

**PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN
KEMITRAAN TERHADAP ASET STRATEGIK
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
USAHA MIKRO KECIL
(Studi pada Usaha Mikro Kecil Peternakan Sapi Potong
di Kabupaten Batang)**

Palito Tigor Pature Sihombing,
Suyudi Mangunwihardjo,
Mahfudz

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

ABSTRACT

Micro and Small Enterprises (MSEs) of cattle farmers at Kabupaten Batang are small-scale economic activity that build on its own initiative. This Enterprises engaged in breeding, enlargement, until fattening. Cattle farmers at Kabupaten Batang didn't show a good performance. Therefore, this study was conducted to determine how to improve the cattle farmers performance at Kabupaten Batang.

This research was conducted by analyzing the factors that affect enterprises performance with entrepreneur oriented, learning processes, and partnership as a dependent variable and strategic asset as an intervening variable. This research by developing a theoretical model by proposing six hypotheses to be tested using Structural Equation Model (SEM) as an analytical tool. Respondents of this study is MSEs cattle farmer which amounted to 110 people.

The results of data processing by using SEM to theoretical models have met the Godness of Fit as follows: Value Chi Square = 181,181; df = 161; p = 5%; Probability = 0,132; GFI = 0,868; AGFI = 0,828; TLI = 0,983; CFI = 0,986; RMSEA = 0,034. The processing results can be stated that the model is feasible to use. The results of this study indicate that the performance of the enterprises can improve with strategic asset and partnership, while strategic asset can improve with entrepreneur oriented and partnership.

Keywords: Enterprises Performance, Strategic Asset, Entrepreneur Oriented, Partnership

I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia adalah negara yang memiliki potensi yang sangat besar di bidang peternakan sapi potong. Luasnya area yang dapat dimanfaatkan sebagai lahan pertanian yang menjadi bahan baku utama pakan ternak merupakan kunci utama. Ketersediaan lahan yang luas dan iklim yang mendukung sepanjang tahun juga merupakan potensi yang besar untuk mengelola peternakan sapi potong. Potensi yang besar ini menyebabkan sapi potong dikembangkan di Indonesia.

Pemerintah Orde Baru menilai program inseminasi buatan mampu mendorong berkembangbiakan sapi peternakan rakyat. Untuk menyebarluaskan sapi-sapi dengan bibit unggul pemerintah menerbitkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 1967 Tentang ketentuan-ketentuan pokok peternakan dan kesehatan hewan. Indonesia menurut data bahkan mampu melakukan ekspor sapi potong mulai tahun 1968 (34.541 ekor) hingga mencapai puncak pada tahun 1970 (72.490 ekor). Akan tetapi sejak saat itu tingkat ekspor Indonesia terus menurun hingga tahun 1978 menjadi tahun terakhir Indonesia dalam mengekspor sapi potong dengan jumlah ekspor sapi hanya 400 ekor. Sejak saat itu peternakan rakyat hanya mampu memasok kebutuhan daging dalam negeri, dengan kecenderungan pemenuhan kebutuhan yang menurun tiap tahunnya. Bahkan di tahun 1990 proyek Tapos milik Presiden Soeharto melakukan impor sapi dan menjadi inspirasi pengusaha ternak untuk melakukan impor sapi bakalan. Sejak saat itu Indonesia mulai rutin melakukan impor sapi bakalan untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri dan meninggalkan peternakan sapi potong rakyat.

Peternakan sapi potong rakyat, yang selanjutnya akan disebut Usaha Mikro Kecil (UMK) Peternakan sapi potong adalah usaha peternakan yang dikelola oleh masyarakat (biasanya petani) dengan tingkat kepemilikan rata-rata kurang dari 20 ekor. UMK memegang proporsi yang sangat besar berdasarkan pendataan yang mencapai lebih dari 80% dari pemilik usaha peternakan sapi di Indonesia dan memegang peranan penting dalam penyerapan tenaga kerja di Indonesia. Sayangnya, UMK Peternakan sapi potong hanya memegang peranan kurang dari 40% dari populasi sapi potong yang ada di Indonesia.

UMK Peternakan sapi potong dirasa memiliki peranan yang kurang karena tidak dalam posisi yang kuat, ditambah pergantian kebijakan pemerintah yang tadinya mengembangkan sektor peternakan rakyat menjadi ke perusahaan pengimpor bakalan dan juga ketidaksesuaian kebijakan pemerintah dengan implementasinya. Hal ini yang menyebabkan UMK peternakan sapi potong terabaikan. Diabaikannya UMK dalam waktu lama menyebabkan menurunnya performa kerja dari pelaku UMK dan berada pada titik yang rendah, dan jika terus diabaikan maka pada masanya UMK Peternakan sapi potong akan “mati” dan akan berimbas pada perekonomian banyak orang di Indonesia, termasuk stok sapi yang ada di Indonesia.

Kinerja UMK Peternakan sapi potong yang tidak baik disebabkan karena belum baiknya perhitungan usaha dari pelaku. Hal ini tercermin dari pola pikir pelaku usaha yang menganggap sapi adalah sebagai tabungan dan dijual pada saat butuh, yang artinya tidak punya posisi penawaran yang baik pada saat menjual. Selain itu pelaku UMK juga tidak memperhitungkan biaya produksi dan biaya

kerja sebagai acuan penentuan keuntungan, yang dihitung adalah selisih harga jual dengan harga beli. Pola pikir tersebut menyebabkan pelaku UMK tidak fokus menjalankan usahanya sehingga semua mengalir begitu saja. Selain itu pelaku UMK hanya pasif terhadap keadaan dan cenderung menerima dan mengikuti perubahan tanpa ada pergerakan yang mendorong kepada kemajuan. Dapat dikatakan pelaku UMK belum memiliki konsep dan system yang benar dalam mengelola usahanya.

Pelaku UMK memiliki kendala minimnya pengetahuan yang benar akan pengelolaan peternakan sapi, selama ini mereka bertindak hanya berdasarkan pengalaman-pengalaman yang belum tentu benar. Selain itu pemanfaatan teknologi yang masih sangat rendah menyebabkan kurangnya update pengetahuan dan efisiensi kerja dari pelaku UMK. Sebagian besar pelaku UMK juga masih nyaman dengan pola lama sehingga untuk menyesuaikan diri dengan pengetahuan yang baru membutuhkan waktu adaptasi yang lama, terutama karena tingkat pendidikan pelaku UMK yang masih sangat rendah.

Pelaku UMK juga tidak memiliki modal yang cukup banyak dan kurang dipercaya untuk memperoleh modal pinjaman. Hal ini menghambat kemajuan usaha dari pelaku UMK. Selain itu kebijakan pemerintah yang selama bertahun-tahun dirasa kurang mendukung dan kurang tepat untuk kemajuan UMK. Meski sekarang sudah mulai digalakkan program Sentra Peternakan Rakyat (SPR) akan tetapi belum terasa hasilnya atau bahkan belum diterapkan oleh dinas terkait. Peran perusahaan swasta juga dirasa belum ada sumbangsuhnya untuk kemajuan dari UMK. Kemajuan UMK Peternakan sapi potong di berbagai daerah sendiri bergantung dari ada atau tidaknya inisiator yang membawa kemajuan dari UMK.

