

MODEL OPTIMALISASI KEMITRAAN UKM (USAHA KECIL MENENGAH) DAN BUMN (BADAN USAHA MILIK PEMERINTAH) MELALUI PROGRAM KEMITRAAN DAN BINA LINGKUNGAN (PKBL) UNTUK MENINGKATKAN KINERJA UKM

Heru Sulisty^{*)}, Ardian Adiatma^{*)}

Abstract

The purpose of this study is to identify the role of SOEs (State-Owned Enterprises/ BUMN) through Partnership program in terms of access and additional capital, business management, the use of technology, patents and the obstacles faced by both sides in the partnership. Population in this study all SMEs (Small and Medium Enterprises/UKM) in Semarang as many as 70,595 companies. The amount of sample taken was 100 respondents. The data collected through primary data and secondary data. Primary data obtained through a questionnaire distributed to the perpetrators of SMEs in the city of Semarang. Based on this research, suggests that the partnership SOEs and SMEs in terms of internal factors is quite good, as indicated by the knowledge of business management better understand consumer knowledge, knowledge of effective promotion, have the knowledge to formulate a marketing strategy, financial administration and accounting skills as well as have a good innovation capability. Everything is positively correlated to the improvement of innovation capability and performance (except the knowledge to understand consumers and financial administration and accounting skills. Partnership Enterprises and SMEs in terms of external factors has been good enough. The results of correlation analysis between barriers partnership with the performance of SMEs, SMEs that have little experience of partnerships and the ability of SMEs solve financial problems goes well have a significant and positive impact on SME performance. While others do not have a significant relationship.

Key words: *partnership, SWOT, balance scorecard, performance*

Pendahuluan

Salah satu upaya pemerintah dalam mendukung peningkatan Usaha Kecil Menengah (UKM) adalah diterbitkannya Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Pemerintah (BUMN) sebagai wujud kepedulian terhadap pertumbuhan ekonomi masyarakat serta kondisi lingkungan sosial masyarakat sekitar yaitu adanya Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) sebagai bagian dari *corporate action*. Program Kemitraan Usaha Kecil bertujuan meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tanggung dan mandiri melalui dukungan terhadap modal serta pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional dan trampil agar dapat mendukung pemasaran dan kelanjutan usaha di masa depan. Bina Lingkungan digunakan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat Indonesia melalui pengembangan sarana dan prasarana umum. Sejak 1989 sampai 2009, BUMN telah menyalurkan dana PKBL sebesar Rp 9,693 triliun dengan jumlah mitra binaan sebanyak 653.552 unit. Dana ini dibagi atas 2 (dua) bagian, yakni dana pinjaman, dan dana pinjaman (*cap building*). Penyaluran dana program kemitraan selama 2004-2009 diserap oleh sektor perdagangan sebesar 38%. Diikuti

oleh sektor industri 22%, peternakan dan perikanan 10%, perkebunan dan pertanian sebesar 9%, sektor jasa 19%, dan sektor lainnya sebesar 2%. Diperkirakan dana Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) BUMN dapat mencapai target sebesar Rp18,4 triliun selama tahun 2011. Selama tahun 2010 nilai penyaluran PKBL mencapai sekitar Rp14,8 triliun untuk 33 provinsi dengan jumlah mitra binaan mencapai 750.000 mitra dari 141 BUMN. Hal ini menunjukkan kontribusi BUMN pada peningkatan kesejahteraan masyarakat ekonomi lemah, lapangan kerja dan peningkatan pertumbuhan ekonomi. PKBL berpotensi besar untuk menjadi salah satu jembatan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Ke depan, diperlukan regulasi, konsolidasi, koordinasi, dan sosialisasi program PKBL yang lebih terintegrasi.

Namun demikian di sisi lain, Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Indonesia juga menghadapi masalah dalam kemitraan UMKM dengan BUMN melalui program PKBL, yaitu telah menciptakan kredit macet hingga akhir 2004 mencapai 26,96% atau Rp 535,75 miliar. Hal ini disebabkan tidak ada koordinasi antara BUMN dengan kementerian koperasi & UKM (Dinas Koperasi dan UKM Provinsi/kabupaten/kota). Penanganan UMKM

^{*)} Dosen Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang
E Mail: ricadona_6771@yahoo.co.id

hanya difokuskan pada masalah manajemen usaha (kewirausahaan), permodalan dan pemasaran. Sementara masalah teknologi, inovasi dan hubungan dengan perusahaan swasta/BUMN masih lemah. Penelitian yang dilakukan Romijn dan Albaladejo dalam Siyamtinah (2010) menemukan bahwa beberapa faktor internal dan eksternal merupakan faktor-faktor yang secara signifikan sebagai penentu kapabilitas inovasi. Berdasarkan kondisi permasalahan di atas, maka diperlukan identifikasi terhadap pola kemitraan BUMN saat ini dalam meningkatkan kinerja UKM di Kota Semarang agar tumbuh dan berkembang dalam menyediakan lapangan kerja dan mengurangi tingkat kemiskinan serta memperkecil kredit macet. Sejauh mana pola kemitraan yang telah dilaksanakan, baik dalam hal permodalan maupun manajemen usaha (inovasi dibidang pemasaran, sumber daya manusia, operasi, kewirausahaan). Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi peran BUMN melalui program PKBL dalam hal akses dan penambahan modal, manajemen usaha, penggunaan teknologi, hak paten serta hambatan-hambatan yang dihadapi kedua belah pihak dalam melakukan kemitraan.

Kajian Pustaka Daya Saing UKM

Peningkatan daya saing UKM dapat dilakukan melalui dua aspek yaitu faktor internal yang meliputi institusi riset dan pengembangan, kapabilitas SDM, pengembangan SDM, teknologi. Sedangkan faktor eksternal mencakup dukungan kemitraan dalam modal, dukungan pemerintah terhadap Riset dan Pengembangan, HAKI, interaksi dengan pihak luar. Disamping itu juga peranan kapabilitas inovasi dan kemitraan menjadi faktor yang penting dalam peningkatan daya saing UKM (Siyamtinah, 2010). Selain itu juga ukuran perusahaan dan pengalaman beroperasi perusahaan juga sangat penting.

Ukuran Perusahaan.

Baldwin et al. (1999) dalam penelitiannya menemukan bahwa perusahaan yang lebih besar lebih inovatif dibandingkan dengan perusahaan yang lebih kecil, karena memiliki kemudahan lebih pada akses pembiayaan, dapat menyebarkan biaya tetap inovasi pada volume penjualan yang lebih besar, manfaat yang diperoleh dari *economies of scale*, dan saling melengkapinya (*complementarities*) antara Riset dan Pengembangan dengan aktivitas-aktivitas yang lain dalam perusahaan. Baldwin (1995) dalam beberapa penelitiannya di Kanada menemukan bahwa, aktivitas inovasi justru lebih intens terjadi pada perusahaan skala kecil dan menengah. Hal ini didasarkan pada kenyataan

bahwa perusahaan skala kecil mempunyai keunggulan kompetitif yang terkait dengan rampingnya struktur organisasi, kedekatan dengan konsumen, kedekatan dengan pemasok, kecepatan dalam pengambilan keputusan, struktur administratif yang sederhana, dan fleksibilitas dalam operasi.

Waktu

Dimensi waktu menjadi faktor yang penting untuk dipertimbangkan dalam proses membangun kapabilitas inovasi. Dengan terjadinya perbedaan proses pengembangan sumberdaya/area dalam perusahaan, maka faktor lamanya (pengalaman) beroperasi perusahaan diajukan peneliti untuk mengidentifikasi penyebab perbedaan proses membangun kapabilitas inovasi. Faktor lama beroperasi perusahaan didalam penelitian ini merujuk pada lamanya operasional perusahaan mulai berdirinya perusahaan sampai penelitian ini dilakukan dalam besaran tahun. Tidak adanya acuan yang pasti tentang bagaimana mengkategorikan perusahaan berdasarkan lama tahun beroperasinya, menyebabkan peneliti kesulitan untuk menentukan dasar pengkategorian.

Dengan pertimbangan tersebut, maka peneliti menggunakan mean (rata-rata) tahun beroperasi perusahaan sebagai dasar kategorisasinya. Peneliti mengkategorikan perusahaan menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu: Perusahaan tipe 1, untuk perusahaan yang beroperasi di bawah mean, dan Perusahaan tipe 2, yaitu untuk perusahaan yang beroperasi di atas mean.

Riset dan Pengembangan

Pemilihan faktor Riset dan Pengembangan didasarkan pada keyakinan banyak peneliti sebagai faktor yang berperan besar dalam meningkatkan kemampuan inovasi suatu perusahaan. Dukungan teoritis dan empiris yang cukup menyebabkan faktor Riset dan Pengembangan diajukan sebagai satu dari beberapa faktor penelitian.

Berdasarkan observasi peneliti pada oyek penelitian, pada umumnya IKM di Semarang tidak mempunyai divisi Riset dan Pengembangan. Meskipun demikian, bukan berarti pengelola IKM tersebut tidak melakukan proses riset dan pengembangan untuk menghasilkan produk baru. Tanpa mereka sadari mereka telah melakukan proses riset dan pengembangan, yaitu dengan menyisihkan waktu dan sebagian dana dari penjualan untuk usaha-usaha pengembangan produk, pengamatan terhadap trend produk terbaru yang menjadi selera pasar, dan bekerjasama dengan pengelola

IKM yang lain untuk meningkatkan kemampuan inovasi.

