

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Memasuki era perdagangan bebas, sektor Usaha Kecil Menengah (UKM) dipandang memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan perekonomian suatu negara (Husband & Purnendu, 1999; Mahemba, 2003; Tambunan, 2005). Penelitian empirik menunjukkan bahwa UKM tidak hanya berfungsi sebagai motor penggerak perekonomian suatu negara, tetapi juga merupakan sumber penciptaan lapangan pekerjaan (Collinson & Houlden, 2005; Radas & Bozic, 2009).

Sektor UKM dipandang memiliki banyak keunggulan jika dibandingkan dengan bentuk usaha lainnya. Di Indonesia, sektor UKM dianggap mampu menjadi pilar perekonomian yang tangguh. Hal ini terbukti pada saat krisis ekonomi 1998, dimana sektor UKM terbukti mampu bertahan dari ambruknya perekonomian global. Kontribusi sektor UKM dalam menentukan Produk Domestik Bruto (PDB) dan sebagai sektor penghasil devisa negara juga tidak perlu diragukan lagi. Dengan lebih dari 57,9 juta UKM di Indonesia (Harian Ekonomi Neraca, 2015), UKM mampu menyumbang 61,41% PDB Indonesia dan mampu menyerap tenaga kerja hingga mencapai 97%. Peran strategis tersebut jauh lebih bagus jika dibandingkan dengan pencapaian industri besar (Media Indonesia, 2017).

Beberapa keunggulan tersebut mendorong UKM menjadi agenda utama pembangunan ekonomi Indonesia. Hal ini tercermin dari kebijakan pemerintah yang semakin mengarah pada keberpihakan terhadap sektor UKM. Sejalan dengan semangat nawacita (Sembilan Agenda Prioritas Jokowi-JK) -yang berfokus pada prioritas jalan perubahan menuju Indonesia yang berdaulat secara politik, mandiri dalam bidang ekonomi, serta berkepribadian dalam kebudayaan (Kompas.com, 2014)- pemerintah Indonesia berupaya untuk meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing secara internasional, serta menumbuhkan kemandirian ekonomi melalui pemberatan sektor-sektor strategis ekonomi domestik, terutama yang menyangkut pemberdayaan UKM (Kementrian Keuangan Republik Indonesia, 2015).

Koordinasi dan kerjasama dalam pengembangan ekonomi dan keuangan daerah merupakan hal yang vital dilakukan dalam rangka memperkuat perekonomian nasional Indonesia. Hal ini sejalan dengan peran daerah yang semakin penting sejak kebijakan desentralisasi daerah diberlakukan. Salah satu daerah yang memberikan sumbangsih signifikan terhadap pertumbuhan perekonomian nasional Indonesia adalah Jawa Timur. Seperti tahun-tahun sebelumnya, angka pertumbuhan ekonomi Jawa Timur pada tahun 2016 sudah mencapai angka yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan angka pertumbuhan nasional.

Kontribusi Jawa Timur terhadap perekonomian nasional pada kuartal II 2016 telah mencapai angka 14,77%, dengan nilai Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) atas harga dasar berlaku sebesar Rp 460,3 triliun dan PDRB atas harga konstan Rp 349,1 triliun. Hal ini karena pada kuartal II 2016, pertumbuhan

ekonomi Jawa Timur telah mencapai angka 5,62%, sementara pertumbuhan ekonomi nasional Indonesia hanya mencapai angka 5,18% *year on year (y-on-y)* (Jawa Pos National Network, 2016).

Triwulan III 2016, PDRB Jawa Timur juga mengalami kenaikan PDRB atas dasar harga berlaku yang mencapai Rp 480,04 triliun, sedangkan PDRB atas dasar harga konstan mencapai Rp 362,48 triliun. Jika dibandingkan dengan triwulan III 2015, ekonomi Jawa Timur triwulan III 2016 (*y-on-y*) mengalami pertumbuhan sebesar 5,61%, meningkat bila dibandingkan periode yang sama pada tahun 2015 yang sebesar 5,53%, dan mengalami pertumbuhan 3,84% (*kuartal to kuartal/q-to-q*) bila dibandingkan triwulan III 2015 (Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur, 2016). Dari jumlah tersebut, sekitar hampir 20% dari PDRB Jawa Timur disumbangkan oleh Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), UKM, dan Koperasi, yang merupakan generator pertumbuhan ekonomi Jawa Timur. Hal ini karena 92% industri di Jawa Timur bergerak di sektor UMKM dan UKM (Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Timur, 2016).