Bisnis sapi potong di Indonesia memiliki fenomena bisnis yang terlihat sangat jelas, dimana secara kebutuhan pasokan sapi hidup dan daging Indonesia memiliki prospek yang sangat besar karena pasar yang masih terbuka sangat lebar. Akan tetapi produksi dalam negeri hanya mampu memenuhi 60% kebutuhan dalam negeri, dan sisanya harus mengandalkan impor. Ditambah lagi berdasarkan analisis Apfindo (Asosiasi Produksi Daging dan Feedlot Indonesia) pada tahun 2020 penduduk Indonesia akan mencapai 281 juta orang dengan tingkat konsumsi 3,72 kg/kapita/tahun, produksi daging 1,04 juta ton/tahun, dan pematangan sapi mencapai 5,2 juta ekor/tahun. Bandingkan dengan tingkat konsumsi pada tahun 2015 yang hanya mencapai 2,6 kg/kapita/tahun dengan produksi daging 650 ribu ton/tahun dan pematangan sapi 2,45 juta ekor/tahun.

Hal ini tidak mampu dipenuhi oleh perusahaan besar yang sangat mengandalkan sapi bakalan impor (sapi yang harus digemukkan dulu sebelum bisa dijual), yang menjadikan Indonesia sangat bergantung pada negara pemasok sapi bakalan tersebut. Tentu saja hal ini tidak menguntungkan untuk kepentingan Indonesia. Apalagi target pemerintah sejak lama adalah swasembada daging yang sampai saat ini masih jauh dari harapan. Karena itu selain mengandalkan perusahaan maka pemerintah perlu mengandalkan sektor peternakan rakyat dengan cara yang tepat. Pemerintah harus membuat suatu keputusan apakah sektor peternakan sapi potong akan mengandalkan impor atau produksi dalam negeri. Jika pemerintah memilih produksi dalam negeri maka pemerintah seharusnya memilih untuk mengembangkan peternakan sapi potong rakyat

dibandingkan dengan perusahaan besar, dengan salah satu pertimbangan utamanya karena lebih kuat menahan gejolak ekonomi dibandingkan perusahaan, terutama juga dengan kasus terbaru dimana 32 perusahaan besar terbukti melakukan kartel daging sapi demi kepentingan sendiri.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan mendasar yang telah dipaparkan diatas diperlukan penelitian lebih lanjut untuk dapat mengetahui secara pasti faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Kinerja UMK Peternakan sapi potong, terutama setelah diketahui bahwa permasalahan utama yang dihadapi adalah faktor aset strategik yang lebih mengarah kepada kebutuhan peningkatan kualitas Sumber daya manusianya (SDM).

Permasalahan dalam penelitian ini muncul karena adanya *fenomena gap* dimana UMK Peternakan Sapi Potong tidak memiliki kinerja yang baik dan butuh untuk meningkatkan aset strategik dan *research gap* yang sudah dipaparkan sebelumnya, serta karakteristik UMK Peternakan sapi potong yang khas, maka dapat ditarik permasalahan yang menarik untuk diteliti, yaitu **“Lemahnya kinerja UMK Peternakan sapi potong sehingga perlu dilakukan peningkatan kinerja UMK melalui aspek aset strategik secara *intangible* terutama kualitas sumber daya manusia.”**

1.2 Tujuan

Dalam penelitian ini sesuai dengan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian ini adalah :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh aset strategik terhadap kinerja UMK Peternakan sapi potong.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMK Peternakan sapi potong.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kemitraan terhadap kinerja UMK Peternakan sapi potong.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap aset strategik UMK Peternakan sapi potong.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh proses pembelajaran terhadap aset strategik UMK Peternakan sapi potong.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh kemitraan terhadap aset strategik UMK Peternakan sapi potong.

II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Kriteria Usaha Mikro Kecil (UMK)

UMK di berbagai negara memiliki definisi dan kriteria yang berbeda. Definisi dan kriteria UMK di negara-negara asing didasarkan pada aspek jumlah tenaga kerja, pendapatan, dan jumlah aset. Namun kriteria aset di Indonesia dengan negara lain, maupun Bank Dunia berbeda-beda, karena memiliki tingkat perekonomian berbeda. Kriteria UMKM Indonesia dapat dilihat pada tabel 2.1 di bawah ini.

Tabel 1
Kriteria UMK menurut Indonesia

Indonesia (Juta Rp)		
Mikro	Kecil	Menengah
< 50	50 - 500	500 - 10.000
< 300	300 - 2.500	2.500 - 50.000
< 5 orang	5 - 19 orang	20 - 99 orang

Sumber : UU No.20 th 2008

Meskipun berbeda definisi dan kriteria di tiap negara, akan tetapi UMK di seluruh dunia memiliki karakteristik yang hampir sama, karena itu pada telaah pustaka istilah UKM/SME juga dapat diterapkan pada usaha mikro. Sedangkan menurut ASEAN dan Asian Development Bank, Usaha Mikro dapat digolongkan dalam kategori Usaha Kecil dan Menengah.

2.2 Resource-based View

Perusahaan tidak selamanya perlu untuk menciptakan sumber daya, perusahaan memiliki opsi untuk melakukan kombinasi ulang sumber daya. Sumber daya yang memiliki nilai tinggi berarti sumber daya yang dapat memberikan kontribusi pada perusahaan dalam rangka menciptakan kapabilitas perusahaan yang baik. Ada tiga jenis sumber daya dalam kaitannya dengan pesaing, yaitu *rare resource*, *immitability resource*, dan *not substitutable resource*. *Rare resource* adalah bagaimana sumber daya yang kita miliki tidak dengan mudah diperoleh oleh pesaing. *Immitability resource* adalah bagaimana agar sumber daya yang dimiliki tidak mudah dan atau tidak dapat diduplikasi oleh pesaing. *Not substitutable resource* yang maksudnya adalah bagaimana caranya agar pesaing tidak menemukan dan atau tidak dapat dengan mudah mendapatkan sumber daya pengganti, walaupun tentunya pada prakteknya akan sangat sulit mencegah pesaing mendapatkan sumber daya pengganti atau menduplikasi sumber daya yang dimiliki perusahaan. Dikarenakan sifat sumber daya yang sangat beragam, maka perusahaan perlu untuk benar-benar memberikan tingkat fokus yang lebih tinggi pada sumber daya yang benar-benar dapat memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan pada saat sekarang dan pada masa yang akan datang (Lockett *et al.*, 2009).

Keberhasilan UMKM lebih dipengaruhi oleh kemampuan pemilik/manager dalam mengelola sumber daya yang dimiliki serta kemampuannya dalam menetapkan prioritas strategi yang harus dijalankan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai (Sugiarto, 2008). Sumber daya manusia (SDM) adalah sumber daya yang paling susah untuk dikendalikan dalam organisasi. Untuk dapat membuat sumber daya tersebut bekerja maksimal diperlukan aturan dan strategi yang dapat dimengerti dan dipraktekkan. Aturan-aturan tersebut dapat membantu SDM menjalankan manajemen yang efektif. Dalam Manajemen SDM ada satu faktor yang tidak bisa dilewatkan, yaitu proses pembelajaran SDM tersebut (Manikandan dan Sastry, 2009).

