

Kode/ Nama Rumpun Ilmu :  
571/Manajemen

**LAPORAN AKHIR PENELITIAN  
DOSEN PEMULA**

**PENGARUH ORIENTASI PROSES BISNIS TERHADAP  
PERTUMBUHAN USAHA KERAJINAN LOGAM DI PROPINSI JAWA TIMUR**



**TIM PENGUSUL :**

- 1. LILIA PASCA RIANI, M.Sc (Ketua) / NIDN. 0718048502**
- 2. DR. SUBAGYO, MM (Anggota) / NIDN. 0717166601**

**UNIVERSITAS NUSANTARA PGRI  
KEDIRI**

**DESEMBER 2014**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**Judul Kegiatan** : PENGARUH ORIENTASI PROSES BISNIS TERHADAP  
PERTUMBUHAN USAHA KERAJINAN LOGAM DI  
PROPINSI JAWA TIMUR

**Peneliti / Pelaksana**  
Nama Lengkap : LILIA PASCA RIANI M.Sc  
NIDN : 0718048502  
Jabatan Fungsional :  
Program Studi : Manajemen  
Nomor HP : 081335522632  
Surel (e-mail) : [aira\\_tiuwp@yahoo.com](mailto:aira_tiuwp@yahoo.com)

**Anggota Peneliti (1)**  
Nama Lengkap : DR. SUBAGYO, MM  
NIDN : 0717166601  
Perguruan Tinggi : Universitas Nusantara PGRI Kediri

**Institusi Mitra (jika ada)**  
Nama Institusi Mitra :  
Alamat :  
Penanggung Jawab :  
**Tahun Pelaksanaan** : Tahun ke 1 dari rencana 1 tahun  
**Biaya Tahun Berjalan** : Rp. 13.000.000,00  
**Biaya Keseluruhan** : Rp. 13.272.000,00



Kediri, 15 – 12 – 2014  
Ketua Peneliti,

(LILIA PASCA RIANI M.Sc)  
NIP/NIK 201418048501



## Rekapitulasi Penggunaan Dana Penelitian

Judul : PENGARUH ORIENTASI PROSES BISNIS TERHADAP  
PERTUMBUHAN USAHA KERAJINAN LOGAM DI  
PROPINSI JAWA TIMUR

Skema Hibah : Penelitian Dosen Pemula

Peneliti / Pelaksana

Nama Ketua : LILIA PASCA RIANI M.Sc  
Perguruan Tinggi : Universitas Nusantara PGRI Kediri

NIDN : 0718048502

Nama Anggota (1) : SUBAGYO

Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 1 dari rencana 1 tahun

Dana Tahun Berjalan : Rp 13.000.000,00

Dana Mulai Diterima Tanggal : 2014-07-03

### Rincian Penggunaan

<b>1. HONOR OUTPUT KEGIATAN</b>				
Item Honor	Volume	Satuan	Honor/Jam (Rp)	Total (Rp)
1. Validator Instrumen	2.00	orang	900.000	1.800.000
2. Pembahasan Terbatas hasil penelitian	4.00	orang	900.000	3.600.000
3. Honorarium Pembantu penelitian	2.00	orang	150.000	300.000
4. Honorarium Pembantu Analisis Data	1.00	orang	150.000	150.000
5. Biaya Seminar + Prosiding	1.00	Rp	255.000	255.000
6. Biaya Transportasi Kediri - Malang PP	1.00	Rp	100.000	100.000
7. Biaya Seminar + Prosiding	1.00	Rp	450.000	450.000
8. Transport Kediri - Jogja PP	1.00	Rp	250.000	250.000
9. biaya menginap di Jogja semalam	1.00	Rp	250.000	250.000
10. Jasa Analisis Statistik	1.00	Rp	1.500.000	1.500.000
Sub Total (Rp)				8.655.000,00
<b>2. BELANJA BAHAN</b>				
Item Bahan	Volume	Satuan	Harga Satuan (Rp)	Total (Rp)
1. Kertas A4 80gr	6.00	Rim	35.000	210.000
2. Tinta Canon hitam	1.00	pcs	50.000	50.000
3. Tinta Canon warna	1.00	pcs	60.000	60.000
4. Kertas HVS	4.00	Rim	25.000	100.000
5. Map Plastik	10.00	pcs	15.000	150.000

