

# ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIK, DAN KARAKTERISTIK UMKM TERHADAP STRATEGI BISNIS DALAM MENINGKATKAN KINERJA UMKM NASABAH PT. BANK BRI, Tbk KANCA PURWODADI

**I Wayan Supartha**

Mahasiswa Universitas Diponegoro Semarang

## **Abstrak**

*Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh kepemimpinan stratejik dan karakteristik UMKM terhadap strategi bisnis UMKM dalam meningkatkan kinerja UMKM.*

*Sampel penelitian ini adalah UMKM yang menjadi nasabah PT. BRI (persero) Tbk. Cabang Purwodadi, sejumlah 150 responden. Structural Equation Modeling (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan stratejik dan karakteristik UMKM berpengaruh positif terhadap strategi bisnis UMKM dalam meningkatkan kinerja UMKM.*

*Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan stratejik berpengaruh signifikan terhadap strategi bisnis UMKM dengan nilai regresi sebesar 0,24; karakteristik UMKM berpengaruh signifikan terhadap strategi bisnis UMKM dengan nilai regresi sebesar 0,25; dan strategi bisnis UMKM berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM dengan nilai regresi sebesar 0,30.*

*Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan dasar pertimbangan dalam pemberian kredit kepada UMKM di masa yang akan datang, yaitu dengan memperhatikan faktor kepemimpinan stratejik dan karakter UMKM dalam mengembangkan strategi bisnisnya.*

## **Kata Kunci:**

*Kepemimpinan stratejik, karakteristik UMKM, strategi bisnis UMKM, dan kinerja UMKM*

## **PENDAHULUAN**

Program kredit usaha rakyat atau KUR harus bisa menjaring nasabah baru sebanyak-banyaknya, semakin kecil nilai KUR per debitor akan lebih baik karena lebih banyak UMKM yang mendapatkan fasilitas KUR. Usaha kecil dan

mikro dari segi jumlah adalah yang terbesar karena mencakup 95% dari keseluruhan UMKM di Indonesia.

Namun demikian kontribusinya kepada perekonomian nasional sangat kecil. Hal tersebut

wajar karena selama ini fokus pengembangan usaha di Indonesia adalah pengusaha besar atau lazim dikenal dengan sebutan konglomerat. Akibatnya ketika usaha konglomerat hancur karena krisis maka praktis perekonomian Indonesia ikut hancur. Kini belajar dari pengalaman pahit tersebut pemerintah maupun perbankan mulai memperhatikan sektor usaha kecil mikro, karena sektor ini terbukti lebih mampu bertahan dalam menghadapi badai krisis (Sudarmaji, 2008).

Keberhasilan KUR di era globalisasi sebagian besar tergantung pada perumusan dan implementasi strategi usaha mereka (Porter, 1980). Strategi mencerminkan respon jangka pendek dan jangka panjang UMKM terhadap tantangan-tantangan dan peluang-peluang usaha yang ada. Realisasi penyaluran KUR hingga 31 Maret 2008 mencapai 3,26 trilyun dengan jumlah debitor 199,179 unit. Bank yang ditunjuk menyalurkan KUR terdiri atas BRI, BNI, Bank Mandiri, BTN Bukopin, dan Bank Mandiri Syariah. BRI merupakan penyalur KUR yang paling baik dilihat dari total KUR yang disalurkan dan jumlah nasabah yang dijaring.

BRI telah ditetapkan oleh Pemerintah untuk menyalurkan KUR guna memperluas akses pembiayaan kepada para pelaku usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Koperasi (UMKMKop). Kepercayaan dari pemerintah tersebut telah dilaksanakan dengan baik dilihat dari posisi pinjaman KUR sampai dengan November 2008 mencapai Plafond Rp. 8.603 miliar sedangkan outstanding KUR BRI mencapai Rp. 8.123 miliar dengan jumlah debitor 1.511.013 orang. Jumlah outstanding tersebut merupakan 67,66% dari jumlah penyaluran KUR dari keenam Bank pelaksana KUR secara nasional, sedangkan jumlah debitor tersebut merupakan 96,44% dari seluruh debitor KUR secara nasional. Salah satu penopang realisasi KUR adalah KUR Mikro yang dilayani melalui BRI Unit dengan plafon maksimum Rp. 5 juta/debitor. Sampai dengan

November 2008, plafond outstanding KUR mikro telah mencapai Rp. 4.502 miliar dengan 1.433.527 debitor.

Pencapaian kinerja KUR sangat didukung oleh pertumbuhan kinerja UMKM yang baik dari pengusahanya yaitu dengan semangat kewirausahaan membuat usaha kecil dan menengah menjadi dinamis dalam menghadapi lingkungan usahanya. Hakikat kewirausahaan adalah kreativitas dan keinovasian (Suryana-2001) serta memiliki kemampuan (Soeparman Soemahamidjaya-1997), yang meliputi kemampuan merumuskan tujuan hidup dan usaha, memotivasi diri, berinisiatif, kebiasaan untuk berkreasi, kemampuan untuk memobilisasi dana, mengatur waktu, kemampuan mental, serta dapat mengambil hikmah dari pengalamannya.

Berikut disajikan perkembangan UMKM di Kabupaten Grobogan semenjak tahun 2000 s/d 2009 :

Dari data tersebut di atas, menunjukkan bahwa sejak krisis terjadi, sektor UMKM memang sempat menurun sejenak, namun laju pertumbuhannya tetap dapat berkembang bahkan jauh lebih cepat dari pada UMKM besar. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM di Grobogan lebih tahan terhadap goncangan krisis dan memiliki strategi yang tepat didalam menghadapi perubahan lingkungannya.

Jumlah pengusaha UMKM di daerah Grobogan masih naik turun, karena daerah tersebut memiliki geografis yang agak berbeda dibanding daerah lain yakni letak geografisnya yang relatif terjepit, sehingga peranan UMKM masih kuat karena daerahnya cenderung kurang subur dan pengaruh langsung terhadap usaha berskala besar yang akan mengintervensi bisnisnya diwilayah tersebut relatif masih sedikit.

Pertumbuhan UMKM memerlukan kinerja yang baik dari pengusahanya yang dengan semangat kewirausahaan membuat usaha kecil dan menengah menjadi dinamis dalam

**Tabel 1.1.**  
**Daftar Perkembangan UMKM Grobogan yang terdaftar pada**  
**Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kab. Grobogan**  
**Periode Tahun 2000-2009**

Tahun	UMKM besar * (unit)	UMKM menengah * (unit)	UMKM kecil * (unit)	Jumlah (unit)
2000	4	25	351	380
2001	-	44	299	343
2002	-	35	256	291
2003	-	5	20	25
2004	-	-	242	242
2005	2	5	156	163
2006	-	9	248	257
2007	4	19	345	368
2008	7	21	375	403
2009	8	25	390	423

Sumber data : BPS Kab. Grobogan tahun 2010.

\*) Kriteria berdasarkan BPS.

menghadapi lingkungan usahanya. Pertumbuhan UMKM sangat berpengaruh pada realisasi KUR. Berikut dijelaskan realisasi KUR Ritel dan Mikro pada BRI Kanca Purwodadi pada Tabel 1.2.

apakah yang menyebabkan penurunan tersebut. Sebagai bagian dari suatu strategi pengembangan pangsa pasar UMKM, karakteristik UMKM merupakan salah satu faktor

**Tabel 1.2**  
**Progress KUR Ritel dan Mikro Periode Tahun 2007-2009**  
**(Satuan Rupiah)**

Jenis KUR	2007		2008		2009	
	Deb	Nml	Deb	Nml	Deb	Nml
KUR Mikro	-	-	15,095	43,789,000	10,964	29,436,000
KUR Ritel	1	52,000	89	5,872,000	95	5,248,000
Total	1	52,000	15,184	49,661,000	11,059	34,684,000

Sumber: BRI Kanca Purwodadi, (2010)

Pada Tabel 1.2 menjelaskan bahwa perkembangan KUR Mikro mengalami penurunan dari Tahun 2008-2009, dimana pada Tahun 2008 dana yang disalurkan diterima oleh 15.095 UMKM sedangkan pada Tahun 2009 hanya 10.964 UMKM, sehingga perlu diteliti

yang dianggap dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dalam menetapkan suatu strategi bisnis yang hendak dijalankan, yang pada akhirnya berdampak pada upaya peningkatan kinerja usahanya. Karakteristik UMKM merupakan hal spesifik yang dimiliki oleh

suatu UMKM yang dapat dikembangkan oleh UMKM tersebut untuk kepentingan UMKM.