Sebagai daerah yang memiliki pertumbuhan produksi industri manufaktur besar dan sedang yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan pertumbuhan produksi tingkat nasional, industri makanan Jawa Timur pada triwulan III tahun 2016 berhasil masuk sebagai salah satu dari lima besar industri yang mengalami pertumbuhan produksi signifikan di atas 5%, yaitu sebesar 7,32% (Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur, 2016). Secara nasional, industri makanan dan minuman pada tahun 2016 juga berkontribusi 5,5% pada PDB nasional dan 31% pada PDB industri pengolahan nonmigas; dan dengan demikian menjadikan

industri makanan dan minuman sebagai sektor dengan kontribusi terbesar pada ekonomi Indonesia (Tribunbisnis, 2016).

Kinerja yang positif dan signifikan dari industri makanan ini perlu dicermati lebih lanjut. Ketua Umum Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Seluruh Indonesia (GAPMMI) menyatakan bahwa walaupun angka pertumbuhan industri makanan dan minuman sudah cukup baik, namun dari segi kualitas masih belum memuaskan. Hal ini karena GAPMMI mengharapkan pertumbuhan dapat tercapai dari sisi volume dan bukan karena harga yang tinggi. Namun fenomena yang ada di lapangan justru menunjukkan bahwa pada kuartal I dan II 2015, pertumbuhan industri makanan dan minuman masih didorong oleh kenaikan harga, sedangkan volume pertumbuhan baru terlihat pada kuartal III dan IV 2015 (Kementrian Perindustrian Republik Indonesia, 2016). Fenomena inilah yang mendorong pentingnya dilakukan penelitian dengan mencermati konstruk-konstruk kinerja.

Jaworski dan Kohli (1996) mendefinisikan kinerja sebagai konstruk multi-dimensi yang terdiri dari: kinerja berbasis keuangan -yang terdiri dari pendapatan dan biaya-, kinerja berbasis pelanggan, kinerja berbasis inovasi, dan kinerja berbasis karyawan. Seperti terlihat di sini, kinerja organisasi tidak selalu jelas menangkap semua istilah. Perlu ada pengamatan yang cermat dari aspek-aspek yang berbeda dari kinerja organisasi untuk mengukur kinerja aktual yang dicapai oleh perusahaan dalam tahun bisnis. Sering kali peningkatan di satu area mungkin bertentangan dengan area lain, atau menahan pertumbuhan bisnis secara keseluruhan.

Misalnya jika terjadi peningkatan pada kinerja berbasis biaya. Hal ini mungkin terjadi karena pengurangan karyawan dan tidak selalu berarti bahwa ada perbaikan dalam kinerja organisasi. Contoh lain adalah ketika ada kenaikan kinerja terkait dengan inovasi peluncuran produk baru. Hal ini juga tidak berarti ada perbaikan dalam kinerja organisasi, karena peluncuran produk baru mungkin tidak mengarah pada peningkatan penjualan, tetapi justru dapat membahayakan perusahaan jika produk baru tersebut tidak diterima pasar. Jadi ada kebutuhan untuk mengambil setiap aspek secara kohesi dengan aspek lainnya, untuk memberi pemahaman secara mendalam akan tujuan perusahaan secara keseluruhan dalam menentukan kinerja organisasi.

Atas dasar itulah, maka kemudian Kaplan dan Norton (1992) memperkenalkan suatu konsep pengukuran kinerja yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. Konsep *Balanced Scorecard* merupakan konsep pengukuran kinerja yang menggabungkan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Dimana pengukuran kinerja non-keuangan merupakan hal yang penting dilakukan karena mampu mengukur kinerja ketika informasi yang terkait dengan “peluang” sudah tersedia, walaupun belum terealisasi secara keuangan (Carton, 2004).

