

Pengaruh Orientasi Strategik *Entrepreneurs* Terhadap Peningkatan Kinerja Ukm : Studi Pada Ukm Batik Di Kabupaten Sragen.

Fitri Lukiastuti
Yanuar Rachmansyah
STIE Bank BPD Jateng
flaluki@yahoo.com

Abstrak

Analisis paper ini ditinjau dari karakteristik manajemen RBV (resource-based view) UKM...menurut orientasi strategik para pemilik dan/atau para manajer UKM...dan konsekuensinya terhadap kinerja UKM dan efisiensi usaha. Tipologi strategi yang dikembangkan berasal dari tipologi Miles dan Snow, yang memiliki implikasi penting bagi pihak manajemen UKM, karena berdasarkan orientasi strategik yang dimiliki oleh para pemilik dan/atau manajer UKM – defender, prospector, atau analyzer – perusahaan dapat lebih memfokuskan pada perluasan beberapa aspek-aspek manajemen usahanya, seperti posisi teknologikal, inovasi, disain organisasional, dan manajemen/pengelolaan sumber daya manusianya. Lebih jauh, aspek-aspek manajemen ini secara luas dapat menentukan kinerja UKM dan efisiensi usahanya. Sampel yang diambil berasal dari.....UKM di..... Hasil yang diperoleh menunjukkan adanya korelasi yang diharapkan, mengungkapkan adanya perbedaan yang signifikan antara UKM prospector, UKM analyzer, dan UKM defender berkenaan dengan faktor-faktor utama karakteristik manajemen, dan perbedaan pengaruh setiap orientasi strategik terhadap kinerja UKM.

Pendahuluan

Industri kecil menengah (IKM) memegang peranan yang menentukan dalam meningkatkan ekonomi masyarakat, dan oleh karenanya perlu lebih dikembangkan secara seimbang dan terpadu dengan meningkatkan peran serta masyarakat secara aktif serta mendayagunakan secara optimal seluruh sumber daya alam, manusia dan dana yang tersedia.

Berbagai kebijakan pemerintah dalam rangka pengembangan industri kecil dan menengah, ditujukan untuk mendorong pertumbuhan dan perkembangan industri

kecil dan menengah dengan berusaha memberikan kemudahan dan bantuan di berbagai aspek yang merupakan kendala bagi IKM antara lain, aspek pemasaran, aspek teknologi produksi, aspek organisasi dan manajemen serta aspek keuangan. Pembangunan sektor IKM dapat dilakukan dengan memberdayakan IKM agar lebih efisien, produktif dan berdaya saing dengan menciptakan iklim usaha yang kondusif dan peluang usaha yang seluas-luasnya (Program OVOP, Disperindag Provinsi Jateng, Juli 2012).

Usaha kecil dan menengah merupakan

salah satu kekuatan pendorong terdepan dan pembangunan ekonomi. Gerak sektor UKM sangat vital untuk menciptakan pertumbuhan dan lapangan pekerjaan. UKM cukup fleksibel dan dapat dengan mudah beradaptasi dengan pasang surut dan arah permintaan pasar. Mereka juga menciptakan lapangan pekerjaan lebih cepat dibandingkan sektor usaha lainnya, dan mereka juga cukup terdiversifikasi dan memberikan kontribusi penting dalam ekspor dan perdagangan. Secara keseluruhan, sektor UKM diperkirakan menyumbang sekitar lebih 50% PDB (kebanyakan berada di sektor pertanian dan perdagangan) dan sekitar 10% dari ekspor.

Pada umumnya, permasalahan yang dihadapi oleh UKM antara lain meliputi : (1) faktor internal antara lain kurangnya permodalan dan terbatasnya akses pembiayaan, kualitas sumber daya manusia, lemahnya jaringan usaha dan kemampuan penetrasi pasar, mentalitas pengusaha UKM, dan kurangnya transparansi, (2) faktor eksternal antara lain iklim usaha belum sepenuhnya kondusif, terbatasnya sarana dan prasarana usaha, pungutan liar, implikasi otonomi daerah, implikasi perdagangan bebas, sifat produk dengan ketahanan pendek, terbatasnya akses pasar, dan terbatasnya akses informasi.

Berdasarkan informasi dari Disperindag (Juli, 2012), sektor industri di Kabupaten Sragen menyumbang kontribusi paling tinggi, adapun jumlah industri menurut kelompok industri dan jumlah tenaga kerja yang terserap di kelompok industri pada tahun 2010.

Tabel 1

Jumlah Industri di Kabupaten Sragen

No	Uraian	Satuan	Jumlah
1	IKM		
	a. Jumlah IKM	Unit	16.792
	b. Jumlah TK IKM	orang	63.388
	c. Jumlah Investasi IKM	Rp juta	488.528
2	Industri Besar		
	a. Jumlah IB	Unit	13
	b. Jumlah TK IB	orang	13.852
	c. Jumlah investasi IB	Rp juta	605.796
3	Jumlah sentra industri	sentra	110

Sumber : Pemerintah Kab. Sragen (Disperindag, Juli 2012).