Kapabilitas Sumber Daya Manusia

Inovasi mungkin merupakan kunci kesuksesan organisasi, akan tetapi tenaga kerja yang mempunyai *skill* yang tinggi merupakan faktor yang penting untuk inovasi (Baldwin, 1999). Program pelatihan adalah metoda utama yang digunakan untuk meningkatkan *skill* tenaga kerja. Survey yang dilakukan Baldwin et al., (1995) terhadap perusahaan skala kecil dan menengah yang sedang tumbuh (*growing small and medium enterprises*) menunjukkan bahwa keahlian tenaga kerja (*skill labour*) merupakan kontributor terpenting untuk pertumbuhan perusahaan. Hal ini didasarkan pada temuan penelitian, bahwa sekitar 52% perusahaan skala kecil dan menengah yang diteliti melaksanakan program pelatihan untuk meningkatkan sumber daya manusianya, 36% diantaranya menggunakan program pelatihan formal.

Interaksi dan Komunikasi dengan Pihak Luar

Inovasi akan muncul apabila terjadi interaksi dan komunikasi yang intensif antara perusahaan dengan lingkungannya (Sarens, 1987; Roertson dan Gatignon 1987 dalam Slappendel, 1996). Interaksi dan komunikasi dengan lingkungan eksternal merupakan bentuk interaksi dan komunikasi perusahaan dengan konsumen, supplier, pesaing, institusi R&D eksternal dan Asosiasi Industri (Romijn et. al., 1999).

Interaksi dengan konsumen akan memberikan kontribusi terhadap inovasi dengan membangkitkan permintaan (Marquize; Utterback, 1982 dalam Slpendel, 1996). Kontribusi konsumen terhadap inovasi akan tergantung pada pengalaman mereka dan mungkin berbeda antar industri (Crocombe et al., 1991) dan antar negara (Parkinson, 1984).

Supplier dapat menjadi sumber yang penting untuk inovasi yaitu dengan memberikan pengetahuan tentang ide-ide yang baru (Utterback, 1982) dan memberikan dukungan untuk kesuksesan implementasinya. Penambahan beberapa bentuk interaksi ini sekaligus untuk mengetahui seberapa jauh peran pemerintah dalam pengembangan industri kecil dan menengah di Semarang. Bentuk interaksi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah interaksi dengan KADIN, Asosiasi Industri, Departemen Perindustrian dan Perdagangan, kalangan akademis dan kalangan perbankan.

Penggunaan Teknologi

Peran teknologi yang sedemikian penting dalam suatu perusahaan berimplikasi pada

kebutuhan untuk mengembangkan strategi teknologi dalam perusahaan. Burgelman, et al., (2001) menyatakan bahwa teknologi adalah sumber daya yang penting dalam organisasi yang perlu dikelola dengan baik, karena teknologi merupakan fungsi bisnis yang mendasar. Teknologi akan dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan kompetensi pembeda (*distinctive competence*) yang memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan produk yang lebih baik dari pesaingnya (Tidd, et el., 1997), sedangkan teknologi yang modern akan membawa peningkatan kualitas produk, pengembangan produk baru, produktivitas, dan efisiensi (Chowdhury, 1990).

Kapabilitas Pemasaran

Inovasi produk ataupun pelayanan tidak akan berarti banyak apabila tidak mencapai kesuksesan secara komersial (Byrd, 2000). Perusahaan haruslah mengembangkan kemampuannya untuk memasarkan produk atau pelayanan yang baru tersebut. Baldwin dan Johnson (1995) dalam penelitiannya di Kanada menemukan bahwa perusahaan skala kecil dan menengah akan menjadi lebih inovatif apabila memberikan penekanan yang lebih besar pada pengembangan kapabilitas pemasaran, financial, produksi dan sumber daya manusia.

Kapabilitas pemasaran dalam penelitian ini merujuk pada kemampuan perusahaan untuk mengembangkan berbagai aspek yang terkait dengan pemasaran produk, meliputi: jaringan distribusi dan promosi.

Pengembangan Produk Baru

Terdapat bukti kuat yang menyatakan bahwa meluncurkan produk baru ke pasar sangatlah penting untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Untuk mencapai kesuksesan produk baru, perusahaan harus selalu memberikan respon terhadap perubahan kebutuhan konsumen dan pergerakan para pesaingnya. Chase et al. (2001) menyatakan, karena peningkatan jumlah produk baru dan teknologi proses yang baru, sementara siklus hidup produk dan model produk semakin lama semakin pendek, maka perusahaan harus meningkatkan proyek pengembangan produk baru yang lebih besar daripada sebelumnya, dan penggunaan sumber daya yang lebih efisien pada masing-masing proyek.

Kapabilitas Produksi dan Operasi

Kapabilitas produksi dan operasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk melakukan peningkatan efisiensi dan keefektifan didalam proses produksi/operasinya, meliputi: efisiensi bahan, kontrol kualitas, dan perencanaan dan penjadwalan dalam proses produksi.

Pengembangan kapabilitas proses produksi terdiri dari tiga tahap yaitu *pre-production*, *production*, dan *post-production* (Vuppalapati et al., 1993; Leonard dan Sasser, 1982). Tahap pertama adalah tahap sebelum proses produksi (*pre-production*) meliputi tahap penerapan sistem desain yang berkualitas. Tahap kedua adalah tahap proses produksi (*production*). Pada tahap ini yang diperhatikan adalah jaminan kualitas produk. Salah satu cara yang dapat digunakan adalah proses pengawasan statistik, termasuk efisiensi penggunaan bahan, dan standarisasi produk. Tahap terakhir *post-production*, adalah tahap pengawasan kualitas setelah proses produksi.

Kemitraan

Aliansi strategis merupakan sarana bagi perusahaan untuk menginternalisasi kompetensi atau transfer *knowledge* dari perusahaan partner. Transfer *knowledge* tergantung pada bagaimana mudahnya *knowledge* dapat dipindahkan, diinterpretasikan dan diserap (Hamel et al., 1989). Dalam proses ini Hedlund dan Zander (dalam Simonin, 1999) menekankan perlunya mempertimbangkan dampak yang lebih tajam terhadap *knowledge*, khususnya ambiguitas, yaitu perlawanan terhadap komunikasi yang jelas, keberadaan di dalam konteks, dan yang bersifat khusus. Reed dan DeFillippi (1990) menjelaskan bahwa ada rintangan/kendala yang kuat untuk memulai peniruan (*imitation*) dari ketidakmampuan pesaing untuk memahami kompetensi yang merupakan sumber keunggulan bersaing.

Ada beberapa faktor multipel yang menentukan tingkat ambiguitas transfer *knowledge* pada aliansi strategis. Faktor-faktor tersebut adalah: *tacitness*, aset yang bersifat khusus (*specificity*), kompleksitas, pengalaman, *protectiveness*, perbedaan budaya organisasional diantara partner. Reed dan DeFillippi (1990) mendefinisikan *tacitness* sebagai akumulasi yang tidak dapat dikodifikasi dan implisit pada keahlian, hasil pembelajaran melalui belajar (*learning-by-doing*). *Tacit knowledge* tidak dapat dikomunikasikan dan tidak dapat dibagi, sangat bersifat individu, berakar secara mendalam dan ada suatu keterlibatan individual dalam konteks yang khusus (Nonaka, dalam Simonin, 1999). Kekhususan (*specificity*) meliputi aset yang bersifat khusus pada biaya transaksi. Atribut-atribut tersebut merupakan indikator yang eksplisit pada tingkat harapan *protectiveness* bagi pengirim informasi berdasar *knowledge*. Perbedaan budaya partner antara lain meliputi perbedaan dalam budaya organisasional (Tyejee, dalam Simonin, 1999). Perbedaan budaya organisasional menunjukkan tingkat ketidaksamaan antara praktik bisnis partner,

warisan institusional dan budaya organisasional. Killing (1982) juga menyatakan bahwa perbedaan organisasional mempengaruhi transfer *knowledge*.

Kinerja UMKM

Pengukuran kinerja perusahaan dikelompokkan menjadi dua, yaitu pengukuran kinerja non keuangan (*non financial performance measurement*) dan pengukuran kinerja keuangan (*financial performance measurement*) (Morse dan Davis, 1996 dalam Hiro Tugiman, 2000:96; Hirsch 1994:594-607). Informasi yang digunakan dalam mengukur kinerja non keuangan adalah informasi yang disajikan tidak dalam satuan uang atau rupiah (*non financial information*) namun dengan satuan ukur non keuangan (Kaplan & Atkinson, 1998:551). Adapun informasi yang digunakan dalam mengukur kinerja keuangan adalah informasi keuangan (*financial information*), yaitu informasi akuntansi manajemen dan informasi akuntansi keuangan seperti laba sebelum pajak, tingkat pengembalian investasi, dan sebagainya.

Dimensi pertumbuhan dikenal sebagai ukuran kinerja yang paling penting, terutama pada perusahaan kecil (Tsai et al. 1991; Wiklund 1999) dan merupakan uji kinerja yang baik ditengah kondisi resesi ekonomi dan persaingan yang ketat (Swamidass dan Newell, 1987). Pertumbuhan penjualan merupakan indikator kinerja yang sangat lazim dan telah menjadi konsensus sebagai ukuran pertumbuhan yang terbaik.

