perbankan lain, BRI memang telah sekian lama fokus dan menguasai bisnis nasabah UMKM. Lebih lanjut dalam penelitian ini akan fokus kepada perusahaan yang tergolong skala kecil dan mikro yang memang merupakan sektor bisnis yang selama ini dikuasai BRI dibanding perbankan lainnya.

1.2 Perumusan Masalah

Mengingat pentingnya peran UMKM bagi perekonomian nasional dan mulai banyaknya bank kompetitor yang masuk ke bisnis pembiayaan usaha UMKM yang merupakan *core business* bagi BRI serta agar market share BRI tidak berkurang, maka permasalahan mendasar yang perlu di teliti lebih lanjut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja usaha UMKM.

Dengan penelitian tersebut diharapkan diketahui secara jelas aspek kritis keberhasilan usaha UMKM yang pada akhirnya BRI dapat mengidentifikasi dan memilih calon nasabah kredit yang potensial dan berkualitas, memenangkan persaingan yang ditandai dengan meningkatnya market share disektor UMKM serta agar portofolio BRI kedepan tetap baik yang ditandai dengan kolektibilitas yang lancar, pertumbuhan jumlah debitur maupun nominal kredit.

Analisis kredit selama ini perlu lebih diperdalam lagi tidak saja faktor 5 C's (*Character, Capacity, Capital, Condition & Collateral*), namun lebih penting lagi adalah analisis terhadap variabel-variabel yang berkaitan dengan kunci sukses bisnis UMKM (Alan Hankinson, 2000) yang memang memiliki karakteristik tertentu dibanding jenis usaha pada umumnya. Oleh karena itu berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka uraian perumusan masalah adalah analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja usaha UMKM dalam hal ini adalah faktor-faktor karakteristik perusahaan kecil, fasilitas kredit bank, strategi bisnis, lingkungan usaha dan kinerja UMKM.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh karakteristik perusahaan UMKM terhadap strategi bisnis dan kinerja perusahaan UMKM di Banjarnegara.
2. Untuk menganalisis pengaruh kredit bank terhadap strategi bisnis dan kinerja perusahaan UMKM di Banjarnegara.
3. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan terhadap strategi bisnis dan kinerja perusahaan UMKM di Banjarnegara.
4. Untuk menganalisis pengaruh strategi bisnis sebagai mediating variabel dari karakteristik perusahaan, fasilitas kredit bank dan lingkungan terhadap kinerja perusahaan UMKM di Banjarnegara.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan untuk pengembangan ilmu yang menyangkut karakteristik perusahaan, hubungan dengan bank khususnya fasilitas kredit dan lingkungan maupun strategi bisnis yang berkaitan dengan kinerja perusahaan khususnya UMKM serta diharapkan dapat memberikan pembuktian dalam praktek.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan terhadap BRI khususnya dalam hal pengembangan kredit sektor UMKM yang selama ini menjadi *core business* BRI sehingga dapat meningkatkan kinerja BRI dan kinerja usaha UMKM pada umumnya. Disisi lain juga diharapkan berguna bagi pemerintah, perbankan, pemasok, penyalur produk maupun pengusaha kecil serta *stakeholder* yang lain dalam pengambilan keputusan.

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Telaah Pustaka

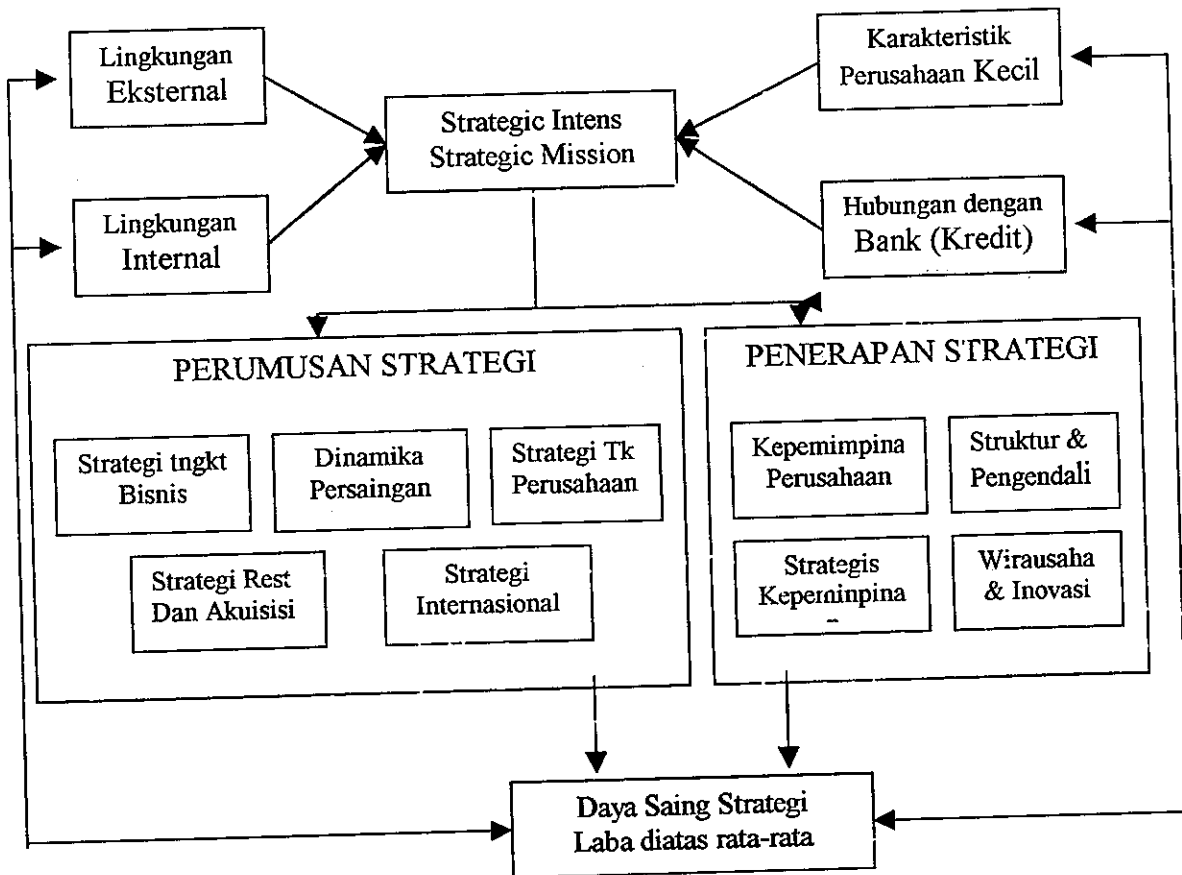
Telaah pustaka atas penelitian ini didasarkan atas konsep konsep dasar (*main theory*) yang berkaitan dengan masing masing variabel yang akan diteliti. Pada prinsipnya proses manajemen strategis adalah suatu paket komitmen, keputusan dan langkah yang diharapkan bagi sebuah perusahaan untuk memiliki daya saing strategis dan menghasilkan laba diatas rata-rata (Mitchael A.Hit, R.Duane Ireland & Robert E Hoskisson-1995, Hadjimanolis; Alan Hankinon).

Proses manajemen strategis tersebut dalam penelitian ini bersifat dinamis, input yang relevan serta akurat yang berasal dari analisis lingkungan internal maupun external serta karakteristik suatu usaha dan hubungannya dengan bank. Hubungan dengan bank dalam hal ini lebih spesifik pada aspek fasilitas kredit yang diberikan, mengingat aspek tersebut dalam berbagai aktivitasnya lebih dominan dibanding dengan fungsi bank lainnya bagi dunia usaha seperti deposit untuk *idle cash*, *cash payment*, advisor dll.

Telaah pustaka sebagai dasar dari penelitian lebih lanjut didasarkan atas eksplorasi penelitian ilmiah yang pernah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, yang mana hal tersebut memegang peranan penting dalam uji empiris yang akan dilakukan. Secara keseluruhan *main theory* dari penelitian ini digambarkan sebagai berikut :

Gambar II.1

Hubungan Karakteristik Perusahaan, Hubungan dengan bank,
Lingkungan, Strategi dan Kinerja



Sumber : Diadopsi dari Mitchael A Hit, R Duane Ireland & Robert E Hoskisson 1995; Hadjimanolis 2000; Alan Hankinson & Judi H Gray 2000.

2.1.1 Karakteristik Perusahaan

Karakteristik dalam kamus besar bahasa Indonesia diartikan sebagai hal yang bersifat khas pada sesuatu. Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa karakteristik perusahaan merupakan kondisi spesifik atau kondisi yang khas dari suatu perusahaan yang berbeda dari atau yang tidak dimiliki oleh perusahaan-

perusahaan lain. Karakteristik perusahaan merupakan salah satu faktor yang dianggap dapat mempengaruhi strategi bisnis maupun kinerja perusahaan. Karakteristik merupakan hal spesifik yang dimiliki oleh suatu perusahaan yang dapat dikembangkan oleh perusahaan tersebut untuk kepentingannya. Karakteristik ini dapat saja berupa perbedaan dalam jumlah karyawan dan teknologi yang digunakan.

Dalam penelitian Aaby dan Slater (1989), dapat terdiri dari tiga hal yaitu : (1) ukuran perusahaan (*company size*), (2) komitmen manajemen dan (3) perilaku manajemen terhadap bisnisnya. Dalam penelitiannya dengan mengidentifikasi 15 Variabel yang dilakukan untuk menguji hubungan karakteristik perusahaan yang dalam hal ini diwakili oleh ukuran perusahaan menemukan bahwa hanya 11 studi yang ditemukan mempunyai hubungan positif dengan kinerja, sedangkan empat lainnya menunjukkan hubungan negatif. Berdasarkan hasil penelitian tersebut diatas menunjukkan hasil yang saling berbeda serta belum banyaknya penelitian tentang pengaruh karakteristik perusahaan kecil terhadap strategi bisnis maupun kinerja, terutama perusahaan kecil debitur suatu bank.

Poisson (2001) dalam penelitiannya menyampaikan bahwa karakteristik perusahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap strategi bisnis maupun upaya meningkatkan kinerja dengan membagi karakteristik dalam hal (1) ukuran perusahaan dan (2) pengalaman internasional. Demikian pula halnya dengan penelitian Cavusgil dan Zou (1994) memberikan bukti empiris bahwa karakteristik perusahaan berpengaruh cukup signifikan terhadap strategi bisnis maupun secara langsung dapat meningkatkan kinerja.

Karakteristik perusahaan merupakan salah satu faktor dalam strategi perusahaan. Karakteristik demografi dalam perusahaan seperti ukuran (*size*), umur dalam perusahaan dapat dipertimbangkan sebagai pengukuran struktural dan sumber daya secara tidak langsung (Hadjimanolis, 2000). Adanya tenaga ahli adalah salah satu variabel pengukuran yang berhubungan dengan SDM. Karena hal tersebut mencerminkan intensitas pengetahuan dan kapasitas penyerapan dari perusahaan. *Technical personal* adalah "core" dari sumber teknologi dari perusahaan yang mana sangat spesifik & kumulatif (Autid et.al 1997, Koschetzky & Zenker 1999).

Dalam literatur lain, karakteristik ini dapat saja berupa perbedaan dalam jumlah karyawan, dan teknologi yang dipergunakan. Kemudian menurut Levebfre dan Levebfre (2001), karakteristik dari perusahaan terdiri dari : (1) ukuran perusahaan, (2) usia perusahaan dan (3) ada tidaknya serikat pekerja.

Sebagai gambaran bahwa jumlah tenaga kerja digunakan sebagai salah satu variable didalam mengukur skala usaha adalah seperti yang tertuang dalam Iupres 10/1999, bahwa usaha menengah adalah perusahaan yang memiliki assets antara Rp. 200 juta s/d Rp. 10 Milyar. Sedangkan menurut ketentuan Bank Indonesia sesuai SK DIR BI No.30/45/Dir/UK tanggal 5 Januari 1999 ada beberapa ketentuan kategori usaha menengah yaitu assets kurang dari Rp. 5 milyar untuk sektor industri dan assets kurang dari Rp. 600 juta diluar tanah dan bangunan untuk sektor non industri manufaktur. Selain itu omzet tahunan kurang dari Rp. 3 milyar.

Adapun kriteria UMKM menurut Bank Dunia adalah perusahaan yang memiliki pekerja antara 20 sampai dengan 150 orang dengan total assets kurang dari US \$ 500.000 diluar tanah dan bangunan. Karakteristik lain dari suatu perusahaan UMKM terdapat pula dalam ketentuan UU No.9 tahun 1995 dan keputusan Menkeu Perindustrian dan Perdagangan Nomor 589/MPP/KEP/10/1999, yang menyatakan bahwa :

1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200 juta, tidak termasuk tanah dan bangunan.
2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1 (satu) milyar.
3. Milik warga negara Indonesia.
4. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau besar.
5. Bentuk usaha perorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum termasuk koperasi.

Atas karakteristik yang dimiliki tersebut, perusahaan UMKM memiliki kelebihan-kelebihan yang menurut Vossen (1998) adalah birokrasi yang sederhana, pengambilan keputusan cepat, *risk taking*, motivasi, komitmen pada manajemen, kecepatan dan efektivitas dari komunikasi internal, reaksi yang cepat terhadap perubahan pasar, dapat mendominasi *narrow market niches*, efisiensi R&D, *capacity for customization*, mampu untuk belajar cepat dan adapted. Penelitian Cavusgil & Zou (1994) memberikan bukti empiris bahwa karakteristik perusahaan berpengaruh terhadap kinerja UMKM.

Namun demikian UMKM juga memiliki kelemahan-kelemahan. Seperti pendapat Ray G Jones (1993) p.55, bahwa kelemahan-kelemahan dari usaha kecil (*small business*) antara lain dari aspek manajemen, kualitas informasi keuangan, kemampuan membayar pinjaman, permodalan, jaminan dan kelemahan kredit. Secara lebih rinci kelemahan-kelemahan usaha kecil tersebut diatas digambarkan dengan aspek manajemen yang tidak cakap, kurang berpengalaman, tidak memiliki sistem kontrol keuangan, tidak memiliki strategi manajemen, pertumbuhan yang tidak terkontrol, pemilihan lokasi yang tidak tepat, kurangnya kontrol inventori, tiada kemampuan menjadi entrepreneur.

Lebih lanjut dari hasil survey Ray G Jones & T.Kohers (RG Jones 1993,p.54) di USA menyebutkan sebab-sebab kegagalan bisnis usaha kecil sebagaimana tabel berikut :

Tabel 2.1

Kegagalan Bisnis Usaha Kecil

Tabel : Cause of Business failure	Percentage
1. Insufficient profit, unable to adjust the economic changes	22 %
2. Poor growth, unwise expansion	20 %
3. Too much debt, lack of working capital	15 %
4. Poor management	12 %
5. Heavy operating expenses, waste & inefficiency	11 %
6. Unforecast changes in demand or styles	10 %
7. High interest rate, poor location, competition	6 %
8. Bad luck and neglect	2 %
9. Fraud & Embezzlement	1 %
10. Poor planning	1 %

Adapun karakteristik umum UMKM di Indonesia adalah sbb :

1. Lebih dari separoh perusahaan kecil didirikan sebagai pengembangan dari usaha kecil-kecilan.
2. Selain masalah permodalan, usaha lainnya bersifat variatif untuk meningkatkan skala usaha.
3. Sebagian besar usaha kecil tidak bankable/ lemah secara administratif.
4. Hampir 60 % usaha kecil menggunakan teknologi yang tradisional.
5. Hampir separoh usaha kecil menengah hanya menggunakan kapasitas terpasang dari mesin/ teknologinya sebesar 60 %.
6. Pangsa pasar UMKM cenderung menurun baik karena faktor kekurangan modal, kelemahan teknologi maupun manajerial.
7. Hampir 70 % UMKM melakukan pemasaran langsung pada konsumen.
8. Tingkat ketergantungan terhadap fasilitas-fasilitas pemerintah

2.1.2 Fasilitas Kredit Bank

Alan Hankinson (2000) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat berbagai variable sebagai kunci sukses perusahaan kecil untuk mengembangkan usahanya yaitu antara lain : *Behaviour and lifestyle, Skills and capabilities, Management Methods, Motivation, Future perspectives, Small firms and bank relations, Identity, Comment*. Dalam penelitiannya disebutkan bahwa salah satu kunci sukses strategi bisnis yang dijalankan suatu usaha kecil guna meningkatkan kinerjanya adalah dalam hubungannya dengan bank yang berkaitan dengan faktor permodalan (fasilitas kredit).

Judi H.Gray (1999) telah mengemukakan bahwa kesuksesan dalam bisnis kecil diukur dari aspek *Business survival, numbers of employee dan income* yang tidak terlepas dari akses sumber permodalan dalam hal ini perbankan. Mengingat penelitian tersebut dilakukan dilain negara yang berbeda budayanya dengan Indonesia terutama dalam pelayanan fasilitas kredit bank, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh fasilitas kredit bank terhadap strategi bisnis perusahaan UMKM dan kinerjanya?

Aspek permodalan dari perbankan kepada pengusaha kecil UMKM yang merupakan salah satu kunci sukses pengembangan UMKM menunjukkan pola hubungan yang saling menguntungkan antara pengusaha selaku debitur dengan bank selaku kreditur.

Berdasarkan data Bank Indonesia Cabang Semarang, disebutkan bahwa saat ini di Jawa Tengah terdapat 6,5 juta unit usaha UMKM. Dari jumlah tersebut baru sekitar 2,3 juta yang tersentuh pembiayaan dari perbankan, yakni 2,2 juta adalah rekening untuk usaha kecil, 45.900 rekening usaha mikro dan 5.060 usaha menengah. Jadi baru sekitar 30 % yang disentuh oleh bank. Bagaimanapun bank memiliki tugas dan fungsi untuk lebih memberdayakan UMKM, sebagaimana disebutkan dalam pengertian bank menurut Undang Undang No.7 tahun 1992 tentang perbankan bahwa Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Definisi diatas memberi tekanan bahwa bank dalam memajukan usahanya, terutama menghimpun dana dalam bentuk simpanan yang merupakan sumber dana bank. Demikian pula dari segi penyaluran dananya, hendaknya bank tidak semata-mata memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya bagi pemilik bank tapi kegiatannya harus pula diarahkan pada peningkatan taraf hidup masyarakat (dalam penyaluran kreditnya).

Adapun pengertian kredit menurut UU No 7 tahun 1992 tentang perbankan disebutkan bahwa kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi hutangnya setelah jangka waktu tertentu dengan jumlah bunga, imbalan atau hasil keuntungan. Istilah kredit sendiri berasal dari bahasa Yunani (*credere*) yang berarti kepercayaan (*Truth* atau *Faith*), oleh karena itu dasar dari kredit adalah kepercayaan. Raymond P. Kent dalam Thomas Suyatno 1997 p.12-13 menyebutkan bahwa kredit adalah hak untuk menerima pembayaran atau kewajiban guna melakukan pembayaran pada waktu diminta atau pada waktu yang akan datang karena penyerahan barang-barang/ jasa-jasa sekarang. Unsur-unsur kredit sendiri terdiri dari kepercayaan, waktu, *degree of risk*, prestasi (obyek kredit) (T.Suyatno, 1997,p.14).

Fungsi kredit dalam kehidupan ekonomi, perdagangan dan keuangan secara umum (M.Sinungan 1997,p.211) adalah sbb :

- Kredit dapat meningkatkan daya guna (*utility*) dari uang, barang/ jasa.
- Kredit dapat meningkatkan peredaran dan lalu lintas uang.

- Kredit merupakan salah satu alat stabilitas ekonomi.
- Kredit dapat menimbulkan kegairahan berusaha masyarakat (sektor riil)
- Kredit adalah jembatan untuk meningkatkan pendapatan nasional.
- Kredit adalah juga sebagai alat hubungan ekonomi internasional.