Kesimpulan penelitian mengenai dampak karakteristik UMKM terhadap strategi bisnis yang dijalankan masih terdapat perbedaan (inkonsistensi). Sebagai contoh, penelitian Aaby dan Slater (1989) dalam Sanberg et al., (2001), mengidentifikasi 15 variabel yang dilakukan untuk menguji hubungan antara karakteristik UMKM yang dalam hal ini diwakili oleh ukuran UMKM menemukan bahwa hanya 11 variabel yang ditemukan mempunyai hubungan positif dengan strategi untuk meningkatkan kinerja usaha, sedangkan 4 yang lain menunjukkan hubungan negatif. Hal ini disebabkan karena perbedaan skala usaha maupun persepsi masyarakat yang berbeda diberbagai negara.

Bjorn Vidar Bjerke, (2002), menyatakan bahwa kepemimpinan strategik kewirausahaan dalam penerapannya tidaklah sama, dalam arti ada perbedaan dan pandangan yang berbeda antara gaya kewirausahawan seorang wirausahawan di timur dengan di barat. Walaupun dapat dikatakan bahwa manajemen bisnis kewirausahaan adalah fenomena *universal*, namun cara menjalankan dan penerapannya tidaklah bersifat *universal*. Ada beberapa manajer yang lebih menyukai perencanaan, dilain pihak ada yang lebih memilih pendekatan intuitif, ada pula wirausahawan yang otokratis (kontrol yang sangat ketat pada bawahannya) tapi dilain pihak ada juga wirausahawan yang percaya pada tim organisasinya untuk bebas menjalankan usahanya. Dari uraian penelitian diatas jelas bahwa karakteristik sifat seorang wirausahawan belum dapat secara jelas mengidentifikasi karakteristik-karakteristik umum gaya seorang kewirausahawan, perilaku seorang wirausahawanlah yang dapat secara spesifik mengidentifikasi karakteristik gaya seorang wirausahawan. Perilaku- perilaku itu pun nantinya dibagi menjadi dua, perilaku kewirausahaan dan perilaku non kewirausahaan

(Yve Hampson, Eugene Sadler-Smith & Ian Chaston, 2003)

Manajer mempunyai pengaruh yang lebih besar pada strategi bisnis dalam usaha kecil, dimana manajer juga sebagai pemilik UMKM (Kotey dan Meredith, 1997). Dapat disimpulkan bahwa penelitian ini fokus pada keunggulan seorang wirausahawan dalam menerapkan pengalaman dan pengetahuannya sehingga mampu menjiwai apa arti sesungguhnya wirausahawan itu sendiri sehingga dapat meningkatkan kinerja bisnisnya, jadi bukan pada manajemen UMKMnya yang akan diteliti. Nantinya dari penelitian ini dapat diketahui perilaku mana yang sesuai dengan kepemimpinan strategik kewirausahaan sejati dalam artian yang dapat menjiwai apa arti sesungguhnya dari wirausahawan itu serta hubungannya dengan kesuksesan kewirausahaan (Fynes et al., 2001).

*Research gap* dalam penelitian ini dapat dijelaskan dalam Tabel 1.3.

Berdasarkan Tabel 1.3 ditunjukkan adanya *research gap* dimana penelitian Rajani dan Sarada (2008) menunjukkan adanya pengaruh yang kuat antara kepemimpinan strategik terhadap kinerja UMKM, namun Hankinson (2000) menunjukkan adanya pengaruh yang lemah. Hadjimanolis (2000) menunjukkan adanya pengaruh yang kuat antara karakteristik UMKM terhadap kinerja UMKM, namun Ayyagari et al., (2003) menunjukkan adanya pengaruh yang lemah, sehingga perlu dilakukan penelitian lanjutan.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah peningkatan jumlah UMKM di kabupaten Grobogan tidak diikuti dengan peningkatan Outstanding KUR BRI, hal ini mengindikasikan adanya penurunan kinerja UMKM yang diakibatkan oleh strategi bisnis. Untuk dapat meningkatkan strategi bisnis diperlukan adanya kepemimpinan strategik, dan karakteristik UMKM.

Untuk menjawab permasalahan tersebut,

Tabel 1.3

Research Gap

Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Model Penelitian	Hasil Analisis
Rajani dan Sarada, (2008)	Dependen: kinerja Independen: Kepemimpinan stratejik	Analisis Regressi	terdapat hubungan yang sangat kuat dan pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan stratejik dengan kinerja
Hankinson, (2000)	Dependen: kinerja Independen: Kepemimpinan stratejik	Analisis Regressi	Kepemimpinan stratejik mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM namun pengaruhnya lemah
Hadjimanolis (2000)	Dependen: Kinerja UMKM Independen: Karakteristik UMKM	Analisis Regressi	terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan anatara karakteristik UMKM dengan kinerja dengan mengukur berbagai variabel bebas yaitu ukuran ( <i>size</i> ), umur UMKM ( <i>business experience</i> ), keberadaan tenaga ahli, fasilitas kredit Bank, kerjasama dengan penyediaan teknologi.
Ayyagari et al., (2003)	Dependen: Kinerja UMKM Independen: Karakteristik UMKM	Analisis Regressi	Karakteristik UMKM mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM namun pengaruhnya lemah

ada 2 konsep yang diduga mempengaruhi strategi bisnis yaitu konsep kepemimpinan stratejik, dan karakteristik UMKM. Permasalahan yang diajukan adalah Bagaimana pengaruh kepemimpinan stratejik terhadap strategi bisnis. Kedua terkait dengan hubungan karakteristik UMKM terhadap strategi bisnis. Permasalahan yang diajukan adalah Bagaimana pengaruh kepemimpinan stratejik, dan karakteristik UMKM terhadap strategi bisnis. Penelitian ini juga menguji Bagaimana pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja UMKM. Berdasarkan permasalahan dalam penelitian ini, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa pengaruh kepemimpinan stratejik terhadap strategi bisnis?
2. Apa pengaruh karakteristik UMKM terhadap strategi bisnis?
3. Apa pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja UMKM?

## II. TELAHAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Strategi bisnis, dibutuhkan dalam organisasi UMKM. Tujuan strategi merupakan ukuran yang penting dalam kinerja UMKM. Tujuan yang dinyatakan dan dikomunikasikan dengan jelas adalah penting untuk suatu keberhasilan. Tujuan membantu stakeholder memahami peran untuk masa depan organisasi. Memberikan dasar untuk pengambilan keputusan yang konsisten atas sikap dan nilai yang berbeda. Keberhasilan adalah hasil kerja yang diarahkan pada pencapaian tujuan tertentu.

Organisasi UMKM harus selalu menyesuaikan disain produk dan jenis jasa yang ditawarkan dengan apa yang dibutuhkan dan diinginkan para konsumen. Salah satu fungsi manajerial terpenting dalam organisasi adalah menjamin bahwa masukan-masukan berbagai sumber daya organisasi menghasilkan produk atau jasa yang dirancang secara tepat, atau

keluaran-keluaran yang dapat memuaskan keinginan para pelanggan (Handoko, 1984).

Strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk sebagai strategi intensif (*intensive strategies*) karena mereka membutuhkan usaha intensif jika posisi kompetitif UMKM dengan produk yang ada saat ini akan membaik.

Rancangan strategi bisnis UMKM disusun dengan berbagai asumsi sebagai berikut :

- a. Pada dasarnya UMKM adalah unit bisnis yang merupakan bagian dari sebuah UMKM korporat. Akan tetapi seiring dengan rencana penetapan UMKM sebagai salah satu pusat pertanggungjawaban pusat laba, maka dalam batas-batas yang telah disepakati bersama UMKM memiliki kewenangan dan tanggungjawab yang relatif otonom dilihat dari keputusan investasi, pendapatan dan biaya. Akibatnya rancangan strategi bisnis UMKM ini terkesan juga sebagai strategi korporat, tidak semata-mata strategi tingkatan unit bisnis.
- b. Rancangan strategi bisnis ini dibatasi oleh kemungkinan empat konstruksi skenario pokok yaitu : skenario regular, reorientasi, fregmentasi dan skenario yang tidak sesuai sasaran yang berusaha memprediksikan masa depan UMKM secara spesifik hanya menganalisis lingkungan bisnis, sebagai salah satu kekuatan penentu (*driving forces*) yang mempengaruhinya.