Gambaran Umum Objek Penelitian

Khalayak umumnya mengenal Solo, Pekalongan, Yogyakarta sebagai penghasil utama kain batik di Indonesia. Sedikit yang mengetahui bahwa Sragen sebenarnya merupakan daerah penghasil kain batik. Terdapat 4.769 unit dengan kapasitas produksi 60.075 kodi / bulan. Bahkan, kain batik dengan desain khas karya perajin Sragen justru banyak membanjiri pasar batik di Solo, Yogyakarta, Pekalongan, Surabaya, Denpasar, dan Jakarta. Batik Sragen juga telah menembus pasar luar negeri, antara lain Malaysia, Singapura, Afrika, Amerika, dan Jepang (marketing.sragenkab.go.id/marketings.html).

Batik merupakan salah satu kerajinan tradisional yang menjadi produk unggulan Kabupaten Sragen. Di Sragen, saat ini terdapat lebih dari 15.000 pembatik, 44 fasilitas show room. Adapun industri batik di Sragen mencapai 4.577 unit dengan kapasitas produksi mencapai lebih dari 770.220 potong/tahun. Produksi batik Sragen meliputi batik tulis, cap, dan printing dengan berbagai ragam produk seperti Sarimbit, Sarung Selendang, jarik, kemeja, dan blus. Karya pengrajin batik Sragen telah menembus pasar nasional

dan Manca Negara. Pengrajin batik di Kabupaten siap melayani permintaan batik dari investor yang tertarik dengan industri batik (investasi.sragenkab.go.id/produk.html). Namun karya tradisional bangsa Indonesia itu kini mulai digemari bahkan dicari banyak orang. Batik yang dahulu dianggap kuno kini menjadi trend mode yang memberikan kesan tersendiri bagi pemakainya. Motif dan warna batik kini telah berkembang mengikuti jaman sehingga batik layak digunakan diberbagai event baik formal maupun non formal.

Di kabupaten ini terdapat dua lokasi sentra batik yakni Kecamatan Plupuh dan Masaran. Di Kecamatan Masaran terdapat dua desa yang menjadi sentra batik yakni Desa Pilang dan Desa Kliwonan, sedangkan di Kecamatan Plupuh terdapat satu desa yakni Desa Pungsari. Letak ketiga desa tersebut saling berdekatan, dan bersebrangan di sisi utara dan selatan Sungai Bengawan Solo. Berada di pinggir sungai, kawasan ini juga dikenal dengan sebutan Sentra Batik Girli (Pinggir Kali). Ada juga yang mengenalnya dengan sebutan sentra Batik Kliwonan karena mengambil nama salah satu desa produsen yang berlokasi di Kecamatan Masaran.

Di sentra batik Kliwonan terdapat sedikitnya 85 UKM pengrajin batik yang bisa menyerap hingga 5000 tenaga kerja pembuat batik. Bila ditotal secara keseluruhan terdapat lebih dari 15.000 pembuat batik yang tersebar di seluruh wilayah kabupaten Sragen. Dalam setahun para perajin tersebut mampu menghasilkan batik jenis katun sebanyak 50.000 potong dan batik jenis sutra dari alat tenun bukan mesin (ATBM) sebanyak 365.000 potong.

Sejak dulu, batik yang dihasilkan di sentra batik ini banyak dijual ke pengepul Batik Solo dan diberi label oleh pengepul ataupun dijual langsung ke pemilik kios di Pasar Klewer Solo. Inilah sebabnya mengapa Batik Kliwonan atau Batik Sragen kurang terkenal dibandingkan Batik Solo. Namun saat ini, Pemerintah Kabupaten Sragen telah mendirikan kawasan Desa Wisata Batik di lokasi Sentra Batik Kliwonan yang diarahkan menjadi kawasan kunjungan wisata, pusat pengembangan, pusat pelatihan, dan pemasaran batik khas Sragen. Sehingga pemasaran batik dari kedua kecamatan tersebut sudah tidak lagi terpusat ke sejumlah pengepul di Solo, namun bisa menjual langsung batik ke konsumen lain yang datang ke kawasan Desa Wisata Batik.

Tinjauan Pustaka

Studi dan penjelasan daya saing usaha merupakan tema yang sudah berulang kali diuji oleh para akademisi, konsultan, dan para praktisi. Internasionalisasi ekonomi, perubahan yang terus terjadi dan tidak pasti, meningkatnya persaingan diantara perusahaan, kebutuhan inovasi yang berkelanjutan, dan meningkatnya penggunaan teknologi informasi mendorong perusahaan untuk menghadapi tantangan untuk meningkatkan daya saing mereka. Kesulitan-kesulitan tersebut lebih banyak dihadapi oleh usaha kecil dan menengah (UKM) karena skala ekonomis dan sumber daya yang mereka miliki lebih sedikit daripada perusahaan besar. Namun demikian, UKM memiliki fleksibilitas yang cukup tinggi untuk menghadapi perubahan-perubahan tersebut karena organisasi internal yang mereka miliki lebih sederhana, lebih cepat dalam melakukan

adaptasi dan merespon perubahan (Sanchez & Sanchez, 2005).