2.3 Kinerja UMK

Kinerja perusahaan sesungguhnya mencerminkan kinerja berbagai manajemen fungsional yang berfungsi dengan baik dalam perusahaan. Secara fungsional kinerja perusahaan akan tercermin pada kinerja sumber daya manusia, kinerja produksi, kinerja pemasaran, dan kinerja keuangan (Ferdinand, 2003). Kinerja diukur dan bersifat multidimensional yang merupakan hasil kerja sebuah organisasi. Dimensi pengukuran kinerja yang lazim digunakan dalam berbagai penelitian adalah pertumbuhan (growth), laba (profitability), dan efisiensi. Kinerja perusahaan merupakan gambaran keberhasilan perusahaan untuk mencapai sasaran-sasarannya dan dapat diukur berdasarkan objektif maupun perspektif (Prakosa, 2005).

Pengukuran kinerja adalah pengukuran atas hasil dari implementasi strategi, dan hasil kinerja yang dianggap baik akan menjadi standar untuk mengukur kinerja di masa mendatang. Kinerja UKM belum ada kesepakatan umum dalam pengukuran kinerja yang tepat. Untuk mengantisipasi tidak adanya ketersediaan data kinerja perusahaan secara objektif dalam penelitian dimungkinkan untuk menggunakan ukuran kinerja secara subjektif yang didasarkan pada persepsi manajer atau pemilik (Ferdinand, 2003). Wu dan Leung (2005) mengukur kinerja usaha dengan dimensi pertumbuhan penjualan, pertumbuhan tenaga kerja, market share, gross profit, net profit margin, inovasi dalam pelayanan, biaya pengawasan, dan kepuasan konsumen.

2.4 Aset Strategik

Litman (2000) menyatakan hal utama untuk meningkatkan kemampuan mengeksekusi strategi dan mencapai kesuksesan adalah mengidentifikasi dan memanfaatkan aset asli (*genuine assets*). Aset asli meliputi hubungan (*relationship*), perhatian (*attention*), teknologi, reputasi merek (*brand equity*), modal pengetahuan (*intellectual capital*), proses, fisik, keuangan, manajemen, dan tenaga kerja. Tanpa dukungan pemerintah, pelaku usaha kecil yang tidak memiliki kemampuan finansial dan manajemen yang baik akan terpuruk (Jooste dan Vlok, 2015). Tujuan dari manajemen aset strategik adalah memaksimalkan potensi pelayanan aset eksisting, mengurangi permintaan aset baru, mencapai *value for money* yang lebih besar, mengeliminasi pengadaan dan kepemilikan aset yang tidak dibutuhkan, dan memfokuskan perhatian pada hasil.

Menurut MacNair *et al.*, (2010) manajemen aset dapat didefinisikan sebagai proses menciptakan nilai dari sudut pandang pemilik, perolehan, penggunaan, dan pemanfaatan aset yang dipunyai. Salah satu kunci yang harus dipunyai adalah bagaimana mendefinisikan kebutuhan untuk aset tersebut. Lalu rencana yang sudah disusun harus mampu diimplementasikan dengan baik. Hal penting juga untuk memiliki professional staff. Manajemen aset staregik dilengkapi dengan sebuah kerangka yang dapat membuat setiap kegiatan dalam siklus hidup aset menjadi lebih baik. Kerangkanya adalah manajemen strategik harus konsisten dengan misi perusahaan dan terintegrasi dengan komponen manajemen strategis lain

2.5 Orientasi Kewirausahaan

Kewirausahaan merupakan proses penggabungan ide serta tindakan kreatif dan inovatif dengan keahlian manajemen dan organisasi untuk menggerakkan sumber daya manusia, uang, dan operasi yang tepat untuk mencapai suatu kebutuhan yang dikenali dan diciptakan prosesnya. Pengusaha yang memikirkan pertumbuhan yang tidak hanya memiliki suatu gaya yang kreatif dan inovatif tetapi juga memiliki kemampuan manajemen dan pengetahuan bisnis yang solid (Pearce dan Robinson, 2009).

Menurut Sajilan *et al.*, (2015) orientasi kewirausahaan dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu karakter demografik dan karakter personal. Karakter demografik meliputi usia dan jenis kelamin, sedangkan karakter personal meliputi kebutuhan meraih prestasi, kebutuhan kognisi (pemecahan masalah), dan kontrol diri. Itulah sumber daya yang paling berharga untuk menciptakan performa yang baik dan kesuksesan berwirausaha dan yang membedakan dengan non-pengusaha. Akan tetapi tanpa Orientasi kewirausahaan, hasil dari karakter tersebut ke performa perusahaan tidak akan produktif, karena Orientasi Kewirausahaan adalah mekanisme untuk mendapatkan hasil dari karakteristik kewirausahaan perusahaan.

Keberhasilan bersaing dari suatu perusahaan, diukur dari pertumbuhan karyawan, *turnover*, dan investasi yang dilandasi dari kemampuan perusahaan untuk mengendalikan sumber daya dan mengadopsi beberapa strategi tingkah laku seperti, hubungan dengan perusahaan lain, pengenalan inovasi, kapasitas untuk mempertahankan kualitas layanan, dan fasilitas ekspor untuk pasar luar negeri. Perusahaan membangun rencana bisnis dan menghabiskan waktu untuk mencari pasar baru dan lebih lagi untuk pertumbuhan karyawan, turnover, dan investasi (Rodriguez-gutierrez, 2015).

2.6 Proses Pembelajaran

Pertumbuhan/perkembangan kemampuan peternak pada komunitas peternakan sapi penting untuk pertumbuhan dan perkembangan sektor agrikultural. Mayoritas dari pelaku usaha di komunitas peternakan sapi masih didominasi oleh lulusan pendidikan dasar. Keahlian mengenai agrobisnis, teknologi, *budgeting*, manajemen finansial, pemasaran produk, produksi *livestock* masih rendah. Pemerintah jika ingin memperbaiki kualitas agrokultur maka harus meningkatkan kualitas agrobisnis menjadi semakin terbuka dan kompetitif. Peningkatan keahlian para pelaku dengan tingkat pendidikan dan pengetahuan yang rendah adalah hal utama yang harus dilakukan. Pembelajaran pengembangan kewirausahaan perlu dilakukan untuk keberlanjutan usaha agrobisnis. Pembelajaran teknologi, kontrol dan manajemen, manajemen keuangan dan pembelanjaan. Hal yang utama harus ditekankan pelaku usaha adalah fokus pada produksi *livestock* berkualitas dan menguasai pasar. Dibentuklah *Adult Basic Education and Training* (ABET) program untuk mengembangkan pelaku usaha yang tidak memiliki kemampuan dan keahlian yang memadai (Mafukata, 2015). Manajemen Pengetahuan berfokus pada aspek *learning, creation, diffusion*, dan *utilization*. Hal ini menekankan bahwa proses pembelajaran dapat meningkatkan perspektif pengambilan keputusan dan analisis (Tarn, 2015).

Menurut Tarn (2015), pembelajaran adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk mendapatkan dan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan serta aplikasinya. Pembelajaran organisasional bukanlah sekedar jumlah total pengetahuan yang dimiliki individu, Pembelajaran organisasional menekankan pola interaksi antar SDM untuk mencapai tujuan berarti. Kang *et al.*, (2009) mengemukakan proses belajar sebagai suatu penyesuaian diri yang mempengaruhi hubungan antara suatu sistem dengan lingkungan luarnya. Proses belajar membuat orang dapat bertindak melalui berbagai cara sesuai dengan lingkungan sekelilingnya. Sebaliknya, aksi tindakan orang-orang tersebut yang memungkinkan untuk belajar.