### 2.1 Goal Setting Theory

Beck dan Hillmar (1976) dalam Sekaran (1992) menjelaskan salah satu jenis intervensi pengembangan organisasi adalah pengaturan (*setting*). Proses pelaksanaan soal pengaturan ini merupakan pendekatan terhadap pemahaman manajemen berdasarkan sasaran atau hasil yang membantu memberi pengertian tentang aspek pengelolaan atau manajemen,

hasil dan sasaran.

Pengertian *goal setting* adalah proses penetapan sasaran atau tujuan dalam bidang pekerjaan, dalam proses *goal setting* ini melibatkan atasan dan bawahan secara bersama-sama menentukan atau menetapkan sasaran atau tujuan-tujuan kerja yang akan dilaksanakan tenaga kerjanya sebagai pengemban tugas dalam suatu periode tertentu (Gibson, dkk. 1985 dalam Sekaran, (1992)). Latham dan Locke (dalam Sekaran, (1992)) menjelaskan bahwa pengertian goal setting adalah suatu gagasan untuk menetapkan.

Tenaga kerja melaksanakan suatu pekerjaan dimana tugas yang diberikan sudah ditetapkan targetnya atau sasarannya, misalnya untuk mencapai kuota yang ditargetkan atau menyelesaikan sejumlah tugas dengan batas waktu yang sudah ditentukan. Dalam hal ini sasaran (*goal*) adalah objek dari perbuatan dan jika individu menetapkan taktik kemudian berbuat untuk mencapai sasaran atau tujuannya tersebut, berarti sasaran atau tujuan ini menentukan perilaku dalam bekerja. Hersey dan Blanchard (1986) dalam Sekaran (1992), orientasi seseorang menyatakan bahwa perilaku pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu, dan perilaku itu pada dasarnya bertujuan pada objek atau sasaran.

Pengertian *goal setting* yang dikemukakan Davis (1981) dalam Sekaran (1992) adalah manajemen penetapan sasaran atau tujuan untuk keberhasilan mencapai kinerja (*performance*). Lebih lanjut dijelaskan bahwa penerapan penetapan tujuan yang efektif membutuhkan tiga langkah yaitu: menjelaskan arti dan maksud penetapan target tersebut, kedua menetapkan target yang jelas, dan yang ketiga memberi umpan balik terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan. Cascio (1987) dalam Sekaran (1992) menyatakan bahwa goal setting itu didasarkan pada

pengarahan tingkah laku terhadap suatu tujuan. Sasaran atau target bisa ditambah dengan memberi penjelasan atau informasi kepada tenaga kerja bagaimana mengerjakan tugas tersebut, serta mengapa sasaran atau tujuan tersebut penting dilaksanakan.

Pendekatan manajemen berdasarkan sasaran ini meliputi perencanaan, pengawasan, penilaian pegawai, serta keseluruhan sistem kinerja yang ada dalam organisasi. Prosedur umum dalam manajemen berdasarkan sasaran ini yang paling utama adalah mengidentifikasi bagian-bagian kunci keberhasilan, sehingga dapat berpengaruh terhadap keseluruhan *performance* organisasi misalnya volume penjualan, hasil keluaran (*production output*), maupun kualitas layanan, dengan demikian pengukuran kinerja (*performance*) dapat ditentukan (Luthans, 1981) dalam Sekaran (1992).

Gibson dkk, (1985) dalam Sekaran (1992) menggambarkan penerapan *goal setting* dari perspektif manajemen. Langkah- langkahnya adalah (1) diagnosis kesiapan, misalnya apakah tenaga kerja, organisasi dan teknologi sesuai dengan program *goal setting*; (2) mempersiapkan tenaga kerja berkenaan dengan interaksi antara individu, komunikasi, pelatihan (*training*) dan perencanaan; (3) penekanan pada sasaran yang harus diketahui dan dimengerti oleh manajer dan bawahannya; (4) mengevaluasi tindak lanjut untuk penyesuaian sasaran yang ditentukan; (5) tinjauan akhir untuk memeriksa cara pengerjaan dan modifikasi yang ditentukan. Strauss dan Sayless (1981) dalam Sekaran (1992) menjelaskan bahwa prosedur manajemen berdasarkan sasaran memberi kesempatan kepada tenaga kerja untuk membuat penilaiannya sendiri mengenai hasil-hasil operasi, artinya jika ia membicarakan hasil maka sebenarnya individu tersebut menilai dirinya sendiri dan mungkin sekali mendapatkan wawasan mendalam bagaimana ia harus memperbaiki sikapnya. cara-caranya atau kelakuannya.

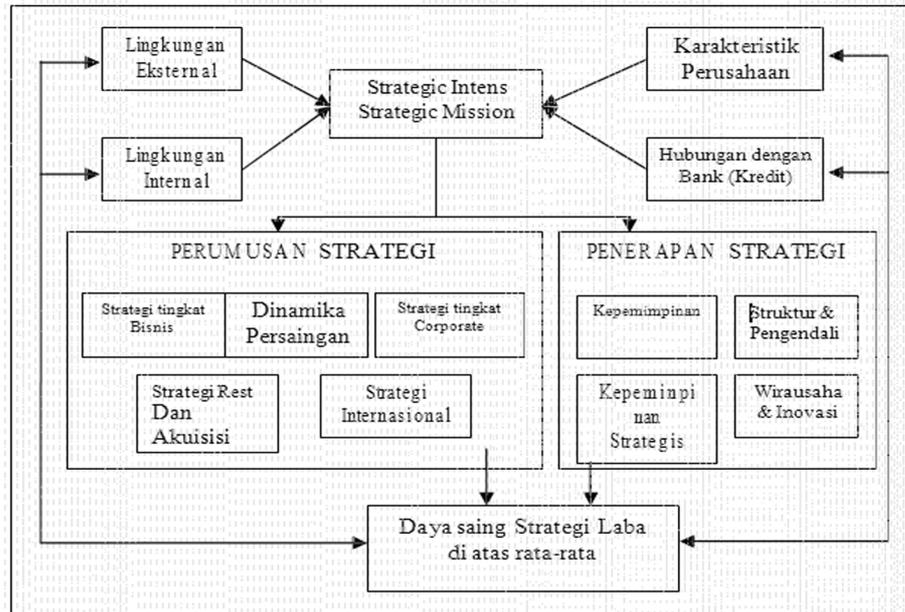
Dari pendapat para ahli di atas dapat serta untuk *goal setting* adalah disimpulkan bahwa pengertian berdasarkan penetapan sasaran atau target berorientasi hasil. Manajemen yang berorientasi ini dianggap lebih baik karena lebih menekankan pencapaian hasil, kesempatan sehingga memberi manajemen yang sasaran pada kepada tenaga kerja untuk mengerti bagaimana seharusnya bekerja, dan hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan lebih terbina karena terjadi interaksi antara yang memberi tugas dengan pelaksana. Secara umum pengertian *goal setting* itu adalah penetapan sasaran atau target yang akan dicapai tenaga kerja.

Pentingnya pengukuran kinerja secara tepat, menurut Hitt dan Ireland (1988) dikarenakan kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi dan pengukurannya. Hitt dan Ireland (1988) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan merupakan tantangan besar bagi para peneliti karena sebagai sebuah konstruk, kinerja bersifat multidimensional. Oleh karena itu, pengukuran kinerja dengan menggunakan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif, sehingga peran kepemimpinan strategik sangat penting dalam merumuskan strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja UMKM.

## 2.2 Kinerja UMKM

Tujuan utama dari pengelolaan suatu UMKM adalah untuk mencapai peningkatan kinerja. Kinerja UMKM menunjukkan ukuran prestasi yang diperoleh oleh suatu UMKM setelah UMKM tersebut melakukan berbagai aktivitas UMKM secara menyeluruh. Dari berbagai telaah pustaka tentang kinerja UMKM dapat diketahui bahwa pembahasan tentang kinerja UMKM pada umumnya menekankan pada profitabilitas dan pertumbuhan pelanggan. Nash (dalam Hashim dkk, 2001) menyatakan bahwa

**Gambar 2.1**  
**Proses Strategik dalam Mempengaruhi Daya Saing**



Sumber : Hitt dan Irelant (1988)

profitabilitas merupakan indikator terbaik untuk mengidentifikasi apakah UMKM tersebut telah melakukan sesuatu dengan benar.

Selain itu profitabilitas juga dipandang sebagai salah satu tolak ukur kesuksesan UMKM. Selanjutnya Hashim dkk (2001) juga menjelaskan bahwa *profit margin*, *return on assets*, *return on equity*, *return on sales* merupakan indikator-indikator yang biasa dipakai dalam mengukur profitabilitas keuangan (financial profitability). Indikator-indikator ini akan membuat UMKM menjadi lebih mudah dalam mengukur kinerjanya.