6. Ballpoint Link Pen	1.00	pak	20.000	20.000
7. Kertas HVS Buram	4.00	rim	25.000	100.000
8. Kertas A4 80gr	3.00	Rim	35.000	105.000
9. Isi Traples	1.00	Rp	8.000	8.000
10. Spidol Snowman	1.00	pak	30.000	30.000
11. Penggandaan Berkas Kuesioner	300.00	Rp	280	84.000
Sub Total (Rp)				917.000,00
<b>3. BELANJA BARANG NON OPERASIONAL LAINNYA</b>				
Item Barang	Volume	Satuan	Harga Satuan (Rp)	Total (Rp)
Sub Total (Rp)				0
<b>4. BELANJA PERJALANAN LAINNYA</b>				
Item Perjalanan	Volume	Satuan	Biaya Satuan (Rp)	Total (Rp)
1. Tansport	1.00	kali	200.000	200.000
2. Transport PP Kediri - Surabaya	1.00	oranf	140.000	140.000
3. Transport PP Kediri - Surabaya	1.00	orang	140.000	140.000
4. Transport PP	2.00	orang	140.000	280.000
5. Transport PP	2.00	orang	140.000	280.000
6. Transport PP Kediri - Surabaya	1.00	orang	140.000	140.000
7. Biaya Transportasi	4.00	Rp	280.000	1.120.000
8. Biaya Transportasi Kediri - Trenggalek PP	2.00	Rp	140.000	280.000
9. Biaya Transportasi Kediri - Kabupaten Malang PP	2.00	Rp	140.000	280.000
10. Biaya Transportasi Kediri - Tulungagung	2.00	Rp	140.000	280.000
11. Biaya Transportasi Kediri - Madiun	2.00	Rp	140.000	280.000
12. Biaya Transportasi Kediri - Magetan PP	2.00	Rp	140.000	280.000
Sub Total (Rp)				3.700.000,00
Total Pengeluaran Dalam Satu Tahun (Rp)				13.272.000,00



**Menyetujui,  
Ketua Bemtut**

**(Dr. Suryanto, M.Si.)**

**NIP/NIK 196505101990031001**

**Kediri, 15 – 12 – 2014  
Ketua Peneliti,**

**(LILIA PASCA RIANI M.Sc)**

**NIP/NIK 201418048501**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG MASALAH

Tujuan utama perusahaan adalah mencapai profit yang maksimal, yaitu pertumbuhan usaha harus diperhitungkan secara tepat pada setiap keputusan-keputusan pembiayaan investasi (Fullerton dan Wempe, 2008). Kebanyakan literatur dalam proses pengukuran pertumbuhan usaha dari sisi non keuangan hanya berfokus pada pertumbuhan usaha dari sisi non keuangan secara keseluruhan, tetapi peneliti menemukan literatur yang secara spesifik menyebutkan pertumbuhan usaha dari sisi non keuangan dapat dibagi menjadi beberapa variabel, antara lain kinerja logistik (Cho *et al.*, 2008), kinerja manufaktur (Sakakibara *et al.*, 1997; Schroeder *et al.*, 2001), kinerja pemasaran (Green *et al.*, 2008), kinerja yang tidak terlihat (*intangible performance*) (Moeller, 2009), kinerja distribusi (Figueiredo *et al.*, 2003), kinerja kualitas (Brah dan Lim, 2006), kinerja teknologi (Brah dan Lim, 2006), kinerja produksi (Silveira dan Caglino, 2006), dan produktifitas (Phusavat dan Photaranon, 2006; Tambunan, 2011)

Variabel-variabel dalam pertumbuhan usaha seperti disebutkan di atas mengarah pada konteks perusahaan di negara-negara maju, dan menjadi tantangan bagi peneliti untuk menguji secara empiris dengan menyesuaikan pada konteks industri pengolahan logam berskala mikro dan kecil. Ada beberapa perbedaan konteks perusahaan kecil di Indonesia dan di negara lain, antara lain mengenai pengertian, kriteria, dan perkembangan usaha kecil yang mendapatkan perlakuan berbeda pada masing-masing negara. Di Indonesia hal ini diatur dalam Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2008 mengenai Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM).

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), hingga tahun 2009 ini, jumlah UMKM di Jatim tercatat 4,2 juta. Sekitar 85% di antaranya merupakan usaha mikro, 10% usaha kecil, 3% usaha menengah dan 2% merupakan usaha besar ([www.bps.go.id](http://www.bps.go.id)). Jawa Timur yang terdiri dari 38 kabupaten/kota merupakan salah satu sentra industri di Indonesia khususnya di bidang industri manufaktur tentunya mengharapkan manfaat dan dapat menciptakan peluang dari fasilitas perdagangan bebas China-ASEAN melalui peningkatan kinerja dan menghasilkan produk-produk unggulan UMKM yang siap di ekspor ke negara-negara ASEAN dan China. Hal ini harus menjadi perhatian bagi UMKM di Indonesia, khususnya di Propinsi Jawa Timur yang mana tidak adanya kejelasan pembagian tugas antara bidang administrasi dan operasi, karena kebanyakan UMKM di Jawa Timur dikelola oleh perorangan yang merangkap

sebagai pemilik sekaligus pengelola perusahaan, serta memanfaatkan tenaga kerja dari keluarga dan kerabat dekat. Akses industri kecil terhadap lembaga kredit formal rendah, sehingga mereka cenderung menggantungkan pembiayaan usahanya dari modal sendiri atau sumber lain, seperti keluarga, kerabat, pedagang perantara, bahkan rentenir. Sebagian besar usaha kecil ditandai dengan belum dipunyainya status badan hukum.