Dalam usahanya untuk menghadapi perubahan tersebut, perusahaan wirausaha (*entrepreneurial firm*)/UKM tersebut akan menetapkan kegiatan-kegiatan inti yang berupa kegiatan untuk mengidentifikasi peluang-peluang wirausaha (*entrepreneurial opportunities*) (Singh, 2001), menarik, mengalokasikan dan mengeksploitasi sumber daya-sumber daya strategik (Snow & Hrebiniak, 1980; Black & Boal, 1994; Borch, Huse & Senneseth, 1999) dalam rangka untuk membangun kapabilitas spesifik usahanya (Brush, Greene, Hart & Haller, 2001). Lebih jauh lagi, kegiatan-kegiatan tersebut akan berhadapan dengan situasi yang penuh dengan ketidakpastian (Grand, von Krogh & Pettigrew, 1999; Gomez & Jones, 2001), sehingga dalam mengembangkan keberhasilan kegiatan-kegiatan usaha, maka perusahaan perlu untuk tetap memperhatikan (*respect*) pada perubahan kondisi pasar, peluang usaha dan *trend* perkembangan teknologi, ketepatan model-model usaha potensial, partner strategik yang relevan, atau kompetensi strategik masa depan dan aktual (Hamel, 2000).

Situasi-situasi seperti ini mengungkapkan bahwa UKM-UKM tersebut membutuhkan saran/masukan untuk menemukan proses manajemen yang lebih efisien sehingga UKM-UKM dapat menerapkan strategi-strategi yang dapat meningkatkan kinerja usaha mereka. Dalam beberapa tahun terakhir ini, dalam literatur strategik yang digambarkan melalui teori RBV (*resource*

based view) yang diperkenalkan oleh Barney (1991), Prahalad & Hamel (1990), dan Wernerfelt (1984), selalu menekankan pada relevansi sumber daya internal – terutama untuk kealamiahannya faktor-faktor *intangible* – sebagai faktor-faktor penentu daya saing (Hall, 1993, 1992 dalam Sanchez dan Marin, 2005), dan dengan melalui peningkatan intensitas daya saing, maka kompetensi di antara UKM-UKM tersebut, bisa semakin meningkat dalam industri. Adapun faktor-faktor *intangible* tersebut antara lain perubahan dan organisasi, pengelolaan SDM, inovasi, dan sumber daya teknologikal. Menurut Miller (1983, p.771) sebuah perusahaan wirausaha (UKM) merupakan salah satu yang terlibat dalam inovasi pasar produk, melakukan usaha-usaha (*ventures*) berisiko, dan merupakan yang pertama untuk muncul melalui inovasi proaktif, dan dapat memukul mundur para pesaing.

Namun masih ada keraguan terhadap daya saing UKM ini. Apakah peningkatan pengelolaan/ manajemen perusahaan bisa mempengaruhi daya saing? Strategi apa yang harus diikuti? Faktor-faktor apa yang benar-benar dapat menjelaskan keberhasilan daya saing? Orientasi strategik perusahaan dapat dianggap sebagai suatu elemen penting melalui implikasinya dalam manajemen dan efisiensi UKM. Berdasarkan orientasi strategik yang diadopsi tersebut, perusahaan dapat menekankan beberapa aspek-aspek seperti posisi teknologikal, inovasi, disain organisasional dan pengelolaan personalia. Aspek-aspek manajemen ini sangat menentukan kinerja perusahaan dan efisiensi usaha (Hambrik, Hrebiniak, 1983;

Snow & Hrebiniak, 1980 dalam Sanchez & Marin, 2005).

Orientasi strategik berkenaan dengan pola perilaku utama perusahaan – yaitu kecenderungan sebuah organisasi untuk mengungkapkan, mengembangkan dan memelihara serangkaian tanggapan atau respon dirinya terhadap perubahan lingkungan (Hofer dan Schendel, 1978; Miles dan Snow, 1978). Beberapa studi menemukan bahwa dimungkinkan untuk mengelompokkan perusahaan-perusahaan dalam sebuah industri khusus berdasarkan orientasi strategiknya (Dess dan davis, 1982; Davig, 1986; Miles dan Snow, 1978; Porter, 1980). Menurut Dess dan Davis (1982), mempelajari orientasi strategik subkelompok dalam sebuah industri dapat lebih bermanfaat bila memiliki kesamaan strategik, termasuk orientasinya.

Diantara berbagai tipologi orientasi strategik, tipologi Miles dan Snow (1978) yang paling banyak mendapat perhatian (Connant, 1986; Davig, 1986; Hambrick, 1983; Miles, 1982; Smith, Guthrie dan Chen, 1986; Venkatraman, 1986). Miles dan Snow (1978) mengidentifikasi empat orientasi strategik, yaitu : bertahan (*defender*), prospektor (*propector*), penganalisis (*analyser*), dan cepat beraksi (*reactor*). Menurut Miles dan Snow, organisasi dalam masing-masing kategori tersebut merangkum pola perilaku konsisten dalam keputusan-keputusan yang berkenaan dengan berbagai kekuatan lingkungan. Adapun deskripsi orientasi-orientasi terebut ada dalam Tabel 2.