M. Sinungan, 1997; T. Suyatno, 1997 membagi jenis kredit dari berbagai sudut yaitu :

- Dari sudut tujuan dapat dibagi dalam jenis kredit konsumtif dan produktif.
- Dari sudut jangka waktu, dapat dibagi dalam jenis kredit jangka pendek jangka waktu 1 tahun (*short term loan*), menengah jangka waktu 1 s/d 3 tahun (*medium term loan*) dan jangka panjang lebih dari 3 tahun (*long term loan*).
- Dari sudut jaminan, adalah *Un secured loan* (tanpa jaminan) dan *secured loan* (dengan jaminan).
- Dari sudut penggunaan yaitu untuk modal kerja (*working capital*) dan investasi.

Sedangkan pengertian kredit usaha kecil (KUK) menurut SE Bank Indonesia No.3/9/Bkr, tanggal 17 Mei 2001 adalah kredit atau pembiayaan dari bank untuk investasi dan atau modal kerja yang diberikan dalam rupiah dan atau valuta asing kepada nasabah usaha kecil dengan plafond kredit keseluruhan maksimal Rp. 500 juta guna membiayai usaha yang produktif termasuk pula kredit program.

Sebagai bagian dari kunci sukses perusahaan UMKM, maka hubungan bisnis antara pengusaha dan bank perlu terus dijalin tidak saja dalam kaitannya dengan kelangsungan pengelolaan dana namun juga aspek konsultasi bisnis (MJ Morris, 1984). Jasa konsultasi bisnis yang merupakan bagian dari fungsi bank perlu terus

dikomunikasikan dengan para debiturnya baik dalam rangka pengembangan usaha (ekspansi), maupun permasalahan yang dihadapi didalam bisnisnya. Bagaimanapun bank berkepentingan terhadap kelangsungan usaha debiturnya yang akan memberikan suatu kepastian akan tingkat pengembalian kredit yang telah diberikan.

Disisi lain komitmen pengusaha UMKM terhadap bank juga harus terus dijaga demi kelangsungan usahanya. Pada berbagai kondisi ditemui bahwa pengusaha UMKM yang sukses selalu berusaha semaksimal mungkin untuk mengutamakan dan memenuhi komitmennya dengan bank walaupun kondisi usahanya sedang dilanda krisis. Kehidupan bisnis tidak lepas dari masalah perkreditan. Salah satu yang menjadi perhatian pokok dari UMKM adalah *cash flow* yang cukup. Terjadinya kekurangan *cashflow* adalah pada saat perusahaan-perusahaan memulai kegiatan operasionalnya ataupun disaat kondisi ekonomi mengalami penurunan.

Studi menunjukkan ada 2 sumber pendanaan yang dominan dalam perusahaan yaitu dana sendiri dan bank (Blum, dalam Ray G Jones Jr 1993, p.50). Judi H Gray (1999) telah mengemukakan bahwa kesuksesan bisnis kecil diukur dari *business survival, numbers of employee, income*. Dalam penelitian ini kinerja dihubungkan dengan kinerja perusahaan kecil dalam memenuhi kewajiban kreditnya. Dunia usaha tidak dapat dilepaskan dari dukungan sistem perbankan dalam bidang permodalan. Berbagai fasilitas kredit dikururkan kepada para pengusaha yang membawa konsekuensi dipenuhinya kewajiban pengusaha kepada kreditur, baik pembayaran bunga maupun pokok berdasarkan jenis fasilitas kreditnya.

Tipe-tipe *small business loan* menurut Reith Rutherford (1994,p.67-68) meliputi *General Obligation Loan*, *Working Capital Loan* untuk pembiayaan *Receivable* dan *Inventory*, *Terms Loan* atau kredit investasi jangka panjang. Didalam mengukur performance UMKM dalam memenuhi kewajibannya diukur dari:

- Kelangsungan usaha (*survival business*) yaitu ukuran kelangsungan perusahaan, apakah berkesinambungan, dijual kepada pihak lain atau dialihkan.
- Pertumbuhan karyawan yaitu dengan berkembangnya suatu usaha maka terjadi adanya peningkatan kapasitas sehingga memerlukan penambahan karyawan baik *full timer* maupun *part timer*.
- Kualitas kredit terbagi dalam berbagai kategori yakni kategori Lancar, DPK (Dalam Pengawasan Khusus), KL (kurang lancar), D (diragukan), M (macet).
- Pertumbuhan kredit yang diperoleh dari pengusaha UMKM tersebut.
- Penggunaan kredit dalam hal ini bagaimana penggunaan fasilitas kredit apakah sudah sesuai dengan rencana baik untuk modal kerja maupun investasi.
- Monitoring dari bank dalam hal ini berbentuk pembinaan dan penetapan *restrictive loan covenant* atau perjanjian yang memuat pembatasan-pembatasan pada debitur oleh bank seperti kebijakan investasi, deviden, financing dll (VP.Apilido 1992,p.42).

Lebih jauh dalam hubungannya dengan bank, para pengusaha UMKM selain memerlukan produk bank yang *simple, reliable* yang dapat membantu bisnis mereka, juga mengharapkan “ *human touch* “ dalam berhubungan dengan bank. BRI dengan jaringan yang luas mampu menjangkau hingga ke pelosok tanah air

sangat memungkinkan memberikan *human touch* dimaksud kepada debitur ditengah upaya meningkatkan sarana teknologinya. Dengan pendekatan hubungan semacam itu serta didukung oleh kedekatan lokasi bank terhadap tempat tinggal atau usaha UMKM yang tersebar diberbagai kecamatan, maka debitur akan merasa lebih cepat terlayani, kebutuhannya secara tepat dapat diidentifikasi dan dipenuhi, sehingga tidak jarang debitur kurang begitu mempersoalkan terhadap *rate* yang ditawarkan bank (Mc Kinsey-1997).

Komitmen debitur kepada bank sangat tergantung dari tingkat kepuasan dan loyalitasnya. Dalam *Expectation Theory* (File KM and Prince,AR-1994) disebutkan bahwa sebuah perusahaan dapat memenangkan loyalitas pelanggan jika perusahaan tersebut mampu memuaskan ekspektasi pelanggan terhadap produk mereka. Jika ternyata produk tersebut tidak mampu memenuhi ekspektasi mereka, maka mereka akan segera berpindah ke produk perusahaan lain. Selain itu dalam *Control Theory* (Hui and Bateson 1991) menekankan perlunya debitur merasa *familiar* terhadap produk bank. *Familiarity* ini akan menyebabkan seseorang debitur merasa mengenal produk tersebut dan mendatangkan respon positif terhadap produk bersangkutan, sehingga pada gilirannya akan menumbuhkan rasa kepercayaan debitur untuk menggunakan produk-produk bank tersebut dengan sebaik-baiknya.

2.1.3 Lingkungan

Analisis lingkungan secara keseluruhan menurut Tan dan Lischert (1994) adalah tidak mungkin, karena lingkungan sangat kompleks dan saling terkait satu sama lain (*interconnected*). Oleh karena itu, lingkungan perlu dipecah menjadi

segmen-segmen yang lebih kecil (Tan & Lischert, 1994) yang meliputi : lingkungan paling dekat dengan organisasi (*task environment*) dan lingkungan umum (*general environment*) yang meliputi sektor ekonomi, politik, sosial dan budaya. Terdapat dua perspektif dalam memandang lingkungan eksternal dari kacamata organisasi (Tan & Lischert, 1994), yaitu lingkungan eksternal sebagai sumber informasi yang berkaitan dengan sifat lingkungan yang tidak pasti (*environmental uncertainly*) sehingga menuntut manajer untuk lebih dapat mengenali peluang, ancaman dan permasalahan yang muncul (Van Egeren & O'Connor, 1998). Perspektif lainnya adalah lingkungan sebagai wahana yang menyediakan sumber daya (*resources*) (Clark, Varadarajan & Pride, 1994; Tan & Lischert, 1994).

Lebih jauh Michael A.Hitt, R. Duane Ireland & Robert E Hoskisson-1995, menyatakan bahwa secara umum lingkungan yang mencakup elemen dalam masyarakat luas dapat dikelompokkan dalam berbagai segmen yaitu segmen demografis, ekonomi, politis, hukum, sosial budaya dan segmen teknologi. Selain itu masih perlu dilakukan analisis lingkungan industri (Porter-1980) yang mencakup ancaman pesaing baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, adanya barang pengganti serta intensitas persaingan. Keberhasilan usaha kecil setelah memulai kegiatannya sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungannya (Kathrin Watson, Sandra Hogarth Scott & Nicholas Wilson) dan kondisi lingkungan itu sendiri dapat dijadikan sebagai dasar dari strategi perusahaan.

Lingkungan (*environment*) memiliki karakteristik (Burn & Stalker-1961; Khandwalla – 1977; Mintzberg-1979; Lawrence & Lorsch-1967; Miller & Friesen-1984) dan menjadi acuan dalam penelitian ini adalah :

1. *Dynamism : Growth opportunities, change in production/services technology; rate of innovation in industry products, services and processes; R7D in industry.*
2. *Heterogeneity; Needed diversity in production and marketing methods to cater to different customers.*
3. *Hostility : hostility of key competitors market activities; number of areas in which there is competition (pricing, quality, service etc); unpredictability of competitor market activities; legal, political or economic constraints.*

Duncan (1972) Lawrence and Lorsch (1967) menyatakan bahwa lingkungan boleh dikatakan sebagai konsepsi multidimensi. Lebih lanjut Mintzberg (1990) menyatakan bahwa apabila manajer membangun strategi dengan giat mencari peluang baru dan dengan cepat merespon perubahan lingkungan, akan menghasilkan strategi yang sangat kompleks sejak dimulai pengambilan keputusan sampai timbulnya hal hal baru yang dijadikan rencana oleh perusahaan. Chen, Fark dan Mc Millan (1993) mengungkapkan suatu hipotesa bahwa tingkat lingkungan dinamis sebagai *moderating variable* akan berpengaruh positif terhadap pemilik dalam memperoleh kinerja yang tinggi.

Lingkungan sebagai moderasi terhadap hubungan orientasi marketing dan orientasi entrepreneurial perusahaan telah diteliti oleh John E Prescott (1986), demikian pula hubungan antara lingkungan, strategi dan kinerja telah diteliti pula

oleh Hambrick, 1986; Hitt, Ireland & Stadler, 1982; Jauch, Osborn & Glueck 1980, selanjutnya dikatakan bahwa penelitian yang menguji hubungan ketiga komponen tersebut belum memberikan pemahaman yang cukup mengenai issue apakah lingkungan (1) secara independen terkait dengan kinerja, (2) sebagai moderator hubungan strategi dan kinerja, (3) kombinasi keduanya.

Richard C. Becherer and John G Mauer (1997) meneliti variabel lingkungan sebagai moderator terhadap kewirausahaan dan orientasi marketing dan menjelaskan bahwa ketidakstabilan lingkungan memoderasi hubungan antara beberapa komponen orientasi *entrepreneurial* dan kinerja keuangan perusahaan. Dalam studi Zahra dan Covin (1995) menemukan bahwa ketidakstabilan lingkungan memoderasi *entrepreneurship* perusahaan (inovasi, resiko, *proaktiveness*) memoderasi hubungan kinerja, dan pengaruh ketidakstabilan lingkungan terhadap hubungan tersebut meningkat dari waktu ke waktu.

Kajian terhadap lingkungan dapat menuntun manajemen untuk melakukan scanning terhadap faktor faktor dukungan lingkungan serta faktor faktor yang merupakan ancaman lingkungan. Dua aspek kajian lingkungan dapat dikembangkan berdasarkan studi Daft et al (1988) serta McKee et al (1989), yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang perlu dicermati adalah adanya tekanan dan dukungan lingkungan terhadap kinerja perusahaan. Tekanan tekanan lingkungan itu dapat dimengerti melalui penelaahan kritis atas tingkat hostilitas kompetisis yang tinggi, kompleksitas dan dinamika lingkungan yang terjadi dalam pasar yang kompetitif dan terus berubah. Sementara itu studi Amit & Shoemaker, 1993; Barney, 1991; Linqvist & Tallman, 1997 menunjukkan bahwa kemampuan

organisasi/ perusahaan dan personilnya untuk bekerja, menyesuaikan diri dan mengelola berbagai tekanan dan dukungan lingkungan akan membawa pengaruh kepada kinerja perusahaan. Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang pada gilirannya memberi dampak pada kinerja perusahaan.

Dalam hal pengukuran dan mengoperasionalkan lingkungan eksternal, selama ini terdapat dua pendekatan yaitu ukuran obyektif (*objective environment measures*) dan subyektif (*perceptual environment measures*). Pengukuran subyektif berdasar pada atensi dan interpretasi manajer terhadap lingkungan eksternal perusahaannya. Namun demikian apapun pendekatan yang dipakai, lebih penting pada unsur relevansinya (Tan dan Lischert, 1994). Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, maka dalam penelitian ini lingkungan eksternal diukur berdasarkan persepsi dan interpretasi pimpinan perusahaan.

Kaitan lingkungan bisnis dan strategi telah banyak dilakukan dijadikan hipotesis dan secara empiris mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja (Porter-1980; Scherer-1980). Penelitian yang telah dilakukan menempatkan strategi berada dibawah kontrol manajer, akan tetapi memandang lingkungan sebagai hambatan (*constraint*) yang dalam situasi tertentu, manajer dapat mengubahnya secara proaktif (Hofer & Schedel, 1978; Pfefer & Salancik, 1978). Dewasa ini telah banyak usaha yang dilakukan untuk menguji hubungan diantara variabel lingkungan, strategi dan kinerja (Hambrick, 1986; Hitt, Ireland & Stader, 1982; Jauch, Osborn & Glueck, 1980).

Untuk yang kedua kalinya, temuan para peneliti asing masih perlu dibuktikan di Indonesia, karena lingkungan bisnis di Indonesia masih belum stabil sebagaimana banyak terjadi di negara yang sedang berkembang, terutama menyangkut teknologi, hukum, *lifestyle*, kontinuitas pasokan dll, terlebih lagi dilingkungan usaha kecil berkait *background*), ketersediaan lembaga perkreditan dll.

Banyak literatur manajemen strategik memfokuskan pada hubungan antara lingkungan, strategi bisnis dan kinerja (Hambrick, 1986; Hitt, Ireland & Stadter, 1982; Jauch, Osborn & Glueck, 1980). Apakah lingkungan (1) secara independen terkait dengan strategi bisnis, (2) apakah lingkungan sebagai moderator hubungan strategi dan kinerja, (3) ataukah kombinasi keduanya atau berbagai variabel yang ada (John E Precott-1986). Atas dasar paparan tersebut, maka pertanyaan yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh lingkungan (*environment*) terhadap strategi bisnis UMKM dan upaya meningkatkan kinerja perusahaan?

2.1.4 Strategi Bisnis UMKM

Proses manajemen strategis adalah suatu paket komitmen, keputusan dan langkah yang diharapkan bagi suatu perusahaan untuk memiliki daya saing strategis dan menghasilkan laba diatas rata-rata (Michael A.Hit, R. Duane Ireland & Robert E Hoskisson-1995), bersifat dinamis, input yang relevan serta akurat yang berasal dari analisis lingkungan internal maupun eksternal.

Para ahli banyak menekankan kewirausahaan pada peran pengusaha kecil (UMKM), (Michael Hit dkk-1995), untuk usaha kecil hal-hal yang banyak diteliti adalah menyangkut strategi bisnis, strategi kewirausahaan dan inovasi. Strategi bisnis UMKM menyangkut kesesuaian kemampuan internal dan aktivitas perusahaan dengan lingkungan eksternal dimana perusahaan harus bersaing dengan menggunakan keputusan-keputusan strategis, dan biasanya menggunakan strategi sbb (Suryana-2001) : Produk baru pada pasar lama, produk pada suatu ceruk pasar tertentu, memasuki segmen tertentu dan melakukan perubahan karakteristik produk.

Perusahaan yang ingin berhasil perlu mempertimbangkan strategi yang diintrodusir oleh Richard A D'Aveni (1994) yaitu : *Superior stakeholder satisfaction*; *Strategis sooth saying* (strategi yang mengejutkan); *positioning for speed* (kecepatan diutamakan); *positioning for surprise* (posisi yang mengejutkan); *shifting the role of game* (mengubah peran perusahaan); *signaling strategic intent* (strategi yang menyentuh perasaan); *simultaneous and sequential strategic thrusts* (mendapatkan kepercayaan yang simultan).

Sebagaimana pada umumnya, pengusaha kecil menengah banyak mengandalkan strateginya pada semangat kewirausahaan (Alan Hankinson, 2000; Kathrin Watson Cs,1998; Ian Chaston, 1997). Terdapat tiga kunci dimensi perilaku wirausahawan (*entrepreneur*) yakni (Mitchael H.Moris & Pamela S.Lewis, 1995) *innovation*, *risk taking* dan *proactiveness*. Menurut pandangan mereka, bentuk penerbitan keputusan dalam organisasi yang menyangkut perilaku *innovative*

adalah interaksi yang kompleks antara lingkungan dan proses terbitnya keputusan; antara lingkungan eksternal yang dinamis dan faktor internal.

Terdapat perbedaan antara usaha kecil tradisional dengan usaha kewirausahaan (*entrepreneurial firm*) yang telah dikompilasi oleh Michael H. Morris, (1996) diantaranya adalah wirausahaan yang lebih agresif, orientasi komersial, melibatkan orang profesional, orientasi masa depan, keberanian mengambil resiko dan memanfaatkan peluang. *Proactiveness personality strategy* berkait dengan tipe inovasi yakni *innovative targeting proses, innovative organizational system dan innovative boundary support*.

Proactive personality diartikan oleh Bateman & Crant (1993) bahwa wirausahaan perlu mengambil keputusan dalam lingkungan yang selalu berubah, mengamati munculnya peluang, menunjukkan inisiatif, mengambil langkah sampai usahanya tercapai. *Personality* berkaitan dengan *sosial disability, locus of control dan mental ability*.

Attribute innovator (Quinn-1985; Adair-1990) diantaranya adalah : *need orientation, ambivert, intelligence, achievement, creative tension, long time horizons, multiple approach, flexibility and quick-ness, availability of capital* dll. *Innovation element* pada *organizational innovation* meliputi (Robert, 1998) : *idea creation, initial application, feasibility determination and final application*.

Intensitas dan formalitas strategik pada bisnis UMKM cukup sederhana dan partial. Melalui langkah-langkahnya, suatu perusahaan berusaha mencapai daya saing strategis dan laba diatas rata-rata, ada dua model utama yang dicapai (Michael A Hitt, R Duane Ireland & Robert E Hoskisson-1995) :

1. Model organisasi industrial, yang menyatakan bahwa lingkungan eksternal merupakan penentu utama, saat perusahaan terjun kedalam industri khususnya strategi *cost leadership* atau *differensiasi*.

2. Model berbasis sumberdaya, yang mengasumsikan bahwa masing-masing perusahaan merupakan sekumpulan sumberdaya dan kemampuan yang unik, perusahaan menggunakan sumber daya dan kemampuan yang berharga, langka, tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan (kompetensi inti).

Beberapa ahli telah melakukan penelitian yang berkaitan dengan penggunaan strategi yang isinya antara lain analisis pengambilan keputusan yang *multikompleks, futurity, industry expertise, synergy of different decision (integration)*, serta *adaptiveness* (Steiner-1969, Mintzberg-1973, Ansoff-1965, Glueck-1980, Miller & Freisen-1978, 1980) serta *innovation* yang berkaitan dengan *technology, marketing, production, new product, proactiveness dan risk taking* (Collins & Moore-1970, Mintzberg-1973, Toulouse-1980).