2.7 Kemitraan

Kenyataan menunjukkan bahwa Usaha Kecil masih belum dapat mewujudkan kemampuan dan peranannya secara optimal dalam perekonomian nasional. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa Usaha Kecil masih menghadapi berbagai hambatan dan kendala, baik yang bersifat eksternal maupun internal, dalam bidang produksi dan pengolahan, pemasaran, permodalan, sumber daya manusia, dan teknologi, serta iklim usaha yang belum mendukung perkembangan. Sehubungan dengan itu, Usaha Kecil perlu memberdayakan dirinya dan diberdayakan dengan berpijak pada kerangka hukum nasional yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 demi terwujudnya demokrasi ekonomi yang berdasar asas kekeluargaan.

Berdasarkan penjelasan UU. No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, pemberdayaan dilakukan melalui :

- a. Penumbuhan iklim usaha yang mendukung bagi pengembangan Usaha Kecil
- b. Pembinaan dan pengembangan Usaha Kecil serta kemitraan usaha

Dalam ketentuan umum Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2013 Pasal 1 dinyatakan bahwa kemitraan adalah kerja sama antara Usaha Kecil dengan Usaha Menengah dan atau dengan Usaha Besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh Usaha Menengah dan atau Usaha Besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, maka untuk menghasilkan tingkat efisiensi dan produktivitas yang optimal diperlukan sinergi antara pihak yang memiliki modal kuat, teknologi maju, manajemen modern dengan pihak yang memiliki bahan baku, tenaga kerja, dan lahan. Sinergi ini dikenal dengan kemitraan. Kemitraan yang dihasilkan merupakan suatu proses yang dibutuhkan bersama oleh pihak yang bermitra dengan tujuan memperoleh nilai tambah. Hanya dengan kemitraan yang saling menguntungkan, saling membutuhkan, dan saling memperkuat, dunia usaha baik kecil maupun menengah akan mampu bersaing. Tujuan utama kemitraan adalah untuk mengembangkan pembangunan yang mandiri dan berkelanjutan (*Self-propelling Growth Scheme*) dengan landasan dan struktur perekonomian yang kukuh dan berkeadilan dengan ekonomi rakyat sebagai tulang punggungnya.

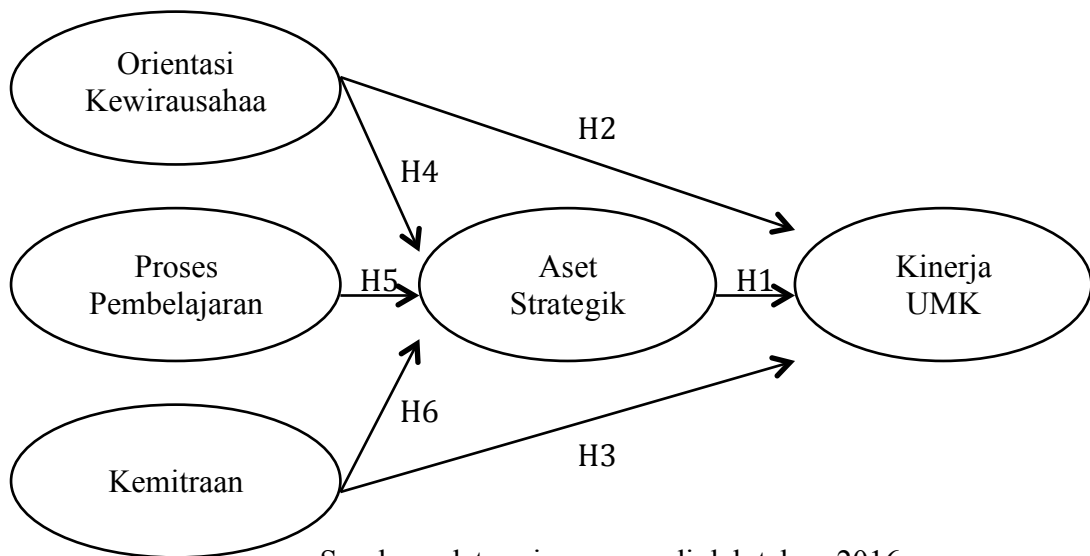
Integrasi dari perusahaan peternakan yang berbeda dapat membantu keterhubungan model program "hulu ke hilir" (Behera, 2008). Berikut ini akan

ditunjukkan gambar 2.1 sebagai contoh alur kemitraan dalam bidang pertanian secara luas sehingga membukakan gambaran akan kemitraan dimanaintegrasi diantara beberapa sektor peternakan yang bisa menyebabkan saling keterhubungan yang menguntungkan

2.8 Pengembangan Model

Berdasarkan uraian dalam kajian pustaka, maka dapat digambarkan ke dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Berdasarkan model kerangka pemikiran teoritis, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H1: Semakin baik aset strategik maka kinerja UMK akan semakin baik.
- H2: Semakin baik orientasi kewirausahaan maka kinerja UMK akan semakin baik
- H3: Semakin baik kemitraan maka kinerja UMK akan semakin baik.
- H4: Semakin baik orientasi kewirausahaan maka aset strategik akan semakin baik.
- H5: Semakin baik proses pembelajaran maka aset strategik akan semakin baik.
- H6: Semakin baik kemitraan maka aset strategik akan semakin baik.

III. METODE PENELITIAN

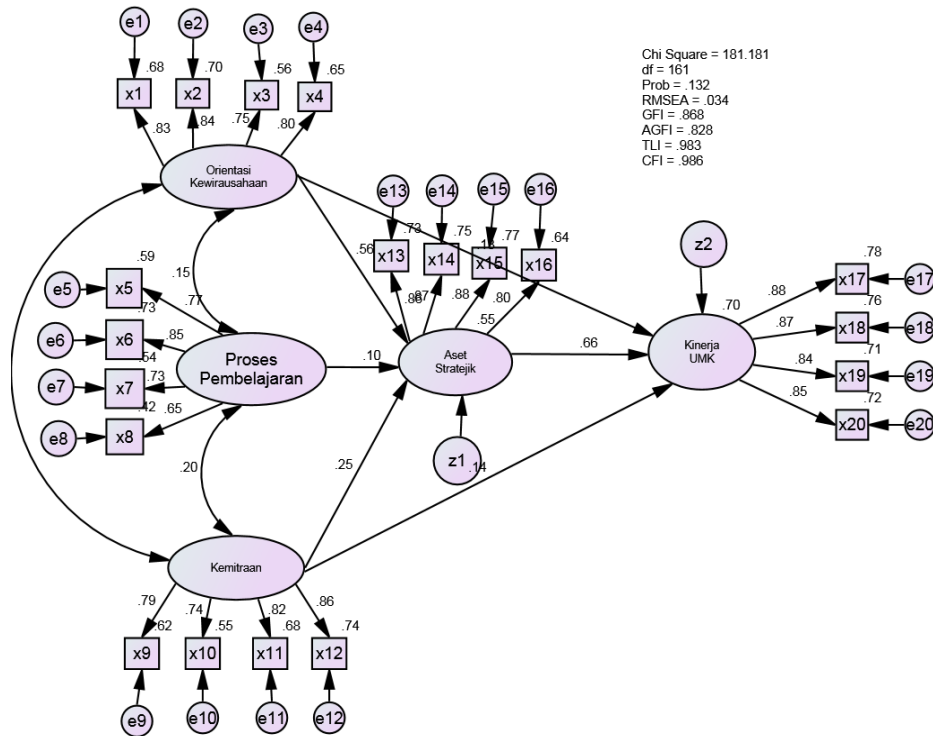
Sampel penelitian ini adalah pelaku UKM peternakan sapi potong di Kabupaten Batang yang berjumlah 120 responden. Dalam penelitian ini populasi yang diambil adalah UKM peternakan sapi potong di Kabupaten Batang yang berjumlah 9.792 orang pada tahun 2015. Sampel diambil dengan teknik *cluster sampling* yang dipilih dari tingkat kemajuan peternak melalui hasil wawancara terdahulu serta menggunakan *purposive sampling* dimana pemilihan sampel yang ada bertujuan untuk memenuhi persyaratan tertentu (Sugiyono, 2015; Creswell, 2016). Kriteria khususnya adalah tidak asing dengan kemitraan dan jumlah kepemilikan sapi minimal 2 ekor. Penelitian ini menggunakan sampel UKM

peternakan sapi potong di Kabupaten Batang yang tersebar di kecamatan Batang, Warung Asem, Subah, Tersono, dan Kandeman.

IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Data

Gambar 2
Full Model Struktural



Sumber : data primer yang diolah tahun 2016

Uji kelayakan full model SEM ini dengan menggunakan Chi-Square, CFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit seperti yang terlihat pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2
Hasil Pengujian Kelayakan Full Model

Goodnes of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	< 191,608	181,181	Baik
Probability	≥ 0,05	0,132	Baik
GFI	≥ 0,90	0,868	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,828	Baik
CFI	≥ 0,95	0,986	Baik
TLI	≥ 0,90	0,983	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,034	Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2016

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 variabel yang ditampilkan melalui nilai Probabilitas (p) dan Critical Ratio (CR) masing-masing hubungan antar variable. Proses pengujian statistik ini tampak pada Tabel 3.

Tabel 3
Hasil Uji *Regression Weights*

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Ket.
Aset_Strategik <-- Proses_Pembelajaran	.160	.135	2.192	.233	Ditolak
Aset_Strategik <-- Kemitraan	.260	.098	2.651	.008	Diterima
Aset_Strategik <-- Orientasi_Kewirausahaan	.589	.109	5.423	***	Diterima
Kinerja_UMK <-- Aset_Strategik	.687	.121	5.680	***	Diterima
Kinerja_UMK <-- Orientasi_Kewirausahaan	.138	.112	2.229	.219	Ditolak
Kinerja_UMK <-- Kemitraan	.146	.066	2.212	.042	Diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah pengaruh aset strategik terhadap kinerja usaha. Berdasarkan dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara aset strategik dan kinerja usaha tampak pada Tabel 4.24 adalah sebesar 5,680 dan nilai P sebesar 0,001. Hasil dari kedua ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel aset strategik terhadap kinerja usaha dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha. Berdasarkan dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja usaha tampak pada Tabel 4.24 adalah sebesar 2,229 dan nilai P sebesar 0,219. Hasil dari kedua ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha ditolak, karena meskipun memenuhi syarat diatas 1,96 untuk CR, tetapi nilai P di bawah 0,05 tidak terpenuhi, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 penelitian ini ditolak.

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah pengaruh kemitraan terhadap kinerja usaha. Berdasarkan dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara kemitraan dan kinerja usaha tampak pada Tabel 4.24 adalah sebesar 2,212 dan nilai P sebesar 0,042. Hasil dari kedua ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel kemitraan terhadap kinerja usaha dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap aset strategik. Berdasarkan dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara orientasi kewirausahaan dan aset strategik tampak pada Tabel 4.24 adalah sebesar 5,423 dan nilai P sebesar 0,001. Hasil dari kedua ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel orientasi kewirausahaan terhadap aset strategik dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah pengaruh proses pembelajaran terhadap aset strategik. Berdasarkan dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara proses pembelajaran dan aset strategik tampak pada Tabel 4.24 adalah sebesar 2,192 dan nilai P sebesar 0,233. Hasil dari kedua ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel proses pembelajaran terhadap aset strategik ditolak, karena meskipun memenuhi syarat diatas 1,96 untuk CR, tetapi nilai P ada diatas 0,05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 penelitian ini dapat ditolak.

Hipotesis 6 pada penelitian ini adalah pengaruh kemitraan terhadap aset strategik. Berdasarkan dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara kemitraan dan aset strategik tampak pada Tabel 4.24 adalah sebesar 2,651 dan nilai P sebesar 0,008. Hasil dari kedua ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel kemitraan terhadap aset strategik dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 6 penelitian ini dapat diterima.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pembahasan Hipotesis 1

Kinerja usaha didalam melakukan usahanya sangat dipengaruhi oleh faktor aset strategik. Hasil penelitian Sufian (2006) menunjukkan hal yang sama dimana aset strategik memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja perusahaan. Sugiarto (2008) mengatakan kekuatan internal perusahaan yang sulit diukur dan ditiru merupakan aset strategik yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja bisnis. Aset strategik untuk meningkatkan kekuatan internal ini lebih menasar pada sisi *intangible resource* berupa kualitas sumber daya manusia (SDM) meskipun tetap dibutuhkan sisi *tangible resource* berupa *financial resource*. Dalam kenyataannya, peternak sapi potong di Kabupaten Batang belum siap untuk melakukan bisnis secara mandiri karena dari aspek SDM masih banyak hal yang perlu ditingkatkan. Selain itu secara permodalan peternakan sapi potong di Kabupaten Batang juga masih lemah sehingga dapat dikatakan dengan aset strategik yang dimiliki sekarang peternak sapi potong di Kabupaten Batang kinerjanya masih jauh dari maksimal.

Intangible resource merupakan kebutuhan mendasar dan paling utama dari berlangsungnya suatu usaha untuk dapat sukses. *Intangible resource* yang baik akan membentuk *intangible asset* yang unggul sehingga dapat meningkatkan kinerja usaha. Peternak sapi potong di Kabupaten Batang belum memiliki *intangible asset* yang cukup untuk memperoleh kinerja usaha yang baik sesuai

dengan standar perusahaan. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan aset strategik dari peternak, diantaranya adalah meningkatkan orientasi kewirausahaan, melakukan kemitraan yang potensial, dan juga melakukan proses pembelajaran tanpa mengenal kata cukup. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Inmyxai dan Takahashi (2010) yang mengatakan sumber daya manusia sepenuhnya mendukung dan menunjukkan bahwa tiga komponen SDM (pendidikan, pelatihan pengusaha, dan pengalaman kerja) memiliki dampak kuat pada kinerja perusahaan.

4.2.2 Pembahasan Hipotesis 2

Orientasi kewirausahaan tidak mempengaruhi kinerja usaha secara langsung atau tidak memiliki pengaruh positif. Urban dan Mothusiwa, (2014) juga mengatakan hal serupa dimana orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh positif terhadap pertumbuhan kinerja UKM. Berdasarkan hasil penelitian diatas dijabarkan bahwa faktor orientasi kewirausahaan tidak mempengaruhi kinerja usaha secara langsung.

Peternak sapi potong di Kabupaten Batang secara khusus, maupun peternak sapi potong di Indonesia memiliki masalah klasik yang sama, yaitu kurangnya kemampuan berwirausaha, dan belum menjadikan sektor peternakan sapi potong berjalan sesuai potensi yang dimiliki. Hal ini yang menjadi penghambat kemajuan peternak sapi potong di Indonesia, dan apabila tidak diperbaiki maka dalam jangka waktu dekat peternak akan makin kalah bersaing dengan perusahaan swasta. Peternak sapi potong di Kabupaten Batang perlu meningkatkan kemampuan kewirausahaannya. Langkah awal yang harus dilakukan adalah dengan mengembangkan orientasi kewirausahaan.