Beberapa penelitian terdahulu (Schmalensee, 1985; Rumelt, 1991; Powell, 1996) menunjukkan bahwa kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh faktor-faktor industri. Hal ini karena walaupun struktur industri berubah relatif lambat, tetapi pasti akan berubah dari waktu ke waktu (McGahan & Porter, 1997). Alasan umum untuk perubahan faktor industri adalah pertumbuhan, sebagai akibat dari kematangan industri. Apakah perusahaan mampu mencapai keuntungan monopoli atau tidak akan tergantung pada faktor-faktor industri yang berada di luar kendali

perusahaan. Dalam industri makanan, beberapa faktor industri hadir sebagai tantangan yang harus dihadapi oleh para pelaku industri makanan.

Pasokan bahan baku yang tidak menentu, buruknya infrastruktur yang berimbas pada melonjaknya biaya logistik, peraturan dan perizinan yang menciptakan in-efisiensi -seperti: Undang-Undang (UU) Jaminan Produk, Peraturan Pemerintah (PP) 81 2012 tentang Pengelolaan Sampah Rumah Tangga, dan Rekomendasi Impor Produk Holtikultura (KoranSINDO, 2016)- merupakan beberapa tantangan yang harus dihadapi para pelaku industri makanan. Oleh karena itu, mengenali dan menganalisis faktor industri ini sangat penting untuk menjamin posisi perusahaan dalam industri (Porter, 1980).

Model kerangka *Porter's Five Forces* -yang terdiri dari ancaman pendatang baru, daya tawar pembeli, ancaman produk pengganti, daya tawar pemasok, dan intensitas persaingan- dianggap merupakan konstruk terbaik dalam konteks analisis faktor industri. Hal ini karena *Porter's Five Forces* dipandang mampu membantu perusahaan dalam mengevaluasi lingkungan eksternal dan memahami posisi bersaing yang dimiliki perusahaan (Porter, 1979). Hal ini didukung pula oleh Johnson dan Scholes (1997) yang menyatakan bahwa mempelajari kekuatan-kekuatan ini sangat penting karena memungkinkan sebuah perusahaan mengevaluasi posisi bersaingnya. Dari kelima atribut *Porter's Five Forces*, intensitas persaingan tidak akan digunakan dalam penelitian ini. Hal ini karena potensi industri makanan minuman di Indonesia cukup besar. Rata-rata pertumbuhan industri makanan hampir dua kali dari pertumbuhan ekonomi nasional. Industri makanan dan minuman juga memiliki daya saing kuat dan

“pemain” beragam, sehingga tidak ada pelaku yang mendominasi (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2017).

Walaupun beberapa penelitian terdahulu (Schmalansee, 1985; Wernefelt & Montgomery, 1988; Rumelt, 1991; Powell, 1996; McGahan & Porter, 1997) menunjukkan bahwa kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh faktor-faktor industri, namun sayangnya hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor industri tidak mampu menjelaskan varians kinerja dalam proporsi besar. Penelitian yang dilakukan Schmalansee (1985) dan Wernefelt dan Montgomery (1988) menunjukkan bahwa fokus pada analisis tingkat industri hanya mampu menjelaskan 20% dari varians kinerja, sementara Rumelt (1991) menunjukkan bahwa faktor industri hanya mampu menjelaskan 17-20 persen dari varians dalam kinerja keuangan. Hal ini didukung pula oleh Powell (1996) yang menunjukkan bahwa faktor-faktor industri hanya mampu menjelaskan 20% dari varians kinerja secara keseluruhan. Sedangkan McGahan dan Porter (1997) menyatakan bahwa hanya hampir sekitar 19% dari varians dalam profitabilitas ditentukan oleh efek industri yang stabil. Dengan demikian, berdasarkan temuan-temuan empiris dapat disimpulkan bahwa faktor industri hanya mampu menjelaskan sekitar 20% dari varians kinerja secara keseluruhan, yang berarti sisanya dijelaskan oleh faktor lainnya.