Berbeda dengan penelitian diatas, John E Prescott dalam penelitiannya telah menyusun variabel strategi terdiri atas *investment intensity, capacity utilization, employee productivity, relative direct cost, manufacturing expenses /revenues, total R&D expenses/ revenues, marketing expenses/revenues, relative product quality and relative market share*.

Miles and Snow (1978) mengemukakan bahwa perusahaan untuk mencapai sukses dapat menerapkan strategi *Complex Product Innovation* (inovasi

menghadapi tantangan), *marketing differentiation* (pembedaan produk yang dipasarkan) serta strategi mengantisipasi perubahan dan antisipasi stabilitas lingkungan. Disisi lain juga terdapat strategi bisnis yang diimplementasikan pada 5 strategi fungsional utama yaitu :

- Strategi produk yang merupakan aktivitas-aktivitas yang dihubungkan dengan meningkatkan *market share* meliputi upaya peningkatan produk untuk menemukan perubahan *requirement* peianggan, pengembangan produk baru dan kualitas produk (Zeitham L and Fry 1984; Robinson & Pearce 1988).
- Strategi produksi meliputi seleksi supplier, stock, teknologi produksi dan kapasitas, plant size dan tingkat efisiensi.
- Strategi pemasaran meliputi kualitas produk, harga, promosi, target market, distribusi, pelayanan dan identifikasi *brand/ merk* .
- Strategi pembiayaan meliputi keuangan, *capital, level of profit distribution & reiention, Working capital* dan likuiditas.
- Strategi pengelolaan SDM meliputi pola rekrutmen dan seleksi, pelatihan, upah, hubungan industri dan tenaga kerja, keikut sertaan dalam pengambilan keputusan .

Efektifitas seluruh macam strategi bisnis tersebut bergantung secara substantial terhadap aktifitas operasional pada yang sangat bervariasi. Hal tersebut kemudian diintegrasikan kebentuk/ pola yang mendefinisikan strategi bisnis perusahaan serta posisi yang kompetitif dalam industri. Judi H Gray (1999) melihat bahwa strategi bisnis usaha kecil mempunyai 2 (dua) skala yaitu :

- Proaktif , yaitu strategi yang senantiasa melihat peluang kedepan dan cenderung mengedepankan suatu inisiatif.
- Reaktif, yaitu strategi yang cenderung hati-hati dalam melakukan suatu pendekatan (*wait and see*).

Langkah lebih lanjut dari jenis UMKM tersebut adalah perlu dilakukan pemilihan strategi bisnis. Pemilihan strategi itu sendiri merupakan proses pembuatan keputusan untuk memilih diantara alternatif-alternatif strategi induk yang dipertimbangkan akan dapat dipakai dan diterapkan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara yang paling baik. Pada UMKM, keputusan pemilihan strategi terletak pada manajemen puncak sekaligus pemilik. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam memilih strategi adalah (Supriyono RA,1990) :

- Persepsi manajerial terhadap ketergantungan eksternal.
- Sikap manajerial terhadap resiko
- Kesadaran manajerial terhadap strategi-strategi perusahaan dimasa yang lalu.
- Hubungan manajerial dan struktur organisasi.
- Pengaruh manajemen tingkat bawah pada pemilihan strategi.

Pemilihan strategi dibatasi oleh ketergantungan perusahaan pada pihak luar dalam rangka untuk tetap bertahan hidup dan mencapai kemakmuran, seperti : pemilik, pesaing, langganan, pemasok, pemerintah dan masyarakat. Selain itu dipengaruhi pula oleh perubahan relatif sektor pasar, jenis tantangan yang dihadapi, kesempatan dan tersedianya sumber daya, perubahan kondisi yang dihadapi pengusaha kecil. Variabel penting lainnya yang menentukan pemilihan strategi adalah juga siklus kehidupan produk.

Berkaitan dengan hubungan strategi bisnis dengan kinerja perusahaan kecil, Penelitian Danny Miller dan H.Friesen (1982) menggunakan dimensi untuk strategi adalah : *Futurity of decisions, Integration of decisions*, waktu membuat analisis, *industry expertise, multiplexity of decisions, innovation product market, proactiveness and risk taking*.

Uji empiris hubungan antara strategi perusahaan kecil dan kinerja yang dihasilkan, telah dilakukan dengan berbagai cara yang berbeda dalam mengoperasionalkan orientasi *entrepreneurial* dan berbagai ukuran kinerja (Richard C. Becherer and John G Maurer 1997).

Covin dan Slevin (1986) melaporkan adanya koefisien korelasi sebesar .39 antara *entrepreneurial posture* (didefinisikan *risk taking* manajemen puncak, inovasi produk, dan sikap kompetitif yang *agresif/ proaktif*) dan indeks *multivariabel* kinerja perusahaan.

Pada tahun 1989, Covin dan Slavin menemukan bahwa *Strategic posture* merupakan prediktor independen kinerja perusahaan, Zahra (1991) menemukan adanya hubungan positif antara orientasi *entrepreneurial* dan *profitability* dan pertumbuhan.

Sedangkan Zahra dan Covin (1995) menemukan orientasi *entrepreneurial* dan kinerja berkaitan positif dan signifikan. Hasil penelitian sebagaimana alinea tersebut diatas perlu dijadikan acuan untuk industri kecil yang mengandalkan pada semangat kewirausahaan .

Kesimpulan-kesimpulan para peneliti asing yang mengatakan bahwa memang ada hubungan signifikan antara strategi bisnis sebagai mediating variabel dan kinerja perusahaan namun masih memerlukan pembuktian karena disinyalir berbagai mass media kondisinya berbeda, namun dari berbagai kajian-kajian tentang usaha kecil yang tidak dipublikasikan menunjukkan pula kesamaan kesimpulan umum, lagi pula penelitian yang terfokus pada para debitur UMKM suatu bank belum banyak dilakukan. Atas paparan diatas, maka pertanyaan yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan UMKM dimaksud?.

2.1.5 Kinerja

Terdapat berbagai macam didalam pola pengukuran kinerja suatu unit usaha. Zou dan Stan (1998) menyajikan tiga ukuran yang dapat dilakukan untuk mengukur suatu kinerja yaitu; (1) pengukuran secara finansial seperti penjualan (*sales*), keuntungan (*profit*) dan pertumbuhan (*growth*), (2) pengukuran non finansial seperti keberhasilan (*perceived success*), kepuasan (*satisfaction*), pencapaian tujuan (*goal achievement*) dan (3) pengukuran skala gabungan.

Boston and Gordon (1988) menyatakan terdapat 4 (empat) ukuran dalam menentukan kinerja yaitu : ROA (*Return On Assets*), ROE (*Return On Equity*), ROI (*Return On Investment*) dan OROA (*Operating Return On Assets*). Talman dan Li (1966) serta Hitt et. al. (1977) mengukur kinerja dengan menggunakan 2 (dua) dasar hitungan ROA dan ROS (*Return On Sales*).

Berbeda dari peneliti sebelumnya, Don R Hansen & Maryanne M Mowen (2000) mengajukan formulasi pengukuran kinerja dengan menggunakan beberapa perspektif antara lain; *Finance perspektif* yang berkaitan dengan *revenue growth, cost reduction, assets utilization*; *Customer perspektif* yang berkaitan dengan *core, postsales services, performance value*; *Internal process perspective* yang berkaitan dengan *innovation dan operaton*; *Learning and growth perspective*. Dari segmen UMKM (Sugiarto PH-2001) indikator keberhasilan kinerja dibagi dalam 2 (dua) hal yaitu :

1. Indikator keberhasilan perusahaan : (a) peningkatan volume produk (b) peningkatan nilai tambah produk (c) peningkatan jumlah tenaga kerja (d) diversifikasi usaha (e) perluasan pasar (f) peningkatan jumlah penjualan (g) peningkatan modal.
2. Indikator kinerja pengusaha bersangkutan : (a) peningkatan *achievement motivation point* (b) peningkatan *managerial skill* (c) peningkatan inovasi dan kreativitas usaha (d) peningkatan *human relation minded*.

Beberapa peneliti lain telah memaparkan pentingnya pengukuran dimensi kinerja (Kaplan-1983; Gupta-1987; Randolph, Sapienza, Watson-1991) dan telah menyarankan pentingnya *profitability financial* dan pertumbuhan untuk digunakan mengukur kinerja, disamping itu pendekatan berbasis tujuan organisasi dapat pula digunakan untuk evaluasi kinerja .

Pengukuran kinerja pada umumnya banyak berasal dari teori organisasi dan manajemen strategik, ada tiga pendekatan fundamental untuk mengukurnya yaitu :

- Pendekatan kinerja finansial (Venkataraman dan Ramanujam-1996).

- Pendekatan kinerja operasional, pengukurannya didasarkan pada kualitas duk, kinerja pemasaran, pendayagunaan faktor-faktor yang meningkatkan kinerja finansial (Hofer 1987; Kaplan 1983).
- Pendekatan dengan berbagai pertimbangan konstituensi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Aaby dan Slater (1989, dalam Bijmolt dan Zwart 1994), dalam penelitiannya mengemukakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kesuksesan dari suatu perusahaan adalah karakteristik perusahaan tersebut (*firm characteristic*), kompetensi, strategi perusahaan sebagai faktor internal, dan lingkungan sebagai faktor eksternal. Demikian pula halnya dalam penelitian Hadjimanolis (2000) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan antara karakteristik perusahaan dengan kinerja dengan mengukur berbagai variabel bebas yaitu ukuran (*size*), umur perusahaan (*business experience*), keberadaan tenaga ahli, kerjasama dengan penyediaan teknologi.

Sedangkan Alan Hankinson (2000) dalam penelitiannya terhadap 90 perusahaan kecil di South Coast selama 3 periode (1997-2000) mengungkapkan adanya beberapa variabel yang merupakan kunci sukses perusahaan kecil/UMKM yaitu *behaviour and lifestyle, skill and capabilities, management methods, motivation, future perspectives, small firms and bank relations, identity, comment*. Hubungan bank yang merupakan salah satu aspek kunci didalam pengembangan UMKM tersebut sangat tergantung pada tingkat kepuasan dan loyalitas pengusaha UMKM selaku debitur terhadap bank selaku kreditur. Judi H Gray (1999) dalam penelitian juga mengungkapkan bahwa hubungan dengan bank dalam hal ini kinerja kredit (*credit performance*) memiliki

hubungan dan pengaruh yang signifikan bagi kinerja usaha kecil, mengingat aspek permodalan merupakan aspek penting dalam bisnis UMKM. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh VP. Apilido (1992) menunjukkan hal yang sama dengan mengukur kinerja UMKM dari sudut pemenuhan kewajibannya terhadap performance kreditnya.

Penelitian Danny Miller and H. Friesen (1982) menjelaskan bahwa meskipun hubungan antara strategi dan struktur dan hubungan antara lingkungan dan struktur telah banyak diketahui, akan tetapi hubungan antara *strategy marketing* dan lingkungan baru sedikit yang diketahui, kesimpulan penelitiannya adalah organisasi harus memodifikasi struktur mereka untuk menyesuaikan lingkungan yang dinamis, *hostile* (menantang) serta lingkungan yang kompleks. Dengan demikian manajer tidak hanya memfokuskan perhatiannya pada bagaimana dapat mencapai kesesuaian antara lingkungan dan struktur tetapi juga harus memperhatikan hubungan *strategy marketing* dengan lingkungan. Penelitian Danny Miller dan H. Friesen (1982) menggunakan dimensi untuk strategi adalah : *Futurity of decisions, Integration of decisions*, waktu membuat analisis, *Industry expertise, Multiplexity of decisions, Inovasi product market, Proactiveness and Risk taking*.

John E Precott (1986) telah melakukan penelitian tentang lingkungan bisnis sebagai moderator hubungan antara strategi dan kinerja yang hasilnya dipaparkan hubungan antara lingkungan, strategi dan kinerja bisnis merupakan perhatian sentral dalam manajemen strategik. Studinya menggunakan *moderated regression* dan analisis grup untuk menggali pengaruh moderasi lingkungan terhadap hubungan strategi dan kinerja. Hasil dari analisis *regressi moderated* menunjukkan bahwa variabel-variabel

strategi berkontribusi sebesar 40 % pada *covarian* hubungan, sedangkan variabel lingkungan mempunyai kontribusi 2 %. Selanjutnya dikatakannya bahwa lingkungan memoderasi variabel strategi yang secara signifikan berkaitan dengan *Return On Investment*.

Penelitian Richard C. Becherer dan John G. Mauer (1998) menjelaskan bahwa peran variabel lingkungan dalam memoderasi hubungan cukup menarik, terdapat dukungan parsial peran turbulensi lingkungan dan *hostility* lingkungan dalam mempengaruhi hubungan antar orientasi marketing dan orientasi *entrepreneurial* suatu perusahaan. Orientasi marketing dan orientasi *entrepreneurial* akan berkorelasi secara lebih tinggi dalam lingkungan dengan turbulensi rendah. Tantangan atau ancaman yang dihadapi perusahaan pada lingkungan dengan *hostility* tinggi tentu memerlukan tingkat koordinasi aktivitas marketing dan aktivitas *entrepreneurship* yang tinggi pula. Perusahaan kecil pada umumnya tidak mempunyai struktur dan prosedur formal, sehingga respon pengusaha dalam situasi hostile akan merefleksikan kecenderungan dimensi marketing atau dimensi *entrepreneurial*.

Keberhasilan perusahaan kecil telah banyak dilakukan penelitian diantaranya oleh Morgan P. Miles, Jeffrey G. Covin and Michael B. Heeley (2000) yang meneliti tentang hubungan antara dinamisme lingkungan dan struktur perusahaan kecil, strategi dan kinerja, yang menyimpulkan bahwa dinamisme lingkungan mempengaruhi strategi yang dipilih oleh perusahaan kecil dan memoderasi hubungan antara struktur organisasi, *strategic posture* dan kinerja perusahaan.

Sejalan dengan penelitian diatas, Berry Albert, et al (2001) telah melakukan penelitian tentang dinamika UMKM di Indonesia sebelum dan sesudah krisis, dan

menemukan bahwa produktivitas UMKM meningkat secara substansial pada level tidak jauh dengan perusahaan yang lebih besar, disamping itu ditemukan pula bahwa UMKM lebih tahan menghadapi krisis daripada perusahaan besar, selanjutnya dijelaskan bahwa UMKM mampu lebih cepat dan fleksibel merespon persoalan yang secara tiba-tiba terjadi.

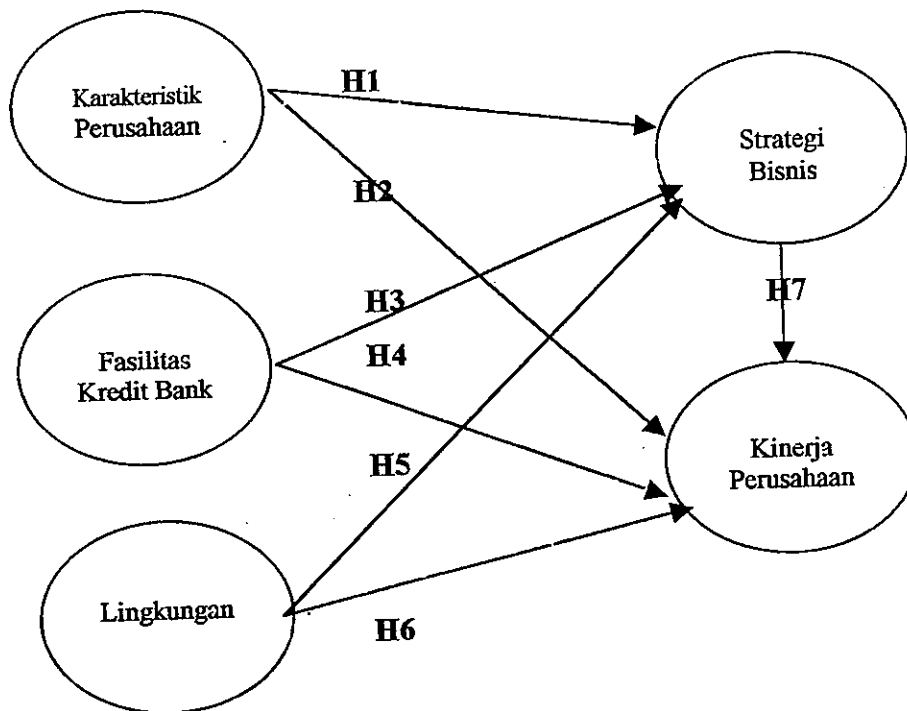
2.3 Kerangka pemikiran teoritis dan hipotesis

2.3.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan dalam latar belakang, perumusan masalah, telaah pustaka dan penelitian terdahulu tentang hubungan antara karakteristik perusahaan (Aaby 1989; Levebfre dan Levebfre,2000; Poisson et al 2001; Hadjimanolis, 2000), hubungan dengan bank dan kaitannya dengan kinerja perusahaan kecil/ UMKM (Alan Hankinson, 2000; Judi H Gray, 1999; VP Apilido, 1992) serta penelitian terdahulu dari Steiner (1969); Mintzberg (1973) Glueck (1980); Miller (1978,1980); Danny Miller & Peter Friesen (1982, 1984)) tentang strategi bisnis perusahaan kecil, juga penelitian terdahulu oleh Burns & Stalker (1961); Khandwalla (1977); Mintzberg (1979) Lawrence & Lorch (1967); Richard C Becherer & G Mauer (1997); Zahra & Covin (1995) tentang lingkungan bisnis perusahaan kecil, serta penelitian terdahulu oleh Kaplan (1983); Gupta (1987); Randolf, Sapienta, Watson (1991); Don R Hansen & Maryanne M Mowen (2000) tentang kinerja perusahaan, maka kerangka teoritis dalam penelitian ini sebagaimana gambar berikut ini

Gambar 2.2

Kerangka Pemikiran Teoritis



Catatan :Hadjimanolis (2000), Alan H, JH Gray, Danny Miller & H Friesen (1982), Don R Hansen & Marryanne & Mowen (2000) dan dikembangkan untuk penelitian ini.

2.3.2 Hipotesis Penelitian.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut diatas, maka hipotesis yang disampaikan dalam penelitian ini adalah sbb :

Karakteristik perusahaan, merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi strategi bisnis yang dijalankan yang langsung maupun tidak langsung berpengaruh kepada kinerja usaha. Terdapat beberapa variabel yang

berbeda yang digunakan untuk pengukuran karakteristi tersebut, seperti halnya dalam penelitian Aaby dan Slater (1989), Cavusgil dan Zou (1994), Poisson (2001), Levebfre (2001) serta Hadjimanolis (2000). Karakteristik perusahaan tersebut dalam operasionalnya memiliki kelebihan-kelebihan (Vossen,1998) namun juga kelemahan-kelemahan (Ray G Jones, 1993; Scarborough ,2000) yang pada akhirnya berdampak kepada kinerja. Berdasarkan teori diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 1 : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap strategi bisnis perusahaan UMKM

Hipotesis 2 : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja usaha UMKM.

Hubungan dengan bank dalam hal ini adalah fasilitas kredit yang diberikan dapat memberikan dampak kepada efektifitas strategi dari suatu unit usaha yang secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini diungkapkan dalam penelitian Alan Hankinson (2000) tentang aspek-aspek kunci keberhasilan bisnis usaha kecil, juga dalam penelitian Judi H Gray (1999) serta Blum, dalam Ray G Jones (1993). Bagaimanapun kelancaran cashflow suatu unit usaha baik yang berasal dari modal maupun pinjaman dari perbankan mampu mendorong kualitas strategi bisnis yang akan dijalankan serta kinerja usaha yang lebih optimal. Berdasarkan pengertian tersebut maka hipotesis berikutnya adalah sbb ;

Hipotesis 3: Fasilitas kredit bank berpengaruh positif terhadap strategi bisnis perusahaan UMKM

Hipotesis 4 : Fasilitas kredit bank berpengaruh positif terhadap kinerja usaha perusahaan UMKM.