Kondisi UMKM logam di Provinsi Jawa Timur nyaris kontradiktif dengan realita yang ada, karena semakin mahalnya harga bahan baku dan minimnya pengetahuan modern mengenai pengolahan logam membuat para pengrajin logam ini tidak mampu bersaing merebut pasar ditengah derasnya gelombang impor produk-produk logam dari China dengan harga yang sangat murah sehingga konsumen lebih memilih produk impor dari China dari pada produksi lokal (Media Indonesia, 2010). Bahkan jumlah pengrajin perhiasan perak Desa Batan Krajan, Kecamatan Gedeg, Kabupaten Mojokerto, di Kecamatan Gudo Kabupaten Jombang, kalangan pengrajin kuningan di sentra industri di Cindogo, Kecamatan Tapen, Kabupaten Bondowoso, pengrajin pandai besi tradisional di Situbondo, pengrajin patung dan cor logam di desa Bejjong Trowulan Mojokerto, pengrajin logam Mayangan di Kabupaten Pasuruan, pengrajin logam alat- alat pertanian di Kecamatan Ngronggot Kabupaten Nganjuk jumlahnya semakin menurun.

Menurut Karsidi (1999) terdapat semacam pendidikan “magang” yang menjadi kunci perpindahan pekerjaan dari petani ke pengrajin. Tidak ada sekolah khusus (nonformal) yang menyiapkan seseorang menjadi pengrajin, kecuali bahwa proses pendidikan harus dijalannya secara praktikal dengan orang yang telah terlebih dahulu memulainya dan berhasil menjalankannya. Memerlukan sebuah pola pikir yang jelas mengenai hal-hal yang perlu dan harus dilakukan dalam pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut jelas arah dan tujuannya.

Kepemilikan pengetahuan mengenai keuangan merupakan hal yang sangat penting ketika seseorang memasuki area bisnis mandiri, yakni sebagai pengusaha. Secara umum diakui bahwa pengusaha, terlepas dari usia mereka, secara teratur terlibat dalam pengambilan keputusan kegiatan mengenai akuisisi, alokasi dan pemanfaatan sumber daya, dan bahwa pengetahuan keuangan yang buruk serta perilaku pengelolaan keuangan yang tidak memadai akan membatasi aktivitas kewirausahaan di antara pemuda di Afrika Selatan (Bosma dan Harding, 2006) dikutip leh Murphy, 2010.

Mengacu pada fenomena tersebut, maka penelitian ini membahas mengenai orientasi proses bisnis diartikan sebagai pola pikir dari pengelola perusahaan serta mengarahkan bisnis

yang berorientasi pada proses dan melihat hubungannya dengan pertumbuhan usaha para pengrajin logam berskala mikro dan kecil di Propinsi Jawa Timur.

#### **A. PERUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah, maka peneliti ingin meneliti tentang hubungan antara orientasi proses bisnis pada pertumbuhan usaha, yaitu:

Apakah orientasi proses bisnis memiliki pengaruh positif terhadap pertumbuhan usaha para pengrajin logam?

#### **B. KEGUNAAN PENELITIAN**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pihak-pihak seperti dikemukakan berikut :

1. Kegunaan teoretis dibidang keilmuan
  - a) Turut memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, baik dibidang ekonomi, manajemen, bisnis usaha kecil, maupun bidang pendidikan. Penelitian ini diharapkan dapat melengkapi kajian-kajian empiris mengenai orientasi proses bisnis, pertumbuhan usaha pengrajin logam di propinsi jawa timur.
  - b) Selain itu juga diharapkan dapat menjadi pendorong bagi pihak lain untuk meneliti lebih lanjut mengenai orientasi proses bisnis, dan pertumbuhan usaha di sektor-sektor lain di propinsi jawa timur.

2. Kegunaan praktis

Bagi pengrajin logam di Propinsi Jawa Timur, penelitian ini diharapkan dapat menggugah jiwa kewirausahaannya bahwa bukan semata permasalahan kekurangan modal saja yang dihadapi melainkan pola pikir yang berorientasi pada proses yang harus diperhatikan.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. ORIENTASI PROSES BISNIS

#### 1. Pengertian Orientasi Proses Bisnis

Orientasi proses bisnis, merupakan konsep yang masih relatif baru. Awal mula diperkenalkan oleh McCormack dan Johnson (2001) yang menyediakan pandangan mengenai sebuah bisnis yang orientasi tujuannya melihat pada proses yang kemudian dikenal sebagai *Business Process Orientation* atau orientasi proses bisnis. Orientasi proses bisnis merupakan sebuah cara dari perusahaan untuk lebih dekat dengan pelanggannya melalui peningkatan kinerja organisasional dan daya saing. Dalam area komersialisasi elektronik *business-to-business* BPO merupakan hal krusial mengenai perancangan sebuah proses yang disalurkan ke dalam *superior customer value*.

McCormack dan Johnson (2002, hal 3) menyebutkan

“sebuah perusahaan akan memiliki kekuatan didalam proses bisnisnya ketika mereka memiliki kemampuan strategis dalam hal sulit untuk ditiru (*hard-to-imitate*) yang membedakan mereka dari pesaingnya dimata konsumen”.