Penelitian Baird dkk (1994) membuktikan bahwa strategi bisnis UMKM akan berdampak langsung pada kinerja UMKM yang dapat dilihat pada *return on sales* dan *sales growth*. Strategi yang didalamnya tercakup cara atau metode yang digunakan untuk memenangkan persaingan, merupakan alat yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pandangan yang sama juga

dikemukakan oleh Ferdinand (2000) yang menjelaskan bahwa kinerja UMKM merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi UMKM. Strategi UMKM selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja UMKM seperti volume penjualan, porsi pasar, dan tingkat pertumbuhan penjualan, dan kinerja keuangan.

### 2.3 Strategi Bisnis

Ada berbagai macam pendapat diantara para praktisi, peneliti, dan ahli-ahli teori mengenai strategi. Strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang UMKM, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mudrajad (2005) mengatakan bahwa strategi yaitu menetapkan UMKM macam apa dan bagaimana seharusnya sehingga mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Hal ini sejalan dengan pendapat Porter (1992) yang menyatakan bahwa strategi adalah alat

yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Meskipun pencapaian strategi menjadi kunci penting bagi keberhasilan UMKM, namun pembuatan keputusan tentang strategi UMKM bukanlah hal yang mudah karena perlu memperhatikan berbagai kondisi lingkungan yang melatarbelakanginya. Ferdinand (2000) juga menjelaskan bahwa kinerja sebuah strategi tidak semata-mata ditentukan oleh bagaimana implementasi strategi dilakukan secara terus-menerus., tetapi juga ditentukan oleh seberapa baik proses yang menyertai pengembangan strategi tersebut.

Barner (1991) menyatakan bahwa UMKM memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan cara mengimplementasikan strategi-strategi yang mengeksplorasi kekuatan-kekuatan, merespon peluang-peluang lingkungan, dan pada saat yang sama menetralkan ancaman-ancaman eksternal dan meminimalisasi kelemahan-kelemahan internal. Sebagian besar penelitian tentang sumber daya dari keunggulan bersaing yang dipertahankan telah terarah kepada upaya untuk mengidentifikasi dan membahas peluang-peluang dan ancaman-ancaman UMKM, mendeskripsikan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan, mampu menganalisis bagaimana kesemuanya ini disesuaikan dengan strategi yang akan dipilih.

Strategi didefinisikan sebagai suatu cara untuk mempertahankan atau menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Dimana para manajer bisnis mengevaluasi dan memilih strategi yang mereka pikir dapat membuat bisnis mereka berhasil. Bisnis menjadi berhasil karena memiliki keunggulan relatif terhadap para pesaingnya. Porter menjelaskan bahwa ada tiga strategi yang dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi UMKM yaitu keunggulan biaya menyeluruh (*overall low cost leadership*), diferensiasi dan focus. Strategi keunggulan biaya menyeluruh adalah

upaya UMKM untuk mengusahakan biaya yang lebih rendah dibanding pesaingnya. Strategi diferensiasi digunakan UMKM untuk menarik pelanggan yang sensitive terhadap atribut tertentu dari suatu produk. Dengan memberikan keunikan terhadap atribut produk, maka diharapkan terjadi loyalitas pelanggan. Atribut tersebut dapat berbentuk jaringan distribusi, pelayanan pelanggan, teknologi, dll. Sedangkan strategi focus merupakan pemusatan aktifitas pada sekelompok pembeli, segmen lini produk atau wilayah tertentu. Dengan menerapkan strategi focus, perubahan akan mampu memberikan pelayanan yang lebih efisien dan efektif. (Porter, 1992).

#### 2.4 Kepemimpinan Strategik

Kepemimpinan strategik merupakan bagian dari sikap karena kepemimpinan dapat dipelajari serta dipengaruhi oleh faktor internal, misalnya kapabilitas UMKM, ukuran UMKM, struktur organisasi dan sebagainya (Zhang, 2000). Kepemimpinan strategik juga dipengaruhi oleh faktor eksternal dimana faktor eksternal akan memberikan pola dan tipe kepemimpinan. Faktor eksternal, meliputi regulasi, kebijakan pesaing dan sebagainya, merupakan referensi manajemen agar fleksibel dalam menjalankan UMKM.

Du Brin (1995 dalam Zhang, 2000) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menginspirasi kepercayaan diri dan dukungan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang dan hal tersebut diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Anderson *et al.* (1994) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dari manajemen puncak untuk membangun, mempraktekkan, dan memimpin suatu visi jangka panjang bagi UMKM, dipicu oleh perubahan dalam kebutuhan dari konsumen, sebagai oposisi bagi suatu peran pengendalian manajemen internal. Anderson *et*

a/. (1994) menambahkan kepemimpinan diprosikan oleh kejelasan dari visi, orientasi jangka panjang, pemberdayaan karyawan, gaya manajemen pelatihan, perubahan partisipatif, dan merencanakan serta mengimplementasikan perubahan organisasional.

## 2.5 Karakteristik UMKM

Karakteristik dalam kamus besar bahasa Indonesia diartikan sebagai hal yang bersifat khas pada sesuatu. Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa karakteristik UMKM merupakan kondisi spesifik atau kondisi yang khas dari suatu UMKM yang berbeda dari atau yang tidak dimiliki oleh UMKM-UMKM lain. Karakteristik UMKM merupakan salah satu faktor yang dianggap dapat mempengaruhi strategi bisnis maupun kinerja UMKM. Karakteristik merupakan hal spesifik yang dimiliki oleh suatu UMKM yang dapat dikembangkan oleh

UMKM tersebut untuk kepentingannya. Karakteristik ini dapat saja berupa perbedaan dalam jumlah karyawan dan teknologi yang digunakan.

Dalam penelitian Aaby dan Slater (1989) dalam Sandber et al., (2001), dapat terdiri dari tiga hal yaitu : (1) ukuran UMKM (*company size*), (2) komitmen manajemen dan (3) perilaku manajemen terhadap bisnisnya. Dalam penelitiannya dengan mengidentifikasi 15 Variabel yang dilakukan untuk menguji hubungan karakteristik UMKM yang dalam hal ini diwakili oleh ukuran UMKM menemukan bahwa hanya 11 studi yang ditemukan mempunyai hubungan positif dengan kinerja, sedangkan empat lainnya menunjukkan hubungan negatif. Berdasarkan hasil penelitian tersebut diatas menunjukkan hasil yang saling berbeda serta belum banyaknya penelitian tentang pengaruh karakteristik UMKM kecil terhadap strategi bisnis maupun kinerja, terutama UMKM kecil debitur suatu bank.

Karakteristik UMKM merupakan salah satu faktor dalam strategi UMKM. Karakteristik

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

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

1. Lebih dari separuh UMKM kecil didirikan sebagai pengembangan dari usaha kecil-kecilan.
2. Selain masalah permodalan, usaha lainnya bersifat variatif untuk meningkatkan skala usaha.
3. Sebagian besar usaha kecil tidak bankable/lemah secara administratif.
4. Hampir 60 % usaha kecil menggunakan teknologi yang tradisional.
5. Hampir separuh usaha kecil menengah hanya menggunakan kapasitas terpasang dari mesin/ teknologinya sebesar 60%.
6. Pangsa pasar UKM cenderung menurun baik karena faktor kekurangan modal, kelemahan teknologi maupun manajerial.

7. Hampir 70 % UKM melakukan pemasaran langsung pada konsumen.
8. Tingkat ketergantungan terhadap fasilitas-fasilitas pemerintah

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

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

## 2.6 Pengaruh antar Variabel

### 2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Strategik Terhadap Strategi Bisnis

Kepemimpinan strategik merupakan hal krusial bagi UMKM karena manajemen yang mampu untuk dapat memimpin dengan efektif akan membawa UMKM ke arah yang lebih baik dan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki. Selanjutnya, Cobbold, et al., (2004) menyimpulkan bahwa peran krusial dari kepemimpinan strategik adalah dalam menciptakan tujuan, nilai, dan sistem yang menuntun kepada perbaikan kinerja yang berkelanjutan. Untuk dapat menjadi pemimpin yang baik seorang manajer harus dapat untuk

mengembangkan dirinya sendiri secara terus menerus, dan dapat untuk mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan karyawan dengan benar untuk dapat mencapai tujuan UMKM. Variabel Kepemimpinan strategik dibentuk oleh 4 indikator, yaitu orientasi promosi, memberikan bimbingan, tepat waktu dan mengutamakan kerjasama (Lumpkin dan Dess, 1996).