Lingkungan bisnis dan strategi bisnis telah banyak dilakukan penelitian diantaranya oleh Porter (1980), Scherer (1980), Hofer dan Schedel (1978), Pfeffer dan Salancik (1978). Sedangkan lingkungan dalam kaitannya dengan kinerja usaha juga telah diteliti oleh Hambrick (1986), Hitt, Ireland & Stader (1982), Jauch, Osborn dan Glueck (1980) Dari berbagai penelitian tersebut diteliti apakah lingkungan secara independen terkait dengan strategi bisnis, sebagai moderator strategi dan kinerja ataukah kombinasi keduanya atau berbagai variabel yang ada (John E Precott,1986). Untuk itu hipotesis berikutnya adalah :

Hipotesis 5: Lingkungan bisnis berpengaruh positif terhadap strategi bisnis perusahaan UMKM

Hipotesis 6: Lingkungan bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja usaha perusahaan UMKM.

Strategi bisnis sebagai suatu komitmen, keputusan dan langkah untuk memiliki daya saing strategis dalam upaya untuk menghasilkan kinerja diatas rata-rata (Michael A Hit, R Duane Ireland dan Robert E Hoskisson (1995), telah banyak diteliti, diantaranya adalah oleh Richard C Becherer dan John G Maurer (1997), Covin dan Slevin (1986). Sebagaimana pada umumnya perusahaan kecil/UMKM dalam mengandalkan strateginya lebih bertumpu kepada semangat

kewirausahaan (Alan Hankinson, 2000; Kathrin watson, 1998; Ian Chaston 1997) dengan berbagai dimensi strategi yang digunakan (Danny Miller dan H Friesen, 1982). Kaitannya dengan kinerja juga terdapat berbagai pola pengukuran dimensi kinerja (Kaplan, 1983; Gupta, 1987; Randolph, Watson 1991; Don R Hansen & Marryanne M Mowen, 2000) yang pada umumnya strategi bisnis memberikan hasil yang lebih optimal pada kinerja usaha dengan berbagai dimensi pengukurannya. Untuk itu dalam penelitian ini hipotesis berikutnya adalah sbb :

Hipotesis 7: Strategi bisnis sebagai mediating variable dari karakteristik perusahaan, fasilitas kredit bank dan lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan UMKM.

2.4 Definisi operasional dan indikator variabel penelitian.

Dalam kerangka pemikiran teoritis sebagaimana gambar 2.2 tersebut diatas, terlihat bahwa karakteristik perusahaan, hubungan bank dan lingkungan serta strategi bisnis ditempatkan sebagai variabel independen. Sedangkan kinerja perusahaan UKM ditempatkan sebagai variable dependen. Penempatan variabel dimaksud disesuaikan dengan justifikasi justifikasi yang diperoleh melalui teori-teori dan bukti-bukti empiris yang cukup. Definisi-definisi operasional variabel penelitian disampaikan sebagai berikut :

1. Definisi operasional variable tentang karakteristik perusahaan adalah mengacu kepada penelitian Hadjimanolis (2000) yakni terdiri dari 4 indikator (1) ukuran

perusahaan yang diukur dari jumlah karyawan, (2) umur perusahaan diukur dari jumlah lama berusaha dan pengalamannya (3) keberadaan tenaga ahli/ kompeten diukur berdasarkan persepsi responden dengan menggunakan indikator adanya tenaga ahli dibidang sistem administrasi, proses produksi dan inovasi produk (4) penyediaan teknologi yang diukur dari kerjasama dalam penyediaan mesin-mesin produksi, teknologi inovasi produk dan sistem komputerisasi.

2. Definisi operasional variabel hubungan bank adalah mengacu kepada penelitian Alan Hankinson (2000) dan Judi H Gray (1999) dengan indikator variabel yang terdiri dari *survival business* yang diukur dari kelangsungan perusahaan apakah berkesinambungan, dijual pada pihak lain atau dialihkan, pertumbuhan karyawan yang diukur melalui adanya pertumbuhan usaha, pertumbuhan karyawan, baik full timer maupun partimer; penggunaan kredit dalam hal ini bagaimana penggunaan fasilitas kredit apakah sudah sesuai dengan rencana baik modal kerja maupun investasi; monitoring bank yang diukur dari pembinaan dalam restrictive loan covenant atau perjanjian yang menurut pembatasan-pembatasan pada debitur oleh bank dan kualitas kredit yang diukur dari tingkat kolektibilitas kreditnya antara lain L (lancar), DPK (dalam pengawasan khusus), KL (kurang lancar), D (diragukan) dan M (macet).
3. Definisi operasional lingkungan bisnis perusahaan kecil/ UKM mengikuti definisi Duncan (1972), Lawrence and Lorsch (1967), Danny Miller and Friesen (1982) dan Danny Miller sendiri (1987) yaitu : Lingkungan adalah faktor fisik dan sosial multidimensi yang relevan dengan proses pengambilan keputusan oleh manajer yang bercirikan *dinamisme, heterogenity dan hostility*. Didalam penelitian ini yang

pertama dinamisme dianggap sebagai perubahan didalam faktor lingkungan, tak bisa diprediksikan dan stabilitas lingkungan (Duncan-1972; Lawrence and Lorch 1967; Miller and Friesen 1983; Mitzberg 1979; Thompson 1967).

Kedua, heterogenitas adalah keanekaragaman/ kompleksitas lingkungan untuk bahan pengambilan keputusan (Friesen 1983; Mitzberg 1979; Thompson 1967). Ketiga, *hostility*/ ketidak-ramahan/ tekanan dalam hal mendayagunakan sumber daya yang ada dan perlu dicari untuk kelangsungan hidup perusahaan. Variabel lingkungan bisnis perusahaan kecil/UKM dalam penelitian ini mengacu pada yang dilakukan oleh Danny Miller dan Peter H Friesen (1982) serta oleh Danny Miller sendiri (1987).

4. Definisi operasional variabel strategi bisnis perusahaan kecil dalam penelitian ini mengikuti definisi Lawrence R. Jauch and William F Glueck (1997); Lumpkin and Dess dalam Judi H Gray, 1999, sebagai berikut :

Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan tepat oleh perusahaan. Sedangkan Strategi bisnis adalah metode, praktek dan gaya pembuatan keputusan yang dipergunakan manager dalam bertindak secara entrepreneur (Lumpkim and Dess, dalam Judi H Gray, 1999,p.3).

Variabel strategi dalam penelitian ini mengikuti apa yang dilakukan oleh Danny Miller dan Peter H Friesen (1982), dengan pengertian sebagai berikut :

Futurity of decisions, adalah seberapa jauh perusahaan melihat masa depan terhadap perencanaan yang akan dilaksanakan berkaitan dengan beberapa strategi

dan kegiatan operasi kedepan (5 tahun). Score yang tinggi diberikan apabila perusahaan membuat keputusan sudah mempertimbangkan kondisi masa yang akan dilalui terutama pada kondisi yang sulit.

Integration of decisions, adalah langkah yang memadukan berbagai kepentingan diantara berbagai area dalam perusahaan, bersifat saling melengkapi atau mendukung (*are actions in one area of the firm complementary or supportive of those in other area*). Dalam kondisi yang kompleks, keputusan yang tepat diterbitkan dengan melihat terjadinya perbedaan kepentingan diantara berbagai komponen dalam organisasi.

Analysis of major decisions, apakah pembuat keputusan telah mencurahkan gagasannya ke permasalahan dan mengatasi datangnya reaksi (*do decisions makers devote much reflective thought and deliberation to a problem and array of proposed responses*) banyak waktu terpakai untuk mengatasi munculnya gejala untuk mendapatkan penyebab permasalahan dan mendapatkan hasil pemecahan. Score rendah apabila didapat suatu jawaban yang bersifat intuitif.

Industry expertise of top managers, apakah manajer sangat familiar terhadap produk dan pasar, dan langkahnya hanya bersifat rutin saja, hanya mengambil langkah apabila terjadi sesuatu dimasa yang akan datang.

Multiplexity of decisions, apakah pimpinan memerlukan banyak faktor dalam membuat keputusan strategis ataukah hanya sedikit faktor saja berhubung sempitnya waktu yang dimilikinya (*do top manager address a broad range of factors in making strategic decisions, or merely a narrow set of factors*).

Product market innovation, apakah perusahaan melakukan pengenalan dan pemasaran produk dan jasa secara *inovatif*.

Proactiveness of decisions, apakah perusahaan melakukan reaksi terhadap lingkungan ataukah dengan lingkungan dimanfaatkan untuk mengenalkan produk baru, teknologi, teknik administrasi dlsb. Perusahaan yang reaktif (*low proactiveness*) menjadi pengikut perusahaan yang proaktif pada langkah awal.

Risk taking, apakah manajer adalah seorang *risk averse* (score rendah) ataukah berani mengambil langkah dengan resiko tinggi.

5. Definisi operasional kinerja perusahaan UMKM

Dalam penelitian ini pengertian perusahaan UMKM mengacu kepada kriteria UMKM menurut BRI yaitu :

- Perusahaan skala mikro adalah usaha produktif milik keluarga/ perorangan WNI yang memiliki hasil penjualan maksimal Rp. 100 juta pertahun dan dapat bergabung dengan koperasi dengan fasilitas kredit maksimal Rp. 50 juta (Kupedes).
- Perusahaan skala kecil adalah usaha produktif milik WNI, Perorangan, Berbadan Usaha atau tidak dan koperasi. Bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau berafiliasi baik langsung atau tidak langsung dengan perusahaan menengah/ besar dengan kekayaan maksimal Rp. 200 juta diluar tanah dan bangunan tempat usaha. Omzet penjualan maksimal Rp. 1 milyar pertahun dengan fasilitas kredit maksimal Rp. 500 juta (KMK Komersial). Acuan BRI tersebut tidak jauh berbeda dengan

penetapan kriteria berdasarkan UU No 9 tahun 1995 dan keputusan Menteri Keuangan Perindustrian dan Perdagangan Nomor 589/MPP/KEP/10/1999.

Pengukuran kinerja banyak berasal dari teori organisasi dan manajemen strategik, ada tiga pendekatan fundamental untuk mengukurnya yaitu :

1. Pendekatan kinerja financial (Venkataraman dan Ramanujam 1996).
2. Pendekatan kinerja operasional, pengukurannya didasarkan pada kualitas produk, kinerja pemasaran, pendayagunaan faktor-faktor yang meningkatkan kinerja finansial (Hofer 1987; Kaplan 1983).
3. Pendekatan dengan berbagai pertimbangan konstituensi.

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan sebagaimana diajukan oleh Don R Hansen & Maryanne M Mowen (2000) serta penelitian oleh Vorhies, Douglas W and Michael Harker (2000) namun disederhanakan karena keterbatasan data yaitu :

Kinerja pemasaran, pangsa pasar, kenaikan retensi pelanggan, kenaikan kepuasan pelanggan, kenaikan keuntungan bagi pelanggan, kenaikan pelayanan purna jual, kenaikan efisiensi pelayanan, kenaikan kualitas. Karena berbagai keterbatasan data maka diambil indikator variabel perkembangan penjualan.

Kinerja mendapatkan laba, pengurangan biaya, penambahan kekayaan, *Return on Sales (ROS)*, *Return On Equity (ROE)*, *Return On Investment (ROI)*

dan karena keterbatasan data maka diambil indikator variabel perkembangan laba perusahaan.

Kinerja investasi, penanaman dana untuk menambah kekayaan yang dapat didayagunakan (aktiva lancar, aktiva tetap). Karena berbagai keterbatasan data maka diambil indikator variabel perkembangan assets.

Kinerja ketenaga kerjaan, kenaikan jumlah tenaga kerja, kenaikan kemampuan tenaga kerja, kenaikan motivasi bagi tenaga kerja, kenaikan sistem informasi ketenaga kerjaan. Karena berbagai keterbatasan, maka diambil indikator variabel kenaikan jumlah tenaga kerja.

6 Indikator Variable

Sesuai definisi operasional variabel sebagaimana tersebut diatas, berikut disajikan indikator variabel serta pengukurannya dengan menggunakan 10 (sepuluh) skala yakni : Score tertinggi adalah sangat setuju (SS), sedangkan score terendah adalah sangat tidak setuju (STS).

Adapun ringkasan indikator variabel sebagaimana tersebut diatas dituangkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 2.2

Daftar indikator variable dan daftar pertanyaan penelitian.

No	Variabel	Indikator	Pertanyaan
1	2	3	4
1	Karakteristik perusahaan	X1 : Ukuran perusahaan X2 : Umur perusahaan X3 : Tenaga ahli/kompeten X4 : Penyediaan teknologi	P.II.a P.II.b P.II.c P.II.d
2	Fasilitas kredit Bank	X5 : Survival bisnis X6 : Pertumbuhan karyawan X7 : Penggunaan kredit X8 Monitoring bank X9 : Kualitas kredit	P.III.a P.III.b P.III.c P.III.d P.III.e
3	Lingkungan bisnis	X10 Dinamisme X11 Heterogenitas X12 Hostility	P.IV.1 P.IV.2 P.IV.3
4	Strategi Bisnis	X13 Futurity of Decisions X14 Integration of Decisions X15 Analysis of major Decisn X16 Industry of expertise Top Manager	P.V.1 P.V.2 P.V.3 P.V.4
5	Kinerja Perusahaan	X17 Multiplexity of Decision X18 Product market Inovation X19 Proactiveness of Decisn X20 Risk Taking X21 Kinerja Pemasaran X22 Kinerja mendapat laba X23 Kinerja Investasi X24 Kinerja Ketenagakerjaan	P.V.5 P.V.6 P.V.7 P.V.8 P.VI.1 P.VI.2 P.VI.3 P.VI.4

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 JENIS DAN SUMBER DATA

Data perusahaan kecil sebagai populasi diperoleh dari Lembaga pemerintah Kabupaten Banjarnegara yaitu Dinas Perindustrian dan Perdagangan Koperasi Serta Lembaga Perbankan yang melayani nasabah UMKM yaitu Kantor Cabang Bank Rakyat Indonesia Banjarnegara yang merupakan data sekunder. Sedangkan data tentang strategi bisnis UMKM, karakteristik perusahaan, hubungan dengan bank, khususnya fasilitas kredit serta data tentang kinerjanya merupakan data primer, sebagian besar akan diperoleh langsung dari responden yang berkedudukan sebagai pemilik dan atau manajer UMKM di Kabupaten Banjarnegara yang telah menjadi nasabah pinjaman Kupon dan Komersial di Kantor Cabang Bank Rakyat Indonesia Banjarnegara yang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian. Data dimaksud diperoleh dengan melalui wawancara dan pengisian daftar pertanyaan sebagaimana biasa dilakukan para peneliti terdahulu (Cooper & Emory, 1995)

Data tentang lingkungan bisnis UMKM merupakan data primer yang diperoleh dari wawancara dengan pengusaha Banjarnegara. Sedangkan data pelengkap diperoleh dari Instansi Pemerintah Daerah (Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi) serta dari Badan Pusat Statistik (BPS) Banjarnegara.

Data diperoleh dengan cara wawancara dengan pengusaha, instansi terkait serta dengan menggunakan daftar pertanyaan (questionnaires). Daftar pertanyaan berisi dua bagian yakni bagian pertama berisi identitas dan perusahaan yang ditanganinya, sedangkan bagian kedua berisi variabel penelitian terdiri dari karakteristik perusahaan UMKM, fasilitas kredit bank, kondisi lingkungan yang dipertimbangkan menentukan strateginya serta pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan UMKM dimaksud.

Kecuali hal-hal tersebut diatas, dalam penelitian ini terdapat data sekunder yang diperoleh dari data kepustakaan, jurnal, informasi dari lembaga pemerintah yang terkait untuk memperkuat data primer yang diperoleh dari responden.

3.2 POPULASI DAN SAMPEL.

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Anggota populasi disebut elemen populasi (*population element*) Masalah populasi timbul terutama pada penelitian opini yang menggunakan metode survey sebagai teknik pengumpulan data (Indriantoro dan Supomo, 1999). Menurut Cooper dan Emory (1998), populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Populasi yang digunakan untuk penelitian ini adalah seluruh pengusaha UMKM di Kabupaten Banjarnegara, Jawa Tengah sebanyak 23.069 unit usaha (data BPS, 2003) yang terdiri dari 23 perusahaan skala menengah dengan jumlah tenaga kerja 20 s/d 99 orang, 345 perusahaan kecil

dengan tenaga kerja sebanyak 5 s/d 19 orang dan 22.724 perusahaan skala rumah tangga/ mikro dengan jumlah tenaga kerja 1 s/d 4 orang.

Sampel UMKM nasabah bank dalam penelitian ini adalah nasabah UMKM bank BRI dari berbagai sektor bisnis yang kinerja kreditnya lancar. Nasabah Bank BRI saja yang dipilih dalam penelitian ini karena dibanding perbankan lain, BRI memang telah sekian lama fokus dan menguasai bisnis nasabah UMKM. Sampel dalam hal skala usaha UMKM akan difokuskan kepada perusahaan yang tergolong skala kecil dan mikro saja yang memang merupakan sektor bisnis yang selama ini dikuasai BRI dibanding perbankan lainnya.

Penetapan kriteria skala usaha kecil dan mikro pada penelitian ini mengacu kepada kriteria yang telah ditetapkan di Bank BRI yaitu skala Mikro adalah usaha produktif milik keluarga/ perorangan WNI, memiliki hasil penjualan maksimum Rp. 100 juta/ tahun, dapat bergabung dengan koperasi serta besaran kredit maksimal Rp. 50 juta.

Sedang skala usaha kecil adalah usaha produktif milik WNI, perorangan, berbadan usaha atau tidak dan koperasi. Selain itu bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau berafiliasi baik langsung atau tidak langsung dengan usaha menengah atau besar dengan kekayaan bersih maksimal Rp. 200 juta diluar tanah dan bangunan tempat usaha, serta omzet penjualan maksimal Rp. 1 Milyar/ tahun dengan fasilitas kredit maksimal Rp. 500 juta. Hal ini diambil mengingat nasabah UMKM dengan kisaran fasilitas kredit sejumlah tersebut lebih mewakili kondisi UMKM pada umumnya yang berada pada tingkat *grass root*.

Berdasarkan data perkembangan Kredit Kupedes di 21 BRI Unit diseluruh kecamatan dan Kredit Komersial yang dikelola oleh Kantor Cabang BRI Banjarnegara periode tahun 1998 s/d 2004 menunjukkan data sbb

Tabel 3.1
Realisasi Kupedes dan Komersial di BRI Banjarnegara
Tahun 1998 – 2004

Rp. 000

Tahun	Kupedes (Rupiah)	Orang	Komersial (Rupiah)	Orang
1998	29.675.008	18.158	12.807.352	492
1999	37.132.916	17.505	9.854.636	427
2000	37.885.560	15.119	9.831.721	373
2001	49.615.121	15.417	13.275.124	336
2002	56.129.187	16.963	22.806.632	345
2003	64.867.293	17.419	41.566.180	419
2004	72.919.080	16.774	52.053.417	441

Sumber : Data Keragaan BRI Kantor Cabang Banjarnegara

Pada Tabel 3.1 terlihat bahwa pertumbuhan nilai rupiah Kupedes menunjukkan peningkatan yang cukup tinggi. Hal ini disebabkan oleh perubahan kebijakan maximum pinjaman Kupedes semula Rp. 25 juta menjadi Rp. 50 juta sebagaiantisipasi atas menurunnya daya beli masyarakat akibat apresiasi mata uang asing US \$ terhadap rupiah beberapa waktu yang lalu. Namun disisi lain pertumbuhan itu tidak diikuti oleh peningkatan jumlah orang debiturnya, bahkan debitur kupedes cenderung terus menurun sebesar 7,62 % dalam 7 tahun terakhir.