Orientasi proses bisnis merupakan evolusi dari konsep orientasi fungsional yang diperkenalkan pada tahun 1980an melalui *Total Quality Management* (TQM). Orientasi dari sebuah perusahaan menjadi titik dasar yang merekomendasikan orang-orang dalam perusahaan itu menjadi aspek yang penting. McCormack dan Johnson (2001) dalam penelitiannya di perusahaan manufaktur di Inggris mengenai orientasi, menemukan ada lima tipe orientasi, yaitu:

- a) Produksi: berkonsentrasi pada penurunan biaya, pencapaian efisiensi produksi level tinggi, produktivitas, dan peningkatan kapasitas produksi.
- b) Produk: membuat produk dengan kualitas dan fitur-fitur yang baik, meningkatkannya dari waktu ke waktu, dan kemudian berusaha untuk menjualnya.
- c) Menjual: berkonsentrasi pada mempromosikan dan menjual apa yang dapat kita buat.
- d) Pasar: mengidentifikasi perubahan keinginan konsumen dan mengembangkan produk untuk memenuhi permintaan pasar secara lebih baik daripada yang dilakukan oleh kompetitor.

- e) Kompetitor: mengidentifikasi lawan terdekat, mempelajari kekuatan dan kelemahan mereka, meramalkan perilaku mereka, dan mengembangkan strategi pemasaran untuk memanfaatkan kelemahan kompetitor.

McCormack dan Johnson (2001) memperkenalkan sebuah pendekatan baru dan sebuah cara berfikir mengenai organisasi yang akan menghasilkan perubahan peningkatan kinerja yang dramatis. Cara baru tersebut secara umum telah didiskripsikan sebagai *business process orientaton* (BPO) atau orientasi proses bisnis.

McCormack dan Johnson (2001) seperti dikutip oleh Skrinjar *et al.*, (2008:739) menyebutkan:

*“definition of process orientation: an organization that, in all its thinking, emphasizes process as opposed to hierarchies with a special emphasis on outcomes and customer satisfaction”.*

Sedangkan menurut Kumar, *et al.*, (2008) menyatakan konsep BPO menegaskan adanya keterkaitan kedepan dan kebelakang berbagai instruksi bagaimana sebuah proses dijalankan. Proses bisnis bisa dalam bentuk proses mengelola, proses operasional, dan proses pendukung. Kumar, *et al.*, (2008) juga mengutip pernyataan McCormack dan Johnson (2002) bahwa tujuan perusahaan adalah menciptakan sebuah nilai. Dan penciptaan nilai tersebut dilakukan melalui pencapaian kualitas, penurunan biaya, dan peningkatan fleksibilitas.

Mengacu pada definisi diatas, orientasi proses bisnis merupakan pemikiran mengenai sebuah organisasi yang menekankan pada proses yang berlawanan dengan hirarki dengan penekanan khusus pada hasil dan kepuasan pelanggan.

Pada umumnya, sasaran perusahaan ada pada bagaimana setiap proses tahapan atau kegiatan yang dijalankan hanya ditentukan oleh hasil akhirnya untuk memenuhi kepuasan pelanggan, tetapi orientasi atau sasaran yang dilakukan pada BPO ini justru ditekankan pada proses bagaimana bisnis tersebut dapat mencapai tahap kedewasaan (McCormack and Johnson, 2002).

## **2. Tahapan Orientasi Proses Bisnis**

Skrinjar *et al.*, (2008:740) mencatat ada empat tahapan yang harus dilalui sebuah organisasi untuk menjadi bisnis yang berorientasi pada proses yang sebelumnya telah di tulis oleh McCormack *et al.*, (2003). Empat tahap tersebut adalah:

- a) *Ad Hoc*: proses yang ada tidak terstruktur dan belum teridentifikasi secara jelas. Belum ada pengukuran untuk proses dan pekerjaan, struktur organisasi masih berdasarkan pada fungsi-fungsi tradisional, bukan pada proses horizontal.

- b) *Defined*: dasar-dasar proses di jelaskan dan di dokumentasikan menggunakan diagram alur. Perubahan para proses harus melewati prosedur formal. Pekerjaan dan struktur organisasi masuk dalam aspek proses dan belum meninggalkan fungsional secara mendasar.
- c) *Linked*: “*the breakthrough level*”. Manajer menggunakan manajemen proses dengan maksud dan hasil strategis.
- d) *Integrated*: perusahaan, *vendor*, dan *supplier* membuat kerjasama pada level proses. Struktur organisasi dan pekerjaan didasarkan pada proses, dan fungsi tradisional mulai sejajar atau kadang ditangguhkan pada satu proses. Pengukuran proses dan manajemen sistem melekat lebih dalam pada organisasi.