Dari uraian diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

**H1: Kepemimpinan strategik berpengaruh positif terhadap strategi bisnis.**

### 2.6.2 Pengaruh Karakteristik UMKM Terhadap Strategi Bisnis

UMKM memiliki kelebihan- kelebihan yang menurut Vossen (1998) dalam Hankinson (2000) adalah birokrasi yang sederhana, pengambilan keputusan cepat, *risk taking*, motivasi, komitmen pada manajemen, kecepatan dan efektivitas dari komunikasi internal, reaksi yang cepat terhadap perubahan pasar, dapat mendominasi *narrow market niches* , efisiensi R&D, *capacity for customination*, mampu untuk belajar cepat dan adapted. Penelitian Cavusgil & Zou (1994) memberikan bukti empiris bahwa karakteristik UMKM berpengaruh terhadap kinerja UKM. Poisson (2001) dalam Ayyagari et al., (2003) dalam penelitiannya menyampaikan bahwa karakteristik UMKM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap strategi bisnis maupun upaya meningkatkan kinerja dengan membagi karakteristik dalam hal (1) ukuran UMKM dan (2) pengalaman internasional. Demikian pula halnya dengan penelitian Cavusgil dan Zou (1994) memberikan bukti empiris bahwa karakteristik UMKM berpengaruh cukup signifikan terhadap strategi bisnis maupun secara langsung dapat meningkatkan kinerja.

Variabel karakteristik UMKM dibentuk oleh 4 indikator, yaitu (1) ukuran UMKM yang diukur dari jumlah karyawan, (2) umur UMKM diukur

dari jumlah lama berusaha dan pengalamannya (3) keberadaan tenaga ahli atau kompeten diukur berdasarkan persepsi responden dengan menggunakan indikator adanya tenaga ahli dibidang sistem administrasi, proses produksi dan inovasi produk (4) penyediaan teknologi yang diukur dari kerjasama dalam penyediaan mesin-mesin produksi, teknologi inovasi produk dan sistem komputerisasi (Hadjimanolis, 2000).

Berdasarkan atas uraian dan hasil penelitian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

**H2 : Karakteristik UMKM berpengaruh positif terhadap strategi bisnis**

### **2.6.3 Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja UMKM**

Penelitian Hashim dkk, 2001 telah membuktikan bahwa strategi bisnis berpengaruh pada kinerja didalam UMKM skala kecil-menengah di Malaysia. Efektivitas dan kesuksesan strategi bisnis tergantung pada jenis bisnis yang mereka kembangkan. UMKM skala kecil dan menengah yang menjalankan strategi bisnis berusaha meraih kinerja yang lebih baik. UMKM skala kecil mengembangkan strategi baru guna menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang terlihat dari peningkatan kompetisi, baik untuk nasional maupun internasional, peningkatan internasionalisasi pasar, dan competitor global baru. Lebih lanjut Hashim, dkk (2001) juga menjelaskan bahwa UMKM kecil dan menengah (wirausaha) yang mengadopsi strategi focus dan diferensiasi akan mampu menjalankan UMKMnya dan memperoleh peningkatan kinerja lebih baik daripada UMKM yang tidak menggunakan strategi tersebut. Indikator dari strategi Bisnis adalah : Pinjaman, simpanan, wilayah kerja, dan perdagangan (Hashim, 2001). Dari uraian diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

**H3 : Strategi bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM.**

## **2.7 Kerangka Pemikiran Penelitian**

Dalam kerangka pemikiran ini, yang dimaksudkan untuk menjawab permasalahan, diajukan dua variabel yang mempengaruhi strategi bisnis UMKM yaitu: kepemimpinan strategik, dan karakteristik UMKM. Hubungan yang terjadi antara dua variabel tersebut dengan strategi bisnis didasarkan atas penelitian-penelitian terdahulu seperti Hankinson (2000), dan Rajani dan Sarada (2008). Selain itu penelitian ini juga mengajukan hubungan antara strategi bisnis dan kinerja UMKM yang didasarkan atas penelitian Hashim et al., (2001) dan Homburg (2002). Selanjutnya kerangka pemikiran dalam penelitian ini seperti pada Gambar 2.2.

## **2.8 Definisi Operasional dan Indikator Variabel**

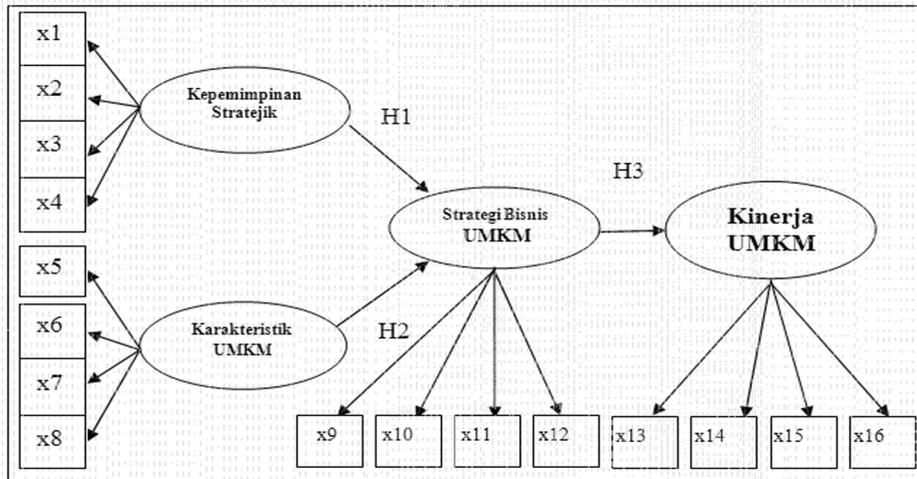
### **2.8.1 Kepemimpinan Strategik**

Kepemimpinan strategik merupakan kemampuan untuk menginspirasi kepercayaan diri dan dukungan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang dan hal tersebut diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi (Lumpkin dan Dess, 1996). Variabel Kepemimpinan strategik dibentuk oleh 4 indikator, yaitu orientasi promosi, memberikan bimbingan, tepat waktu dan mengutamakan kerjasama (Lumpkin dan Dess, 1996), seperti dalam gambar 2.3.

### **2.8.2 Karakteristik UMKM**

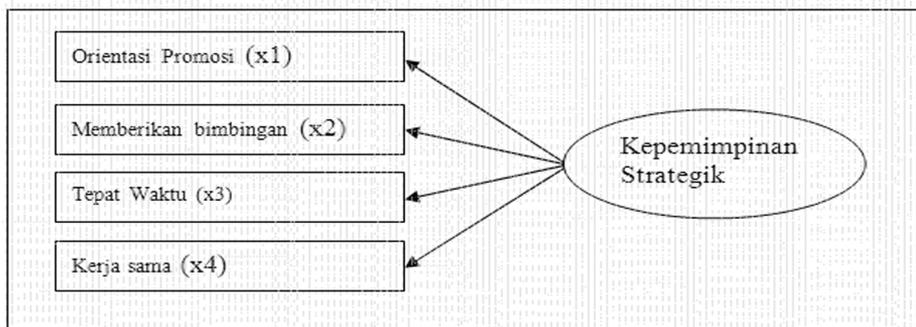
Karakteristik UMKM merupakan kondisi spesifik atau kondisi yang khas dari suatu UMKM yang berbeda dari atau yang tidak dimiliki oleh UMKM-UMKM lain (Hadjimanolis, 2000). Variabel karakteristik UMKM dibentuk oleh 4 indikator, yaitu (1) ukuran UMKM yang diukur dari jumlah karyawan, (2) umur UMKM diukur dari jumlah lama berusaha dan pengalamannya (3) keberadaan tenaga ahli atau kompeten diukur

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian**



Sumber : Hadjimanolis (2000), Hashim et al., (2001), dan Rajani dan Sarada (2008)

**Gambar 2.3**  
**Indikator Variabel Kepemimpinan Strategik**



Sumber : Lumpkin dan Dess, (1996).

berdasarkan persepsi responden dengan menggunakan indikator adanya tenaga ahli dibidang sistem administrasi, proses produksi dan inovasi produk (4) penyediaan teknologi yang diukur dari kerjasama dalam penyediaan mesin-mesin produksi, teknologi inovasi produk dan sistem komputerisasi (Hadjimanolis, 2000), seperti dalam gambar 2.4.