Balance Scorecard

Menurut Tjahyono (2003), *balance scorecard* menyediakan kerangka komprehensif yang menterjemahkan tujuan strategis perusahaan ke dalam set pengukuran kinerja yang menyeluruh. *Balanced scorecard* telah diterapkan oleh hampir setengah jumlah perusahaan yang tergolong Fortune 1000 di U.S.A. *Balanced scorecard* yang pada awalnya dimanfaatkan oleh organisasi bermotif laba, dalam perkembangannya terkini telah dimanfaatkan secara berhasil oleh organisasi nirlaba dan organisasi *sector public*. *Balanced scorecard* meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaan yang bersifat strategis terdiri dari tiga tahap terpisah yang terpadu: (a) sistem perumusan strategi, (b) sistem perencanaan strategis, (c) sistem penyusunan program. Sistem perumusan strategi berfungsi sebagai alat *trendwatching*, *SWOT analysis*, *envisioning*, dan pemilihan strategi. Perumusan strategi diawali dengan analisis *trendwatching* yang mencakup analisis lingkungan makro (politik/ peraturan perundangan, ekonomi, sosial, teknologi),

lingkungan industri (potensi pasar, perilaku konsumen, segmentasi, pemasok, distributor, mitra bisnis, substitusi, trend laba industri, masuknya pendatang baru), lingkungan persaingan (kinerja, kapabilitas, strategi dan minat). Tahapan berikutnya mengidentifikasi peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan. Hasil analisis SWOT selanjutnya ditindaklanjuti dengan envisioning untuk mengidentifikasi visi, misi dan nilai dasar dan kemudian didukung beberapa alat seperti TOWS matrix, BCG matrix, SPACE matrix maka kemudian dapat dipilih strategi yang cocok, khususnya untuk menciptakan daya saing dan keunggulan kompetitif. Menurut Mulyadi (2007) keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam system perencanaan strategis adalah pada kemampuan *balanced scorecard* dalam menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) komprehensif, (2) koheren, (3) berimbang, (4) terukur.

Penelitian terdahulu

Studi yang dilakukan Freel (1998) pada perusahaan skala kecil dan menengah di United Kingdom, dengan mengambil sampel 238 perusahaan skala kecil dan menengah menemukan beberapa faktor yang menghambat SMEs untuk melakukan inovasi produk. Knight (1996) dalam studinya menemukan beberapa faktor yang menjadi penghambat inovasi pada perusahaan besar di Canada. Dalam penelitian tersebut Knight (1996) juga membandingkan beberapa faktor penghambat inovasi antara perusahaan-perusahaan di Canada, Amerika Serikat dan New Zealand. Sekaligus juga dianalisis beberapa insentif pemerintah yang mampu mendorong inovasi. Badlwin (1995) menyatakan bahwa terdapat berbagai macam permasalahan/kesulitan yang dihadapi oleh perusahaan skala kecil, diantaranya adalah: kegagalan manajemen, permasalahan dalam kualifikasi sumberdaya manusia, penggunaan teknologi modern, dan keterbatasan sumberdaya finansial.

Romijn dan Albaladejo (1999) dalam penelitian empirisnya pada 50 perusahaan skala kecil dan menengah di United Kingdom (perusahaan dengan jumlah karyawan kurang dari 250 orang), menemukan bahwa faktor-faktor internal, seperti tingkat pendidikan dan pengalaman pemilik perusahaan, institusi riset dan pengembangan, ketrampilan teknis tenaga kerja serta investasi pada pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan faktor-faktor penentu inovasi organisasi. Dalam penelitian ini juga ditemukan faktor-faktor eksternal, seperti dukungan finansial dari pemerintah untuk Riset dan Pengembangan, komunikasi/interaksi dengan pihak luar (*customers, suppliers, competitors,*

financial institutions, R & D institutions, Industry associations) yang merupakan faktor-faktor yang signifikan penentu kapabilitas inovasi organisasi.

Penelitian yang dilakukan Zulaikha dan Fredianto (2003) tentang hubungan antara lingkungan eksternal, orientasi strategis dan kinerja UKM di Semarang menyimpulkan bahwa kemauan perusahaan untuk melakukan inovasi dan proaktivitas berhubungan positif dengan dimensi kinerja perusahaan (pertumbuhan). Keberanian mengambil resiko berhubungan negative dengan pertumbuhan. Sampel yang diambil sebanyak 89 UKM di Semarang dan dianalisis dengan menggunakan regresi berganda.

Penelitian yang dilakukan Siyamtinah (2005) tentang hambatan proses kemitraan antara UKM yang berada di LIK dan UKM yang berada di luar LIK di Semarang dengan mengambil sampel sebanyak 141 UKM menyimpulkan bahwa bahwa dari 7 variabel yang diuji, 6 variabel ternyata tidak ada perbedaan secara signifikan pada hambatan proses kemitraan antara UKM yang berada di LIK dan UKM yang berada di luar LIK. Satu variabel yang mempunyai perbedaan secara signifikan adalah variabel *specificity*.

Metode Penelitian

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini seluruh UKM di Semarang sebanyak 70.595 perusahaan. Jumlah sampel penelitian yang diambil dengan menggunakan pendekatan Yamane dengan tingkat kesalahan pengambilan sampel 10% diperoleh 100. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode *cluster sampling*, yaitu dengan membagi semua karyawan dalam *sampling frame* ke dalam kluster (kelompok atau kategori). Sampel yang dipilih setiap kelompok berdasarkan *purposive sampling* dengan kriteria UKM yang merupakan usaha mikro dan usaha kecil yang telah bermitra dengan BUMN minimal satu tahun.

Metode Pengumpulan Data

Data primer diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada para pelaku UKM di Kota Semarang, manajemen BUMN mitra UKM dan personal dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Semarang, Dinas perindustrian dan Perdagangan. Bentuk pertanyaan (kuesioner) bersifat tertutup dan terbuka.

Variabel Penelitian dan Pengukurannya

1. **Faktor internal** mencakup tingkat pengetahuan SDM (*knowledge*), skill SDM, kemampuan SDM, pelatihan dan pengembangan SDM serta penggunaan teknologi

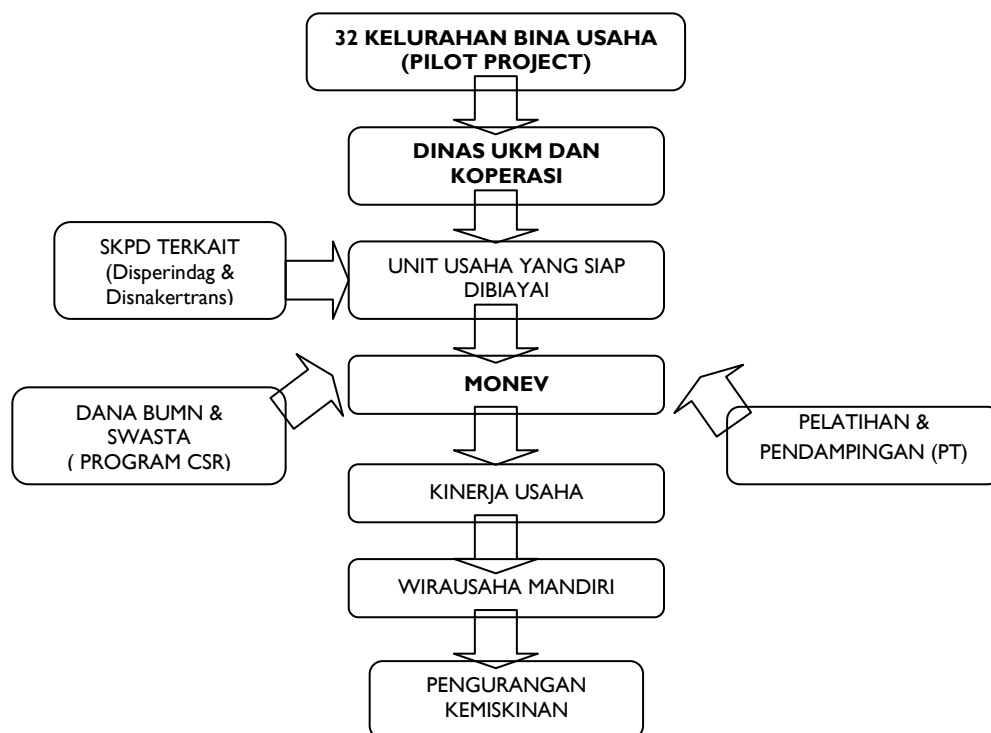
2. **Faktor eksternal** terdiri dari dukungan finansial dari BUMN saat ini, dukungan penggunaan *intellectual property rights* (hak paten) oleh BUMN, dukungan Interaksi dan komunikasi dengan pihak luar (interaksi IKM dengan pihak luar seperti interaksi dengan KADIN, Asosiasi Industri, Dinas Koperasi dan UKM, kalangan akademis, yang difasilitasi BUMN mitra
3. **Kapabilitas Inovasi** terdiri dari dukungan peningkatan kapabilitas pemasaran, dukungan pengembangan produk baru BUMN mitra, dukungan peningkatan kapabilitas produksi dan operasi dari BUMN mitra, dukungan pengembangan kualitas SDM UKM BUMN mitra.
4. **Hambatan Kemitraan** terdiri dari cara kerja BUMN mitra sulit dipahami, karakteristik karyawan tidak sesuai harapan BUMN mitra, cara kerja BUMN mitra sangat rumit, pengalaman kemitraan, tidak terbuka, penyelesaian masalah
5. **Kinerja** terdiri dari peningkatan jumlah produk, volume penjualan, nilai penjualan meningkat, tidak ada produk yang rusak, memenuhi standar kualitas

Hasil Dan Pembahasan Bina Usaha (Gerdu Kemping)

Hasil analisis data tentang optimalisasi kemitraan usaha kecil menengah (UKM) dan BUMN melalui program PKBL dalam mengurangi tingkat kemiskinan di Kota Semarang mencakup dua bentuk, yaitu program bina lingkungan, bina usaha, bina orang dan program bina mitra (BUMN). Dalam mengurangi tingkat kemiskinan di Kota Semarang saat ini (26,41%), Pemerintah Kota Semarang telah mencanangkan program terpadu penanganan kemiskinan, kesehatan, ekonomi, pendidikan, infrastruktur dan lingkungan (Gardu Kemping). Pada tahun 2011, sebanyak 32 kelurahan yang dijadikan *pilot project* Gardu Kemping, termasuk Kelurahan Bulu Lor dan Tanjung Emas (Semarang Utara), Kelurahan Gebangsari dan Terboyo Kulon (Kecamatan Genuk), Kelurahan Mangkang Kulon dan Mangunharjo (Kecamatan Tugu). Terkait dengan program bina lingkungan, penelitian ini mencoba mengidentifikasi jenis-jenis usaha yang mampu diberdayakan melalui program kemitraan bina lingkungan dengan mengambil sampel di Bulu Lor, Mangkang Kulon, Mangunharjo dan Mangunsari. Mengingat program ini baru dilaksanakan tahun 2011, maka rata-rata kegiatan usaha yang akan dibiayai oleh BUMN melalui program CSR belum berjalan secara optimal.

Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan deskriptif analisis serta analisis korelasi antar variabel serta analisis SWOT dan *balance scorecard*.



Gambar 1
Mekanisme Kemitraan Program Gerdu Kemping (Bina Usaha)

Hasil pendataan kelurahan yang memiliki banyak warga miskin dilakukan oleh Pemkot melalui kelurahan, dan saat ini terdapat 32 kelurahan sebagai uji coba program Gerdu Kempling tahun 2011, 48 kelurahan tahun 2012 dan 2013, 32 kelurahan pada tahun 2014 dan 17 kelurahan pada tahun 2015. Selanjutnya identifikasi salah satu program Gerdu Kempling yaitu bina usaha dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM dan untuk merekomendasikan beberapa jenis usaha yang layak dibiayai dan dikembangkan. Jumlah dan jenis usaha dimintakan pembiayaan melalui program CSR serta melibatkan perguruan tinggi untuk kegiatan pelatihan usaha dan pendampingan.

Monitoring dan evaluasi dilakukan oleh semua pihak baik dari pihak Pemkot Semarang, Pemberi dana CSR serta Perguruan tinggi untuk memastikan usaha yang dibiayai berjalan dengan baik. Usaha yang berhasil dan berkembang akan menciptakan wirausaha mandiri, sehingga ke depan dapat dikembangkan lebih jauh melalui program bina mitra PKBL BUMN, sehingga berdampak pada pengurangan kemiskinan (2% per tahun).

Bina Mitra

Berdasarkan konsep kemitraan, penelitian ini mengidentifikasi lebih jauh optimalisasi kemitraan BUMN dengan usaha kecil, khususnya terkait dengan kelembagaan dan mekanisme yang optimal dalam meningkatkan kinerja UKM di Semarang. Beberapa faktor yang dipertimbangkan dalam kegiatan kemitraan mencakup faktor internal, faktor eksternal, kapabilitas inovasi, hambatan kemitraan serta kinerja UKM. Jumlah UKM dalam penelitian ini sebanyak 49 yang telah bermitra dengan BUMN, baik dari aspek permodalan maupun pembinaan serta pelatihan usaha. Berdasarkan hasil deskripsi responden, mayoritas responden berusia 20 hingga 60 tahun (98%), dengan tingkat pendidikan mayoritas SMA (70%). Lama usaha UKM yang diteliti mayoritas

10 – 20 tahun (49%) dengan jumlah karyawan mayoritas kurang dari lima orang (77,5%).

Beberapa jenis usaha dalam penelitian ini antara lain: bandeng presto, bearing, bengkel mobil dan modifikasi, busana muslim, catering, dagang sayur, fashion, furniture, gordyn, jahit, jajanan, onderdil mobil, kelontong, pakaian, kampas kopling, kanvas rem, kerupuk, konveksi, kue kering, makanan ringan, mebel, sembako, komputer.

UKM ini mayoritas bermitra dengan BUMN kurang dari 5 tahun (91%) terutama dalam hal permodalan, namun dari sisi pembinaan berupa pelatihan, hanya 57% yang menyatakan memperoleh berbagai pelatihan, sisanya 42,9 tidak pernah / hadir dalam kegiatan pelatihan yang diadakan oleh BUMN. Beberapa institusi yang pernah memberikan pelatihan antara lain, dinas perindustrian dan perdagangan, dinas UKM dan koperasi (perum peruri, Pelindo), jamsostek, jasa raharja, pegadaian dan pertamina, Perum Peruri.

Besarnya dana kemitraan yang diterima UKM binaan berkisar antara 5- 30 juta. Bantuan modal ini sangat membantu pengembangan usaha UKM, karena selama ini salah satu kelemahan UKM adalah sulitnya akses permodalan karena tidak memiliki jaminan dan tidak *bankable*. Tingkat pengembalian pinjaman UKM cukup baik yang tercermin dari 89,8% tidak macet, sementara hanya 10,2% saja yang macet. Kaitannya dengan peningkatan kualitas manajemen usaha kecil menengah, maka telah dilakukan berbagai pelatihan-pelatihan sebagai upaya untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan usaha kecil dan menengah. Adapun pelatihan-pelatihan yang telah dilakukan antara lain: kewirausahaan, pemasaran, operasional dan keuangan.

Deskripsi Faktor Internal (X_i)

Konstruk faktor internal terdiri dari enam indikator, dan hasilnya sebagai berikut:

Tabel I
Hasil Rata-Rata Faktor Internal

Faktor Internal	Inovasi	Kinerja	Mean
Pengetahuan manajemen bisnis	0,586 (0,000)	0,386* (0,006)	3,49
Pengetahuan memahami konsumen	0,527 (0,000)	0,272 (0,059)	3,43
Pengetahuan melakukan promosi yang efektif	0,556 (0,000)	0,319* (0,025)	3,29
Pengetahuan merumuskan strategi pemasaran	0,510 (0,000)	0,326* (0,022)	3,22
Ketrampilan administrasi keuangan dan akuntansi	0,361 (0,011)	0,245 (0,089)	3,00

Faktor Internal	Inovasi	Kinerja	Mean
Memiliki kemampuan inovasi yang baik	0,364 (0,010)	0,600* (0,000)	3,02

Sumber: data primer yang diolah (2011)

* Nilai koefisien korelasi yang signifikan (koefisien yang menunjukkan ada atau tidaknya hubungan antar variabel)

Pada Tabel 1 menunjukkan bahwa jawaban untuk faktor internal dari responden mengindikasikan rata-rata di atas 3, yang berarti secara keseluruhan penanganan faktor internal oleh usaha kecil dan menengah dikategorikan cukup baik. Namun demikian kaitannya dengan kemampuan berinovasi bagi usaha kecil menengah dirasa masih belum optimal (mean = 3,02). Temuan ini mengindikasikan bahwa secara umum masalah yang dihadapi UKM adalah kekurangmampuan untuk membuat inovasi produk, yang tentunya sangat berpengaruh pada kemampuan menyesuaikan dengan perkembangan selera konsumen yang selalu menginginkan produk-produk yang baru dan inovatif. Inovasi produk. Hasil kemitraan UKM dengan BUMN melalui berbagai pelatihan dapat memperbaiki faktor internal yang berpengaruh terhadap kapabilitas inovasi dan kinerja UKM.

Berdasarkan hasil korelasi antara kemampuan memiliki pengetahuan manajemen bisnis, pengetahuan cara memahami konsumen yang baik, memiliki pengetahuan melakukan promosi, memiliki pengetahuan tentang merumuskan strategi pemasaran yang efektif serta ketrampilan administrasi keuangan yang baik setelah bermitra dengan BUMN memiliki

hubungan signifikan dan positif dengan kapabilitas inovasi UKM mitra BUMN. Semuanya memiliki hubungan signifikan dan positif, artinya apabila hasil kemitraan UKM dengan BUMN menghasilkan peningkatan faktor-faktor internal UKM maka mendorong kemampuan kapabilitas inovasi UKM yang lebih baik. Hal ini memberikan implikasi bahwa pelatihan yang berfokus pada peningkatan faktor internal oleh BUMN sangat penting bagi UKM. Faktor internal yang baik dari hasil kemitraan UKM dengan BUMN juga memberikan implikasi pada peningkatan kinerja UKM. Berdasarkan hasil korelasi antara hasil kemitraan UKM dan BUMN dalam hal faktor internal, hanya kemampuan memiliki pengetahuan manajemen bisnis, kemampuan promosi yang efektif, merumuskan strategi pemasaran serta kemampuan inovasi berhubungan signifikan dan positif dengan peningkatan kinerja UKM. Implikasinya bahwa pelatihan yang diberikan BUMN kepada UKM terkait dengan faktor internal sangat penting dalam meningkatkan kinerja UKM.