Secara garis besar, bidang manajemen stratejik didominasi oleh dua teori, yaitu: Organisasi Industrial (*Industrial Organization/I-O*) yang dipopulerkan oleh Porter (1980); dan Pandangan Berbasis Sumber daya (*Resources Based View/RBV*) yang dipopulerkan oleh Barney (1991). Kedua teori ini didasarkan pada asumsi dasar yang berbeda satu dengan lainnya. Hoskisson et al. (1999)

mengumpamakan evolusi teori manajemen stratejik ini seperti pendulum berayun. Di satu sisi penekanannya berpusat pada peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan, sementara di sisi lainnya penekanannya berpusat pada kekuatan dan kelemahan yang berasal dari lingkungan internal perusahaan.

I-O berpandangan bahwa faktor industri adalah penentu keunggulan bersaing perusahaan. Sementara dalam pandangan RBV, sumber daya perusahaan adalah penentu keunggulan bersaing. I-O menjelaskan konsep kinerja organisasi melalui struktur industri eksternal dan perilaku strategis pesaing dalam industri tersebut (McGahan & Porter, 1997; Wolf, 2005 dalam Knecht, 2014). Menurut pandangan “luar ke dalam”, kinerja organisasi dan keunggulan bersaing sebagian besar dipengaruhi oleh struktur industri. Misalnya adanya hambatan masuk yang menjaga pesaing “tambahan” tetap berada di luar dan dengan demikian melindungi keuntungan perusahaan (Makhija, 2003). RBV, di sisi lain menjelaskan konsep kinerja organisasi dengan berfokus pada sumber daya internal yang dimiliki perusahaan (Grant, 1991; Harrison & St. John, 1994). Menurut pandangan “dalam ke luar”, kinerja organisasi dan keunggulan bersaing dicapai melalui kombinasi yang khas dari sumber daya yang langka, sulit ditiru, dan berharga, untuk pencapaian tujuan spesifik dari perusahaan (Barney, 1986).

Secara umum, Barney dan Hesterly (2006) mengemukakan bahwa sumber daya dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu: sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud. Sumber daya berwujud mencakup hal-hal seperti: modal, bangunan, gudang, dan fasilitas lainnya. Sementara sumber daya tidak berwujud terdiri dari: pengetahuan, keterampilan, dan reputasi. Lebih lanjut,

beberapa penelitian mengemukakan bahwa sumber daya tidak berwujud memiliki kontribusi lebih jika dibandingkan sumber daya berwujud dalam menciptakan nilai-nilai organisasi (Itami, 1987; Dierickx & Cool, 1989; Amit & Schoemaker, 1993; Hitt et al., 2001). Hal ini karena sumber daya tidak berwujud umumnya lebih sulit ditiru, ditransfer, atau digantikan. Dimana hal ini merupakan karakteristik dari sumber daya yang berharga dan langka, yang merupakan syarat penciptaan keunggulan bersaing (Barney, 1991). Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh David (2011), yang menemukan bahwa kinerja organisasi secara dominan ditentukan oleh sumber daya internal perusahaan, seperti: karyawan, pelatihan, pengalaman, kecerdasan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sistem informasi, paten, merek dagang, hak cipta, *database*, dan sebagainya.

Lebih lanjut, Fitz-en (2000 dalam Fathi et al., 2013) menyatakan bahwa dunia bisnis telah mengalami perubahan dari ekonomi berbasis produksi (tradisional) menjadi ekonomi berbasis pengetahuan. Uang tunai, bangunan, dan peralatan, tidak lagi dapat dianggap sebagai pembeda dalam keunggulan bersaing. Oleh karena itu UKM harus menyadari pentingnya bisnis berbasis pengetahuan dengan mengoptimalkan sumber daya tidak berwujud yang dimilikinya. Namun fenomena di lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar UKM sama sekali tidak menerapkan sistem organisasi dan sistem manajemen yang umum diterapkan dalam dunia bisnis modern. Banyak usaha kecil dimana pengusaha mengerjakan semua kegiatan perusahaan, seperti: produksi, pengadaan bahan baku, pemasaran, dan administrasi, secara tradisional (Tambunan, 2010). Hal inilah yang menyebabkan timbulnya berbagai permasalahan dalam internal UKM.