### 2.8.3 Strategi Bisnis UMKM

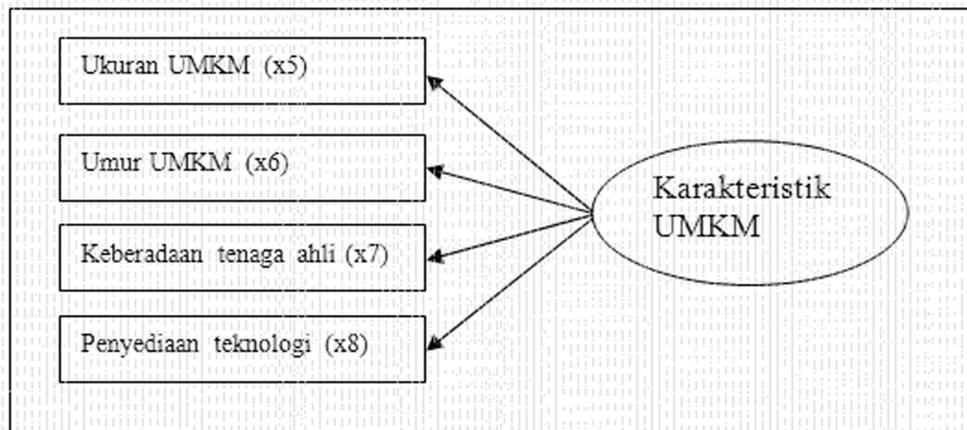
Strategi bisnis adalah penentuan tujuan

dan sasaran jangka panjang UMKM, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hashim, 2001). Indikator dari strategi Bisnis adalah : Inovatif, pengambilan risiko, wilayah kerja, dan perdagangan (Hashim, 2001) seperti dalam gambar 2.5 .

### 2.8.4 Kinerja UMKM

Kinerja UMKM adalah ukuran prestasi yang diperoleh oleh suatu UMKM setelah UMKM

**Gambar 2.4**  
**Indikator Variabel Karakteristik UMKM**

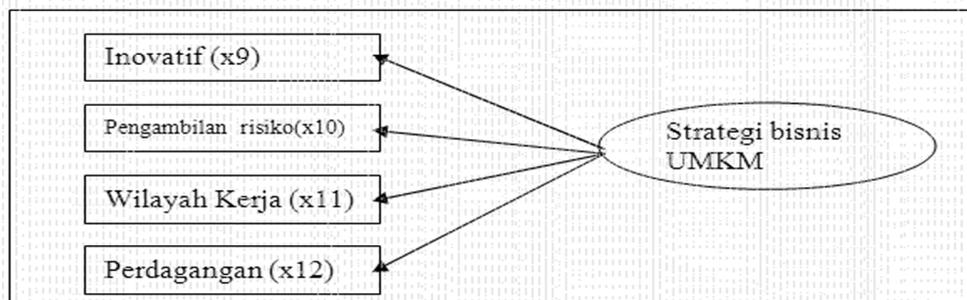


Sumber : Hadjimanolis (2000)

tersebut melakukan berbagai aktivitas UMKM secara menyeluruh (Hashim, 2001). Indikator dari kinerja UMKM adalah : pertumbuhan aset, pertumbuhan simpanan, pertumbuhan laba, pertumbuhan pinjaman (Hashim, 2001) dapat dilihat pada gambar 2.6.

menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan stratejik dan karakteristik UMKM berpengaruh positif terhadap strategi bisnis UMKM dalam meningkatkan kinerja UMKM.

**Gambar 2.5**  
**Indikator Variabel Strategi Bisnis UMKM**



Sumber : Hashim (2001)

### III. METODE PENELITIAN

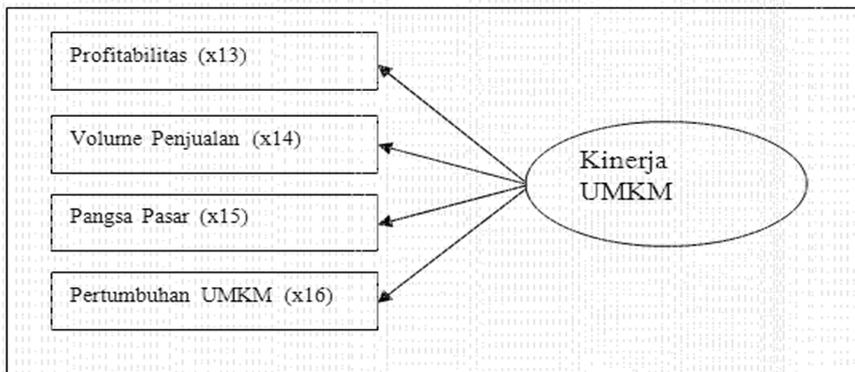
Sampel penelitian ini adalah UMKM yang menjadi nasabah PT. BRI (persero) Tbk. Cabang Purwodadi, sejumlah 150 responden. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk

### IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Analisis Structural Equation Modelling

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat

**Gambar 2.6**  
**Indikator Variabel Kinerja UMKM**

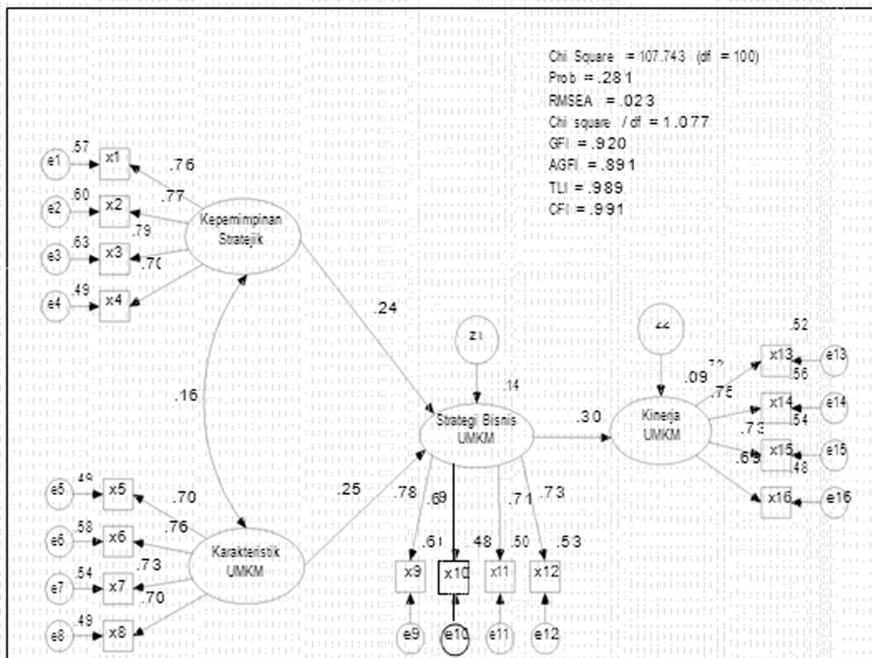


Sumber : Hashim (2001)

unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model SEM*

dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis *full model SEM* ditampilkan pada Gambar 4.1.

**Gambar 4.1**  
**Hasil Pengujian**  
**Structural Equation Model (SEM)**



Sumber: data diolah, dikembangkan untuk penelitian ini, 2011

**Tabel 4.1**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
**Structural Equation Model (SEM)**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil (< 191.339)	107,743	Baik
Probability	> 0.05	0,281	Baik
RMSEA	0.08	0,023	Baik
GFI	> 0.90	0,920	Baik
AGFI	> 0.90	0,891	Marginal
CMIN / DF	2.00	1,077	Baik
TLI	> 0.95	0,989	Baik
CFI	> 0.95	0,991	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2011

### 1. Pengujian Kelayakan Model

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada Tabel 4.1.