Demikian pula halnya dengan skheme kredit komersial yang menunjukkan kondisi yang tidak jauh berbeda, dimana jumlah debitur menurun 10,36 %. Tidak dapat dipungkiri bahwa penurunan jumlah debitur tersebut sebagai bagian dari dampak krisis yang berkepanjangan yang menimpa pengusaha UMKM. Namun demikian pengusaha UMKM yang menjadi debitur BRI tersebut menunjukkan pula

bahwa mereka berhasil melampaui masa krisis dengan baik terbukti mereka tetap bertahan dan eksis bahkan terus berkembang, sehingga mampu menjadi nasabah Kupedes dan komersial yang baik dengan kualitas pinjaman lancar. Hal ini menjadi menarik untuk diketahui dan diteliti lebih lanjut oleh BRI mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja mereka sehingga tetap bertahan dan kinerjanya terus berkembang, sehingga kedepan pasar UMKM tetap didominasi oleh BRI dengan kualitas kredit yang lancar.

Singarimbun (1991) menyatakan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama atau dapat dianggap mewakili populasi. Teknik pengambilan sampel adalah *multistages sampling*, dengan kriteria sebagai berikut : (1) Perusahaan UMKM yang berdomisili di Kabupaten Banjarnegara, (2) Telah menjadi nasabah Pinjam Kredit Kupedes dan Komersial di Kantor Cabang BRI Banjarnegara minimal 3 tahun, (3) Kualitas kredit tergolong lancar (4) telah beroperasi minimal 5 tahun.

Penetapan jumlah sample yang digunakan dalam penelitian ini, sebagaimana ditemukan oleh Hair dkk (1995) bahwa ukuran sample memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil-hasil Structural Equation Modelling (SEM). Untuk itu ukuran sample yang sesuai dengan teknik analisa SEM adalah antara 100 sampai dengan 200. Minimal sample berjumlah 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 4 – 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Dalam penelitian ini jumlah sample sejumlah 100 responden.

3.3 METODE PENGUMPULAN DATA

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode angket, yaitu dengan memberikan secara langsung pertanyaan atau kuesioner kepada para responden yang masuk dalam sampel yaitu para pengusaha UMKM yang ada di Banjarnegara Jawa Tengah yang juga merupakan nasabah Kanca BRI Banjarnegara. Indriantoro dan Supomo (1999) mengemukakan jika lokasi antar responden relatif berdekatan, maka pengumpulan data penelitian dapat dilakukan melalui kuesioner secara personal (*Personnally administrated questionnaire*). Metode kuisoner ini dibuat dengan menggunakan daftar pertanyaan terstruktur (Sugiyono 2001) kepada setiap responden yang berkaitan dengan indikator dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Konsep dasar yang dipegang dalam penelitian ini adalah bahwa responden adalah orang yang paling tahu tentang dirinya, jawaban responden adalah benar dan dapat dipercaya, serta interpretasi daftar pertanyaan terhadap responden sama dengan interpretasi peneliti. Seluruh pernyataan dari responden yang merupakan pengukuran terhadap sikap yang dinyatakan dengan setuju ataupun tidak setuju terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu yang diukur dengan menggunakan skala yang dikembangkan oleh Rensis Likert yang dikenal dengan nama skala likert (*Likert Scale*) dengan interval 1 – 10. Skala penilaian ini sesuai dengan pendapat dari Zikmund (1994) bahwa nilai dari skala satu adalah sangat tidak setuju sampai dengan skala 10 yang berarti sangat setuju. Jawaban 1-5 cenderung tidak setuju, makin mendekati 1 semakin tidak setuju. Jawaban 6 – 10 cenderung setuju, makin mendekati 10 semakin sangat setuju.

3.4 TEHNIK ANALISIS DATA

Penelitian membutuhkan suatu analisa data dan interpretasi yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkapkan fenomena sosial tertentu. Sehingga analisa data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Bentuk tersebut bisa berupa tabulasi, frekuensi yang menyajikan ringkasan, pengaturan atau penyusunan data dalam tabel numerik atau grafik. Tujuan statistik deskriptif dalam penelitian ini untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian yang utama dan jika ada data demografi responden (Nur Indriantoro, 1999).

Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kasualitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modely*). Penggunaan metode analisa SEM, karena SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi dari sebuah variabel dan pada saat yang sama mampu mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diinterpretasikan dimensi-dimensinya (Ferdinand, AT, 2000 hal 3-4). Masih menurut Ferdinand AT (2000 hal 30-36) untuk melakukan permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Pengembangan Model Teoritis.

Tahap pertama yang harus dilakukan dalam mengembangkan sebuah model penelitian dilakukan dengan mencari dukungan teori yang kuat melalui serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan

justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan , karena tanpa dasar teori yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM digunakan untuk menguji kasualitas yang ada teorinya dan bukan untuk membentuk teori kasualitas. Oleh karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan permodelan SEM.

2. Membentuk Diagram Alur (*Path Diagram*)

Langkah berikutnya model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kasualitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kasualitas yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

- a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Construct*), yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variable* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. Konstruk Endogen (*Endogenous Construct*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk

endogen lainnya, tapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kasual dengan konstruk endogen.

3. Mengubah Diagram Alur Kedalam Persamaan.

Setelah model penelitian yang dikembangkan dan digambarkan pada diagram alur, langkah berikutnya adalah mengubah spesifikasi model kedalam rangkaian persamaan. Dalam Ferdinand AT (2000, hal 41) dijelaskan bahwa persamaan yang dibangun terdiri dari :

a. Persamaan-persamaan Struktur (*Structural Equations*)

Persamaan ini dimaksudkan untuk menyatakan hubungan kasualitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini :

Tabel 3.2

Model Persamaan Struktural

Model Persamaan Struktural
$StB = Y1 HB + Y2 KP + Y3 LB + z 1.$
$KinP = B1 HB + B2 KP + B3 LB + B4 StB + z2$

b. Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran (*Measurement Models*)

Pada tahap ini ditentukan variabel apa mengukur konstruk apa, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel . Adapun model pengukuran tersebut yang akan digunakan dalam penelitian ini digambarkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 3.3

Model Pengukuran

Konsep Exogenous	Konsep Endogenous
X1 = 1 HB + e1	X13 = 13 StB + e 13
X2 = 2 HB + e2	X14 = 14 StB + e 14
X3 = 3 HB + e3	X15 = 15 StB + e 15
X4 = 4 HB + e4	X16 = 16 StB + e 16
X5 = 5 HB + e5	X17 = 17 StB + e 17
X6 = 6 KP + e6	X18 = 18 StB + e 18
X7 = 7 KP + e7	X19 = 19 StB + e 19
X8 = 8 KP + e8	X20 = 20 StB + e 20
X9 = 9 KP + e9	X21 = 21 KinP + e 21
X10 = 10 LB + e10	X22 = 22 KinP + e 22
X11 = 11 LB + e11	X23 = 23 KinP + e 23
X12 = 12 LB + e 12	X24 = 24 KinP + e 24

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

SEM adalah alat analisis berbasis kovarians. Penggunaan matriks kovarians karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sample yang berbeda, dimana hal yang sama tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Pemakaian matriks kovarians lebih banyak digunakan pada penilaian mengenai hubungan, dikarenakan *standar error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat apabila matriks korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand AT, 2000, p.42).

Pada penelitian ini matriks inputnya adalah matriks kevarians yang ukuran sampelnya minimum adalah 100 responden. Teknik estimasi model yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* (MLE). Penggunaan sample 100 responden dikarenakan ukuran sample yang representatif

berkisar antara 100-200 responden (Hair, dalam Ferdinand AT, 2000 p.43). Muncul ukuran 100 berasal dari perhitungan sample minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*, sehingga dengan batasan tersebut, bila *estimated parameter* berjumlah 20 maka jumlah sample minimum adalah sebanyak 100.

5. Meneliti Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Masalah identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut (Ferdinand AT, 2000 p.46-47) :

- a. Dengan *starting value* yang berbeda dilakukan estimasi model berulang kali. Apabila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi telah terjadi masalah identifikasi.
- b. Model diestimasi, lalu angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang *fix* pada variabel itu, kemudian dilakukan estimasi ulang. Apabila *overall fit index* berubah total dan jauh berbeda dari sebelumnya maka dapat diduga adanya masalah identifikasi. Untuk mengatasi masalah identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis, yang berarti adalah mengeliminasi jumlah *estimated coefficient*. Dan hasilnya adalah sebuah model yang *over identified*. Sehingga apabila setiap kali

estimasi dilakukan muncul masalah identifikasi, maka model perlu dipertimbangkan kembali, yaitu antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-Of-Fit*.

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap berbagai *kriteria Goodness of Fit*. Hal pertama yang dilakukan adalah bahwa data yang digunakan harus memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu :

- a. Ukuran sample minimal adalah 100 yang diperoleh dari perhitungan lama observasi untuk setiap *estimated parameter*, sehingga apabila model yang dikembangkan memiliki 20 *estimated parameter*, maka jumlah minimal sample adalah 100.
- b. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah memenuhi asumsi normalitas. Pengujian normalitas melalui gambar histogram dan untuk menguji linearitas melalui *scatter plots* dari data melalui pemilihan pasangan data & dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
- c. *Outliers* yang merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara *univariat* maupun *multivariat* yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi lainnya. Kemudian *outliers* diketahui melalui 4 kategori yaitu :

- *Outliers* muncul dikarenakan kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam entry data ataupun kesalahan mengkoding data.
- *Outliers* muncul karena keadaan khusus yang memungkinkan profil data yang dimiliki lebih dari yang lain, tetapi demikian terdapat penjelasan mengenai penyebab timbulnya nilai ekstrim tersebut.
- *Outliers* muncul tanpa alasan tetapi diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab sebab kemunculan nilai ekstrim tersebut.
- *Outliers* muncul dalam *range* nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasikan dengan variabel yang lainnya, memunculkan kombinasi yang tidak lazim. Dalam hal ini disebut *Multivariate Outliers*.

d. Mendeteksi kemunculan *multikolinearitas* atau *singularitas* dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarian yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem *multikolinearitas* atau *singularitas*. Sehingga hal yang perlu dilakukan adalah mengeluarkan variable yang menyebabkan hal tersebut.

Uji Kesesuaian dan Uji Statistik.

Untuk melakukan uji kesesuaian dan uji statistik diperlukan beberapa indeks kesesuaian dan *cut off valuenya* untuk digunakan dalam pengujian sebuah model sebagai berikut :

a. *Chi-Square*

Sebuah model dianggap baik atau memuaskan apabila memiliki nilai *chi square* yang rendah. Semakin kecil nilai *chi square* semakin baik model tersebut dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0.005$ (Hulland, dalam Ferdinand AT, 2000 p.52).

b. GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan pengukuran non statistik yang memiliki nilai berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Dengan demikian nilai yang tinggi menandakan kesesuaian yang baik (*better fit*).

c. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

Adalah tingkat penerimaan yang disarankan apabila AGFI memilih nilai yang sama dengan atau > 0.90 (Ferdinand AT, p 55).

d. CMIN/DF

Merupakan *the minimum discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, X^2 dibagi DF disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 menunjukkan indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, dalam Ferdinand AT, 2000 p.56).

e. RMSEA (*Root Square Error of Aproximation*)

Menunjukkan *Goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, dalam Ferdinand AT, 2000 p.53).

Nilai RMSEA yang kurang dari atau sama dengan 0.08 merupakan *index* untuk dapat diterima model yang menunjukkan *close fit* dari model tersebut berdasar *degree of freedom* (browne dan Cudeck, dalam Ferdinand AT, 2000 p.53).

f. *Tucker Lewis Index (TLI)*

Adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line model*. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan lebih besar sama dengan 0.95 (hair, dalam Ferdinand AT, 2000 p.57).

g. *CFI (Comparative Fit Index)*

CFI yang mendekati .1 mengidentifikasi tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, dalam Ferdinand AT, 2000 p.58). Nilai yang direkomendasikan bagi CFI adalah lebih besar sama dengan 0.95.

Table 3.4

Goodness of Fix Index

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>
X ² – Chi Square	Tingkat α dan df
Significance probability	> 0.05
RMSEA	< 0.08
GFI	> 0.90
AGFI	> 0.90
TLI	> 0.95
CMIN/DF	< 2.00
CFI	> 0.95

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap ini model yang sedang dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi secara statistik sebesar 5 %. Dengan demikian cara untuk memodifikasinya adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang di estimasi itu (Hair, dalam Ferdinand AT, 2000 p.62). Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan index modifikasi.

Index Modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi square* bila suatu koefisien di estimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti tingkat pedoman index modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Data Deskripsi Responden

Berdasarkan data tabulasi dari jawaban responden atas pertanyaan penelitian yang telah diberikan diperoleh gambaran responden sebagai berikut :

- Pengusaha UMKM di Banjarnegara sebagian besar (76 % sample) adalah laki-laki dan sisanya (24 % sample) adalah wanita. Tingkat pendidikan adalah SD sebanyak 4 %, SLTP sebanyak 22 %, SLTA sebanyak 42 %, D3 sebanyak 10 % dan S1 sebanyak 22 %, periksa tabel 4.1 dan 4.2. Gambaran seperti ini pernah dianalisis oleh Kathrin Watson dkk (1998) yang menjelaskan bahwa tingkat pendidikan akan mempengaruhi kinerja pemilik/ pendiri suatu unit usaha bisnis, karena untuk menentukan keputusan diperlukan *skill, knowledge, experience dan social background*.
- Responden pengusaha UMKM, lebih banyak tergolong pada tingkat usia yang produktif dan cenderung matang (usia 41 s/d 60 tahun) sebanyak 73 %. Kondisi seperti ini akan mempengaruhi kematangan *decision maker* sebagaimana diteliti oleh Bateman & Crant (1993) yang menyatakan bahwa ketepatan pengambilan keputusan sangat terkait dengan kematangan usia yang menunjukkan *personality (social disability, locus of control & mental ability)* yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

- Usia pengusaha UMKM berkaitan dengan sejarah pendirian perusahaan, pemilikan dan operasionalisasi perusahaan menunjukkan bahwa 86 % merupakan generasi pertama, sisanya generasi kedua (periksa tabel 4.3). Kemampuan menghasilkan omzet, menunjukkan bahwa reponden 66 % merupakan pengusaha skala kecil dengan omzet diatas Rp. 100 juta/ tahun dengan rentang plafond kredit diatas Rp. 50 jura s/d Rp. 500 juta lebih dominan memiliki fasilitas kredit antara Rp. 50 juta s/d Rp. 200 juta sebanyak 44 % dan sisanya 22 % skala kecil dengan plafond kredit diatas Rp. 200 juta s/d Rp. 500 juta (periksa tabel 4.5). Sedangkan pengusaha mikro dengan omzet kurang dari Rp. 100 juta/ tahun sebanyak 34 %. Dilihat dari usia pengusaha maupun umur unit usaha yang dikelola (tabel 4.6) serta kemampuan menghasilkan omzet (tabel 4.4), menunjukkan bahwa pengalaman dalam mengelola usaha, kematangan usia dan pengelolaan dana/ modal kerja dari perbankan yang ditunjukkan dari lamanya responden menjadi nasabah bank, menjadikan mampu melihat peluang dan mendayagunakan kemampuan internal guna menyusun/ merumuskan strategi dan penerapan strategi yang tepat ditengah lingkungan yang dinamis yang ditunjukkan dengan kemampuan dalam menghasilkan dan meningkatkan omzet pertahun yang dicapai (Michael A Hit, R Duane Ireland & Robert E Hoskisson-1995).
- Dari 100 perusahaan UMKM dalam sampling diperoleh data bahwa 78 % perusahaan mempekerjakan 1 s/d 7 orang tenaga kerja tetap, sedangkan tenaga kerja tidak tetap sebanyak 78 % antara 4 s/d 15 orang. Hal ini

menggambarkan bahwa pada saat permintaan membesar dan mendadak, perusahaan memperkerjakan tenaga kerja tidak tetap dan melepaskan kembali pada saat permintaan kembali menurun. Data ini menunjukkan ketepatan dalam pengambilan keputusan dalam situasi lingkungan yang berubah sesuai daya serap pasar serta keluwesan usaha UMKM dalam menyesuaikan diri dari perubahan lingkungan (periksa tabel 4.7)

- Jenis produk atau usaha yang dikelola responden bervariasi, mulai sektor perdagangan pada umumnya, jasa, pertanian maupun industri kecil (periksa tabel 4.8)

4.2 Proses dan Hasil Analisis Data

4.2.1 Proses Analisa Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang prosesnya terdiri dari tujuh tahap yaitu:

1. Pengembangan Model Teoritis

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 24 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya.

2. Pengembangan Diagram Alur Path

Hasil pengembangan teoritis tersebut selanjutnya akan dinyatakan dalam bentuk diagram jalur (*path diagram*) untuk pengujian model penelitian secara statistik sebagaimana telah

digambarkan pada bab III. Program AMOS 4.01 akan digunakan dalam analisis data.

3. Persamaan Pengukuran dan Persamaan Struktural

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut selanjutnya dinyatakan dalam persamaan struktural (*Structural equation*) dan persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*).

4. Pemilihan Matriks Input dan Estimasi Model

Structural Equational Modeling berbeda dengan teknik analisis data multivariat lainnya. Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matrik varians/kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi. Fokus dari analisis SEM bukanlah pada observasi individual namun pada pola hubungan antar responden. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 100 responden. Sebagai langkah pemilihan input akan digunakan matriks kovarian karena matriks kovarian memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi. Selain itu penelitian untuk menguji kausalitas, lebih baik dengan menggunakan matriks kovarians (Ferdinand, 2000, p.27).

Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation* model yang dilakukan secara bertahap yakni

estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model*, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

5. Meneliti Munculnya Masalah Identifikasi.

Identifikasi dalam penelitian ini dilakukan dengan starting value yang berbeda dan dilakukan berulang-ulang serta dengan model estimasi.

6. Evaluasi Kriteria Goodness-Of-Fit

Evaluasi ini dilakukan guna mengetahui bahwa data-data yang digunakan memenuhi asumsi-asumsi SEM yang hasilnya disampaikan dalam tabel-tabel berikut.

7. Interpretasi dan Modifikasi Model.

Pada tahap ini model yang sedang dikembangkan akan diinterpretasikan dan yang tidak memenuhi persyaratan akan dilakukan modifikasi.