Hafsah (2004) menyebutkan ada beberapa permasalahan internal yang dihadapi UKM, antara lain: kurangnya permodalan, Sumber Daya Manusia (SDM) yang terbatas, dan lemahnya jaringan usaha. Hal ini didukung pula oleh Tambunan (2008) yang menyatakan bahwa penyebab utama rendahnya produktivitas UKM di Indonesia (dan di negara sedang berkembang pada umumnya) adalah keterbatasan teknologi dan SDM. Fajar (2009 dalam Kautsar, 2011) menambahkan bahwa permasalahan yang sering dihadapi oleh UKM adalah permodalan, pemasaran, kurangnya pengetahuan, dan SDM yang kurang berkualitas, disamping penguasaan pengetahuan yang menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing UKM. Kurangnya penguasaan pengetahuan ini menjadi kelemahan terbesar bagi UKM. Padahal penguasaan pengetahuan adalah kunci untuk memenangkan persaingan. Penguasaan pengetahuan dapat diwujudkan dalam bentuk penguasaan pengetahuan teknologi, metode kerja, dan budaya kerja. Lebih lanjut, Tambunan (2010) menyatakan bahwa daya saing sebuah perusahaan ditentukan oleh tujuh faktor, yaitu: keahlian atau tingkat pendidikan pekerja, keahlian pengusaha, ketersediaan modal, sistem organisasi dan manajemen yang baik, ketersediaan teknologi, ketersediaan informasi, dan ketersediaan masukan-masukan lainnya. Hal ini didukung pula oleh Widiastuti dan Sulistyandari (2013) yang menyatakan bahwa UKM yang memiliki daya saing tinggi ditandai dengan kemampuan SDM yang handal, penguasaan pengetahuan yang tinggi, dan penguasaan perekonomian.

Beberapa penelitian terdahulu juga mendukung pengaruh sumber daya terhadap kinerja. Penelitian Spanos dan Lioukas (2001) menunjukkan bahwa aset perusahaan mempengaruhi kinerja pasar secara langsung, walaupun tidak untuk

keuntungan. Bharadwaj (2000) yang meneliti hubungan antara kompetensi dan kinerja organisasi, menemukan bahwa kompetensi dalam bidang informasi teknologi merupakan hal yang rumit dan karena itu sulit untuk ditiru, sehingga dapat digunakan untuk mengungguli pesaing dan menghasilkan kinerja organisasi yang unggul. Penelitian lain yang dilakukan Huselid et al. (1997) menunjukkan bahwa sistem manajemen SDM, berhubungan erat dengan indeks kinerja yang tinggi dari sebuah perusahaan. Walaupun beberapa penelitian tersebut menunjukkan bahwa sumber daya berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun hal yang berbeda ditemukan pada beberapa penelitian lain.

Penelitian yang dilakukan Powell dan Dent-Micallef (1997) menunjukkan bahwa sumber daya informasi teknologi ternyata tidak mampu secara signifikan menjelaskan kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Zhang (2007) juga menunjukkan bahwa budaya dan struktur organisasi yang unik, yang telah sering dipandang sebagai faktor penting dalam efektivitas organisasi, ternyata juga tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Lebih lanjut, dalam penelitian Armstrong (2008), Esra (2010), dan Herlambang et al. (2013), juga ditemukan bahwa kompetensi SDM ternyata tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Adanya gap dari hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan ada kebutuhan untuk melakukan penelitian empiris guna menyikap hubungan yang sebenarnya antara sumber daya dan kinerja.