### 2. Hasil Uji Statistik terhadap Hubungan antar Variabel

Untuk uji statistik terhadap hubungan

antar variabel yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditampakkan melalui nilai Probabilitas (p) dan *Critical Ratio* (CR) masing-masing hubungan antar variabel. Untuk proses pengujian statistik ini ditampakkan dalam Tabel 4.2

**Tabel 4.2**  
**Standardized Regression Weight**

			Estimate	S.E	C.R.	P
Strategi						
Bisnis_UMKM	<---	Kepemimpinan_Stratejik	0,249	0,104	2,39	0,017
Strategi						
Bisnis_UMKM	<---	Karakteristik_UMKM	0,244	0,099	2,457	0,014
Kinerja_UMKM	<---	Strategi_Bisnis_UMKM	0,284	0,098	2,891	0,004
x4	<---	Kepemimpinan_Stratejik	1			
x3	<---	Kepemimpinan_Stratejik	1,175	0,142	8,285	***
x2	<---	Kepemimpinan_Stratejik	1,15	0,141	8,145	***
x1	<---	Kepemimpinan_Stratejik	1,158	0,145	8,011	***
x8	<---	Karakteristik_UMKM	1			
x7	<---	Karakteristik_UMKM	0,99	0,132	7,49	***
x6	<---	Karakteristik_UMKM	1,052	0,138	7,647	***
x5	<---	Karakteristik_UMKM	1,048	0,145	7,246	***
x12	<---	Strategi_Bisnis_UMKM	1			
x11	<---	Strategi_Bisnis_UMKM	1,034	0,137	7,573	***
x10	<---	Strategi_Bisnis_UMKM	0,962	0,129	7,475	***
x9	<---	Strategi_Bisnis_UMKM	1,151	0,142	8,131	***
x13	<---	Kinerja_UMKM	1			
x14	<---	Kinerja_UMKM	1,095	0,142	7,74	***
x15	<---	Kinerja_UMKM	1,054	0,138	7,615	***
x16	<---	Kinerja_UMKM	0,901	0,124	7,264	***

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2011

**Tabel 4.3**  
*Regression Weight Structural Equation Model*

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Strategi Bisnis_UMKM	<--- Kepemimpinan_Stratejik	0,249	0,104	2,39	0,017
Strategi Bisnis_UMKM	<--- Karakteristik_UMKM	0,244	0,099	2,457	0,014
Kinerja_UMKM	<--- Strategi_Bisnis_UMKM	0,284	0,098	2,891	0,004

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

#### 4.2. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan 4 pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya.

Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.3.

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa semua nilai CR berada di atas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua Hipotesis diterima.

#### 4.3. Pembahasan

Setelah dilakukan pengujian keseluruhan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Berikut adalah pembahasan atas ketiga hipotesis berikut adalah

##### 4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Strategik terhadap Strategi Bisnis

Pengujian variabel X1 (kepemimpinan strategik) memiliki estimasi CR sebesar 2,39 dengan signifikansi 0,017. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai CR (2,39) yang lebih besar dari 1,96, menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan strategik memberikan pengaruh yang signifikan terhadap strategik bisnis. Arah koefisien regresi positif menunjukkan adanya pengaruh positif kepemimpinan strategik terhadap strategik bisnis. Dengan demikian maka Hipotesis 1 diterima.

##### 4.3.2 Pengaruh Karakteristik UMKM terhadap Strategik Bisnis

Pengujian variabel X2 (karakteristik UMKM) memiliki estimasi CR sebesar 2,457 dengan signifikansi 0,014. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai CR (2,457) yang lebih besar dari 1,96, menunjukkan bahwa variabel karakteristik UMKM memberikan pengaruh yang signifikan terhadap strategik bisnis. Arah koefisien regresi positif menunjukkan adanya pengaruh positif karakteristik UMKM terhadap strategik bisnis. Dengan demikian maka Hipotesis 2 diterima.

##### 4.3.3 Pengaruh Strategik Bisnis Terhadap Kinerja UMKM

Pengujian variabel Y1 (Strategik Bisnis) memiliki estimasi CR sebesar 2,891 dengan signifikansi 0,001. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai CR (2,879) yang lebih besar 1,96, menunjukkan bahwa variabel strategik bisnis memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja UMKM. Arah koefisien regresi positif menunjukkan adanya pengaruh positif strategik bisnis terhadap kinerja UMKM. Dengan demikian maka Hipotesis 3 diterima.

## V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

### 5.1 Simpulan

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh peningkatan jumlah UMKM di kabupaten Grobogan tidak diikuti dengan peningkatan Out-

standing KUR BRI, hal ini mengindikasikan adanya penurunan kinerja UMKM yang diakibatkan oleh strategi bisnis. Untuk dapat meningkatkan strategi bisnis diperlukan adanya kepemimpinan stratejik, dan karakteristik UMKM.

Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan stratejik berpengaruh signifikan terhadap strategi bisnis dengan nilai loading sebesar 0,24; karakteristik UMKM berpengaruh signifikan terhadap strategi bisnis dengan nilai loading sebesar 0,25; dan strategi bisnis berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM dengan nilai loading sebesar 0,30.

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

### 5.1.1 Simpulan mengenai Hipotesis

#### **Hipotesis 1: Kepemimpinan Stratejik berpengaruh positif terhadap strategi bisnis**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kepemimpinan stratejik dengan strategi bisnis perusahaan. Hal ini mendukung penelitian Hankinson (2000) yang menemukan bahwa adanya hubungan dan pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan stratejik dengan strategi bisnis.

### 5.1.2 Simpulan mengenai Hipotesis

#### **Hipotesis 2 : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap strategi bisnis**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara karakteristik UMKM dengan strategi bisnis. Hal ini mendukung penelitian Hadjimanolis (2000) yang menemukan bahwa adanya hubungan dan pengaruh yang signifikan antara karakteristik perusahaan dengan strategi bisnis.

### 5.1.3 Simpulan mengenai Hipotesis

#### **Hipotesis 3: Strategi bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara strategi bisnis dengan kinerja UMKM. Hal ini mendukung penelitian Hankinson, (2000); Kathrin Watson, (1998); dan Ian Chaston (1997) yang menunjukkan bahwa strategi bisnis sebagai suatu komitmen, keputusan dan langkah untuk memiliki daya saing strategis dalam upaya untuk menghasilkan kinerja di atas rata-rata.

## 5.2 Kesimpulan Atas Masalah Penelitian

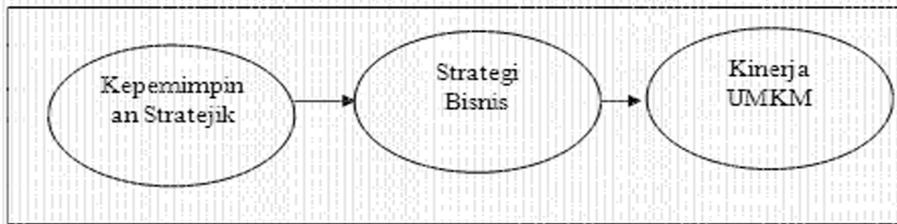
Tujuan dari penelitian adalah mencari jawaban atas masalah penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah: “bagaimana meningkatkan kinerja UKM yang menjadi nasabah bank BRI Purwodadi?”. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab masalah penelitian secara singkat menghasilkan tiga (3) proses dasar untuk meningkatkan strategi bisnis UKM yang berdampak pada kinerja UKM antara lain yaitu:

**Pertama**, untuk mendapatkan strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja UKM adalah meningkatkan kepemimpinan stratejik. Strategi bisnis yang tepat tidak akan pernah tercapai apabila tidak didukung adanya kepemimpinan stratejik yang baik. Proses pencapaian kinerja UKM tersaji dalam Gambar 5.1.

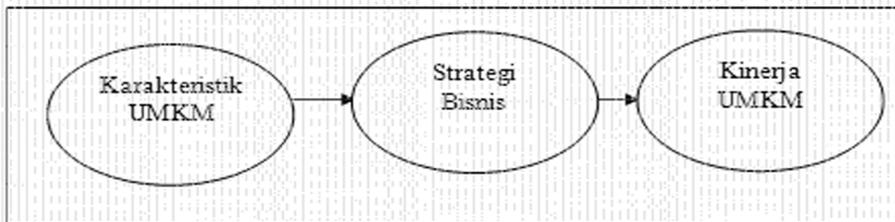
**Kedua**, untuk mendapatkan strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja UKM adalah meningkatkan karakteristik UMKM. Strategi bisnis yang tepat tidak akan pernah tercapai apabila tidak didukung adanya karakteristik UMKM yang baik. Proses pencapaian kinerja UKM tersaji dalam Gambar 5.2.

**Ketiga**, untuk mendapatkan kinerja UKM adalah meningkatkan strategi bisnis. Kinerja UKM tidak akan pernah tercapai apabila tidak didukung adanya strategi bisnis. Proses pencapaian kinerja UKM tersaji dalam Gambar 5.3.