### 3. Elemen Orientasi proses bisnis

McCormack dan Johnson (2001) menyebutkan konstruk orientasi proses bisnis ada enam orientasi proses di dalam konteks *supply chain*, yaitu:

- a) *Process view* atau *documentation*, yaitu proses yang berorientasi pada *workflow* dan proses lintas organisasi. Peran dan fungsi struktur hirarki tradisional digantikan oleh proses dimana pemilik-pemimpin yang *responsible* dan *accountable* untuk operasi dan meningkatkan bisnis inti.
- b) *Process jobs*, yaitu proses yang berorientasi pada pekerjaan, dimana proses tim menjadi elemen utama yang membangun organisasi, dan
- c) *Process management and measurement*, yaitu proses yang menekankan pada pengelolaan dan pengukuran serta harus dilakukan untuk mengubah budaya dan cara berfikir yang sejalan dengan pengukuran yang berorientasi pada proses dan tujuan dari sebuah organisasi.
- d) *Process Structures*, yaitu adanya strategi organisasional yang melibatkan proses tim lintas fungsional dengan hirarki datar (*flat*) dan proses kepemilikan dengan *leadership*, bukan manajemen yang berorientasi pada kendali.
- e) *Process Value and Beliefs*, yaitu nilai dan kepercayaan organisasional yang ditunjukkan melalui perilaku yang berfokus pada pemberdayaan konsumen dan berorientasi pada perbaikan terus-menerus.
- f) *IT support*, yaitu area yang menangkap level dukungan IT yang dimiliki sebagai proses pengambilan keputusan.

Kumar et al., (2008) mengembangkan sebuah sistem pengukuran BPO yang berbeda dari McCormack dan Johnson (2001), yakni memasukkan 19 dimensi pengukuran BPO sebagai berikut :

- a. Adanya sebuah sistem pengambilan keputusan yang sistematis yang terdefinisi berdasar pada peran bisnis.
- b. Merekonfigurasi ulang tempat kerja fisik untuk memfasilitasi alur proses dalam perusahaan.
- c. Proses partisipasi untuk semua level organisasi memiliki cara yang sistematis dan efektif untuk berkomunikasi satu dengan yang lain.
- d. Proses-proses yang bersifat mayor telah terotomasi dan terinteraksi
- e. Telah ada kontinuitas dan integrasi dalam melaksanakan aktifitas dalam sebuah proses.
- f. Proses-proses yang ada telah terkoneksi dengan stakeholder yang relevan
- g. Pelaksanaan proses yang mayor tidak bergantung pada kebijaksanaan dan keputusan karyawan
- h. Kemampuan untuk mengeksekusi beberapa atau lebih dari satu aktivitas secara simultan
- i. Tidak secara sengaja menunda atau memperlambat pekerjaan karena seringnya intervensi manusia dalam melaksanakan proses pekerjaan.
- j. Adanya proses yang efektif di tempat kerja untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah dalam dan antar proses.
- k. Proses-proses yang ada telah didokumentasikan dengan baik dan dapat diakses oleh karyawan untuk digunakan sebagai referensi.
- l. Tidak ada ketidak selarasan antara visi manajemen dan budaya organisasi.
- m. Manajer eksekutif menyediakan input yang tepat untuk merancang dan mengimplementasikan proses-proses.
- n. Manajemen puncak mendukung strategi dan tujuan-tujuan organisasional untuk setiap proses-proses.
- o. Proses-proses yang telah dirancang diarahkan pada kepuasan dan harapan pelanggan.
- p. Manajemen puncak menyediakan pemetaan proses, dalam srti semua sub-proses, alur informasi, input, dan output telah teridentifikasi dan jelas.
- q. Adanya sistem pengukuran yang mengevaluasi keefektifan lintas proses dalam organisasi.
- r. Ketepatan pengetahuan yang memadai, ketrampilan, dan pelatihan untuk semua karyawan tentang bagaimana menerapkan sistem pengukuran proses dengan sukses.
- s. Manajemen puncak dan stakholder kunci organisasi berkomitmen dan mendukung perubahan dalam proses.

## **B. PERTUMBUHAN USAHA**

Pertumbuhan merupakan hal yang penting dalam keberlangsungan sebuah usaha. Di negara-negara maju pertumbuhan usaha dapat dilihat dari meningkatnya harga saham perusahaan. Pertumbuhan (*Growth*) juga merupakan salah satu dari banyak refleksi mengenai pengukuran kinerja, selain laba, ROA (*Return on Assets*), ROI (*Return on Investment*), peningkatan penjualan, dan peningkatan jumlah tenaga kerja.

Pertumbuhan usaha baik itu yang tergolong usaha kecil, maupun besar merupakan tujuan dari setiap aktifitas yang dilakukannya sehingga pada akhirnya memiliki kemampuan daya saing, menurut Hardrimurtjahyo, et al. (2011) pertumbuhan usaha dapat dilihat dari :

1. Pertumbuhan produksi,
2. Pertumbuhan penjualan,
3. Pertumbuhan pendapatan, dan
4. Pertumbuhan laba.

Pertumbuhan usaha organisasi yang selanjutnya disebut sebagai kinerja organisasi secara keseluruhan berarti merefleksikan rata-rata tingkat kepuasan dari semua pihak yang terkait (pelanggan, karyawan, *stakeholders*, pemasok, dan rekan kerja sosial) dan reliabilitas dari operasi yang merefleksikan kualitas, seperti keterbukaan, fleksibilitas, adaptasi, dan respon pasar yang cepat (Fassoula, 2008). Sedangkan menurut Salaheldin (2009) kinerja didefinisikan sebagai tingkat atau derajat dimana operasi dari setiap tahapan proses dalam perusahaan dapat memenuhi sasaran-sasaran perusahaan dalam rangka memenuhi kebutuhan dan mencapai kepuasan pelanggan.