Mengintegrasikan konsep I/O dan RBV yang saling bertentangan ke dalam satu model bisnis memang dapat membantu perusahaan untuk menganalisis dan memahami sumber keunggulan bersaing, yang pada akhirnya dapat membantu perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan kinerja berkelanjutan

perusahaan. Namun sayangnya hasil penelitian terdahulu justru menunjukkan bahwa mengintegrasikan kedua pandangan tersebut ternyata tidak cukup untuk menjelaskan dan memastikan varians kinerja. Hal inilah yang membuka peluang untuk mengadakan penelitian dengan menambahkan variabel mediasi.

Fenomena di lapangan menunjukkan kelemahan utama yang sering melekat dalam manajemen UKM adalah tidak adanya pengetahuan ekonomi yang mumpuni dari manajemen puncak dan orientasi yang berlebihan terhadap pemecahan masalah yang bersifat teknis, tanpa pertimbangan masalah bisnis yang bersifat strategis. Perencanaan formal dan/atau hasil yang berorientasi pasar atau pengendalian biaya hanya dilakukan secara tidak menentu. Selain itu, instrumen pengambilan keputusan biasanya hanya dilakukan oleh sebagian kecil individu dan dikembangkan lebih berdasarkan intuisi dibandingkan dengan cara teoritis (Kropfberger, 1986 & Brinkmann, 2002 dalam Terziovski, 2007). Hal ini harus disikapi dengan bijaksana, karena tanpa strategi yang jelas, perusahaan tidak akan memiliki dasar yang berkelanjutan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing di pasar (Norman & Thomas, 2003). Atas dasar inilah, sejak tahun 2000-an, atribut “strategi” telah menjadi sebuah atribut kunci ketika berbicara mengenai bisnis. Hal ini terutama didasarkan pada pemahaman bahwa tingkat kegagalan yang tinggi di antara perusahaan-perusahaan kecil, khususnya di kalangan pemula, dapat dikaitkan dengan kurangnya strategi yang sifatnya formal (Castrogiovanni, 1996).

Porter (1980) menyatakan bahwa strategi adalah rencana bersaing yang dimiliki perusahaan, yang berhubungan dengan keseluruhan pola kegiatan perusahaan dan bertujuan untuk menyediakan arah bagi perusahaan (Johnson et

al., 2011). Untuk mengkonfirmasi hubungan antara strategi dan kinerja, pendekatan strategi yang dapat digeneralisasi di industri merupakan hal yang penting, agar hasil penelitian tidak menjadi bias. Salah satu pendekatan strategi yang dapat digeneralisasi adalah pendekatan yang diusulkan oleh Porter pada tahun 1980 (Allen & Helms, 2006) yang dikenal dengan istilah *Porter's Generic Strategy*. Strategi generik Porter (1980) berfokus pada tiga strategi utama, yaitu: strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*), strategi diferensiasi (*differentiation*), dan strategi fokus (*focus*). Dimana ketiga strategi tersebut dipercaya mampu meningkatkan nilai atribut dan membantu perusahaan untuk meraih keunggulan atas pesaing. Strategi generik Porter dipandang memiliki keunggulan jika dibandingkan strategi lainnya. Hal ini karena strategi generik merujuk pada ruang lingkup yang luas dari kegunaan dan kemampuan untuk menciptakan keunggulan bersaing, terlepas dari industri, jenis, dan ukuran perusahaan. Hal ini didukung pula oleh Wheelen dan Hunger (2008) yang menyatakan bahwa strategi generik dapat disesuaikan penerapannya untuk sebuah perusahaan tertentu dan pada saat yang sama dapat pula digunakan oleh semua jenis dan ukuran perusahaan. Strategi fokus tidak digunakan dalam penelitian ini karena strategi fokus sebenarnya merupakan perwakilan dari strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi yang berfokus pada segmen pasar spesifik (Cinquini & Tenucci, 2006), sementara produk makanan merupakan produk *low involvement* (Silayoi & Speece, 2004) yang ditujukan untuk segmen pasar luas.