4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)

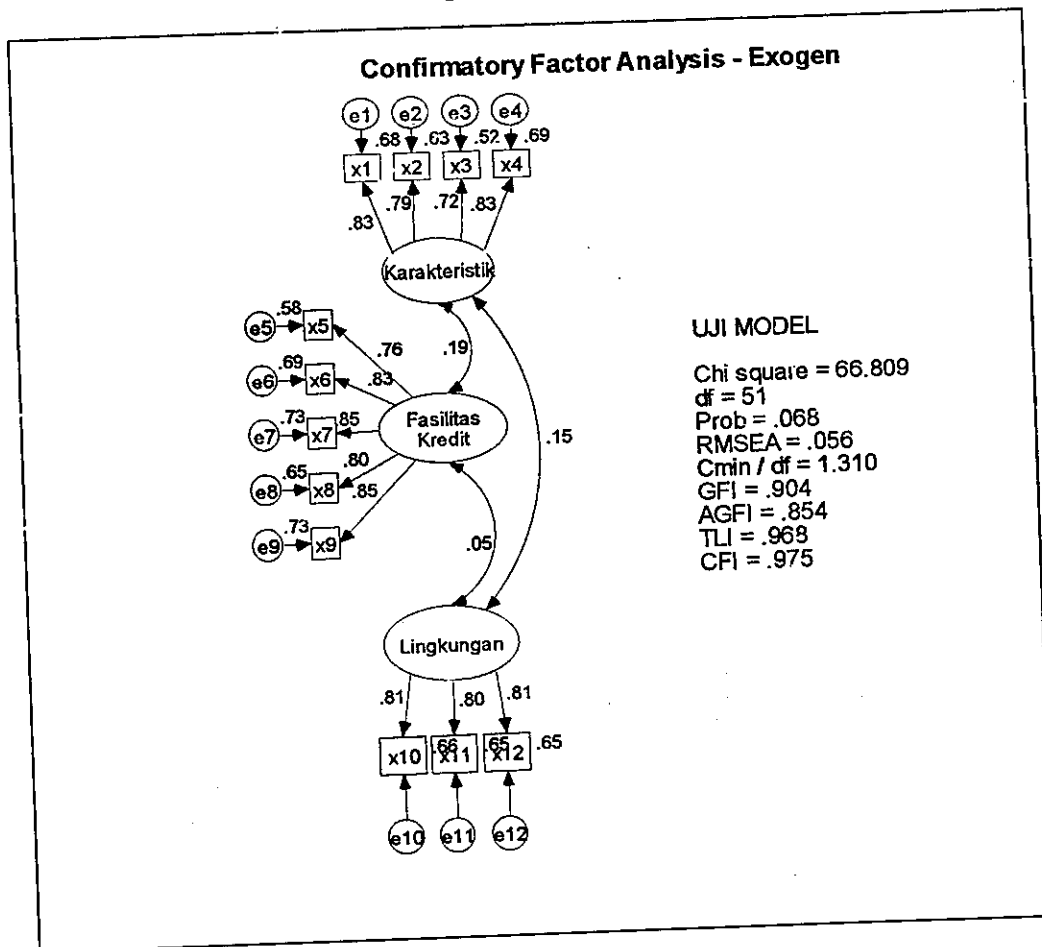
Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variable laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 5 variabel laten dengan jumlah keseluruhan terdiri dari 24 dimensi. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji

unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variable laten.

1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Eksogen

Hasil analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruksi eksogen terdiri dari 3 variabel laten dengan 12 *observed variabel*. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruksi eksogen adalah sebagai berikut :

Gambar 4.1



Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.9
 Hasil Pengujian Kelayakan Model
 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi - Square (df = 51)	< 68,669	66.809	Baik
Probability	≥ 0.65	0.068	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.056	Baik
GFI	≥ 0.90	0.904	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.854	Marginal
TLI	≤ 2.00	0.968	Baik
CFI	≥ 0.95	0.975	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.10
 Standardized Regression Weight
 Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

	Estimate	Std. estimate	S.E.	C.R.	P
x1 ← Karakteristik	1.000	0.826			
x2 ← Karakteristik	0.990	0.793	0.116	8.517	0.000
x3 ← Karakteristik	0.805	0.724	0.106	7.618	0.000
x4 ← Karakteristik	1.058	0.833	0.118	8.992	0.000
x9 ← Fasilitas_Kredit	1.000	0.853			
x8 ← Fasilitas_Kredit	1.046	0.804	0.109	9.619	0.000
x7 ← Fasilitas_Kredit	1.027	0.852	0.097	10.545	0.000
x6 ← Fasilitas_Kredit	1.040	0.829	0.103	10.103	0.000
x5 ← Fasilitas_Kredit	0.981	0.759	0.111	8.825	0.000
x12 ← Lingkungan	1.000	0.809			
x11 ← Lingkungan	1.152	0.803	0.147	7.815	0.000
x10 ← Lingkungan	1.156	0.814	0.147	7.863	0.000

Sumber : Data penelitian yang diolah

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah

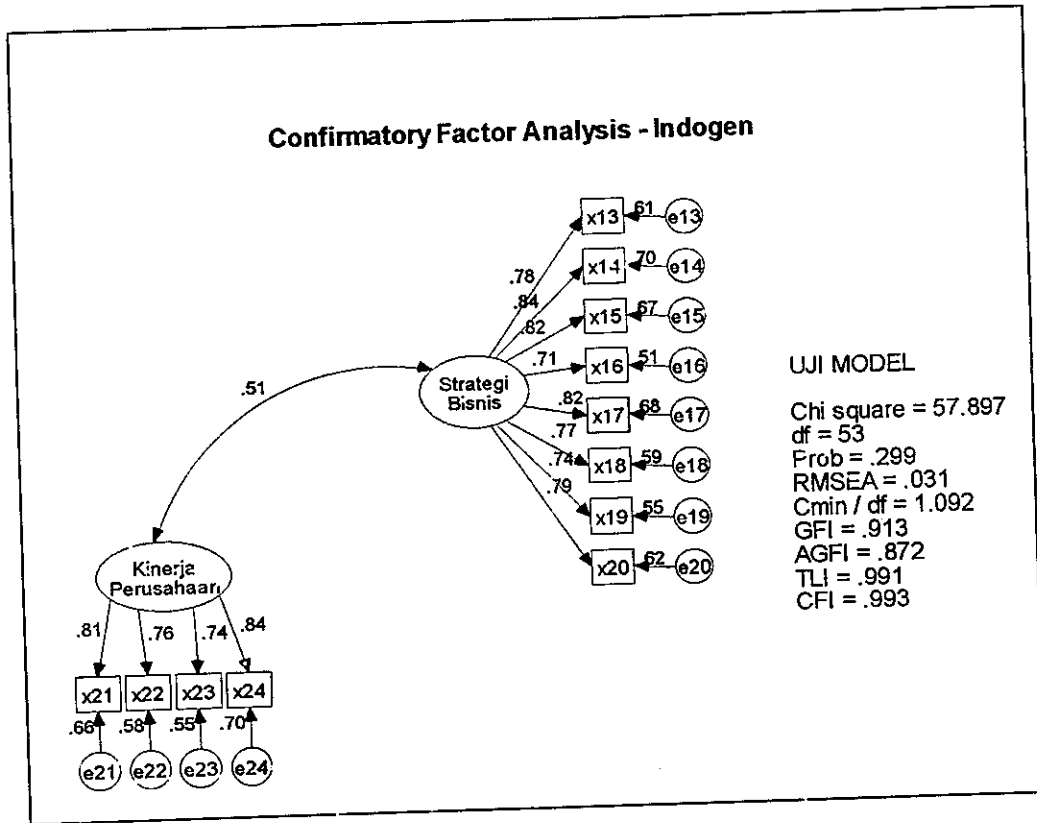
memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0.068 atau diatas 0.05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima, dengan demikian, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

Dari hasil pengolahan data di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variable laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variable laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Variabel-variabel laten atau konstruk endogen terdiri dari 2 variabel laten dengan masing-masing 12 observed variabel. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk endogen adalah sebagai berikut :

Gambar 4.2
Pengolahan Confirmatory Factor Analysis-Endogen



Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.11
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi - Square (df = 53)	< 70.993	57.897	Baik
Probability	≥ 0.05	0.299	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.031	Baik
GFI	≥ 0.90	0.913	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.872	Marginal
TLI	≤ 2.00	0.991	Baik
CFI	≥ 0.95	0.993	Baik
Cmin / df	< 2.00	1.092	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.12
Standardized Regression Weight
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

	Estimate	Std. estimate	S.E.	C.R.	P
x13 ← Strategi_Bisnis	1.000	0.781			
x14 ← Strategi_Bisnis	1.036	0.839	0.113	9.198	0.000
x15 ← Strategi_Bisnis	0.957	0.819	0.107	8.922	0.000
x16 ← Strategi_Bisnis	0.879	0.713	0.117	7.517	0.000
x17 ← Strategi_Bisnis	1.095	0.824	0.122	8.991	0.000
x18 ← Strategi_Bisnis	0.855	0.769	0.104	8.247	0.000
x19 ← Strategi_Bisnis	0.909	0.740	0.116	7.866	0.000
x20 ← Strategi_Bisnis	0.990	0.788	0.116	8.498	0.000
x24 ← Kinerja_Perusahaan	1.000	0.838			
x23 ← Kinerja_Perusahaan	0.841	0.740	0.107	7.899	0.000
x22 ← Kinerja_Perusahaan	0.943	0.760	0.115	8.171	0.000
x21 ← Kinerja_Perusahaan	0.974	0.810	0.110	8.823	0.000

Sumber : Data penelitian yang diolah

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0.299 atau diatas 0.05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima, dengan demikian, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

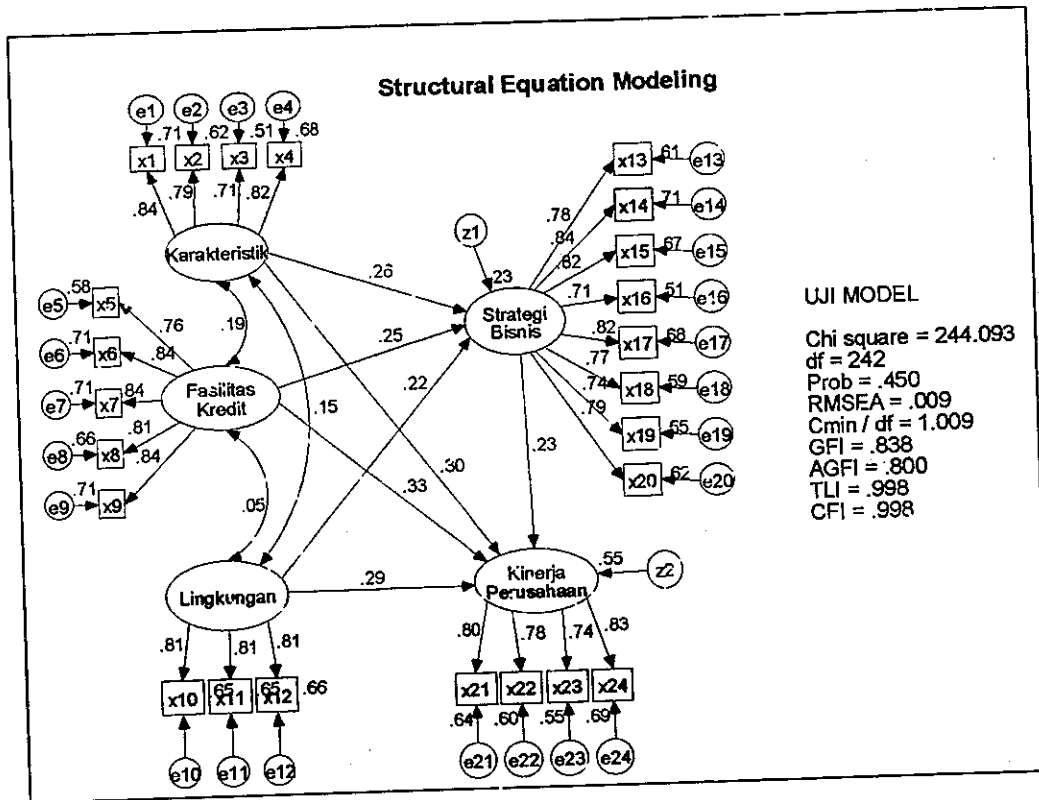
Dari hasil pengolahan data di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variable

laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variable laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.2.3 Analisis Structural Equation Modelling

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model (SEM)* secara *full model*, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variable laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model SEM* dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.3 , Tabel 4.13 dan Tabel 4.14

Gambar 4.3
 Hasil Pengujian
 Structural Equation Model (SEM)



Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.13
 Hasil Pengujian Kelayakan Model
 Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square (df = 242)	Kecil (< 278,288)	244,093	Baik
Probability	≥ 0.05	0.450	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.009	Baik
GFI	≥ 0.90	0.838	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.800	Marginal
TLI	≤ 2.00	0.998	Baik
CFI	≥ 0.95	0.998	Baik
Cmin / df	< 2.00	1.009	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variable yang ditampakkan melalui nilai *Probabilitas* (p) dan *Critical Ratio* (CR) masing-masing hubungan antar variable. Untuk proses pengujian statistik ini ditampakkan dalam Tabel 4.14

Tabel 4.14
Standardized Regression Weight
Structural Equation Model (SEM)

	Estimate	Std. estimate	S.E.	C.R.	P
Strategi_Bisnis <- Karakteristik	0.241	0.259	0.099	2.421	0.015
Strategi_Bisnis <- Fasilitas_Kredit	0.254	0.250	0.105	2.423	0.015
Strategi_Bisnis <- Lingkungan	0.246	0.225	0.116	2.118	0.034
Kinerja_Perusahaan <- Karakteristik	0.308	0.301	0.099	3.096	0.002
Kinerja_Perusahaan <- Fasilitas_Kredit	0.370	0.332	0.106	3.499	0.000
Kinerja_Perusahaan <- Lingkungan	0.356	0.295	0.117	3.044	0.002
Kinerja_Perusahaan <- Strategi_Bisnis	0.251	0.228	0.110	2.272	0.023
x1 <- Karakteristik	1.000	0.844			
x2 <- Karakteristik	0.966	0.790	0.110	8.743	0.000
x3 <- Karakteristik	0.778	0.714	0.101	7.667	0.000
x4 <- Karakteristik	1.023	0.823	0.111	9.189	0.000
x9 <- Fasilitas_Kredit	1.000	0.842			
x8 <- Fasilitas_Kredit	1.071	0.812	0.111	9.631	0.000
x7 <- Fasilitas_Kredit	1.028	0.843	0.101	10.184	0.000
x6 <- Fasilitas_Kredit	1.069	0.842	0.105	10.165	0.000
x5 <- Fasilitas_Kredit	0.995	0.760	0.114	8.739	0.000
x12 <- Lingkungan	1.000	0.812			
x11 <- Lingkungan	1.156	0.809	0.145	7.987	0.000
x10 <- Lingkungan	1.140	0.805	0.143	7.968	0.000
x13 <- Strategi_Bisnis	1.000	0.781			
x14 <- Strategi_Bisnis	1.038	0.840	0.113	9.223	0.000
x15 <- Strategi_Bisnis	0.958	0.820	0.107	8.939	0.000
x16 <- Strategi_Bisnis	0.877	0.711	0.117	7.499	0.000
x17 <- Strategi_Bisnis	1.093	0.823	0.122	8.980	0.000
x18 <- Strategi_Bisnis	0.857	0.771	0.104	8.273	0.000
x19 <- Strategi_Bisnis	0.909	0.740	0.115	7.871	0.000
x20 <- Strategi_Bisnis	0.987	0.785	0.117	8.469	0.000
x24 <- Kinerja_Perusahaan	1.000	0.829			
x23 <- Kinerja_Perusahaan	0.857	0.745	0.107	8.008	0.000
x22 <- Kinerja_Perusahaan	0.975	0.777	0.115	8.450	0.000
x21 <- Kinerja_Perusahaan	0.973	0.800	0.111	8.772	0.000

Sumber : Data penelitian yang diolah

4.2.4 Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk

menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain:

1. Standart error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif.
4. Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0.9).

4.2.5 Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* seperti yang telah diuraikan pada bab III. Secara singkat kriteria (*goodness of fit*) Seperti tabel 4.13 sudah terpenuhi meskipun nilai AGFI diterima secara marginal.

4.2.6 Evaluasi Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan, apabila nilai CR pada *skewness* data berada pada rentang antara ± 2.58 pada tingkat

signifikansi 0.05. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada

Tabel 4.15 sebagai berikut :

Tabel 4.15

Normalitas Data							
	min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.	
x21	4	10	0.288	1.177	-0.859	-1.753	
x22	4	10	0.433	1.767	-0.997	-2.035	
x23	4	10	0.414	1.690	-0.540	-1.102	
x24	4	10	0.271	1.107	-1.026	-2.094	
x20	4	10	0.379	1.549	-0.820	-1.674	
x19	4	10	0.491	2.004	-0.438	-0.894	
x18	4	10	0.503	2.055	-0.385	-0.786	
x17	4	10	0.229	0.936	-0.903	-1.844	
x16	4	10	0.576	2.352	-0.729	-1.487	
x15	4	10	0.522	2.132	-0.401	-0.819	
x14	4	10	0.378	1.541	-0.942	-1.923	
x13	4	10	0.373	1.524	-0.710	-1.448	
x10	4	10	0.225	0.917	-0.718	-1.465	
x11	4	10	0.057	0.234	-0.803	-1.638	
x12	4	10	0.296	1.207	-0.720	-1.469	
x5	4	10	0.119	0.484	-1.053	-2.150	
x6	4	10	0.370	1.512	-0.717	-1.464	
x7	4	10	0.328	1.340	-0.994	-2.029	
x8	4	10	0.257	1.049	-1.011	-2.064	
x9	4	10	0.232	0.947	-0.987	-2.015	
x4	4	10	0.484	1.976	-0.675	-1.379	
x3	4	10	0.390	1.591	-0.808	-1.650	
x2	4	10	0.585	2.390	-0.690	-1.407	
x1	4	10	0.385	1.571	-0.618	-1.262	
					15.938	2.256	
Multivariate							

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.15 terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk *skewness* dan *kurtosis* untuk *univariate* maupun *multivariate* yang berada diluar rentang ± 2.58 . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

4.2.7 Evaluasi atas Outlier

Evaluasi atas outlier *univariat* dan *outlier multivariat* disajikan pada bagian berikut ini:

1. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya outlier univariate dilakukan dengan menganalisis nilai Z score dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang ≥ 3 , maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada Tabel 4.16

Tabel 4.16
Pengujian outlier univariate

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-1.47529	2.21294	-7.3E-16	1.0000000
Zscore(X2)	100	-1.52593	2.05047	-8.2E-16	1.0000000
Zscore(X3)	100	-1.58513	2.42786	5.41E-16	1.0000000
Zscore(X4)	100	-1.40177	2.11732	-1.4E-15	1.0000000
Zscore(X5)	100	-1.72977	1.91185	-2.8E-16	1.0000000
Zscore(X6)	100	-1.71318	2.03830	-1.3E-15	1.0000000
Zscore(X7)	100	-1.75198	2.15578	-8.4E-16	1.0000000
Zscore(X8)	100	-1.68138	1.93450	1.73E-18	1.0000000
Zscore(X9)	100	-1.83289	2.18074	1.05E-15	1.0000000
Zscore(X10)	100	-1.54769	2.09393	-4.4E-16	1.0000000
Zscore(X11)	100	-1.60460	2.00124	-1.1E-15	1.0000000
Zscore(X12)	100	-1.90315	2.27960	-3.0E-16	1.0000000
Zscore(X13)	100	-1.57884	2.09289	-1.7E-15	1.0000000
Zscore(X14)	100	-1.47778	2.32766	-6.2E-16	1.0000000
Zscore(X15)	100	-1.79064	2.23327	6.64E-16	1.0000000
Zscore(X16)	100	-1.59557	2.21855	1.19E-16	1.0000000
Zscore(X17)	100	-1.51601	2.02331	-1.1E-15	1.0000000
Zscore(X18)	100	-1.77042	2.46166	1.51E-16	1.0000000
Zscore(X19)	100	-1.61516	2.21526	3.56E-16	1.0000000
Zscore(X20)	100	-1.60958	2.13363	-1.1E-15	1.0000000
Zscore(X21)	100	-1.46910	2.04269	6.11E-16	1.0000000
Zscore(X22)	100	-1.47406	1.92762	2.10E-16	1.0000000
Zscore(X23)	100	-1.56446	2.14572	-1.2E-15	1.0000000
Zscore(X24)	100	-1.56254	1.97529	1.89E-15	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

2. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan, Jarak Mahalonobis (*Mahalonobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi

dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et al 1995 dalam Ferdinand, 2002)

Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai chi-square pada derajat bebas sebesar 24 (indikator) pada tingkat $p < 0.001$ adalah $\chi^2_{(24, 0.001)} = 51.179$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak mahalanobis maksimal **41,389** (periksa lampiran). Jadi dalam analisis ini tidak ditemukan adanya outlier.