Tabel 2
Tipologi Model Miles dan Snow

<i>Defender</i>	Organisasi-organisasi dengan orientasi ini cenderung memiliki domain/ wilayah pasar atau produk yang sempit. Perusahaan akan mencoba untuk menciptakan dan memelihara ceruk yang memiliki <i>range</i> produk atau jasa yang terbatas. Perusahaan juga memiliki basis teknologi yang terbatas (karena wilayahnya yang sempit). Perusahaan tidak mencoba untuk mencari peluang-peluang baru di luar domainnya, sehingga perusahaan ini menjadi sangat tergantung pada area pasar/produknya yang terbatas. Dan mereka akan melindungi domainnya melalui penentuan harga rendah, kualitas yang lebih tinggi, penyampaian produk yang lebih baik (<i>superior delivery</i>) dan lain-lain. Struktur perusahaan <i>defender</i> dicirikan sebagai sebuah elaborasi hirarki formal dan tingkat sentralisasi yang tinggi.
<i>Prospector</i>	Perusahaan <i>prospector</i> secara kontinu mencari peluang-peluang baru. Ia memiliki domain/wilayah pasar atau produk yang luas dan fleksibel, dan berbasis teknologi yang luas. Perusahaan tipe ini sering menciptakan perubahan dan ketidakpastian dalam lingkungan usahanya. Struktur organisasinya memiliki tingkat formalisasi dan rutinisasi, desentralisasi, lateral dan komunikasi vertikal yang rendah. Perusahaan semacam ini memiliki respon yang cepat terhadap tanda-tanda awal munculnya peluang baru dan biasanya menjadi yang pertama untuk memasuki area pasar/produk baru. Tidak perlu adanya keberhasilan dalam semua usahanya, maupun keharusan efisiensi begitu inovasi pasar/produk menjadi perhatian utamanya.
<i>Analysier</i>	Perusahaan ini mempunyai tipologi seperti <i>defender</i> dan <i>prospector</i> . Ia cenderung untuk memelihara sebuah domain yang terbatas dan stabil, sementara di saat yang sama sangat hati-hati bergerak ke dalam sebuah domain baru hanya setelah kemungkinannya telah dibuktikan oleh para <i>prospector</i> . Para <i>analyser</i> adalah peniru dengan cara sehingga mereka mengambil ide-ide <i>prospector</i> yang cukup menjanjikan dan berhasil memasarkannya. Mereka mencari fleksibilitas dan stabilitas. Mereka mengadopsi struktur yang dapat mengakomodasi kestabilan maupun perubahan.
<i>Reactor</i>	Perusahaan ini tidak memiliki sasaran (<i>goals</i>) jangka panjang atau strategi-strategi yang mapan, dan oleh karenanya, tidak memiliki pola perilaku yang konsisten. Organisasinya pasif dalam menanggapi berbagai isu yang datang. Perusahaan tidak mencoba untuk memelihara domain pasar atau produknya, ataupun tidak mencoba untuk mengkapitalisasi peluang-peluang lingkungan yang menguntungkan.

Sumber : diadopsi dari Miles dan Snow, 1978.

Salah satu studi yang dilakukan oleh Davig (1986) telah menguji eksistensi model orientasi strategik Miles dan Snow ini dalam konteks perusahaan kecil (UKM). Ia menggunakan sampel perusahaan UKM di bidang industri manufaktur pakaian (*apparel*), besi cor (*foundry*), dan pabrik produk-produk baja. Hasil-hasilnya memperkaya dan memberikan kontribusi bagi pemahaman manajemen strategik di

UKM. Namun ada beberapa pertanyaan yang muncul, faktor-faktor kontekstual apa yang mempengaruhi UKM untuk berperilaku seperti perusahaan yang lebih besar? Apakah konsep-konsep ini lebih mudah diterapkan di perusahaan besar? Namun lebih jauh, studi yang dilakukan oleh Bracker, Keats dan Pearson (1988) telah menemukan bahwa UKM/perusahaan wirausaha (*entrepreneurial firms*) yang menggunakan praktek-praktek perencanaan strategik yang baik menunjukkan hasil kinerja yang lebih baik.

Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah kami lakukan sebelumnya di tempat yang sama (Lukiastuti, 2011) menunjukkan bahwa dimensi-dimensi orientasi wirausaha (*innovativeness, risk taking, dan proactiveness*) sama pentingnya dalam menjelaskan peningkatan kinerja usaha UKM batik di Sragen ini. Dimensi-dimensi ini (terutama *risk taking* dan *proactiveness*) akan mendukung komitmen perilaku dalam perencanaan, pengumpulan informasi dan penggunaan informasi, pemberdayaan sumber daya manusia, struktur ekspor khusus. Berdasarkan hasil perhitungan, nampak bahwa hasil yang paling tinggi yang dapat meningkatkan kinerja UKM batik di Sragen berasal dari pengaruh komitmen perilaku. Terutama untuk peningkatan pertumbuhan penjualan, profitabilitas UKM, kepuasan pelanggan dan kualitas barang dan jasa.

Peningkatan orientasi wirausaha untuk meningkatkan kinerja UKM batik di Sragen akan lebih memberikan hasil yang lebih besar jika dilakukan melalui peningkatan komitmen perilaku, yang pada gilirannya, peningkatan komitmen

perilaku akan meningkatkan kinerja UKM batik di Sragen, karena komitmen perilaku para manajer/pemilik UKM batik mempunyai hubungan dengan proses kognitif variabilitas/keanekaragaman lingkungan dan aspek-aspek manajerial untuk meningkatkan hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja UKM. Terkait dengan dimensi-dimensi variabel orientasi wirausaha dalam penelitian tersebut, hasil perhitungan menunjukkan bahwa para manajer wirausaha cenderung untuk mempertimbangkan tindakan proaktif sebagai bagian dari eksploitasi peluang usaha. Sehingga dapat kami simpulkan pula bahwa sebagian besar pengusaha UKM batik di kabupaten Sragen cenderung memiliki orientasi strategik penganalisis (*analyzers*) dan *defenders*, dan sebagian kecil yang berorientasi strategik *prospectors*.