Istilah pertumbuhan (*growth*) menurut Salojarvi et al., (2005) lebih sesuai dengan konteks usaha kecil dan menengah dibandingkan dengan kinerja meskipun keduanya memiliki aspek/aspek, dimensi dan indikator yang sama.

Alat-alat pengukuran pertumbuhan usaha dapat membantu bisnis dalam mengevaluasi pengalokasian sumber-sumber daya yang mereka kelola untuk menentukan bagaimana sumber daya tersebut dapat di distribusikan dan di proses pada jalur yang tepat (Chen et al., 2008).

Hatten (2012 : 403) mengungkapkan bahwa “pertumbuhan merupakan sebuah difat, yang biasanya dijadikan sebagai tujuan, dan menjadi sebuah konsekuensi dari sebuah aktifitas bisnis. Bisnis yang bertumbuh dapat dilihat dari berbagai sisi, antara lain : penambahan pendapatan, total aset, jumlah kostumer, jumlah tenaga kerja, produk yang dihasilkan, dan kebutuhan akan penambahan fasilitas”. Meskipun begitu, Hatten

menambahkan bahwa “pertumbuhan tidak selalu mengarah pada hal yang positif, misalnya semakin banyak produk yang tidak terkirim tepat waktu, biaya-biaya yang semakin bertambah sehingga membutuhkan pinjaman uang, sehingga akan meningkatkan resiko bisnis”.

Mengelola pertumbuhan merupakan hal yang sulit pada konteks perusahaan kecil karena membutuhkan transisi dari tradisional ke tahap yang lebih modern. Perusahaan kecil yang mulai bertumbuh dilihat dari bertambahnya jumlah tenaga kerja memerlukan perubahan cara pengelolaannya, mulai dari *job description*, *reward* dan *punishment*, mendelegasikan wewenang dari pemilik ke manajer, mengelola stress kerja, kepemimpinan yang inspirasional, memotivasi karyawan, dan penentuan jenjang karir.

Ada beberapa studi empiris yang dilakukan oleh banyak peneliti di dunia yang telah menciptakan dan membangun teori mengenai konsep pengukuran kinerja perusahaan dengan berbagai konstruk yang menjadi antesedennya, misalnya Montes *et al.*, (2003) meneliti mengenai hal-hal yang menyebabkan adanya hubungan mengenai TQM dan kinerja organisasional. Koh *et al.*, (2007) yang meneliti pengaruh manajemen rantai pasok terhadap kinerja pada perusahaan kecil dan menengah. Salaheldin (2009), yang meneliti *Critical Success Factors* (SCF) untuk TQM dan pengaruhnya pada kinerja perusahaan kecil dan menengah.

Menurut Munizu (2010) mengutip hasil penelitian dari Crijns dan Ooghi (2000) mengungkapkan bahwa setiap pertumbuhan perusahaan merupakan hasil dari dua lingkungan dimana perusahaan melakukan bisnisnya, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal meliputi industri dan pasar, perusahaan pesaing, dan iklim ekonomi. Sedangkan faktor internal meliputi pola pikir pemilik usaha/manajer, struktur kepemilikan, dan aspek teknis dalam organisasi tersebut. Munizu (2010) dalam penelitian usaha kecil dan mikro di Sulawesi Selatan menggunakan 5 indikator untuk mengungkap konstruk kinerja UMK yaitu pertumbuhan penjualan, pertumbuhan modal, pertumbuhan tenaga kerja, pertumbuhan pasar, dan pertumbuhan laba.

### C. PENELITIAN TERDAHULU

#### **Orientasi proses bisnis dan keterkaitannya dengan pertumbuhan usaha**

Tujuan dari penelitian ini mengacu pada teori yang telah dibangun mengenai adanya keterkaitan antara orientasi proses bisnis dengan kinerja organisasional sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh McCormack dan Johnson (2003) yang menyatakan bahwa setiap pemikiran dari top manajemen mengenai tujuan dari setiap

proses organisasi adalah untuk mendapatkan peningkatan kinerja keuangan, secara eksplisit disebutkan yaitu peningkatan laba dan aset-aset perusahaan.

Organisasi dengan mengimplementasikan orientasi proses bisnis telah banyak mengalami keberhasilan seperti adanya peningkatan kinerja bisnis dari sebuah organisasi yang berorientasi pada proses. Sebuah tim yang berorientasi pada lingkungan kerja dan rasa kepemilikan yang kuat juga merupakan unsur penting dari suatu organisasi yang berorientasi proses bisnis (McCormack dan Johnson, 2003). Tetapi teori yang di kemukakan tersebut kontradiktif dengan hasil penelitian Skrinjar *et al.*, (2008) yang menyebutkan bahwa hubungan antara orientasi proses bisnis dengan kinerja keuangan adalah dinyatakan tidak signifikan secara statistik.