Deskripsi Faktor Eksternal

Konstruksi faktor internal terdiri dari empat indikator, dan hasilnya sebagai berikut:

Tabel 2
Hasil Rata-Rata Faktor Eksternal

Faktor Eksternal	Inovasi	Kinerja	Mean
Dukungan finansial dari Pemerintah dan BUMN mitra	0,149 (0,306)	0,459* (0,001)	3,49
Dukungan Pemerintah/BUMN penggunaan hak paten	0,591* (0,000)	0,288* (0,045)	2,82
Interaksi dengan pihak luar	0,791* (0,000)	0,197 (0,174)	3,31

Sumber: data primer yang diolah (2011)

* Nilai koefisien korelasi yang signifikan (koefisien yang menunjukkan ada atau tidaknya hubungan antar variabel)

Pada Tabel 2 kaitannya dengan faktor eksternal menunjukkan bahwa indikator dukungan finansial dari pemerintah dan BUMN mitra serta interaksi dengan pihak luar memiliki nilai mean di atas 3, yang artinya bahwa usaha kecil menengah di Kota Semarang telah mendapatkan dukungan dana yang cukup dari

pemerintah, serta interaksi dengan pihak luar, seperti perguruan tinggi, perbankan telah terjalin dengan baik. Namun demikian dalam kaitannya dengan dukungan untuk mempatenkan produknya memiliki nilai rata-rata dibawah 2,82, yang artinya bahwa dukungan pihak-pihak terkait untuk mempatenkan produk-produk usaha kecil

menengah masih belum dilakukan secara optimal. Patent merupakan pengakuan terhadap produk perusahaan yang digunakan untuk melindungi produk dari peniruan pihak lain, sehingga memerlukan perhatian khusus terutama oleh pihak pemerintah dalam rangka melindungi usaha kecil menengah dalam persaingan. Faktor eksternal juga sangat penting dalam meningkatkan kapabilitas inovasi dan kinerja UKM.

Hasil korelasi antara faktor eksternal berupa dukungan paten dan interaksi dengan pihak luar (Kadin, usaha besar) UKM mitra sangat signifikan meningkatkan kapabilitas inovasi UKM mitra BUMN, artinya semakin tinggi dukungan BUMN mitra terhadap hak paten dan interaksi dengan pihak luar akan memudahkan UKM dalam

meningkatkan kapabilitas inovasinya. Implikasinya bahwa BUMN mitra UKM perlu memberikan dukungan hak paten dan interaksi pihak luar bagi pelaku UKM. Hasil korelasi antara faktor eksternal berupa dukungan modal dan paten dari pemerintah dan BUMN berhubungan signifikan dan positif terhadap peningkatan kinerja UKM mitra BUMN. Implikasinya semakin mudah mekanisme UKM dalam memperoleh akses modal dari BUMN dan dukungan paten, maka semakin meningkat pula kinerja UKM mitra.

Deskripsi Kapabilitas Inovasi

Konstruk faktor kapabilitas inovasi perusahaan terdiri dari empat indikator, dan hasilnya sebagai berikut:

Tabel 3
Hasil Rata-Rata Kapabilitas Inovasi

Kapabilitas Inovasi	Kinerja	Mean
Kapabilitas pemasaran	0,415* (0,003)	3,12
Kapabilitas inovasi produk baru	0,314* (0,028)	2,78
Kapabilitas operasi	0,281* (0,051)	2,82
Kapabilitas SDM	0,355* (0,012)	3,02

Sumber: data primer yang diolah (2011)

* Nilai koefisien korelasi yang signifikan (koefisien yang menunjukkan ada atau tidaknya hubungan antar variabel)

Berdasarkan Tabel 3, hasil analisis korelasi kapabilitas pemasaran, inovasi produk baru, operasi dan SDM, semuanya memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja UKM mitra BUMN. Inovasi produk ataupun pelayanan tidak akan berarti banyak apabila tidak mencapai kesuksesan secara komersial (Byrd, 2000). UKM haruslah mengembangkan kemampuannya untuk memasarkan produk atau pelayanan yang baru tersebut. Baldwin dan Johnson (1995) dalam penelitiannya di Canada menemukan bahwa perusahaan skala kecil dan menengah (UKM) akan menjadi lebih inovatif apabila memberikan penekanan yang lebih besar pada pengembangan kapabilitas pemasaran. Penelitian yang dilakukan Zulaikha dan Fredianto (2003) tentang hubungan antara lingkungan eksternal, orientasi strategic dan kinerja UKM di Semarang menyimpulkan bahwa kemauan perusahaan untuk melakukan inovasi dan proaktivitas berhubungan positif dengan dimensi kinerja perusahaan (pertumbuhan). Chase et al. (2001) menyatakan, karena peningkatan jumlah produk baru dan teknologi proses yang baru, sementara siklus hidup produk dan model produk semakin lama semakin pendek, maka perusahaan (UKM) harus meningkatkan pengembangan produk baru yang

lebih besar daripada sebelumnya, dan penggunaan sumber daya yang lebih efisien pada masing-masing kegiatan usaha.

Secara teoritis, pengembangan kapabilitas proses produksi terdiri dari tiga tahap yaitu *pre-production*, *production*, dan *post-production* (Vuppapapati et al., 1993; Leonard dan Sasser, 1982). Oleh karena itu UKM dapat mengadopsi sistem kapabilitas proses produksi melalui tahap sebelum proses produksi (*pre-production*) meliputi tahap penerapan sistem desain yang berkualitas. Tahap kedua adalah tahap proses produksi (*production*). Pada tahap ini yang diperhatikan adalah jaminan kualitas produk. Salah satu cara yang dapat digunakan adalah proses pengawasan statistik, termasuk efisiensi penggunaan bahan, dan standarisasi produk. Tahap terakhir *post-production*, adalah tahap pengawasan kualitas setelah proses produksi.

Kapabilitas SDM merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja UKM mitra BUMN. Program pelatihan adalah metoda utama yang digunakan untuk meningkatkan *skill* tenaga kerja. Survey yang dilakukan Baldwin et al., (1995) terhadap perusahaan skala kecil dan menengah yang sedang tumbuh (*Growing Small and Medium Enterprises*) menunjukkan bahwa

keahlian tenaga kerja (*skill labour*) merupakan kontributor terpenting untuk pertumbuhan perusahaan. Hal ini didasarkan pada temuan penelitian, bahwa sekitar 52% perusahaan skala kecil dan menengah yang diteliti melaksanakan program pelatihan untuk meningkatkan sumber daya manusianya, 36% diantaranya menggunakan program pelatihan formal. Selain melalui pelatihan dalam meningkatkan kualitas SDM, kompetensi SDM UKM perlu ditingkatkan melalui pengetahuan (*knowledge*) berupa pengetahuan manajemen bisnis, pengetahuan produk dan jasa, pengetahuan tentang konsumen, promosi dan

strategi pemasaran. Di samping pengetahuan, ketrampilan produksi, komunikasi, kerjasama dan organisasi, pengawasan, keuangan, administrasi dan akuntansi. Faktor penting lainnya terkait dengan kapabilitas SDM adalah kemampuan yang mencakup kemampuan mengelola bisnis, mengambil keputusan, memimpin, mengendalikan, berinovasi, situasi dan perubahan lingkungan bisnis.

Deskripsi Kemitraan

Konstruksi hambatan kemitraan terdiri dari enam indikator, dan hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4
Hasil Rata-Rata Kemitraan

Kemitraan	Kinerja	Mean
Persyaratan kemitraan yang rumit	0,018 (0,905)	2,27
Ketrampilan Karyawan perusahaan tidak sesuai yang diharapkan mitra	0,096 (0,512)	2,29
Mekanisme kemitraan	0,136 (0,350)	2,35
Perusahaan mempunyai sedikit pengalaman tentang kemitraan	0,285* (0,047)	3,08
Hubungan kemitraan perusahaan dengan BUMN harmonis	0,073 (0,618)	3,45
Penyelesaian masalah keuangan berjalan dengan baik	0,400* (0,004)	3,16

Sumber: data primer yang diolah (2011)

* Nilai koefisien korelasi yang signifikan (koefisien yang menunjukkan ada atau tidaknya hubungan antar variabel)

Hambatan kemitraan yang dialami perusahaan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Berdasarkan pada temuan di lapangan, hasilnya mengindikasikan bahwa indikator hubungan kemitraan perusahaan dengan BUMN harmonis memiliki nilai diatas rata-rata (3,45), artinya bahwa selama ini hubungan kemitraan antara usaha kecil menengah dengan BUMN belum terjalin dengan baik. Namun pada indikator persyaratan kemitraan yang rumit, ketrampilan karyawan perusahaan tidak sesuai yang diharapkan mitra, mekanisme kemitraan, perusahaan mempunyai sedikit pengalaman tentang kemitraan, dan penyelesaian masalah keuangan berjalan dengan baik memiliki nilai dibawah rata-rata. Dalam kemitraan dengan BUMN responden cenderung menyatakan tidak terlalu rumit, demikian juga tingkat ketrampilan karyawan perusahaan sudah sesuai dengan yang diharapkan mitra. Perusahaan secara umum juga memiliki pengalaman tentang kemitraan.

Berdasarkan hasil analisis korelasi antara hambatan kemitraan dengan kinerja UKM, UKM yang mempunyai sedikit pengalaman tentang kemitraan dan kemampuan UKM menyelesaikan masalah keuangan berjalan dengan baik memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap

Kinerja UKM. Sementara lainnya tidak memiliki hubungan yang signifikan. Secara umum kemitraan UKM dengan BUMN sudah berjalan dengan baik, terutama dalam pemberian modal dan pembinaan berupa pelatihan. Namun demikian, kemitraan BUMN dengan UKM belum menghasilkan usaha yang optimal. Hal ini disebabkan belum berjalannya mekanisme koordinasi antara Dinas UKM dan koperasi, BUMN, UKM, usaha besar, KADIN dan perguruan tinggi serta dinas perindustrian dan perdagangan.