4.2.8 Evaluasi atas Multicollinearity dan singularity

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat *multikolinearitas* dan *singularitas* dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

Determinant of sample covariance matrix = 2.9664e+002 = 296,64

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sample berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat *multikolinearitas* dan *singularitas*.

4.2.9 Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model di estimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik.

Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Selanjutnya bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar (>2.58), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Cut -off value sebesar $\pm 2,58$ dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Data standardized residual covariances yang diolah dengan program AMOS dapat dilihat dalam tabel 4.17

Tabel 4.17
Standardized Residual Covariances

	x21	x22	x23	x24	x20	x19	x18
x21	0.000						
x22	-0.084	0.000					
x23	-0.062	-0.003	0.000				
x24	0.309	-0.214	-0.030	0.000			
x20	-1.132	-0.062	0.367	0.141	0.000		
x19	0.254	0.144	0.101	0.664	-0.736	0.000	
x18	-0.563	0.845	0.622	-0.060	0.386	-0.491	0.000
x17	-0.176	0.201	0.038	-0.134	-0.152	0.798	-0.740
x16	-0.935	-0.063	-0.411	-0.410	0.103	0.236	-0.002
x15	0.395	1.029	0.571	0.255	0.417	0.006	-0.016
x14	-0.642	0.226	-0.071	-0.263	0.059	-0.191	0.147
x13	-0.363	0.433	-0.224	-0.488	-0.087	0.163	0.646
x10	-0.784	-0.832	-0.397	-0.713	-1.157	1.057	0.299
x11	0.411	-0.004	0.502	0.190	-0.908	0.592	0.940
x12	0.647	0.600	0.327	0.130	-1.578	1.022	1.157
x5	-0.166	0.910	0.402	-0.379	-0.632	-0.338	0.486
x6	-0.393	1.427	1.177	0.281	0.840	0.343	0.780
x7	-0.960	0.188	0.008	-1.037	0.192	0.009	-0.169
x8	-0.369	1.310	0.750	-0.114	-0.596	-0.647	-0.070
x9	-0.922	0.166	0.061	-0.498	-0.194	-0.218	-0.702
x4	-0.144	-0.290	-0.774	0.151	-0.513	0.161	0.176
x3	-0.158	0.233	-0.585	-0.355	-1.722	-0.903	-1.549
x2	-0.131	0.028	-0.378	-0.006	-0.322	-0.396	0.022
x1	0.246	0.547	-0.066	0.588	0.469	0.505	1.147

	x17	x16	x15	x14	x13	x10	x11
x17	0.000						
x16	-0.018	0.000					
x15	-0.032	-0.243	0.000				
x14	0.412	-0.123	-0.189	0.000			
x13	-0.282	0.448	-0.148	-0.242	0.000		
x10	-0.257	-0.800	-0.381	-0.019	0.130	0.000	
x11	-0.028	-0.818	0.194	0.861	-0.586	0.042	0.000
x12	-0.255	-0.530	-0.234	0.851	0.034	0.067	-0.106
x5	0.026	-0.479	0.156	-0.310	-0.203	0.174	0.711
x6	0.145	0.152	0.772	0.415	0.572	-0.186	-0.486
x7	0.381	-0.686	0.775	0.099	0.358	-1.103	-0.321
x8	-0.767	-0.937	-0.186	-0.641	-0.938	-0.207	0.064
x9	0.262	-0.551	0.486	-0.240	-0.137	-0.827	-0.455
x4	-0.350	-0.254	0.884	0.050	-0.426	-0.638	0.704
x3	-1.568	-0.597	-0.301	-1.250	-1.068	-1.382	-0.070
x2	-0.563	-0.584	0.894	-0.472	0.087	-0.242	0.939
x1	0.375	0.260	0.749	1.045	0.652	-0.889	0.294

	x12	x5	x6	x7	x8	x9	x4
x12	0.000						
x5	1.507	0.000					
x6	0.654	-0.381	0.000				
x7	0.314	-0.238	-0.317	0.000			
x8	0.560	0.834	0.560	-0.298	0.000		
x9	0.490	-0.035	-0.052	0.775	-0.783	0.000	
x4	0.390	0.245	0.209	0.383	0.343	0.940	0.000
x3	-0.000	-0.020	0.322	0.592	0.194	0.914	0.008
x2	0.063	-0.676	-0.739	-0.572	-0.563	-0.028	-0.003
x1	0.316	-0.939	-0.085	-0.314	-0.194	0.042	0.048

	x3	x2	x1
x3	0.000		
x2	0.356	0.000	
x1	-0.135	-0.139	0.000

Dari tabel tersebut diperoleh tidak satupun nilai standardized residual covariance yang lebih besar dari $\pm 2,58$. Dengan demikian model tidak memerlukan adanya modifikasi yang berarti.

4.3 Uji Reliability dan Variance Extract

4.3.1 Uji Reliability

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.60. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten, digunakan rumus :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum \hat{\epsilon}_j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari standardized loading untuk tiap indicator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 5.0
- $\sum \hat{\epsilon}_j$ adalah measurement error dari tiap indicator. Measurement error dapat diperoleh dari $1 - (\text{standard loading})^2$

Untuk menganalisis hasil uji reliabilitas ini dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk tabel untuk menghitung tingkat

reliabilitas indikator (dimensi) masing-masing variabel. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Tabel 4.18

4.3.2 Variance Extract

Pengukuran variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai variance extract yang dapat diterima adalah minimum 0,40. Persamaan untuk mendapatkan nilai variance extract adalah :

$$\text{Variance Extract} = \frac{(\sum \text{Standard Loading}^2)}{(\sum \text{Standard Loading}^2) + \sum E_j}$$

Untuk menilai tingkat variance extract dari masing-masing variabel laten, dari persamaan diatas dituangkan dalam bentuk tabel, yang menunjukkan hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data Variance Extract tersebut ditampilkan pada Tabel 4.18

Table 4.18

Pengolahan data uji Reability dan Variance Extract

Karakteristik	Std.load ing	std.loading 2	1 - std.loading 2	Reliability	Variance Extract
x1	0.844	0.712		0.288	0.631
x2	0.790	0.624		0.376	
x3	0.714	0.510		0.490	
x4	0.823	0.677		0.323	
Σ	3.171	2.524		1.476	
(Σ std.loading) ²	10.055				
Fasilitas_Kredit					
x9	0.842	0.709		0.291	0.673
x8	0.812	0.659		0.341	
x7	0.843	0.711		0.289	
x6	0.842	0.709		0.291	
x5	0.760	0.578		0.422	
Σ	4.099	3.366		1.634	
(Σ std.loading) ²	16.802				
Lingkungan					
x12	0.812	0.659		0.341	0.654
x11	0.809	0.654		0.346	
x10	0.805	0.648		0.352	
Σ	2.426	1.962		1.038	
(Σ std.loading) ²	5.885				
Strategi_Bisnis					
x13	0.781	0.610		0.390	0.616
x14	0.840	0.706		0.294	
x15	0.820	0.672		0.328	
x16	0.711	0.506		0.494	
x17	0.823	0.677		0.323	
x18	0.771	0.594		0.406	
x19	0.740	0.548		0.452	
x20	0.785	0.616		0.384	
Σ	6.271	4.929		3.071	
(Σ std.loading) ²	39.325				
Kinerja_Perusahaan					
x24	0.829	0.687		0.313	0.621
x23	0.745	0.555		0.445	
x22	0.777	0.604		0.396	
x21	0.800	0.640		0.360	
Σ	3.151	2.486		1.514	
(Σ std.loading) ²	9.929				

4.4 Pengujian Hipotesis

Tabel 4.19
Pengolahan Regression Weight

Regression Weights			Estimate	Std. est	S.E.	C.R.	P
Strategi_Bisnis	<--	Karakteristik	0.241	0.259	0.099	2.421	0.015
Strategi_Bisnis	<--	Fasilitas_Kredit	0.254	0.250	0.105	2.423	0.015
Strategi_Bisnis	<--	Lingkungan	0.246	0.225	0.116	2.118	0.034
Kinerja_Perusahaan	<--	Karakteristik	0.308	0.301	0.099	3.096	0.002
Kinerja_Perusahaan	<--	Fasilitas_Kredit	0.370	0.332	0.106	3.499	0.000
Kinerja_Perusahaan	<--	Lingkungan	0.356	0.295	0.117	3.044	0.002
Kinerja_Perusahaan	<--	Strategi_Bisnis	0.251	0.228	0.110	2.272	0.023

Dari hasil pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, diperoleh bahwa semua nilai signifikansi diperoleh lebih kecil dari 0,05 hal ini berarti bahwa semua hipotesis diterima.

4.5. Simpulan Bab

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 7 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat diterima. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Pengujian data juga menunjukkan hasil yang tidak menyimpang dari yang dihipotesiskan. Simpulan hipotesis dapat dilihat pada Tabel 4.20 berikut

Tabel 4.20
Simpulan Hipotesis

	Hipotesis	Hasil Uji
H1	Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap strategi bisnis perusahaan UMKM	Diterima
H2	Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja usaha UMKM	Diterima
H3	Fasilitas kredit bank berpengaruh positif terhadap strategi bisnis perusahaan UMKM	Diterima
H4	Fasilitas kredit bank berpengaruh positif terhadap kinerja usaha perusahaan UMKM	Diterima
H5	Lingkungan bisnis berpengaruh positif terhadap strategi bisnis perusahaan UMKM	Diterima
H6	Lingkungan bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja usaha perusahaan UMKM	Diterima
H7	Strategi bisnis sebagai mediating variable dari karakteristik perusahaan, fasilitas kredit bank dan lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan UMKM	Diterima

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak tujuh hipotesis. Simpulan dari tujuh hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

5.1.1. Simpulan mengenai Hipotesis 1

H1 : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap strategi bisnis perusahaan

UMKM

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara Karakteristik perusahaan dengan strategi bisnis perusahaan UMKM. Hal ini mendukung penelitian Aaby dan Slater (1989), Cavusgil dan Zou (1994), Poisson (2001), Levebfre (2001) serta Hadjimanolis (2000) yang mengatakan bahwa Karakteristik perusahaan berhubungan positif dengan strategi bisnis perusahaan UMKM, dimana semakin tinggi Karakteristik perusahaan akan berdampak terhadap strategi bisnis perusahaan UMKM.

5.1.2. Simpulan mengenai Hipotesis 2

H2 : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja usaha UMKM

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara karakteristik perusahaan dengan kinerja usaha UMKM. Hal ini mendukung penelitian Ray G Jones, (1993); yang mengatakan bahwa karakteristik perusahaan berhubungan positif dengan kinerja usaha UMKM, dimana semakin tinggi karakteristik perusahaan akan berdampak terhadap kinerja usaha UMKM.

5.1.3. Simpulan mengenai Hipotesis 3

H3 : Fasilitas kredit bank berpengaruh positif terhadap strategi bisnis perusahaan UMKM

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara fasilitas kredit bank dengan strategi bisnis perusahaan UMKM. Hal ini mendukung penelitian Judi H Gray (1999) serta Blum, dalam Ray G Jones (1993) menyatakan bahwa fasilitas kredit bank berhubungan positif dengan strategi bisnis perusahaan UMKM, dimana semakin tinggi fasilitas kredit bank akan berdampak terhadap strategi bisnis perusahaan UMKM.

5.1.4. Simpulan mengenai Hipotesis 4

H4 : Fasilitas kredit bank berpengaruh positif terhadap kinerja usaha perusahaan UMKM

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara fasilitas kredit bank dengan kinerja usaha perusahaan UMKM. Hal ini mendukung penelitian Judi H Gray (1999) serta Blum, dalam Ray G Jones (1993) yang menyatakan bahwa fasilitas kredit bank berhubungan positif dengan kinerja usaha perusahaan UMKM.

5.1.5. Simpulan mengenai Hipotesis 5

H5 : Lingkungan bisnis berpengaruh positif terhadap strategi bisnis perusahaan UMKM

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara lingkungan bisnis dengan strategi bisnis perusahaan UMKM. Hal ini mendukung penelitian oleh Porter (1980), Scherer (1980), Hofer dan Schedel (1978), Pfeffer dan Salancik (1978), yang menyatakan bahwa lingkungan bisnis berhubungan positif dengan strategi bisnis perusahaan UMKM.

5.1.6. Simpulan mengenai Hipotesis 6

H6 : Lingkungan bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja usaha perusahaan UMKM

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara lingkungan bisnis dengan kinerja usaha perusahaan UMKM. Hal ini mendukung penelitian oleh Hambrick (1986), Hitt, Ireland & Stader (1982), Jauch, Osborn dan Glueck (1980), yang menyatakan bahwa lingkungan bisnis berhubungan positif dengan kinerja usaha perusahaan UMKM.

5.1.7. Simpulan mengenai Hipotesis 7

H7 : Strategi bisnis sebagai mediating variable dari karakteristik perusahaan, fasilitas kredit bank dan lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan UMKM

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh strategi bisnis sebagai mediating variable dari karakteristik perusahaan, fasilitas kredit bank dan lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan UMKM. Hal ini mendukung penelitian oleh Kaplan, 1983; Gupta, (1987); Randolph, Watson (1991); Don R Hansen & Marryanne M Mowen, (2000), yang menyatakan bahwa strategi bisnis sebagai mediating variable dari karakteristik perusahaan, fasilitas kredit bank dan lingkungan yang mempengaruhi kinerja perusahaan UMKM.

5.2. Simpulan mengenai Masalah Penelitian

Simpulan mengenai masalah penelitian mengacu pada pertanyaan-pertanyaan penelitian pada Bab I, maka dapat ditarik kesimpulan-kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam konteks Usaha Mikro, Kecil Menengah (UMKM), karakteristik perusahaan yang dibentuk melalui indikator-indikator seperti (1) ukuran perusahaan, (2) umur perusahaan, (3) tenaga ahli/kompeten, dan (4) penyediaan teknologi, memberikan pengaruh yang kuat terhadap karakteristik perusahaan, dimana semakin tinggi karakteristik perusahaan maka akan semakin tinggi pula strategi bisnis perusahaan UMKM. Kesimpulan ini adalah konsisten dengan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Aaby dan Slater (1989), Cavusgil dan Zou (1994), Poisson (2001), Levebfre (2001) serta Hadjimanolis (2000).
2. Dalam konteks Usaha Mikro, Kecil Menengah (UMKM), karakteristik perusahaan yang dibentuk melalui indikator-indikator seperti (1) ukuran perusahaan, (2) umur perusahaan, (3) tenaga ahli/kompeten, dan (4) penyediaan teknologi, memberikan pengaruh yang kuat terhadap karakteristik perusahaan, dimana semakin tinggi karakteristik perusahaan maka akan semakin tinggi pula kinerja usaha UMKM. Kesimpulan ini adalah konsisten dengan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Ray G Jones, (1993).
3. Dalam konteks Usaha Mikro, Kecil Menengah (UMKM), fasilitas kredit bank yang dibentuk melalui indikator-indikator seperti (1) survival bisnis, (2) pertumbuhan karyawan, (3) penggunaan kredit, (4) monitoring bank, dan (5) kualitas kredit memberikan pengaruh yang kuat terhadap fasilitas kredit bank, dimana semakin besar fasilitas kredit yang diberikan pihak bank maka akan semakin baik pula penerapan strategi bisnis UMKM. Kesimpulan ini adalah konsisten dengan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Judi H Gray (1999) serta Blum, dalam Ray G Jones (1993).

4. Dalam konteks Usaha Mikro, Kecil Menengah (UMKM), fasilitas kredit bank yang dibentuk melalui indikator-indikator seperti (1) survival bisnis, (2) pertumbuhan karyawan, (3) penggunaan kredit, (4) monitoring bank, dan (5) kualitas kredit memberikan pengaruh yang kuat terhadap fasilitas kredit bank, dimana semakin besar fasilitas kredit yang diberikan pihak bank maka akan semakin tinggi pula kinerja usaha UMKM. Kesimpulan ini adalah konsisten dengan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Judi H Gray (1999) serta Blum, dalam Ray G Jones (1993).
5. Dalam konteks Usaha Mikro, Kecil Menengah (UMKM), lingkungan usaha yang dibentuk melalui indikator-indikator seperti (1) dinamisme, (2) heterogenitas, dan (3) hostility memberikan pengaruh yang kuat terhadap lingkungan usaha, dimana semakin kondusif lingkungan usaha maka akan semakin baik penerapan strategi bisnis UMKM. Kesimpulan ini adalah konsisten dengan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Porter (1980), Hofer dan Schedel (1978), Pfeffer dan Salancik (1978).
6. Dalam konteks Usaha Mikro, Kecil Menengah (UMKM), lingkungan usaha yang dibentuk melalui indikator-indikator seperti (1) dinamisme, (2) heterogenitas, dan (3) hostility memberikan pengaruh yang kuat terhadap lingkungan usaha, dimana semakin kondusif lingkungan usaha maka akan semakin tinggi kinerja usaha UMKM. Kesimpulan ini adalah konsisten dengan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Hambrick (1986), Hitt, Ireland & Stader (1982), Jauch, Osborn dan Glueck (1980).

7. Dalam konteks Usaha Mikro, Kecil Menengah (UMKM), strategi bisnis yang dibentuk melalui indikator-indikator seperti (1) *futurity of decisions*, (2) *Integration of decisions*, (3) *analysis of major decisions*, (4) *industry of expertise top manager*, (5) *multiplexity of decisions*, (6) *product market innovation*, (7) *proactiveness of decisions* dan (8) *risk taking* memberikan pengaruh yang kuat terhadap strategi bisnis, dimana strategi bisnis mampu memoderasi hubungan antara karakteristik perusahaan, fasilitas kredit bank dan lingkungan dengan kinerja perusahaan UMKM. Kesimpulan ini adalah konsisten dengan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Kaplan, 1983; Gupta, (1987); Randolph, Watson (1991); Don R Hansen & Marryanne M Mowen, (2000).

5.3. Implikasi Kebijakan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor karakteristik perusahaan, fasilitas kredit bank dan lingkungan dalam mengimplementasikan strategi bisnis perusahaan UMKM dalam meningkatkan kinerja perusahaan UMKM. Dari ketiga variable independen yang mempengaruhi strategi bisnis yaitu: karakteristik perusahaan, fasilitas kredit bank dan lingkungan, variable karakteristik perusahaan merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap strategi bisnis perusahaan UMKM dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,26 kemudian variabel fasilitas kredit sebesar 0,25 dan variabel lingkungan sebesar 0,22. Sementara variable fasilitas kredit bank merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan UMKM dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,33 kemudian variabel karakteristik perusahaan sebesar 0,30 dan variabel lingkungan sebesar 0,29.

1. Skenario satu menunjukkan bahwa karakteristik perusahaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap strategi bisnis dan kinerja usaha. Strategi bisnis dan kinerja usaha dapat ditingkatkan melalui karakteristik perusahaan melalui 5 dimensi yaitu, ukuran perusahaan, umur perusahaan, tenaga ahli dan penyediaan teknologi. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator ukuran perusahaan merupakan indikator dari karakteristik perusahaan yang paling berpengaruh dalam implementasi strategi bisnis UMKM dan kinerja usaha UMKM dengan nilai estimasi 0,84.