Hipotesis

UKM yang berorientasi *prospector* akan lebih inovatif dan memiliki posisi teknologikal

H1 : yang lebih terkonsolidasi daripada UKM yang berorientasi *analyzer* dan UKM yang berorientasi *defender*.

UKM yang berorientasi *prospector* akan lebih banyak mengimplementasikan praktek-praktek fleksibilitas dari pada UKM yang berorientasi *analyzer* dan UKM yang berorientasi *defender*.

H2a :

UKM yang berorientasi *prospector* akan lebih banyak mengembangkan struktur organisasi daripada UKM yang berorientasi *analyzer* dan UKM yang berorientasi *defender*.

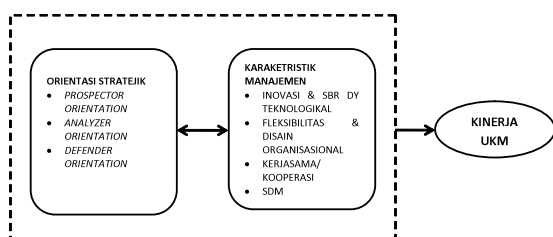
H2b :

H3 : UKM yang berorientasi *prospector* akan menandatangani lebih banyak kesepakatan kerjasama daripada UKM yang berorientasi *analyzer* dan UKM yang berorientasi *defender*.

H4a : UKM yang berorientasi *prospector* akan lebih banyak memberikan penekanan pada sistem pengembangan manajemen sumber daya manusia daripada UKM yang berorientasi *analyzer* dan UKM yang berorientasi *defender*.

H4b : UKM yang berorientasi *defender* akan lebih mempertimbangkan pentingnya mengikuti pelatihan daripada UKM yang berorientasi *analyzer* dan UKM yang berorientasi *prospector*.

H5 : UKM yang berorientasi *prospector* akan memiliki kinerja yang jauh lebih baik daripada UKM yang berorientasi *analyzer* dan UKM yang berorientasi *defender*.



Gambar 1

Model Empiris Penelitian

Sumber : diadopsi dari Sanchez & Sanchez (2005) untuk studi ini, 2012.

Metode Penelitian

Pengumpulan Data dan Sampel

Pengumpulan data menggunakan

disain sampel *stratified random sampling* dalam populasi yang terbatas. Populasi yang dipilih adalah UKM batik yang ada di Kabupaten Sragen. Seperti yang telah disebutkan di atas, di Sentra Batik Kliwonan terdapat 85 UKM pengrajin batik yang bisa menyerap 5000 tenaga kerja pembuat batik. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara yang mendalam dengan para pemilik dan/atau manajer UKM batik. Dari hasil wawancara dan pengamatan di lapangan, kami memperkirakan ada sekitar 18 responden yang masuk kategori pengusaha yang berorientasi *prospector*, 32 responden masuk kategori pengusaha yang berorientasi *defender*, dan 35 responden masuk kategori pengusaha yang berorientasi *analyzer*.

Pengukuran Variabel

Tabel 3

Pengukuran Variabel

Variabel	Pengukuran	Sumber
Orientasi Strategik	Deskripsi pertanyaan yang digunakan untuk tipe-tipe strategik ini diadaptasi dari Snow dan Hrebiniak (1980) dan Miles dan Snow (1978) dalam table 1 di atas, dan ditujukan untuk tiga tipe strategik perilaku yaitu : <i>defender</i> , <i>prospector</i> , dan <i>analyzer</i> .	Snow dan Hrebiniak (1980) dalam Sanchez & Sanchez, 2005).
Karakteristik Manajemen • Posisi Teknologikal dan Inovasi	Posisi teknologikal diukur melalui skala nilai antara 1 sampai 4; dimana 1 = lemah, 2 = berlanjut (<i>sustainable</i>), 3 = baik, dan 4= kuat. Inovasi diukur melalui dua variabel. Yang pertama, berkenaan dengan luasnya area manajemen, pembelian, penjualan, produk, proses dan administrasi. Inovasi dilakukan perusahaan untuk masa dua tahun terakhir, skala bervariasi mulai dari 0 sampai 6. Kedua, berfokus pada penggunaan teknologi informasi dan teknologi komunikasi yang digunakan perusahaan (e-mail, web page dan kontak dengan para klien/suppliers via internet), skala penilaian mulai dari 0 sampai 3.	Sanchez & Sanchez (2005)