4.2.3 Pembahasan Hipotesis 3

Kemitraan akan mempengaruhi kinerja usaha. Bejawi dan Hamilton (2012) juga menyatakan bahwa pelaksanaan kemitraan usaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha finansial dan non-finansial. Berdasarkan hasil penelitian diatas dijabarkan bahwa faktor orientasi kewirausahaan mempengaruhi kinerja usaha secara langsung tidak sekuat pengaruh tidak langsung. Akan tetapi bukan berarti dapat diabaikan begitu saja, karena kebijakan – kebijakan kemitraan yang dilakukan dapat secara instan meningkatkan kinerja usaha, meskipun efeknya tidak akan berlangsung lama. Kemitraan yang dilakukan peternak sapi potong di Kabupaten Batang masih minim sehingga perlu peningkatan kemitraan secara kualitas maupun kuantitas untuk dapat meningkatkan kinerja usaha.

Peternak sapi potong di Kabupaten Batang belum mampu jika harus menjalani usahanya secara mandiri untuk mendapatkan kinerja usaha yang baik. Karena itu perlu peran serta pihak ketiga untuk dapat membantu meningkatkan kinerja usaha, dalam hal ini melalui kemitraan. Kemitraan ini bisa melibatkan berbagai pihak, dan perlu adanya kerja sama antara semua pihak. Pihak yang dapat terlibat adalah pemerintah, swasta, maupun universitas. Kemitraan yang dilakukan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pelaku usaha peternakan sapi potong di Kabupaten Batang dari aspek teknis maupun non teknis. Sesuai dengan Bejawi dan Hamilton (2012) yang mengindikasikan bahwa akses

pemasaran, pembinaan, dan pengembangan SDM, akses permodalan, dan keterkaitan manajemen pengelolaan organisasi dan budaya memberikan peranan nyata terhadap kinerja usaha.

4.2.4 Pembahasan Hipotesis 4

Aset strategik peternak sapi potong dipengaruhi oleh orientasi kewirausahaan. Menurut Inmyxai dan Takahashi (2010), aset strategik dibangun oleh orientasi kewirausahaan yang baik, sehingga dengan pengambilan keputusan dan keahlian yang tepat didapatkan keunggulan yang membawa pada kinerja yang lebih baik. Berdasarkan hasil pengujian *total effect* diketahui bahwa variabel orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh yang paling besar. Hal ini menjadi bukti hal mendasar yang paling dibutuhkan peternak sapi potong di Kabupaten Batang adalah meningkatkan aset strategik dengan cara meningkatkan kualitas diri, dalam hal ini melalui orientasi kewirausahaan. Dengan orientasi kewirausahaan yang baik maka akan terbentuk pola pikir yang terus berkembang pada peternak sehingga mengarahkan kepada kemajuan usaha yang diharapkan. Dengan adanya pola pikir kewirausahaan peternak akan berusaha untuk mengembangkan diri secara sukarela.

Peternak sapi potong di Kabupaten Batang masih kurang dalam berorientasi kewirausahaan, konsep usaha yang ditawarkan belum menyerupai sistem profesional. Padahal tuntutan persaingan usaha pada masa kini tidak mentolerir pihak yang lemah, sehingga kalau tidak diperbaiki dengan segera akan kalah bersaing dan terkikis oleh industri peternakan, sehingga UMK Peternakan sapi potong hanyalah masa lalu. Menurut Sugiarto (2008), kualitas aset strategi diukur dengan empat dimensi yaitu intuisi/ naluri bisnis, kapabilitas produksi, pengalaman, dan *networking activities*. Pengalaman merupakan aset strategik yang sulit ditiru orang lain, karena pengalaman memiliki karakter tersendiri, tergantung pada apa yang pernah dikerjakan oleh masing-masing pengusaha. Pengalaman pengusaha telah diperoleh semenjak kecil. Intuisi/naluri bisnis dikelompokkan pada aset strategi karena dengan naluri bisnis mereka berani mengambil keputusan secara cepat pada situasi yang penuh resiko.

4.2.5 Pembahasan Hipotesis 5

Aset strategik peternak sapi potong di Kabupaten Batang tidak dipengaruhi oleh proses pembelajaran. Studi menunjukkan bahwa pengalaman sebelumnya dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi kinerja yang lebih baik dari sebuah organisasi (Inmyxai dan Takahashi, 2010). Hal ini dapat dilihat pada *background* pendidikan dari peternak sapi potong di Kabupaten Batang didominasi oleh lulusan SD. Secara umum tingkat pendidikan akan mempengaruhi kualitas pembelajaran dari lingkungan tersebut, dalam hal ini peternak sapi potong di Kabupaten Batang tidak menonjolkan proses pembelajaran sebagai aspek yang berpengaruh terhadap aset strategik.

Peternak belajar berdasarkan pengalaman dan dari rekan seprofesi yang dirasa lebih ahli ataupun mengerti perawatan sapi meskipun pengalaman dan keahlian dari peternak masih dijalani secara tradisional. Hal inilah yang

menjadikan perkembangan peternak menjadi susah maju. Padahal, kemampuan dan kewibawaan pemilik/manajer UKM adalah masa depan usaha. Pemilik usaha yang bisa menjadi panutan sekaligus memiliki kemampuan untuk berbagi pengalaman dan ketrampilan akan mempengaruhi pembentukan dan peningkatan kemampuan teknologi yang dapat meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan kinerja bisnisnya (Sugiarto, 2008). Diperlukan kesadaran diri sendiri untuk maju. Selain itu perlu dukungan dari pihak lain karena pelaku usaha peternakan sapi potong di Kabupaten Batang belum bisa jika harus menjalankan usahanya secara mandiri. Langkah yang selama ini sudah dilakukan adalah melalui kelompok ternak yang didampingi oleh penyuluh dari dinas peternakan.

4.2.6 Pembahasan Hipotesis 6

Aset strategik peternak sapi potong dipengaruhi oleh kemitraan. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya daya saing perusahaan yang menggunakan kemitraan sebagai pola usahanya (Baird, 2011). Berdasarkan hasil hasil pengujian *total effect* diketahui bahwa kemitraan mendapatkan nilai yang tinggi dan mendekati orientasi kewirausahaan. Hal ini menjelaskan bahwa meskipun pengembangan orientasi kewirausahaan adalah yang paling penting, peternak sapi potong di Kabupaten Batang tidak siap untuk bekerja mandiri. Peternak membutuhkan dorongan-dorongan dari pihak lain untuk dipacu pertumbuhannya.

Permodalan menjadi faktor yang memberatkan peternak dan diharapkan dengan adanya kemitraan masalah akan terselesaikan. Kendalanya adalah mitra yang siap memberikan bantuan permodalan terbatas. Saat ini hanya ada 2 bank yang berperan, yaitu BI Tegal dan BRI Batang. Bantuan permodalan BI Tegal berupa bantuan pengadaan alat peternakan dan fasilitas, sedangkan BRI memberikan bantuan kredit ringan. Dukungan 2 mitra tersebut tentu masih sangat kurang karena tidak mampu mencakup peternak secara global, hanya beberapa kelompok ternak yang merasakan hasilnya. Bantuan sarana dan prasarana yang diberikanpun belum menjangkau hal yang paling esensial, dimungkinkan kurangnya pengetahuan dari kedua pihak. Selain itu memang ada bantuan permodalan dari Dinas Peternakan Kabupaten Batang berupa pengadaan sapi, akan tetapi dirasa kurang tepat guna karena Dinas Peternakan lebih cocok menjadi mitra dalam hal teknis, bukan permodalan.