Ansoff (1987) menyatakan bahwa strategi merupakan pemikiran logis yang memandu proses yang diadaptasi perusahaan sesuai dengan lingkungan

eksternalnya. Perusahaan perlu mempersiapkan strategi untuk mengatasi perubahan. Hal ini karena perusahaan menghadapi lingkungan yang berubah secara dinamis, terutama karena perubahan tersebut tidak dapat diprediksi dan dapat terjadi secara tiba-tiba (Phelps et al., 2001). Karena itu, strategi yang didasarkan pada informasi yang relevan dan pemahaman akan lingkungan eksternal dapat berkontribusi terhadap meningkatnya kinerja organisasi (Hodgetts & Kuratko, 2001).

Berperilaku strategis saja tidak cukup. Persaingan bisnis pada berbagai sektor yang semakin ketat dan tidak dapat dihindarkan menuntut perusahaan untuk memilih antara melakukan inovasi atau mati. Karena itu untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, perusahaan harus melakukan inovasi (Patel, 1999; Cottam et al., 2001; Stock & Zacharias, 2010; Madhoshi & Sadati, 2012). Kemampuan inovasi organisasi memainkan peran penting sebagai pendorong utama dalam pembangunan ekonomi. Dalam konteks perusahaan, kemampuan inovasi organisasi dianggap sebagai sumber vital dalam menerapkan perubahan strategis, dimana dengan memiliki kemampuan inovasi organisasi, perusahaan akan mampu menghasilkan kinerja yang positif (Hamel & Prahalad, 1994; Doyle & Bridgewater, 1998; Drucker, 1999; Nijssen & Frambach, 2000; Salavou, 2004; Gunday et al., 2011).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, secara umum rumusan masalah dalam penelitian ini adalah seberapa jauh Kekuatan Industri dan Sumber Daya yang dimediasi oleh Penerapan Strategi Generik dan Kemampuan

Inovasi Organisasi mampu menjelaskan variasi Kinerja Organisasi. Secara khusus, rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah Kekuatan Industri berpengaruh signifikan terhadap Penerapan Strategi Generik Usaha Kecil Menengah (UKM) industri makanan di Surabaya?
2. Apakah Kekuatan Industri berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Inovasi Organisasi Usaha Kecil Menengah (UKM) industri makanan di Surabaya?
3. Apakah Kekuatan Industri berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) industri makanan di Surabaya?
4. Apakah Sumber Daya berpengaruh signifikan terhadap Penerapan Strategi Generik Usaha Kecil Menengah (UKM) industri makanan di Surabaya?
5. Apakah Sumber Daya berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Inovasi Organisasi Usaha Kecil Menengah (UKM) industri makanan di Surabaya?
6. Apakah Sumber Daya berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) industri makanan di Surabaya?
7. Apakah Penerapan Strategi Generik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) industri makanan di Surabaya?
8. Apakah Kemampuan Inovasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) industri makanan di Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, secara umum penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kekuatan Industri dan Sumber Daya yang dimediasi Penerapan Strategi Generik dan Kemampuan Inovasi Organisasi dalam menjelaskan Kinerja Organisasi. Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kekuatan Industri terhadap Penerapan Strategi Generik Usaha Kecil Menengah (UKM) industri makanan di Surabaya
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kekuatan Industri terhadap Kemampuan Inovasi Organisasi Usaha Kecil Menengah (UKM) industri makanan di Surabaya
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kekuatan Industri terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) industri makanan di Surabaya
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Sumber Daya terhadap Penerapan Strategi Generik Usaha Kecil Menengah (UKM) industri makanan di Surabaya
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Sumber Daya terhadap Kemampuan Inovasi Organisasi Usaha Kecil Menengah (UKM) industri makanan di Surabaya
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Sumber Daya terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) industri makanan di Surabaya

7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Penerapan Strategi Generik terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) industri makanan di Surabaya
8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kemampuan Inovasi Organisasi terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) industri makanan di Surabaya

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis bermanfaat untuk memperkaya khasanah ilmu Manajemen Strategik berdasarkan Pandangan Organisasi Industrial (*Industrial Organization/I-O*) yang dikemukakan oleh Porter (1980) dan Pandangan Berbasis Sumber daya (*Resource Based View/RBV*) yang dikemukakan oleh Barney (1991). Walaupun pandangan I-O dan RBV memiliki pertentangan dalam asumsi dasarnya, namun mengintegrasikan keduanya kedalam konsep model penelitian yang dimediasi Penerapan Strategi Generik yang dikemukakan oleh Porter (1980) dan Kemampuan Inovasi Organisasi merupakan hal yang baru dalam rangka menciptakan dan mempertahankan kinerja berkelanjutan.