Widjajani dan Yudoko (2008) meneliti tentang perilaku strategis pengusaha kecil di industri kecil logam Kiara Condong, Bandung, menggunakan kombinasi *grounded theory* dan SSM (*Soft System Methodology*) mengungkap 4 jenis perilaku, yaitu perilaku dalam menentukan atau merumuskan strategi, perilaku dalam melaksanakan produksi, perilaku dalam melaksanakan penelitian dan pengembangan inovasi, dan perilaku dalam melaksanakan pemasaran. Sebuah model konseptual perilaku strategis yang berhasil dieksplorasi melalui pendekatan kuantitatif.

Zulkarnain (2009) menyebutkan pertumbuhan usaha kecil dapat ditentukan oleh adanya faktor kompetensi di area operasi, pembiayaan, pemasaran, dan SDM. Adanya kompetensi pengetahuan wirausaha mempengaruhi pertumbuhan usaha kecil. Sedangkan kompetensi pengetahuan tidak berkorelasi signifikan dengan tingkat pendidikan formal para wirausaha.

Zaheer *et al.*, (2010) meneliti orientasi proses bisnis mempengaruhi kinerja karyawan dan organisasional di sektor perbankan swasta. Mengutip pendapat dari Kaplan dan Norton (1996), bahwa investasi pada proses bisnis internal akan menciptakan keunggulan bersaing perusahaan dan secara signifikan memperbaiki sistem tersebut.

Vlahovic *et al.*, (2010) melakukan survey di negara-negara Eropa Timur juga menegaskan bahwa orientasi proses bisnis akan membuat perusahaan terus maju sekaligus tetap kompetitif. BPO dapat merampingkan biaya operasional, meningkatkan hubungan dengan pelanggan melalui kepuasan kebutuhan yang lebih baik, dan meningkatkan kepuasan karyawan melalui pemanfaatan pengetahuan organisasional yang tersedia. Hal ini juga sejalan dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Inggarwati dan Kaudin, (2010); Muljaningsih, (2011); dan Kumalaningrum, (2012).

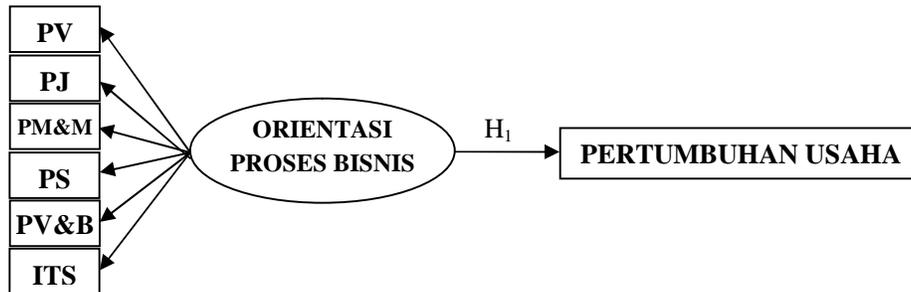
### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. RANCANGAN PENELITIAN

Dilihat dari rumusan masalah dari penelitian ini, maka penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, yang sering disebut dengan metode campuran (*mixed method*), yang menganalisis hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Creswell, 2010: 304-305). Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan penjelasan tentang bagaimana pengaruh variabel orientasi proses bisnis, dan pertumbuhan usaha pengrajin logam di Wilayah Kediri Raya sekaligus menggali berbagai hal yang belum tertuang pada hasil analisis statistik.

Adapun hubungan antar variabel penelitian dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 3.1 Model Penelitian

### B. POPULASI DAN SAMPEL

Populasi yang dijadikan objek dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan manufaktur yang mengolah logam yang beroperasi di Indonesia dan terdaftar dalam Direktori Industri Pengolahan yang diterbitkan oleh Biro Pusat Statistik dan masuk dalam kategori Usaha Mikro, dan Kecil di Propinsi Jawa Timur menurut data dari Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah tahun 2014.

Sampel penelitian yang dipilih dalam penelitian ini meliputi pengrajin logam di 14 wilayah terdiri dari 8 Kabupaten dan 4 Kota, Pemilihan sampel didasarkan pada pertimbangan bahwa pemikiran mengenai orientasi proses bisnis dan pertumbuhan usaha pada perusahaan yang berskala kecil telah diterapkan meskipun ada keterbatasan modal dan kurang pemahaman mengenai arti penting hal-hal tersebut.

Penggolongan atau klasifikasi industri yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan data Statistik Industri Mikro, Kecil dan Menengah yang diterbitkan oleh

Kementrian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah tahun 2008-2012 (<http://www.depkop.go.id/>).

Penggolongan skala perusahaan dibagi dalam empat golongan yaitu 1) Besar; dengan jumlah tenaga kerja 100 orang atau lebih, 2) Sedang; dengan jumlah tenaga kerja 20 orang sampai dengan 99 orang, 3) Kecil, dengan jumlah tenaga kerja 5 orang sampai dengan 19 orang, dan 4) Rumah Tangga; dengan jumlah tenaga kerja 1 orang sampai dengan 4 orang ([http://www.bps.go.id/aboutus.php?id\\_subyek=09&tabel=1&fl=2](http://www.bps.go.id/aboutus.php?id_subyek=09&tabel=1&fl=2)).