Kemitraan berikutnya yang harus kembangkan adalah kemitraan dalam hal teknis pembelajaran, pendampingan, penyuluhan, dan pelatihan. Dibutuhkan peran dari Pemerintah dalam hal ini melalui Dinas Peternakan dan juga dukungan Universitas untuk meningkatkan kualitas dari peternak. Untuk sebuah manajemen aset yang sukses dan bermanfaat bagi semua *stakeholder* perlu adanya kemitraan sebagai faktor sukses dalam tiap fase pengelolaan aset jangka panjang. Penting untuk memilih mitra yang tepat dan memiliki kontrol yang efektif untuk meningkatkan pengelolaan aset terus menerus. Mitra yang tepat tentunya akan membawa perusahaan bersama – sama mengembangkan dirinya (Jooste dan Vlok, 2015).

Peran Dinas Peternakan dirasa masih sangat kurang, karena program penyuluhan rutin yang dilakukan tiap tahun maksimal hanya tiga kali di kelompok ternak. Padahal jika ingin maju peternak harus terus didampingi hingga tumbuh

kesadaran akan pembelajaran sendiri. Seperti yang sudah dibahas di paragraf sebelumnya, Dinas Peternakan lebih memilih untuk memberikan bantuan praktis dalam bentuk sapi hidup daripada sarana dan prasarana berupa obat-obatan dan pendampingan intensif yang gratis. Saat ini Pemerintah melalui TNI sedang berusaha untuk membuat konsep program ketahanan pangan sapi potong 2017, diharapkan dukungan dari TNI menjadi *trigger* bagi Dinas Peternakan untuk bekerja lebih maksimal.

Universitas – universitas yang memiliki kampus peternakan sebenarnya sudah melakukan pengabdian kepada masyarakat dalam hal ini peternak. Akan tetapi Universitas di Jawa Tengah yang memiliki kampus peternakan hanya ada beberapa saja, semisal UNDIP dan UNSOED. Berdasarkan hasil wawancara diketahui hanya UNSOED yang pernah melakukan pengabdian di daerah Kabupaten Batang, meskipun juga belum intensif. Universitas jika dikembangkan pengabdianannya akan menjadi mitra yang sangat mumpuni karena memiliki SDM maupun calon SDM berkualitas.

Kemitraan dengan Perusahaan swasta juga harus dijalin karena perusahaan swasta memiliki konsep kewirausahaan yang baik dengan sumber daya yang memadai. Akan tetapi untuk dapat bermitra dengan perusahaan swasta tentu saja peternak sapi potong harus memiliki daya tawar yang baik, terutama di sektor SDM peternak, karena perusahaan swasta pasti akan berpikir untung dan rugi didalam bermitra, meskipun perusahaan swasta tersebut memiliki konsep untuk memajukan daerah/ peternakan rakyat.

V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

5.1 Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak enam hipotesis. Kesimpulan dari enam hipotesis tersebut adalah sebagai berikut.

1. Hasil pengujian hipotesis 1 menyimpulkan bahwa semakin baik aset strategik maka kinerja UMK akan semakin baik. Makna kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa aset stratejik harus ditingkatkan untuk memperbaiki kinerja peternak sapi potong.
2. Hasil pengujian hipotesis 2 menyimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja UMK. Makna kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan tidak mampu meningkatkan kinerja peternak sapi potong, akan tetapi harus melalui aset strategik terlebih dahulu (meningkatkan kualitas aset strategik).
3. Hasil pengujian hipotesis 3 menyimpulkan bahwa semakin baik kemitraan maka kinerja UMK akan semakin baik. Makna kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa kemitraan mampu meningkatkan kinerja peternak sapi potong secara langsung dan harus dilakukan segera dengan berbagai macam pihak.
4. Hasil pengujian hipotesis 4 menyimpulkan bahwa semakin baik orientasi kewirausahaan maka aset strategik akan semakin baik. Makna kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan harus terus dikembangkan untuk meningkatkan aset strategik, sehingga berperan dalam peningkatan kinerja usaha peternak sapi potong.

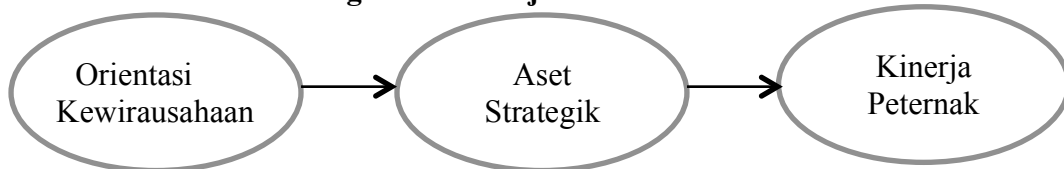
5. Hasil pengujian hipotesis 5 menyimpulkan bahwa proses pembelajaran tidak berpengaruh positif terhadap aset strategik. Makna kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa proses pembelajaran bukan faktor utama dalam peningkatan aset strategik peternak sapi potong.
6. Hasil pengujian hipotesis 6 menyimpulkan bahwa semakin baik kemitraan maka aset strategik akan semakin baik. Makna kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa kemitraan harus ditingkatkan untuk mengembangkan aset strategik.

5.2 Kesimpulan Atas Masalah Penelitian

Tujuan dari penelitian adalah mencari jawaban atas masalah penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah: “Lemahnya kinerja UMK Peternakan sapi potong sehingga perlu dilakukan peningkatan kinerja UMK melalui aspek aset strategik secara *intangibile* terutama kualitas sumber daya manusia.” Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberikan kesimpulan untuk menjawab masalah penelitian secara singkat menghasilkan tiga proses dasar untuk meningkatkan kinerja peternak antara lain yaitu:

Pertama, untuk mendapatkan kinerja peternak adalah meningkatkan aset strategik. aset strategik tidak akan pernah tercapai apabila tidak didukung adanya orientasi kewirausahaan yang memadai. Proses pencapaian kinerja peternak tersaji dalam Gambar 3 sebagai berikut:

Gambar 3
Peningkatan Kinerja Peternak-Proses 1



Kedua, untuk mendapatkan kinerja peternak adalah meningkatkan aset strategik. aset strategik tidak akan pernah tercapai apabila tidak didukung adanya kemitraan yang mendukung. Proses pencapaian kinerja peternak tersaji dalam Gambar 4 sebagai berikut:

Gambar 4
Peningkatan Kinerja Peternak-Proses 2



5.3 Implikasi Manajerial

Peternak (UMK) sapi potong di Kabupaten Batang perlu memperhatikan dan meningkatkan indikator-indikator dari orientasi kewirausahaan, proses pembelajaran, dan kemitraan. Orientasi kewirausahaan, proses pembelajaran, dan kemitraan mempunyai pengaruh positif terhadap aset strategik yang berdampak

pada kinerja peternak sapi potong. Artinya semakin baik orientasi kewirausahaan, proses pembelajaran, dan kemitraan, akan semakin baik pula aset strategik dan imbasnya ke kinerja peternak. Berikut ini diuraikan beberapa saran yang bersifat strategis pada Tabel 4.