Mekanisme Kemitraan

Mekanisme penyaluran bantuan modal dan pembinaan BUMN melalui program PKBL saat ini ada dua, yaitu BUMN mitra UKM bekerjasama dengan Dinas Koperasi dan UKM untuk menseleksi UKM yang layak diberikan bantuan permodalan (rekomendasi) termasuk persyaratan administrasi dan agunan. Mekanisme kedua dilakukan oleh BUMN mitra UKM secara langsung dan ditangani sendiri, baik kriteria UKM yang dibiayai, persyaratan administrasi serta agunan pinjaman tanpa melibatkan pihak Dinas Koperasi dan UKM. Data penelitian menunjukkan bahwa tahun 2011, dari 229 UKM mitra binaan

BUMN yang tidak melalui Dinas Koperasi dan UKM, tercatat 152 masuk kategori macet (66,4%), 63 kategori kurang lancar (27,5%) dan sebanyak 14 masuk kategori ragu-ragu (6,1%). Sedangkan dari 62 UKM mitra binaan BUMN yang melalui dinas Koperasi dan UKM, 22 UKM masuk kategori macet (35,5%), 4 UKM kategori kurang lancar (6,5%) dan 36 masuk kategori lancar (58,1%).

Berdasarkan uji statistik perbedaan status pinjaman antara UKM binaan BUMN yang melalui Dinas Koperasi dan UKM dengan yang tidak melalui Dinas Koperasi dan UKM didapatkan nilai Mann Whitney U 3548 dengan nilai signifikansinya sebesar 0,000, yang dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan kinerja status permodalan antara UKM yang bermitra dengan BUMN melalui Dinas Koperasi dan UKM dengan yang tidak melalui Dinas Koperasi dan UKM. Implikasinya bahwa keterlibatan Dinas Koperasi dan UKM dalam program PKBL antara UKM dan BUMN sangat penting untuk membantu memonitor manfaat pemberian modal bagi peningkatan usaha UKM (kinerja) UKM di Kota Semarang.

Selain mekanisme pemberian modal, kelemahan mekanisme kemitraan BUMN selama ini adalah belum mampu memetakan UKM yang masih kecil cakupannya, UKM yang sudah siap untuk dipatenkan produknya serta UKM yang sudah siap dibantu pemasaran ke luar negeri / ekspor. Demikian juga dengan pemetaan UKM yang belum mampu dimitrakan dengan usaha besar, serta UKM yang siap dimitrakan dengan usaha besar melalui pola subkontrak dan pola dagang umum. Kelemahan lainnya adalah peran Kadin belum menjadi bagian integral dari sistem pembinaan UKM di Kota Semarang dan berjalan cenderung terpisah dalam memberikan pembinaan UKM di Kota Semarang melalui program *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Peran perguruan tinggi selama ini hanya sebatas memberikan pelatihan manajemen usaha yang bersifat temporer tanpa ikut melakukan monitoring dan pendampingan, sehingga kinerja UKM belum bisa optimal. Di sisi lain keterlibatan dinas perindustrian dan perdagangan juga kurang terintegrasi dengan program dari Dinas Koperasi dan UKM. Kondisi-kondisi tersebut diatas merupakan faktor yang menghambat UKM yang bermitra dengan BUMN belum mampu secara optimal meningkatkan kinerja usahanya.

Berdasarkan mekanisme yang ada tersebut, dalam penelitian ini mencoba menemukan mekanisme yang terintegrasi dan holistik antara *stakeholders* UKM binaan BUMN di Kota

Semarang agar mampu mendorong peningkatan kinerja UKM di Kota Semarang dalam mengurangi tingkat kemiskinan. Mekanisme ini melibatkan keterpaduan antar pihak yang berkepentingan dalam pengembangan UKM di Kota Semarang. Berdasarkan mekanisme kemitraan BUMN dan UKM saat ini, diperlukan optimalisasi bentuk kemitraan BUMN dan UKM dengan menggunakan pendekatan *holistik* yang melibatkan seluruh *stakeholders* sesuai dengan kompetensi masing-masing. Perlunya dukungan BUMN mitra melalui program PKBL serta peran Usaha besar untuk mengembangkan lebih lanjut UKM agar mampu berkembang dalam mengurangi tingkat kemiskinan.

Langkah pertama, bahwa perlunya sebuah komitmen bersama program bina kemitraan UKM dengan BUMN melibatkan Dinas Koperasi dan UKM di Kota Semarang sebagai institusi yang menyiapkan *data base* dan pemetaan UKM dalam tahap awal bantuan permodalan, termasuk kriteria usaha kecil yang dapat diikuti dalam program kemitraan sesuai dengan peraturan menteri BUMN nomor 05/MBU/2007 tentang program kemitraan BUMN dengan usaha kecil.

Berdasarkan kriteria tersebut, Dinas Koperasi dan UKM menyiapkan UKM hasil pemetaan, dari yang paling mikro, berpotensi dipatenkan produknya, dimitrakan dengan usaha besar baik melalui pola subkontrak maupun dagang umum. Selanjutnya data diserahkan BUMN mitra untuk diseleksi. Hasil UKM terpilih yang akan dibiayai selanjutnya diberikan pelatihan, pendampingan, serta dimitrakan dengan usaha besar bagi yang sudah siap. Ini melibatkan perguruan tinggi dan Kadin, dalam hal pelatihan manajemen usaha dari akademisi maupun dari pelaku usaha besar hingga proses monitoring dan evaluasi. Selanjutnya bagi UKM yang siap dimitrakan dengan usaha besar melalui program subkontrak maupun dagang umum, peran Kadin sangat penting untuk mendapatkan usaha besar yang siap bermitra yang nantinya difasilitasi oleh BUMN mitra dan pemerintah Kota Semarang hingga monitoring dan evaluasi.

Bagi UKM yang siap diproses paten produknya, peran dinas perindustrian dan perdagangan sangat penting, hingga keluarnya hak paten UKM tersebut. Seluruh kegiatan diperlukan koordinasi antar *stakeholders* tersebut guna mengoptimalkan kinerja UKM di Kota Semarang. Pihak Dinas Koperasi dan UKM bersama BUMN mitra, usaha besar, perguruan tinggi, Kadin dan disperindag melakukan monitoring dan evaluasi usaha agar kinerja UKM menjadi optimal. Pola subkontrak adalah hubungan kemitraan antara

usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar, dimana usaha kecil memproduksi komponen yang diperlukan oleh usaha menengah atau usaha besar sebagai bagian dari produksinya. Manfaat yang diperoleh UKM adalah menstabilkan dan menambah penjualan, memperoleh bimbingan teknis produksi dan manajemen. Pola dagang umum merupakan kemitraan antara usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar, yang di dalamnya usaha menengah dan besar memasarkan hasil produksi usaha kecil. Dengan mekanisme ini diharapkan kemitraan BUMN, usaha besar dengan UKM akan meningkatkan kinerja UKM secara signifikan.

Deskripsi Kinerja UKM

Kinerja perusahaan ditentukan oleh banyak faktor, baik dari aspek pertumbuhan maupun kemampulabaan. Aspek pertumbuhan menyangkut dengan jumlah produk yang dihasilkan meningkatkan dari waktu ke waktu serta minimnya produk cacat yang dihasilkan. Berdasarkan jawaban responden menunjukkan bahwa mayoritas pertumbuhan perusahaan yang dicerminkan oleh peningkatan standar kualitas produk memiliki nilai mean terbesar (3,51), artinya bahwa UKM di Kota Semarang merasa bahwa kinerja perusahaan diukur dari kualitas produk yang semakin meningkat. Sementara untuk indikator jumlah produk meningkat, jumlah volume penjualan meningkat, dan nilai penjualan meningkat pada saat ini belum merupakan ukuran kinerja perusahaan yang diandalkan, artinya bahwa ketiga indikator tersebut masih belum yang dominan.

Analisis SWOT

Berdasar hasil deskriptif kondisi UKM di Semarang, indikator kondisi keuangan di UKM yang bemitra BUMN menunjukkan rata – rata 2.85, ini menunjukkan indikator kondisi keuangan berada pada nilai skor cukup yang berarti bahwa kondisi keuangan UKM menunjukkan dalam kondisi baik untuk mendapatkan bantuan pendanaan serta sudah memenuhi syarat manajemen keuangan yang baik bagi sebuah usaha, tetapi masih bisa ditingkatkan menjadi lebih baik. Kondisi UKM yang bemitra dengan BUMN seperti Perum Peruri, PT Pelindo, PT Angkasa Pura, PT Jamsostek, PT Pertamina, Askes secara umum kondisi keuangan memang cukup baik, terutama sejak memperoleh bantuan modal dari BUMN sehingga mampu meningkatkan omzet penjualan.

Indikator laba di di UKM yang bemitra BUMN menunjukkan rata – rata 2.94, ini menunjukkan indikator laba yang diperoleh berada pada nilai skor cukup yang berarti laba yang diperoleh dapat dipergunakan untuk pengembangan usaha, kebutuhan angsuran dan keuntungan bagi pemiliknya, tetapi masih bisa ditingkatkan menjadi lebih meningkat labanya. Laba UKM yang bemitra BUMN cukup baik, hal ini didukung dengan data Dinas Koperasi dan UKM Semarang bahwa UKM yang bemitra dengan BUMN dengan difasilitasi Dinas Koperasi dan UKM mayoritas lancar mengembalikan pinjaman BUMN, meskipun ada beberapa yang macet. Indikator omset penjualan di UKM yang bemitra BUMN menunjukkan rata – rata 2.88, ini menunjukkan indikator omset penjualan berada pada nilai skor cukup yang berarti bahwa ada peningkatan omset penjualan dari UKM karena menerima bantuan dana dari mitra BUMN, tetapi masih bisa ditingkatkan menjadi lebih meningkat omsetnya.