Dengan demikian perusahaan UMKM perlu terus mempertahankan size bisnisnya karena terbukti lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan serta lebih praktis didalam penerapan strategi yang akan dijalankan. Seandainya volume usaha terus meningkat maka hal tersebut dapat dibagi dalam bentuk perbidang usaha/ jenis produk yang ditangani oleh pengelola tersendiri, sepanjang masih dalam *span of control* pemilik. Bagi Bank BRI, hal tersebut semakin menegaskan bahwa pasar sasaran kredit kepada sektor usaha dengan size UMKM adalah sangat tepat dan harus terus dikembangkan ditengah persaingan perbankan yang semakin ketat disektor tersebut. Upaya penciptaan produk yang saling terkait dan bersinergi antara jenis kredit mikro di BRI Unit dan ritel di Kantor Cabang harus dikembangkan guna menjaga pangsa pasar UMKM agar tidak berpindah ke bank lainnya.

Sedangkan indikator tenaga ahli merupakan indikator dari karakteristik perusahaan yang paling rendah mempengaruhi strategi bisnis dan kinerja usaha UMKM dengan nilai estimasi 0,71, artinya UMKM perlu lebih memperhatikan

tenaga ahli dalam meningkatkan kinerja usahanya. Disini Bank BRI dapat memberikan perannya sebagai advisor manajerial misalnya melalui business gathering, sosialisasi produk dan keahlian antar nasabah dimana BRI dapat bertindak sebagai fasilitator yang dalam hal ini dapat melibatkan instansi teknis terkait lainnya.

2. Skenario dua fasilitas kredit bank menunjukkan bahwa fasilitas kredit bank mempunyai pengaruh yang positif terhadap strategi bisnis dan kinerja usaha UMKM. Strategi bisnis dan kinerja usaha dapat ditingkatkan melalui fasilitas kredit bank melalui lima indikator yaitu: survival bisnis, pertumbuhan karyawan, penggunaan kredit, monitoring bank dan kualitas kredit. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator pertumbuhan karyawan, penggunaan kredit dan kualitas kredit merupakan indikator yang paling berpengaruh dari fasilitas kredit bank dalam meningkatkan strategi bisnis dan kinerja usaha dengan nilai estimasi 0,84.

Kondisi diatas menunjukkan bahwa pengusaha UMKM sangat memerlukan fasilitas kredit bank guna kelangsungan usaha baik untuk survival maupun ekspansi usaha dimasa mendatang. Ketercukupan modal bagi pengusaha UMKM melalui akses perbankan merupakan bagian strategi dan keunggulan tersendiri dalam menghadapi persaingan bisnisnya. Sementara bagi bank BRI, fasilitas kredit kepada sektor UMKM sudah merupakan keahlian dan pengalaman yang cukup lama (*core competence*). Sebagaimana dalam *resources based approach* (Barney 1991), maka dengan kombinasi *distinctive competence* dan *competitive product/ services* yang dimiliki BRI maka akan dapat menjadi

keunggulan bersaing bagi BRI dibanding kompetitor perbankan lainnya. Bagaimanapun pemberian fasilitas kredit kepada perusahaan UMKM lebih menguntungkan bank BRI, disebabkan portofolio resiko kreditnya relatif tersebar dan secara umum berkinerja baik dengan kualitas kredit lancar.

Sedangkan indikator survival bisnis merupakan indikator dari fasilitas kredit bank yang paling rendah mempengaruhi strategi bisnis dan kinerja usaha UMKM dengan nilai estimasi 0,76, artinya manajer perusahaan UMKM perlu mempertahankan pertumbuhan karyawan, penggunaan kredit dan kualitas kredit dalam meningkatkan strategi bisnis dan kinerja usaha bank dan perlu meningkatkan survival bisnisnya agar mempunyai daur hidup produk yang lebih lama.

Bank BRI dapat membantu perusahaan UMKM yang menjadi nasabahnya untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan survivalnya dengan mengoptimalkan seluruh data based nasabah yang dimiliki agar dapat diakses oleh nasabah dimaksud baik berupa informasi teknis produk, jalur distribusi dan pemasaran ataupun peluang bisnis lainnya melalui pengelola account (Account Officer) masing-masing.

3. Skenario tiga menunjukkan bahwa lingkungan bisnis mempunyai pengaruh yang positif terhadap strategi bisnis dan kinerja usaha. strategi bisnis dan kinerja usaha dapat ditingkatkan melalui lingkungan bisnis melalui tiga dimensi yaitu, dinamisme, heterogenitas dan hostility. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa ketiga indikator yaitu dinamisme, heterogenitas dan hostility mempunyai pengaruh yang sama dalam meningkatkan strategi bisnis

dan kinerja usaha UMKM dengan nilai estimasi 0,81. artinya manajer perusahaan UMKM perlu mempertahankan lingkungan bisnis yang dinamisme, heterogenitas dan hostility dalam meningkatkan strategi bisnis dan kinerja usaha UMKM. Disatu sisi, lingkungan bisnis yang kondusif yang mampu dikelola dengan baik oleh perusahaan UMKM tersebut bagi bank BRI secara tidak langsung akan dapat mengurangi munculnya resiko NPL (non performing loan) atau kredit yang tidak dapat dibayar oleh nasabah.

4. Skenario empat menunjukkan bahwa strategi bisnis mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja usaha. Kinerja usaha dapat ditingkatkan melalui strategi bisnis melalui delapan dimensi yaitu: (1) *futurity of decisions*, (2) *Integration of decisions*, (3) *analysis of major decisions*, (4) *industry of expertise top manager*, (5) *multiplexity of decisions*, (6) *product market innovation*, (7) *proactiveness of decisions* dan (8) *risk taking*. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator *Integration of decisions* merupakan indikator dari strategi bisnis yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja usaha dengan nilai estimasi 0,84 artinya keputusan/ strategi perusahaan yang selalu diputuskan dengan pertimbangan keterpaduan sumber daya sangat dominan dalam meningkatkan kinerja usaha UMKM.

Bagi Bank BRI, strategi yang telah diterapkan dengan baik oleh nasabahnya, akan menghasilkan nasabah yang berkinerja baik dengan kualitas kredit yang baik pula. Untuk itu bank BRI harus terus meningkatkan pelayanan dan pembinaan kepada nasabahnya dengan lebih aktif lagi dengan *human touch method*, karena hal tersebut juga merupakan suatu strategi bisnis tersendiri didalam

mempertahankan bahkan meningkatkan nasabahnya yang berkinerja baik. Sedangkan indikator *industry of expertise top manager* merupakan indikator dari strategi bisnis yang paling rendah mempengaruhi kinerja usaha dengan nilai estimasi 0,52, artinya keputusan yang diambil dalam rentang waktu pendek mempunyai pengaruh yang paling rendah terhadap kinerja usaha. Bank BRI dapat membantu meningkatkan kinerja dimaksud dengan cara mempermudah dan memangkas birokrasi dengan memberikan ruang seluas-luasnya kepada nasabah untuk akses dengan bank BRI baik sarana informasi/ telekomunikasi ataupun komunikasi langsung dengan pengelola account (Account Officer) atau pejabat kredit lainnya guna bisa memberikan konsultasi dalam pengambilan keputusan terhadap masalah bisnis nasabah terutama yang terkait dengan bank.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber bagi penelitian yang akan datang. Keterbatasan dimaksud adalah keterbatasan jumlah variabel yakni berjumlah lima variabel, Sedangkan variabel lain seperti orientasi pembelajaran (Sujan et al, 1995), keunggulan bersaing (Barney, 1991) tidak dicakup dalam penelitian ini. Obyek penelitian hanya satu kelompok perusahaan UMKM dalam satu bank yaitu bank BRI di Banjarnegara, juga terdapat keterbatasan dalam hal jumlah sample

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang. Perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi kinerja perusahaan UMKM. Variabel yang disarankan adalah: orientasi pembelajaran (Sujan et al, 1995), Karena kinerja perusahaan UMKM tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik perusahaan, fasilitas kredit bank, lingkungan, strategi bisnis perusahaan UMKM, kinerja perusahaan UMKM juga mempengaruhi keunggulan bersaing (Barney, 1991) dan orientasi pembelajaran (Sujan et al 1995) sehingga perlu mengembangkan pengaruh kinerja perusahaan UMKM juga mempengaruhi keunggulan bersaing. Disisi lain disarankan penelitian dengan menggunakan obyek lainnya dengan lokasi yang berbeda dan lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Alan Hankinson : "The key factors in the profiles of small firm owner managers that influence business performance. **The South Coast Small Firms Survey, 1997-2000.** "Industrial and Commercial Training, Vol 32 No 3-2000.
- Alan Hankinson, David Bartlett and Bertrand Ducheneaut : " The key factors in the small profiles of small-medium enterprise owner-managers that influence business performance " **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol 3 No 4-1997.
- Aaby and S.F Slater (1989) " *Management Influences on Exports Performance : A Review of the Empirical Literatur 1978-88*" **International Marketing Review**, 6 (4), 7-26.
- A.Hit Michael, R. Duane Ireland & Robert E Hoskinson " *Strategic management, Competitiveness & Globalization* (terjemahan Erlangga, 1999).
- A Hit Michael, R Duane Ireland & Robert E Hoskinson (1985) " *Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and performance* " **Strategic Management Journal**, Vol 6 p.273-293
- Apilado, Vicent P. and J. Kent Milington, 1992. " *Restractive Loan Coverant and Risk Adjustment in Small Business Lending*". **Journal of Business Management**, January, pp. 38-41.
- Amit, R. & Shoemaker PJH 1993 : *Strategic Assets and Organizational Rent* " **Strategic Management Journal** vol 14 pp.33-46.
- Asia Development Bank SME Development TA : "Praktek terbaik dalam menciptakan suatu lingkungan yang kondusif bagi UKM " Policy Discussion Paper 2001/2002 No.1, 2001
- Bijmolt, Tammo H.A & Peter S Zwart " *The Impact of Internal Factors on the Export Success of Dutch Small & Medium Sized Firm*" **Journal of Service Research**, Vol 3, No.3, 2001.
- Bank Indonesia; kajian Ekonomi Regional Daerah se Karisidenan Banyumas, 2004, edisi triwulan I, 2005.
- Barney, JB. 1986 ; " *Strategic Factors Market : Expectation, Luck and Business Strategy*" **Management Science**, Vol.42 (10) pp.1231-1241.
- Bateman & Crant, " *Entrepreneurship*" PWS-Kent 1993.

- Berry Albert Michael (1998) *Proactive Corporate Environmental Management : A New Industrial Revolution* " **Academy of management Executive** Vol 35 No.2 p.4-7
- Burns, T and G. Stalker " *The management of Innovation,*" Tavistock, London 1961.
- C. Becherer, Richard and John G Mauren " *The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur, Ied Firm Entrepreneurship Theory & Practice*, Fall 1997, Baylor University.
- Chen, Fork & Mc Millan (1993) " *Competitive attack, Retaliation and Performance : An Expectacy-valence frame work*" **Strategic Management Journal** Vol 15.
- Clark, Varadajan & Pride W.M, 1994 " *Environmental Management, The Construct and research Propotion* " **Journal of Business research** Vol.29, p.143-148
- Cavusgil, S. Tamer dan Shouming Zou, 1994. " *Marketing Strategy-Performance Relationship : An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures*", **Journal of Marketing**, Vol. 58, pp. 1-21.
- Cooper, Donald R., dan C. William Emory, **Metode Penelitian Bisnis**. Erlangga-1988, Jakarta.
- Covin, Jeffrey G and D.P. Slevin (1989) " *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment* " **Strategic Management Journal**, 10 p.75-87
- Danny Miller : " *The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy*" **Strategic Management Journal**. 8-1987.
- Danny Miller and Peter H. Fiesen : " *Strategy Making and Environment : The Third Link*", and " *Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms : Two Models of Strategic Momentum* " **Strategic Management Journal** (1982)
- Don R Hansen, Marryanne M Mowen, Ancella A Hermawan 2001, **Akuntansi Manajemen**, edisi 4 jilid 1.
- Duncan R (1972) " *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty* " **Administrative Science Quarterly**, Vol 17 : 313-327.
- Don Steinhoff and John Burges (1993) " *Small Business Characteristics* " **Management Science** Vol 36.
- Daft, Richard L, Juhani Sormunen and Don Parks 1988 " *Chief Executive Scanning, Environmental Characteristic, and company performance : An empirical Study*", **Strategic Management Journal** 9, pp.123-139

- Ferdinand, Augusty (2000) *Structural Equation Modelling*, dalam penelitian manajemen, Semarang, **Badan Penerbit Universitas Diponegoro**.
- Gray, Judi H., 1999. "Empirical Model of Small Business Success", *Working Paper 18/99*, April, Monash Univ., **Faculty of Business and Economics**, pp. 1-13.
- Gupta, Randolp (1990) "Small Business Borrowers are feeling Credit Squeeze" *The Wall Street Journal* (march 1).
- Hadjimanolis Athanasios (2000) "An Investigations Innovations Antecedents in Small Firms in the context of Small developing Country" *R & D Management*, 30-3
- Hambrick, C. Donald, 1995 "Speed, Stealth and Collective Attack : How Small Firm Differ from large Firm in Competitive Behavior" *Academy of management Journal*, Vol 38 No.2
- Hair JF, Jr, RE Anderson, RL Tatham & W.C. Black (1991) "Multivariate Data Analysis with Reading" **Englewood Cliffs, NJ; Prentice Hall**.
- Hofer CW and D. Schendel "Strategy Formulation : Analytical Concept, **West Publishing Company, St paul, MN 1978**.
- Imam Ghozali, 2004. Program Model Persamaan Struktural, konsep dan aplikasi dengan program AMOS Ver 5.0. **Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang**.
- John E. Prescott : "Environments as Moderators of The Relationship Between Strategy and Performance", *Academy of Management Journal*. Vol 29 No 5-1986.
- Jones, Ray, G. Jr & John A. Walker and Theodor Icohers; Scarborough : "A Survey to Identify Reason for Denial of Small Business Loan Request", *Managerial Finance*, Vol 19-1993, Number 8 pp. 50-61.
- Jaworsky, BJ and Kohli, AK (1990) "Market Orientation : The Construct, Research Propotions and Managerial Implications" *Journal of Marketing*, 54 (April) 1-18.
- Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore and J. William Petty : "Small Business Management, an Entrepreneurial Emphasis" (terjemahan Salemba Empat) - 2001.
- Kathryn Watson, Sandra Hogarth-Scott & Nicholas W: "Small Business Start-ups : Success factors & Support Implications" *Int'l Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol.4 No.3, 1998.

- Khandwalla, Pradup N (1977) *"The Design of Organization"* NJ **Harcourt Brace Jovanovich, Inc.**
- Lawrence R. Jauch and William F. Glueck : *"Strategic Management and Business Policy"* (terjemahan **Erlangga**)-1988.
- Lawrence, Paul R and JW Lorsch *"Organizations and Environment, Irwin Homewood IL, 1967.*
- Levebfre, Elizabeth, dan Louis A. Levebfre : *"SMEs Export and Job Creation : A Firm-Level Analysis"*, **Industry Canada Reasearch Publications Program Occasional Paper**, 26, 2000.
- Lindquist, FK & Tallman S 1997, *"Resource based Strategy and Competitive Advantage among Multinationals "*, In H Vernon-Wortzel & LH Wortzel 149-167. **John Wiley & sons Inc.**
- McKee, daryl O, P. Rajan Varadajan and William M Pride 1989 : *"Strategic Adaptability and Firm performance : A Market Contingent Pespective "* **Journal of Marketing** 53 July:pp 12-35.
- Mc Kinsey *"Emerging Exporters"*, 1993, **Australia Manufacturing Council.**
- Mintzberg, Henry, 1994 *"The Fall and Rise of Strategic Planning"* **Harvard Business Review**, pp.107-114
- M. Sinungan , 1997 *"Ekonomi keuangan dan perbankan"* **BPFE Yogyakarta.**
- Michael H Morris & Pamela S. Lewis *"The Determinants of Entrepreneurial Activity, Implications of Marketing "* **European Journal of marketing** Vol.29 No.7, 1995.
- Morgan P Miles, Jeffrey G. Covin & M.B. Heeley *"The Relationship between Environmental Dynamism and Small Firm Struciure, Strategy and Performance "* **Journal of Marketing Theory & Practice**, Fall 1997, Baylor University.
- Miles R.E and C. Snow (1978) *"Organizational Strategy, Structure, and Process "* **New York:Mc Graw-Hill.**
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis.* **BPFE, Yogyakarta.**
- Poisson, Raymond, Zhan Su, Gerald D'Amboisse and Yvonne Gasse *"Success factors for Small & Medium Size Canadian Enterprises Doing Business in Emerging Asian Market "*, **Int'l Council for Small Business**, 2002.

- Porter, ME (1985) "*Competitive Advantage*", The Free Press.
- Pfeffer J, and G.R.Salancik (1978) "*The External Control of Organizations*" NJ:Harper & Row.
- Quinn James B "*Managing Strategies Incrementally*" **Competitive Strategic Management**, Prentice Hall NJ 1984.
- Rutherford, Reid : "*Securitizing Small Business Loans: A Bankers Action Plan*, **Commercial Lending Review**, 1999 pp. 63-74.
- Rao,Purba (1996)" *Measuring Consumer Perception Throug factor Analysis,*" **The Asian Manager**, Feb-Mrch,pp.28-32.
- Robinson RB and Pearce JA (1991) "*Strategic Management :Formulation, Implementation and Control* , (ed 4 th) Irwin Homewood IL.
- Richard A D'aveni "*Hypercompetition*" **Strategic Management Journal** 3,p.1-25.
- Singarimbun, Masri & S Efendi (1991), *Metode Penelitian Survei*, edisi revisi Penerbit LP3ES Jakarta.
- Slater SF & Narver JC (1994) "*Market Orientation and The Learning Organization* ", **Journal of marketing** Vol 59,July.
- Sanberg, William R., Rocahrd B. Robinson Jr and Jhon A. Pierce : "*Why Small Business Need a Strategic Plan*", **Business & Economic Review**, October–Dec 2001.
- Suwarsono, *Kewirausahaan, manajemen usaha kecil*, 1994.
- Smith, Icen G., James P. Guthrie and Ming Jer Cheer : "*Strategy, Size and Performance*", **Organisation Studies**, 1989, 10/1, p. 63-81.
- Sugiyono : "*Metode Penelitian Bisnis*", Alfabeta – 2001.
- Suryana : "*Kewirausahaan* ", Salemba Empat – 2001.
- Sujan, harish, Barton A Wattz and N Kumar (1994) "*learning orientation, working, smart and effective selling*, **Journal of marketing**, 58 (July), 39-52.
- Sugiarto-PH 2001, Research Paper Series MM Undip.

Tan, JJ dan Litschert, RJ., 1994, "*Environment-Strategy relationships and its performance Implications: An Emperical Study of the Chinese Electronics Industry*", **Strategic Management Journal**, Vol. 15, pp. 1-29

Tulus T.H Tambunan, 2002, *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia: Beberapa Isu Penting*, Salemba Empat, Jakarta.

Umar Juoro (1995) : Analisis dan kebijakan Kesempatan kerja, Makalah dalam seminar Internasional dalam Rangka Lustrum ke VIII FE-UGM di Jogjakarta. ✓

Van Egeren M & O'Connor S 1998 "*Driver or Market Orientation and Performance in Service Firm* ; **Journal of Service Marketing**, Vol 12 No.1 p.39-58

Venkatraman.N and Prescott John.E (1990) "*Environment Strategy Coalignment : An Empirical test of its Performance Implications* " **Strategic Management Journal** Vol 11 p.1-23.

Zeithaml (1988) "*Customer perception of Price, Quality and value : A Means – End Models and Synthesis of Evidence*" **Journal; of Marketing** Vol.52.

Zikmund W.G 1994 "*Business Research Method*" **The Dryden Press** 3 ed Int'l.

Zahra,Shaker A & JG.Covin (1995) "*Contectual Influences on the Corporate Entrepreneurship -Performance Relationship :A Longitudinal Analysis*; **Journal of Business Venturing**,10 p.43-58