Variabel	Pengukuran	Sumber
<ul style="list-style-type: none"> Fleksibilitas dan Disain Organisasional 	<p>Fleksibilitas merupakan langkah-langkah praktis dan fleksibel yang digunakan perusahaan selama dua tahun terakhir (membuat kesepakatan atau aliansi kerjasama dengan pihak lain, melakukan pekerjaan subkontrak, menyewa pekerja paruh waktu, menyewa pekerja melalui agen penyalur tenaga kerja, membuat peraturan kerja), dinilai dengan skor antara 0 sampai 5.</p> <p>Disain organisasional dievaluasi dengan mengukur tingkat pengembangan struktur organisasional, terkait dengan jumlah departemen/divisi yang ditetapkan (penjualan, produksi, pembelian, <i>accounting/finance</i>, sumber daya manusia, komputasi, dan litbang), dengan skor penilaian antara 0 sampai 7.</p>	Sanchez & Sanchez (2005)
<ul style="list-style-type: none"> Kerjasama (<i>cooperation</i>) 	<p>Kerjasama (<i>cooperation</i>) merupakan variabel yang merefleksikan sejumlah kesepakatan yang dibuat perusahaan selama lebih dari dua tahun terakhir yang berkenaan dengan pemasaran produk, kerjasama produksi, pembelian dan pemasokan, berbagi pergunakan atau penggunaan mesin-mesin, dan pengembangan teknologi baru. Penilaian skor antara 1 sampai 5.</p>	Sanchez & Sanchez (2005)
<ul style="list-style-type: none"> Sumber daya manusia (<i>human resources</i>) 	<p>Variabel sumber daya manusia merupakan kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada lima kegiatan (perekrutan dan seleksi, penilaian kinerja, pelatihan, promosi dan perencanaan karir, dan sistem kompensasi). Skor penilaian antara 1 sampai 5 dimana 1= pengembangan minimum dan 5= pengembangan maksimum.</p>	Sanchez & Sanchez (2005)
<ul style="list-style-type: none"> Kinerja UKM (<i>Business Performance</i>) 	<p>Studi ini menggunakan dua pengukuran kinerja usaha. Pertama, pengukuran kuantitatif : diukur dengan menggunakan ROI (return on investment). Kedua, pengukuran kualitatif : pengetahuan dan pengalaman dalam berbisnis, kemampuan untuk menyajikan produk atau jasa yang berkualitas, kapasitas untuk mengembangkan produk dan jasa baru, kemampuan untuk mengelola dan bekerja dalam kelompok; produktifitas tenaga kerja; dan tanggungjawab perusahaan terhadap lingkungan. Skor penilaian antara 1 sampai 5, dimana 1 = lebih buruk dari para pesaing dan 5 = lebih baik dari para pesaing.</p>	Snow dan Hrebniak (1980); Hambrick (1983) dalam Sanchez & Sanchez (2005)
<ul style="list-style-type: none"> Variabel Kontrol <i>Firm size</i> Tingkat pendidikan manajer/pemilik <i>Family firm</i> 	<p>Ukuran perusahaan (<i>firm size</i>) diukur dari jumlah penjualan.</p> <p>Tingkat pendidikan manajer/pemilik diukur dengan skala 1 sampai 4, dimana 1 = pendidikan utama, 2 = pendidikan sekunder, 3 = pendidikan perguruan tinggi, dan 4 = pendidikan pasca sarjana.</p> <p><i>Family firm</i> merupakan dikotomi, diberi nilai 1 bila kelompok keluarga memiliki 50% modal, dan 0 bila ada kasus lain.</p>	Sanchez & Sanchez (2005)

Sumber : dikembangkan untuk studi ini, 2012.

Hasil dan Pembahasan

a. Orientasi Stratejik dan Karakteristik Manajemen

Tabel 4 di atas menunjukkan hasil analisis varian dan uji perbandingan rata-rata Scheffe's untuk UKM-UKM batik yang ada di Sentra Batik Kliwonan. Sebagaimana yang kita harapkan karakteristik manajemen UKM mempunyai tingkat signifikansi yang berbeda-beda berdasarkan orientasi stratejik para pemilik dan/atau para manajer UKM batik. UKM *prospector* dicirikan dengan posisi teknologikal yang lebih baik, inovasi yang sangat baik, dan pemanfaatan teknologi informasinya juga sangat baik dibandingkan dengan UKM *analyzer* dan UKM *defender*. UKM *prospector* juga menerapkan banyak praktek-praktek fleksibilitas dan mempunyai program pengembangan organisasi yang baik dibandingkan dengan UKM *analyzer* dan UKM *defender*.

UKM *prospector* lebih banyak memberikan perhatian terhadap pengelolaan sumber daya manusia, dan lebih banyak mengeluarkan anggaran untuk kegiatan pelatihan dibandingkan dengan UKM *analyzer* dan UKM *defender*.

Hasil pengujian hipotesis mendukung H1, H2, H2a, H2b, dan 4a, dan secara partial menolak H3 dan H4.

b. Orientasi Stratejik dan Kinerja UKM.

Tabel 5 di atas menunjukkan nilai rata-rata (*mean*), deviasi standar, dan korelasi semua variabel yang digunakan dalam perhitungan regresi berikutnya untuk semua UKM batik di sentra batik Kliwonan ini. Walaupun