Indikator manajemen keuangan dan akuntansi di UKM yang bemitra BUMN menunjukkan rata – rata 2.48, ini menunjukkan indikator manajemen keuangan dan akuntansi berada pada nilai skor cukup yang berarti bahwa manajemen keuangan dan akuntansi di UKM sudah cukup baik dalam pengaturan keuangan dan akuntansinya walau masih standar dan masih bisa ditingkatkan manajemennya.

Indikator pangsa pasar yang dimiliki UKM yang bemitra BUMN menunjukkan rata – rata 2.90, ini menunjukkan indikator pangsa pasar berada pada nilai skor cukup yang berarti bahwa pangsa pasar UKM sdh cukup baik artinya sudah memiliki pelanggan dan cukup dikenal sebagai UKM yang produknya dapat diterima oleh masyarakat. Indikator kepuasan pelanggan yang dimiliki UKM yang bemitra BUMN menunjukkan rata – rata 3.43, ini menunjukkan indikator kepuasan pelanggan berada pada nilai skor cukup yang berarti bahwa produk yang dihasilkan UKM sudah sesuai seperti yang diinginkan pelanggan tetapi kualitas produk masih dapat ditingkatkan sehingga kepuasan pelanggan dapat meningkat.

Indikator kepercayaan pemberi dana hibah/bantuan modal yang diterima UKM yang bemitra BUMN menunjukkan rata – rata 4.38, ini menunjukkan indikator kepuasan pelanggan berada pada nilai skor baik yang berarti bahwa UKM yang mendapatkan bantuan dana telah mendapat kepercayaan penuh dari mitranya bahwa bantuan dana dipergunakan dengan baik untuk pengembangan usaha UKM. Indikator

kualitas produk yang dimiliki UKM yang bemitra BUMN menunjukkan rata – rata 3.51, ini menunjukkan indikator kualitas produk berada pada nilai skor cukup yang berarti bahwa produk yang dihasilkan UKM sudah sesuai seperti yang diinginkan pelanggan tetapi kualitas produk masih dapat ditingkatkan sehingga kepuasan pelanggan dapat meningkat.

Indikator kualitas layanan yang dimiliki UKM yang bemitra BUMN menunjukkan rata – rata 3.44, ini menunjukkan indikator kualitas produk berada pada nilai skor cukup yang berarti bahwa kualitas pelayanan yang dihasilkan UKM sudah sesuai seperti yang diinginkan pelanggan tetapi kualitas pelayanan masih dapat ditingkatkan sehingga kepuasan pelanggan dapat meningkat.

Indikator sistem administrasi yang dimiliki UKM yang bemitra BUMN menunjukkan rata – rata 2.94, ini menunjukkan indikator sistem administrasi berada pada nilai skor cukup yang berarti bahwa sistem administrasi UKM sudah cukup baik dan tertata dengan baik pelaporan keuangan maupun laporan administrasi tetapi hal ini masih dapat ditingkatkan dengan adanya pelatihan dan pendampingan yang memadai.

Indikator efisiensi usaha saat ini yang dimiliki UKM yang bemitra BUMN menunjukkan rata – rata 3.15, ini menunjukkan bahwa indikator efisiensi usaha sudah cukup baik dimana efisiensi berarti ada peningkatan yang signifikan antara input dan output yang dihasilkan UKM tersebut dan indikator ini masih dapat ditingkatkan menjadi lebih optimal.

Indikator tingkat produktifitas usaha UKM yang bemitra BUMN menunjukkan rata – rata 2.96, ini menunjukkan bahwa indikator tingkat produktifitas usaha sudah cukup baik dalam kinerjanya. Kinerja dalam mengelola SDM dan sumber daya lainnya seperti bahan baku dan produk yang dihasilkan.

Indikator ketrampilan operasional karyawan UKM yang bemitra BUMN menunjukkan rata – rata 3.42, ini menunjukkan bahwa indikator ketrampilan operasional karyawan sudah cukup baik dalam kinerjanya dan karyawan UKM sudah trampil dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan produk yang berkualitas dan seperti yang diinginkan pelanggannya.

Indikator komitmen karyawan untuk mengembangkan usaha UKM yang bemitra BUMN menunjukkan rata – rata 3.47, ini menunjukkan bahwa indikator komitmen karyawan untuk mengembangkan usaha sudah cukup baik. Hal ini menjadi modal dasar bagi usaha UKM untuk dapat berkembang menjadi lebih baik.

Indikator penggunaan teknologi di UKM yang bemitra BUMN menunjukkan rata – rata 3.12, ini menunjukkan bahwa indikator penggunaan teknologi untuk mengembangkan usaha sudah cukup baik. Teknologi yang dipergunakan adalah teknologi tepat guna dan tepat usaha sehingga dalam berproduksinya UKM bisa lebih efisien dan lebih baik dari produk yang dihasilkan.

Indikator kemampuan berwirausaha di UKM yang bemitra BUMN menunjukkan rata – rata 3.35, ini menunjukkan bahwa indikator kemampuan berwirausaha dalam mengembangkan usaha sudah cukup baik. Ini berarti wirausaha UKM sudah memiliki pengalaman untuk berusaha dan memiliki motivasi yang cukup tinggi untuk dapat berkembang menjadi lebih maju.

Indikator kemampuan inovasi produk di UKM yang bemitra BUMN menunjukkan rata – rata 3.22, ini menunjukkan bahwa indikator kemampuan inovasi produk dalam mengembangkan usaha sudah cukup baik dan dapat mengikuti perkembangan keinginan pelanggan dan mengikuti perkembangan jaman.

Kekuatan UKM rata-rata usaha sudah lama berdiri (pemilik usaha), kemandirian diri yang kuat, jiwa wirausaha yang kuat, memiliki aspek legalitas yang cukup kuat, motivasi usaha yang tinggi serta menciptakan lapangan kerja. Adapun kelemahannya antara lain modal yang masih kecil/belum optimal sehingga perlu tambahan modal, jarang mendapatkan pelatihan manajemen usaha, pengetahuan bisnis yang masih rendah, ketrampilan administrasi keuangan dan akuntansi belum baik, inovasi yang masih rendah, kemampuan menghasilkan laba yang masih rendah, dukungan SDM yang rendah serta teknologi yang masih.

Peluang yang dimiliki UKM antara lain dukungan kebijakan pemerintah tentang UKM melalui berbagai program, kemitraan dengan BUMN maupun program CSR, potensi pasar yang makin luas. Serta banyaknya pelatihan untuk meningkatkan kinerja usaha.

Ancaman yang dihadapi UKM antara lain adanya pasar modern yang semakin banyak, persyaratan yang makin ketat pasokan UKM terhadap pasar modern serta masuknya produk-produk Cina yang lebih murah

Analisis Balance Scorecard

Analisis *balance scorecard* dilakukan dengan melihat kinerja UKM di Semarang melalui perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran finansial

sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi UKM, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba usaha kecil menengah.

Perspektif Finansial

Dalam konteks usaha kecil yang bermitra dengan BUMN serta program gardu kempling kinerja finansial secara umum ditunjukkan dengan kondisi keuangan yang dimiliki saat ini, besarnya rata-rata laba usaha per tahun, omzet penjualan yang dimiliki, rata-rata pangsa pasar yang dikuasai serta pertumbuhan pasar per tahun. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata laba per tahun meningkat berkisar 10 – 20%. Sedangkan rata-rata pangsa pasar dan pertumbuhan pasar masih relatif kecil, mengingat hampir seluruh UKM dihadapkan kepada akses pasar yang masih terbatas. Dalam hal kondisi keuangan yang dimiliki saat ini rata-rata cukup baik. Dengan demikian secara finansial kinerja UKM Kota Semarang sudah cukup baik.

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, kinerja UKM Kota Semarang dapat diukur melalui tingkat kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan serta pangsa pasar yang dimiliki. Berdasarkan hasil survei menunjukkan bahwa rata-rata kualitas pelayanan UKM di Kota Semarang cukup baik (2,88), kepuasan pelanggan terhadap produk mereka juga cukup baik (3,08), pangsa pasar cukup baik (3,05) dengan rata-rata pangsa pasar 30 – 40%, pertumbuhan pasar 2- 5% per tahun.

Perspektif proses bisnis internal

Kinerja UKM Kota Semarang dalam perspektif proses bisnis internal mencakup sistem administrasi, tingkat produktivitas pelanggan serta kualitas produk. Berdasarkan hasil survei rata-rata sistem administrasi sudah cukup baik (3,12), tingkat produktivitas pelanggan juga cukup baik (3,08), serta kualitas produk rata-rata sudah cukup baik (2,97). Kondisi ini merupakan dampak hasil kemitraan BUMN dengan UKM Kota Semarang yang difasilitasi Dinas Koperasi dan UKM Kota Semarang.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Kinerja UKM Kota Semarang dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup aspek ketrampilan operasional karyawan, komitmen karyawan untuk

mengembangkan usaha, penggunaan teknologi, kemampuan berwirausaha dan kemampuan inovasi produk. Berdasarkan hasil survei menunjukkan bahwa ketrampilan operasional karyawan (2,97), komitmen karyawan untuk mengembangkan usaha (2,85), penggunaan teknologi (3,24), kemampuan berwirausaha (2,90) dan kemampuan inovasi produk (2,93) semuanya sudah cukup baik. Hanya saja kemampuan ini bisa dioptimalkan lagi dalam meningkatkan kinerja UKM Kota Semarang apabila pembinaan BUMN mitra, pemerintah Kota Semarang, diarahkan juga pada penggunaan teknologi serta kemampuan inovasi produk dengan melibatkan praktisi, pengusaha dan perguruan tinggi.