Penggunaan variabel mediasi Penerapan Strategi Generik dan Kemampuan Inovasi Organisasi diharapkan mampu memberikan manfaat dalam mengatasi lemahnya variasi pengaruh variabel Kekuatan Industri dalam menjelaskan variabel Kinerja Organisasi. Manfaat lainnya adalah dengan menggunakan

variabel mediasi diharapkan pula mampu mengatasi ketidakkonsistenan variabel Sumber Daya dalam menjelaskan variabel Kinerja Organisasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini secara empiris bermanfaat untuk membantu Usaha Kecil Menengah (UKM) dalam upaya menciptakan dan mempertahankan kinerja berkelanjutan perusahaan ditinjau dari keberadaan variabel Kekuatan Industri dan variabel Sumber Daya melalui variabel mediasi: Penerapan Strategi Generik dan Kemampuan Inovasi Organisasi. Bagi UKM industri makanan di Surabaya, dengan mengetahui peran dari masing-masing variabel, diharapkan UKM dapat mengambil langkah-langkah strategis guna memastikan tercapainya kinerja berkelanjutan. Bagi pemerintah, hasil penelitian ini bermanfaat sebagai bahan evaluasi dan masukan untuk mencanangkan program-program strategis yang lebih tepat sasaran untuk membantu peningkatan dan keberlanjutan kinerja UKM. Hasil penelitian ini juga bermanfaat sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.5 Kebaruan Penelitian

Secara teoritis penelitian ini mengacu pada kerangka Organisasi Industrial (*Industrial Organization/I-O*) yang dipopulerkan oleh Porter (1980), yang menekankan pentingnya berpusat pada peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan; dan Pandangan Berbasis Sumber Daya (*Resources Based View/RBV*) yang dipopulerkan oleh Barney (1991), yang menekankan pentingnya berpusat pada kekuatan dan kelemahan yang berasal dari lingkungan internal perusahaan. Acuan ini menuntut pemahaman yang mendalam

terhadap aspek-aspek yang membentuk kekuatan industri dan sumber daya perusahaan, sehingga penelitian dengan penerapan konstruk *second order* perlu dilakukan. Secara paradigmatik, penelitian dengan konstruk *second order* memberi sudut pandang baru terhadap cara pandang kekuatan industri dan sumber daya. Dimana pada penelitian sebelumnya kebanyakan peneliti menggunakan aspek kekuatan industri dan sumber daya sebagai konstruk *first order* (lampiran 4). Dikolaborasikannya masing-masing aspek dipandang mampu memberi perspektif yang lebih holistik jika dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang hanya menggunakan satu sudut pandang saja. Paradigma penelitian sebelumnya memang menghasilkan hasil penelitian yang mendalam pada aspek yang diteliti, tetapi lemah pada aspek holistik. Hal inilah yang menyebabkan perlunya dilakukan penelitian secara komprehensif, agar kekurangan dalam penelitian sebelumnya dapat tertutupi, dan hasil penelitian memiliki nilai yang lebih komprehensif terhadap masalah yang dikaji. Penelitian ini juga mengambil fokus pada persoalan strategis Usaha Kecil Menengah (UKM), yaitu dengan berfokus pada Penerapan Strategi Generik dan Kemampuan Inovasi Organisasi, yang juga belum menjadi fokus dari beberapa peneliti sebelumnya. Sehingga dengan demikian, penelitian ini selain mampu melengkapi kekurangan penelitian terdahulu dan juga memiliki nilai kebaruan.