Tabel 4
Variance Analysis dan Means Comparison

Variabel Karakteristik Manajemen	Orientasi Stratejik Pengusaha/Manajer UKM			F	Perbandingan Rata-rata (Means Comparison)		
	<i>Prospectors</i>	<i>Analyzers</i>	<i>Defenders</i>		1-2	1-3	2-3
	(1)	(2)	(3)				
Posisi teknologikal	2.99 (0.70)	2.58 (0.71)	2.36 (0.72)	39.98***	***	***	*
Area Inovasi	3.11 (1.53)	3.16 (1.27)	2.13 (1.37)	23.04***	n.s ^c	***	***
Teknologi Informasi	2.14 (0.79)	2.01 (0.85)	1.57 (1.00)	24.03*	**	***	***
Praktek - praktek fleksibilitas	2.31 (1.16)	2.08 (1.19)	1.57 (1.06)	13.99***	**	***	***
Departemen	4.92 (1.67)	4.39 (1.79)	3.62 (1.89)	18.97***	*	***	***
Kerjasama dengan perusahaan lain	1.74 (0.99)	1.66 (0.89)	1.49 (0.79)	n.s.	n.s.	n.s	n.s
Sistem SDM	2.87 (0.76)	2.65 (0.76)	2.34 (0.84)	14.65***	**	***	***
Investasi pelatihan	37,149.22 (741,119.58)	19,107.07 (39,382.468)	15,122.62 (36641.405)	4.67***	**	**	n.s
Jumlah kasus	18	35	32				

Sumber : data primer yang diolah, 2012.

^aMeans dan standard deviation

^bScheffe's multiple comparison test

^cn.s = not significant

* $p < 0.1$

** $p < 0.05$

*** $p < 0.01$

Tabel 5
Means, Standard Deviations, dan Korelasi untuk Semua Variabel

Variabel	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6
1. Ukuran UKM (Firm Size) ^a	14,6536.22	59,781.42						
2. Pelatihan para pemilik/ manajer	2.66	1.08	0.10***					
3. Perusahaan keluarga	0.67	0.37	-0.12***	-0.19***				
4. UKM prospector	0.23	0.36	0.06***	0.05	-0.04			
5. UKM defender	0.19	0.43	-0.07***	-0.13***	0.02	-0.29***		
6. Return On Investment	0.11	0.07	-0.01	-0.04	0.03	0.09***	-0.04	
7. Semua indikator	3.55	0.55	0.09***	0.08**	-0.03	0.27***	-0.17***	0.08***

Sumber : data primer diolah, 2012.

^aRibuan rupiah

* $p < 0.1$

** $p < 0.05$

*** $p < 0.01$

korelasi antar variabel cukup signifikan, tetapi korelasinya tidak terlalu tinggi, yang mana hal ini mengindikasikan bahwa tidak ada masalah multikolinieritas.

H5 memprediksikan bahwa UKM yang berorientasi stratejik prospector menunjukkan nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan UKM analyzer dan UKM defender. Orientasi stratejik dianggap sebagai variabel dummy : dua kategori – *propector* dan *defender* – dianalisis secara langsung, sementara UKM *analyzer* dianggap sebagai kategori referensi. Tabel 6 menunjukkan hasil perhitungan analisis regresi.

Variabel *Return On Investment (ROI)* merupakan variabel terikat yang digunakan dalam pengukuran persamaan regresi berganda. Nampak bahwa, koefisien UKM *propector* signifikan, walaupun secara keseluruhan model empiris ini tidak signifikan (menolak H5). Namun sebaliknya, ketika semua indikator kinerja digunakan, koefisien UKM *propector* menunjukkan hasil positif dan signifikan, sementara UKM *defender* menunjukkan hasil yang negatif dan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa, dengan tidak melupakan UKM *analyzer*, UKM *propector* memiliki pengaruh yang lebih besar dari UKM *defenders*, yang mengkonfirmasi H5.

Tabel 6
Analisis Regresi Berganda^a

Variabel	ROI ^b	Semua Indikator
Firm size	-0.020 (0.000)	0.068*** (0.000)
Tingkat Pendidikan Manajer	-0.049 (0.004)	0.039 (0.014)
Perusahaan keluarga	0.017 (0.007)	0.002 (0.038)
UKM Prospector	0.069* (0.007)	0.216*** (0.037)
UKM Defender	-0.002 (0.007)	-0.071** (0.037)
<i>F</i>	1.362	13.999***
<i>R</i> ²	0.012	0.091

Sumber : data primer yang diolah, 2012.

^aStandardized coefficients dan standard error berada dalam kurung.

^bROI = Return On Investment

* $p < 0.1$

** $p < 0.05$

*** $p < 0.01$

Kesimpulan

Posisi teknologikal dan inovasi menempati nilai yang lebih tinggi ketika UKM mengikuti orientasi strategik prospector daripada UKM yang berorientasi strategik defender atau analyzer. Hasil ini mendukung pendapat Miles dan Snow (1978) bahwa perusahaan dengan strategi prospector akan menempatkan inovasi sebagai fokus utama dan memiliki posisi sumber daya teknologikal yang lebih baik daripada perusahaan yang mengikuti strategi defender

UKM prospector lebih banyak menerapkan praktek-praktek fleksibilitas daripada UKM defender, dan menunjukkan struktur organisasi yang lebih terdiferensiasi dengan mengembangkan unit-unit organisasional yang lebih banyak. Selain itu UKM prospector juga menerapkan sistem pengelolaan SDM yang baik, namun masih kurang adanya kegiatan pelatihan. Untuk UKM defender dan UKM analyzer lebih memperhatikan kegiatan pelatihan ini.