Berdasarkan hasil survei pada umumnya UKM di Semarang banyak yang tidak mempunyai divisi Riset dan Pengembangan. Faktor-faktor eksternal seperti penggunaan *intellectual property rights*, serta interaksi dengan pihak luar, merupakan faktor-faktor yang berperan dalam meningkatkan aktivitas inovasi. Dalam penelitian ini, para pelaku UKM di Semarang memandang dukungan pemerintah dan pihak perbankan merupakan hal yang penting guna meningkatkan kapabilitas inovasi mereka. Inovasi akan muncul apabila terjadi interaksi dan komunikasi yang intensif antara perusahaan dengan lingkungannya (Sarens, 1987; Roertson dan Gatingnon, 1987 dalam Slappendel, 1996). Organisasi yang lebih terbuka dan berkemauan untuk menerima dan bahkan mencari ide-ide baru dari lingkungan eksternalnya, menjadikan organisasi tersebut lebih inovatif. Interaksi dan komunikasi dengan lingkungan eksternal merupakan bentuk interaksi dan komunikasi perusahaan dengan konsumen, supplier, pesaing, institusi R & D eksternal dan Asosiasi Industri.

Hasil penelitian terhadap UKM di Semarang menunjukkan bahwa mereka banyak melakukan hubungan interaksi dengan pihak luar, seperti pameran produk oleh pemerintah, komunikasi dengan supplier, konsumen, KADIN, dan berbagai asosiasi. Mereka menganggap keikutsertaan dalam kegiatan-kegiatan tersebut dapat meningkatkan pengetahuan dan pengalaman mereka, memperluas jaringan pemasaran, menambah kemampuan dalam meningkatkan mutu produk, termotivasi untuk maju. Sebagian besar responden mengungkapkan ketidak pahaman mereka dalam mengurus hak paten. Dengan demikian peningkatan kinerja UKM di Semarang oleh BUMN mitra, Gerdu Kempling, Dinas Koperasi dan UKM tidak hanya

berfokus pada permodalan dan manajemen usaha saja, namun juga mulai difokuskan pada penggunaan teknologi serta perolehan hak cipta.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, kemitraan BUMN dan UKM dalam hal faktor internal sudah cukup baik, semuanya berkorelasi positif terhadap peningkatan kapabilitas inovasi serta kinerja (kecuali pengetahuan memahami konsumen dan ketrampilan administrasi keuangan dan akuntansi).

Kemitraan BUMN dan UKM dalam hal faktor eksternal sudah cukup baik. Kemitraan BUMN dan UKM dalam hal faktor inovasi juga sudah cukup baik. Model komparasi antara kemitraan BUMN dan UKM yang melibatkan Dinas Koperasi dan UKM dan yang tidak melibatkan Dinas Koperasi dan UKM menunjukkan bahwa BUMN yang bermitra dengan UKM yang melalui Dinas Koperasi dan UKM memiliki tingkat kemacetan pinjaman modal yang lebih rendah dibanding BUMN yang tidak melibatkan Dinas Koperasi dan UKM dalam program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL).

Berdasarkan hasil penelitian, maka mekanisme yang ideal dalam memberdayakan UKM melalui program kemitraan BUMN dengan UKM adalah melibatkan seluruh pihak terkait baik BUMN, UKM, Dinas Koperasi dan UKM, Kadin, Usaha besar serta Disperindag dan perguruan tinggi secara terintegrasi dan holistik, melalui pembagian peran dan tugas yang jelas, baik dari aspek pemetaan UKM yang dibiayai oleh BUMN, pelatihan dan pendampingan usaha, jaringan kerja dengan usaha besar melalui pola subkontrak dan pola dagang umum hingga penyiapan produk UKM untuk dipatenkan dan dipasarkan di luar negeri.

Pemerintah Kota Semarang perlu membuat kebijakan yang berfungsi mengintegrasikan serta mengkoordinasikan pelaksanaan kemitraan BUMN dengan UKM melalui program PKBL dibawah Dinas Koperasi dan UKM melalui kegiatan rapat koordinasi serta menyusun SOP pelatihan, pendampingan, monitoring dan evaluasi serta pola kemitraan dengan usaha besar melalui subkontrak dan pola dagang umum sesuai dengan peran dan tugas masing-masing institusi melalui UKM centre.

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Wali Kota Semarang dan Kepala Bappeda Kota Semarang yang telah memberikan dana kegiatan penelitian melalui Bidang Penelitian dan

Pengembangan Bappeda Kota Semarang tahun 2011.

DAFTAR PUSTAKA

Baldwin, John R. (1999), "Innovation, Training and Success", *Working Paper Series, Micro-Economic Analysis Division Canada*, No. 137.

_____ (1995), *Innovation: "The Key To Success in Small Firms"*, *Working Paper Series, Micro-Economic Studies and Analysis Division, Statistics Canada and Canadian Institute for Advanced Research Economic Project Growth*, No. 76.

Biro Pusat Statistik (1999), *Statistik Industri Perusahaan Manufaktur Skala Menengah dan Besar*, Jakarta, Indonesia.

_____ (2000), *Profil Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia*, Jakarta, Indonesia.

Burgelman, Robert A., Maidique, Modesto A., and Wheelwright, Steven C. (2001), *Strategic Management of technology and Innovation*, Third Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, USA.

Byrd et al., (2002), *Perspective on Innovation*, McGraw-Hill Irwin, New York, USA.

Capon, N., and Glazer, N. (1987), "Marketing and Technology: A Strategic Coalignment", *Journal Marketing*, Vol. 51, pp. 1-14.

Chase, Richard B., Aquilano, Nicholas J., and Jacobs, F. Robert. (2001), *Operation Management for Copetitive Advatage*, Ninth Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, USA.

Chowdhury, Nuruddin A. H. M. (1990)," Small and Medium Industries in Asian Developing Countries", *Asian Development Review*, Vol. 1, pp. 29-45.

Connel, Lianne., Flynn, Andrew. (1999), "The Environment, Innovation and Industry: A Case Study of South Wales",

- International Journal Technology Management*, Vol. 17, No.5, pp. 481-493.
- Damanpour, fariborz, (1991), "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effect of Determinants and Moderators", *Academy Management Journal*, Vol. 34, No.3, pp. 555-590.
- Ettlie, John E., (2000), *Managing Technological Innovation*, John Wiley & Sons, Inc., New York, USA.
- Freel, Mark s. (1998), "Barriers to Product innovation in Small Manufacturing Firms", *International Small Business Journal*, Vol. 18, No. 2, pp. 60-80.
- Hanel, Peter, and Sabourin, David (2000), "Departements of Innonative Activity in Canadian Manufacturing Firm: The Role of Intellectual Property Right", *Research Paper Series, Statistics Canada No. 11F0019MPE No. 122*.
- Khan A. M. and Manopichetwattama, V. (1989), "Innovative and Non-innovative Small Firm: Types and Characteristics", *Management Science*, Vol. 35, pp. 597-606.
- Knight, Russel M. (1996), "Breaking Down The Barriers", *Business Quarterly*, Autum, pp. 70-76.
- Leonard, and Barton, D., (1995), *Wellspings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston: Harvard Business School Press.
- Rangkuti Freddy. 2011. *SWOT Balance Scorecard*. Jakarta., PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ravichandran, Thiruvencatam. (2000), "Redefening Organizational Innovation: Towards Theoretical Advancements", *The Journal of High Technology management Research*, Volume 10, Number 2, pp. 243-274.
- Rogers, Everett M., (1995), *Diffusion of Innovations*, Fouth Edition, The Free Press, New York, USA.
- Romjin, Henny., Albaladejo, Manuel (2001), "Determinants of Innovation Capability in Small UK Firms: An Empirycal Analysis", *QEH Working Paper Series QEHWPS40*, Number 40.
- Sasono, A. (2002), "Implementasi Kebijakan Tentang Lembaga Keuangan Konvensional dan Syariah Terhadap Kinerja UKM" Makalah disampaikan pada seminar Sehari di Hotel Santika, Semarang 13 Jni 2002.
- Slappendel, Carol. (1996), "Perspective on Innovation in Organizations", *Orgaization Studies*, Vol. 17, No. 1, pp. 107-129.
- Swamidass, P.M. & Newell, W.T. (1987), "Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model", *Management Science* (33): 509 – 525.
- Tidd, Joe; Bessant, John; Pavitt, Keith (1997), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, Inc., New York, USA.
- Tsai. W, MacMillan, I and M. Low (1991), "Effects of Strategy and Environment on Corporate Venture Succes in Industrial Markets, *Journal of Business Venturing* (6): 9 -28
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 1995 Tentang Usaha Kecil.
- Van de Ven, Adrew H., and Marshall, Scott P. (1989), "Innonations and Organizations", *Communication Research*, Vol. 15, pp. 632-651.
- Wiklund, Johan (1999), "The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation, Performance Relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice* (Fall):37 – 55.
- Zulkarnain . 2006. *Kewirausahaan*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.