Tabel 4
Implikasi Manajerial

No	Variabel	Implikasi Manajerial
1	Orientasi kewirausahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peternak perlu meningkatkan orientasi kewirausahaan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas dalam bisnis sapi potong 2. Meningkatkan daya tawar kepada konsumen agar pada saat penjualan harga tidak dipermainkan 3. Berusaha untuk tidak bergantung pada orang lain
2	Proses pembelajaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peternak diharapkan tidak puas dengan keahlian yang dimiliki karena masih sangat banyak hal yang perlu dipelajari dalam berbisnis sapi potong 2. Belajar mengevaluasi diri di dalam kegiatan sehingga terus ada perbaikan 3. Mengikuti pelatihan dan penyuluhan yang tepat guna dan sesuai dengan kebutuhan
3	Kemitraan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perlu usaha untuk menambah jumlah mitra yang terlibat secara lebih menyeluruh dan melibatkan semua pihak (pemerintah, swasta, perbankan, dan universitas) 2. Perlu pembagian tugas yang jelas dan terintegrasi antar mitra agar tidak terjadi tumpang tindih kebijakan maupun kerja sama (permodalan, teknis, konsep)
4	Aset Strategik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan <i>softskill</i> dan <i>hardskill</i> sehingga lebih menguasai bisnis secara lebih luas 2. Berusaha keras mendapatkan permodalan agar mampu mengembangkan usaha secara drastis 3. Mempertajam konsep bisnis sehingga memiliki keunikan yang membuat mampu bersaing di dalam bisnis 4. Peternak harus mempersiapkan diri membuat kandang koloni menyambut program pemerintah tahun 2018 yang akan mendukung program ketahanan pangan di sektor sapi potong
5	Kinerja Peternak	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan jumlah sapi untuk efisiensi usaha 2. Memaksimalkan produksi baik dari sisi pembibitan dan penggemukan 3. Mengelola keuangan dengan lebih baik dan diarahkan ke pengembangan usaha

Sumber: data primer yang diolah, 2016

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan melihat keterbatasan-keterbatasan pada penelitian ini. Berikut ini adalah saran untuk penelitian mendatang.

1. Penambahan kriteria responden penelitian dalam pengisian kuesioner agar memudahkan melakukan survei dan memperoleh informasi sebanyak-banyaknya dari pertanyaan terbuka.
2. Penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan pada objek penelitian yang lebih luas karena dimungkinkan terdapat perbedaan perilaku peternak di tiap daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Baird, G. M. 2011. Navigating Service Level Expectations : Asset Management Planning. **American Water Works Association Journal** 103.2 Pp.38-41
- Bejawi, T dan R. D. Hamilton. 2012. The Effect of External Social Resources On Firm Patent Performance : The Impact of Boards, Partnership, and Geographic Proximity. **Journal of Business and Entrepreneurship**. Fall 2012 Pp.43 - 62
- Behera, U.K., C. M. Yates, E. Kebreab, dan J. France. 2008. Farming Systems Methodology For Efficient Resource Management At The Farm Level : A Review Form an Indian Perspective. **Journal of Agricultural Science** 146 page 493-505.
- Creswell, J. W. 2016. Research Desain : Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran Terjemahan. **Pustaka Pelajar** : Yogyakarta
- Ferdinand, Augusty. 2003. Sustainable Competitive Advantage : Sebuah Eksplorasi Model Konseptual. Marketing Insight. **Badan Penerbitan Universitas Diponegoro**.
- Inmyxai, S. dan Y. Takahashi. 2010. The Effect of Firm Resources on Business Performance of Male and Female-Headed Firms in the Case of Lao Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises (MSMEs). **International Journal of Business and Information** Vol.5 No.1 June 2010
- Jooste, J. L. dan P. J. Vlok. 2015. A Decision Support Model To Determine The Critical Success Factors of Asset Management Services. **South African Journal of Industrial Engineering** 26.1 Pp.27-43
- Kang, Y. J., S. E. Kim, dan G. W. Chang. 2009. The Impact of Knowledge Sharing on Work Performance : An Empirical Analysis of the Public Employees Perceptions in South Korea. **International Journal of Public Administration** No. 31 Pp.1548-1568.
- Litman, J. 2000. Genuine Assets : Building Blocks of Strategy and Sustainable Competitive Advantage. **Strategic Finance** 82.5 Pp 37-42
- Lockett, Andy, Steve Thompson, dan Uta Morgenstern. 2009. The Development of The Resource-based View of The Firm : A Critical Appraisal. **International Journal of Management Review** Vol. 11 Issue 1 page 9-28.

- MacNair, G. E. 2010. Strategic Asset Management (Real Property). **The Canadian Property Valuation**. 54.1 Pp.42-45
- Mafukata, Mavhungu Abel. 2015. Skills based constraints and complexities affecting small scale communal cattle farmer entrepreneurs in Vhembe District. **International Journal of Research in Business and Social Science** Vol.4 No.3, 2015
- Manikandan, P dan R Kalpana Sastry. 2009. Management of Human Resources in an Agricultural Research Farm:A Case Study. **The IUP Journal of Management Research**, Vol. VIII, No. 2, 2009
- Pearce dan Robinson. 2008. Managemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian. **Salemba Empat**. Jakarta
- Prakosa, Bagas, 2005. Orientasi Pasar, Inovasi, dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur di Semarang. **Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi** Vol. 2, No.1, pp. 35-37\
- Rodríguez-Gutiérrez, María José, Pilar Moreno dan Pilar Tejada. 2015. Entrepreneurial orientation and performance of SMEs in the services industry. **Journal of Organizational Change Management** Vol. 28 No. 2, 2015 pp. 194-212
- Sajilan, Sulaiman, Noor Ul Hadi, and Shehnaz Tehseen. 2015. Impact of Entrepreneur's Demographic Characteristics and Personal Characteristics on Firm's Performance Under the Mediating Role of Entrepreneur Orientation. **Review of Integrated Business Economic Research** Vol 4(2) Page 36.
- Sufian, S. 2006. Perilaku Strategik dan Pengaruh Moderasi Lingkungan dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan (Model Terintegrasi dan Berjenjang pada Industri Farmasi di Indonesia).**Disertasi. Universitas Diponegoro** : Semarang
- Sugiarto, P. H. 2008.Peran Orientasi Kewiraswastaan Pemilik/Manager Dalam Membangun Aset Stratejik dan Keunggulan Kompetitif UKM Untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis. **Disertasi. Universitas Diponegoro** Semarang.
- Sugiyono. 2015. Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods) cetakan ke 7. Bandung : **Penerbit Alfabeta**
- Tarn, David D.C. 2015. Integrated decision model for knowledge offshoring and outsourcing. **Knowledge Management Research & Practice** 13, page 1–16
- Urban, B. and M. Mothusiwa. 2014. Planning Flexibility and Entrepreneurial Orientation : A Focus on SME Performance and the Influence of Enviromental Perceptions. **Management Dynamics**. Vol. 23 No.1
- Wu, Wei Ping dan Alicia Leung. 2005. Does A Micro-Macro Link Exist Between Managerial Value Of Reciprocity, Sosial Capital And Firm Performance? The Case of SMEs In China. **Asia Pasific Journal of Management** 22. Pp. 445-463