Saran-saran

Untuk UKM prospector dapat lebih banyak melakukan program pengembangan SDMnya antara lain pengembangan manajemen mutu, pendidikan dan pelatihan ketrampilan UKM batik, program magang, studi banding dan mengikuti pendidikan pelatihan administrasi dan pembukuan. Semua kegiatan tersebut telah banyak dikoordinir oleh Disperindag dan Kementerian Perindustrian dan perguruan tinggi yang kosern dengan masalah UKM batik, dan menurut informasi dari Disperindag provinsi Jawa Tengah program pengembangan SDM ini mendapat perhatian yang cukup besar untuk jangka waktu 5 tahun ke depan.

Untuk UKM defender dan analyzer dapat lebih banyak melakukan program pemasaran misalnya melakukan promosi informasi melalui media cetak produk batik, pelatihan pembuatan disain yang menarik, evaluasi terhadap selera pasar, program penggalakan pemakaian produk dalam negeri bekerja sama dengan Disperindag, Provinsi Jawa Tengah dan beberapa harian media cetak atau TV terkemuka di Jawa Tengah dan promosi pameran dalam negeri dan luar negeri. Selain itu dapat lebih mengembangkan teknologi produksinya berupa peningkatan teknologi produksi, bantuan alat/mesin produksi, pengembangan teknologi tepat guna, dan inovasi teknologi.

Untuk bantuan permodalan, hendaknya Lembaga Keuangan/Perbankan, BUMN, BUMD dapat memberikan kemudahan pengadaan pinjaman modal dengan bunga rendah dan sosialisasi lembaga keuangan maupun BUMN.BUMD dan lembaga lain dalam memberikan pinjaman kepada UKM batik, dan secara kelembagaan pihak Disperindag, Bappeda, Dinkop, Perguruan Tinggi dan Kementerian Perindustrian mengadakan penguatan IKM batik melalui pengembangan klaster dan pengembangan IKM melalui Koperasi dan asosiasi sejenisnya.

Daftar Pustaka

- Bahn, Sung-Sik, et al (2009). An Empirical Study on The Relationship between Entrepreneurial Orientation, Market Environment and Performance of Entrepreneurial Networks. *ICSB World Conference_Seoul*.
- Barney, JB. (1991). Firm Resources and

- Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- BPS dan Kementrian KUKM, 2010
- Disperindag Provinsi Jawa Tengah, Juli 2012
- Ferdinand, Augusty (2006), Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen, Edisi ke-empat, *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Gatignon, H., & Xuereb, J.M., 1997. Strategic Orientation of the firm and new product development. *Journal of Marketing Research*, 34 : 77 – 90.
- Ghozali, Imam (2008), Model Persamaan structural, Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 16.0, *Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang*
- Ghozali, Imam (2006), Analisa multivariate lanjutan dengan program SPSS, *Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang*
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S. M., and Sexton, D. L (2001). Guest Editors' Introduction to the Special Issue, Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22, 479-491.
- investasi.sragenkab.go.id/produk.html
- Jaworski, B.J., & Kohli, A.K. 1993. Market Orientation : Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57 : 53 – 70.
- Li, Julie Juan (2005). The Formation of Managerial Networks of Foreign Firms in China: The Effects of Strategic Orientations. *Asia Pasific journal of Management*, 22, 423 – 443.
- Lukiastruti, Fitri. 2011. Pengaruh Orientasi Wirausaha dan Kapabilitas Jejaring Usaha terhadap Peningkatan Kinerja UKM dengan Komimen Perilaku sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Sentra UKM batik di Sragen, Jawa Tengah). *Proceeding, The 6th Asian Graduate Forum on Southeast Asian Studies, 11 – 15 July. Asia research Institute, National University of Singapore*.
- Madsen, H., Neergaard, H., and Ulhói, J.P., (2003). Knowledge-Intensive Entrepreneurship and Human Capital. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10, 4. p. 426 -434.
- marketing.sragenkab.go.id/marketings.html
- Matsuno, K., Mentzer, J.T., & Ozsomer. (2002). The Effect of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66 : 18 – 32.
- Miles, R. E., and Snow, C.C. (1994). Fit, Failure and the Hall of Fame. *New York: The Free Press*.
- Miles, R. E., and Snow, C.C. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *New York: McGraw-Hill*.
- Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business

- Profitability. *Journal of Marketing*, 54 : 20 – 35.
- Peng, M. W., & Luo, Y. (2000). Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy. *The Nature of a Micro-Macro Link. Academy of Management Journal*, 43 : 486 -501.
- Prahalad, C. K., and Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Rauch, A., et al. (2005). Entrepreneurial Orientation and Business Performance : Cumulative Empirical Evidence, Babson College.
- Sanchez, Antonio Aragon and Marin, Gregorio Sanchez (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance : A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43 (3), pp. 287 – 308.
- Shoham, Aviv, Kropp, Fredric, and Noel J. Lindsay (2004). Entrepreneurial and Marketing Orientations : A New Synthesis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2) : 59 -67.
- Snow, C.C., and L.G. Hrebiniak (1980).”Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance,” *Administrative Science Quarterly* 25, 317-336.
- Tabloid Peluang Usaha
- Wernerfelt, Birger. 1984. “A Resource-based View of the Firm.” *Strategic Management Journal*5(2):171-80.
- Wiklund, J., Shepherd, D., Rauch, R., & Lumpkin, G.T., (2004)., *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Cumulative Empirical Evidence*. *Journal of Business Venturing*, in Press.
- Wiklund, J., and Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.
- Wiklund, J., et al. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, vol.xx, no.1.