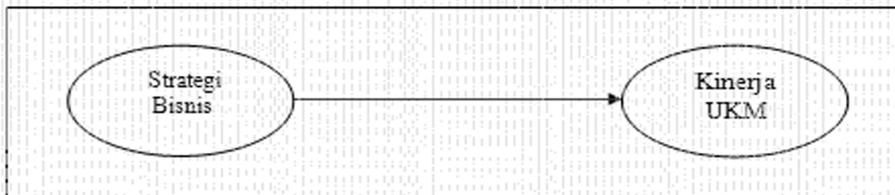
**Gambar 5.1: Peningkatan Kinerja UKM-Proses 1**



**Gambar 5.2:  
Peningkatan Kinerja UKM-Proses 2**



**Peningkatan Kinerja UKM-Proses 3**



### 5.3 Implikasi Teoritis

Kinerja UKM sangat dipengaruhi oleh strategi bisnis (Hadjimanolis, 2000), dimana faktor-faktor yang mempengaruhi strategi bisnis adalah: (1) Karakteristik Perusahaan (Hadjimanolis, 2000); dan (2) kepemimpinan stratejik (Hankinson, 2000). Hasil penelitian ini mempertegas hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hadjimanolis, (2000); dan Hankinson, (2000) yang menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan stratejik dan karakteristik perusahaan mempengaruhi strategi bisnis terhadap yang berdampak pada kinerja UKM.

### 5.4 Implikasi Kebijakan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor karakteristik perusahaan, dan kepemimpinan stratejik dalam mengimplementasikan strategi bisnis perusahaan UKM dalam meningkatkan kinerja perusahaan UKM. Dari kedua variabel independen yang mempengaruhi strategi bisnis yaitu: karakteristik perusahaan, dan kepemimpinan stratejik, variabel karakteristik UMKM merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap strategi bisnis UMKM dengan nilai *loading faktor* sebesar 0,25 kemudian variabel kepemimpinan stratejik sebesar 0,24.

Tabel 5.1:

Implikasi Teoritis

Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Implikasi Strategi
Hadjimanolis (2000) dalam penelitiannya menyatakan bahwa karakteristik perusahaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap strategi bisnis yang berdampak pada kinerja UMKM	Karakteristik perusahaan berpengaruh secara signifikan positif terhadap strategi bisnis yang berdampak pada kinerja UMKM	Studi ini memperkuat Peneliti niset studi Hadjimanolis., (2000) yang menyatakan bahwa karakteristik perusahaan berpengaruh signifikan positif terhadap strategi bisnis yang berdampak pada kinerja UMKM. Strategi yang diterapkan
		adalah dengan melihat karakteristik UMKM terlebih dahulu sebagai dasar untuk merumuskan strategi bisnis yang tepat dalam meningkatkan kinerja UMKM
Hankinson (2000) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan stratejik mempunyai pengaruh signifikan terhadap strategi bisnis yang berdampak pada kinerja UMKM	Kepemimpinan stratejik mempunyai pengaruh signifikan terhadap strategi bisnis yang berdampak pada kinerja UMKM	Studi ini memperkuat penelitian niset studi Hankinson, (2000) yang menyatakan bahwa kepemimpinan stratejik berpengaruh signifikan positif terhadap strategi bisnis yang berdampak pada kinerja UMKM. Strategi yang diterapkan adalah dengan melihat insting bisnis dari pimpinan sebagai dasar untuk merumuskan strategi bisnis yang tepat dalam meningkatkan kinerja UMKM

Implikasi yang disarankan adalah (1) kualitas kredit perlu dipertahankan dengan menjaga agar penggunaan kredit sesuai dengan tujuan kredit semula. Selain itu manajer perusahaan UMKM perlu menempatkan fasilitas kredit yang diberikan dengan optimal dengan meningkatkan penjualan perusahaan dan penempatan investasi yang menguntungkan. (2) Manajer perusahaan perlu mempertahankan kebijakan-kebijakan yang terintegrasi dengan terus menghormati kerjasama antar bagian sehingga kerjasama yang dijalin dalam berlangsung lama. (3) Manajer perusahaan UMKM perlu beradaptasi terhadap lingkungan bisnis yang beragam dalam meningkatkan strategi bisnis dan kinerja usaha UMKM, selain itu manajer perusahaan perlu meningkatkan kemampuan untuk merespon berbagai kebijakan

pemerintah dengan cara meningkatkan fleksibilitas dalam menghadapi keanekaragaman lingkungan.

Sumbangan penelitian untuk Bank BRI adalah peran Bank BRI dalam menggerakkan sektor UMKM di Kota Purwodadi sangat penting, sehingga peran Bank BRI dalam menggerakkan pembangunan bangsa terpenuhi.

### 5.5 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan- keterbatasan yang ditemukan ide dalam penelitian ini adalah:

1. Alat analisis belum memberikan kontribusi yang sempurna. kedua variabel kepemimpinan stratejik dan karakteristik perusahaan, hanya memberikan kontribusi sebesar 0,14 atau 14%. Berarti sangat mungkin masih ada variabel lain yang juga mempengaruhi strategi bisnis.
2. Dalam melakukan penelitian pada Bank BRI, peneliti melakukan penelitian hanya beberapa bulan saja sehingga tidak menutup kemungkinan banyak kekurangan yang ada dalam penelitian ini.

## 5.6 Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil dalam penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan agar dapat dijadikan sumber ide dan masukan bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan yang disarankan dari penelitian ini antara lain adalah :

1. Menambah variabel independen yang mempengaruhi strategi bisnis. Variabel yang disarankan seperti Komitmen Nasabah, Image, dan kualitas layanan.
2. Penelitian dilakukan tidak hanya pada UMKM pada Bank BRI tapi juga perlu dilakukan penelitian pada UMKM pada Bank lain, misal BNI, dan Bank Bukopin

## DAFTAR REFERENSI

---

- Alan Hankinson : "The key faktors in the profiles of small firm owner managers that influence business performance. The South Coast Small Firms Survey, 1997-2000. "**Industrial and Commercial Training**, Vol 32 No 3-2000.
- Alan Hankinson, David Bartlett and Bertrand Ducheneaut : "The key faktors in the small profiles of small-medium enterprise owner-managers that influence business performance "**International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol 3 No 4-1997.
- Barner, Jay, 1991, " Firm Resources and Sustained Competitive Advantage " **Journal of Marketing**, Vol 17 No.1
- Baird, inga S., Lyles, Marjorie A., dan orris, J.B., 1994, The Choice of International Strategies by Small Business", **Journal of Small Business Management**, January
- Bates A. Kimberly, Amundson D. Susan, Schroeder G. Roger, and Morris T. William, 1995, "The Crucial Interrelationship between Manufacturing Strategy and Organizational Culture "**Management Science**, Vol.41, No 10
- Becherer, and Mauer (1998). "How to Plan as a Small-Scale Business Owner: Psychological Process Characteristics of Action Strategie and Success." **Journal of Small Business Management** 38(2), 1-18.
- Brown, William F. dan Dood, Nancy G., 1998 "Utilizing Organization Culture Gap Analysis to Determine Human Resources Development Needs", **Leadership and Organization Development Journal**, 19/7
- Cooper, Robert G., 1994, "New Product: the faktors that drive Success", **International Marketing Review**, Vol.11, No.1
- Ferdinand, Augusty; 2000; **Structural Equation Modeling dalam penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Hair, JR., Joseph F., Rolp E. Anderson, Ropnald L Tatham and William C. Black, 1995, **Multivariate Data Analysis with Reading**, Fourth Edition., Prentice Hall International, Inc
- Hashim Ahmed; Safee Irham; dan Norjalil, 2001," Determining The Moderating Effect of Environment on The Business Strategy Performance Relationship in Malaysian SMES," **Journal of Small Business Management**
- Homburg Christian, Wayne D. Hoyer and Martin Fassnacht.2002. Service Orientation of a Retailer's Business Strategy : Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes. **Journal of Marketing**, Vol.66, p 86-101.
- Indirantoro, Nur dan Sapomo, 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen**, BPFE Yogyakarta

- Kaplan, R.S. & Norton, D.P., 2004, *The Strategy Map*, **Harvard Business School**, Press, Boston, MA
- Pearce II, John A. & Richard B. Robinson, Jr. 2008. **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**, Edisi 10, Mc.Graw Hill, Penerbit Salemba
- Porter, Michael, 1992, **Competitive Advantage**, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Porter, Michael E, 1996, "What is Strategy?" **Harvard Business Review**, 74 (6)
- Scott, S & Lars, Kolvereid, 1995, "National Environment, Strategy and New Venture Performance: A Three Country Study", **Journal of Small Business Management**, Vol.33 No.2
- Shipper, F & Jennings, MM, 1984, **Business Strategy for the Political Arena**, Westsport, Conn: Greenwood Press.
- Walker, W. James, (1998) "Integrating the Human resources Function with the Business", **Human Resources Planning**, Vol.17 No.2