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu penentuan sampel secara nonprobabilitas yang memenuhi kriteria tertentu sesuai dengan tujuan penelitian (Cooper dan Scheindler, 2008:139). Sedangkan sampel size yang digunakan dalam penelitian ini adalah merujuk pada *rule of thumb* yang dikemukakan oleh Hair *et al.*, (2006) bahwa jumlah sampel minimal yang direkomendasikan adalah antara 100 sampai 200 responden atau lima sampai sepuluh dikalikan dengan jumlah parameter yang di estimasi. Penelitian ini menggunakan *single source* yaitu pengrajin logam di Wilayah Kediri Raya.

## C. INSTRUMEN PENELITIAN

### Orientasi Proses Bisnis

Orientasi proses bisnis adalah pemikiran dari manajemen level atas dimana sebuah organisasi yang menekankan pada proses yang berlawanan dengan hirarki dengan penekanan khusus pada hasil dan kepuasan pelanggan (McCormack dan Johnson, 2001)

Dimana McCormack dan Johnson (2001) menyebutkan konstruk orientasi proses bisnis ada enam jenis orientasi proses di dalam konteks *supply chain*, yaitu:

- a) *Process view* atau *documentation*, yaitu proses yang berorientasi pada *workflow* dan proses lintas organisasi. Peran dan fungsi struktur hirarki tradisional digantikan oleh proses dimana pemilik-pemimpin yang *responsible* dan *accountable* untuk operasi dan meningkatkan bisnis inti. Terdiri dari 4 item pertanyaan dan masing-masing diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin.
- b) *Process jobs*, yaitu proses yang berorientasi pada pekerjaan, dimana proses tim menjadi elemen utama yang membangun organisasi, terdiri dari 3 item pertanyaan dan masing-masing diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin.
- c) *Process management and measurement*, yaitu proses yang menekankan pada pengelolaan dan pengukuran dimana harus dilakukan untuk mengubah budaya dan cara berfikir yang sejalan dengan pengukuran yang berorientasi pada proses dan tujuan daft

sebuah organisasi. Terdiri dari 5 item pertanyaan dan masing-masing diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin.

- d) *Process Structures*, yaitu adanya strategi organisasional yang melibatkan proses tim lintas fungsional dengan hirarki datar (flat) dan proses kepemilikan dengan leadership, bukan manajemen yang berorientasi pada kendali. terdiri dari 6 item pertanyaan dan masing-masing diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin.
- e) *Process Value and Beliefs*, yaitu nilai dan kepercayaan organisasional yang ditunjukkan melalui perilaku yang berfokus pada pemberdayaan konsumen dan berorientasi pada perbaikan terus-menerus. Terdiri dari 6 item pertanyaan dan masing-masing diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin.
- f) *IT support*, yaitu area yang menangkap level dukungan IT yang dimiliki sebagai proses pengambilan keputusan. terdiri dari 6 item pertanyaan dan masing-masing diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin.

### **Pertumbuhan Usaha**

Menurut Skrinjar *et al.*, (2008), kinerja keuangan adalah sebuah cara mengukur kinerja organisasi dari sisi finansial, yaitu tingkat pengembalian investasi, profit dalam mata uang selama periode waktu tertentu, dan rata-rata tingkat penjualan selama periode waktu tertentu.

Dalam penelitian ini, instrumen pengukuran variabel pertumbuhan usaha menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Hardrimurtjahyo, *et al.* (2011) dan Hatten (2012:464), yakni :

- a) Persepsi pelaku usaha mengenai peningkatan laba perusahaan selama 3 tahun terakhir.
- b) Persepsi pelaku usaha mengenai peningkatan pendapatan selama 3 tahun terakhir.
- c) Persepsi pelaku usaha mengenai penambahan modal selama 3 tahun terakhir.
- d) Persepsi pelaku usaha mengenai peningkatan jumlah tenaga kerja selama 3 tahun terakhir.
- e) Persepsi pelaku usaha mengenai peningkatan jumlah produk yang diproduksi selama 3 tahun terakhir.
- f) Persepsi pelaku usaha mengenai peningkatan kebutuhan fasilitas selama 3 tahun terakhir.
- g) Persepsi pelaku usaha mengenai perluasan area pemasaran selama 3 tahun terakhir.

## D. PENGUMPULAN DATA

Studi pada penelitian ini menggunakan data primer. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner pada para pengrajin logam di Propinsi Jawa Timur, yang merupakan pemilik perusahaan sebagai *target subject* (responden/*unit of analysis*). Model ini dipilih dengan pertimbangan untuk menjangkau area penelitian yang luas dengan biaya yang relatif murah, lebih mampu merahasiakan identitas responden dan memberikan kesempatan kepada responden untuk berpikir sebelum memberikan jawaban pertanyaan.

Pendistribusian kuesioner juga dilakukan dengan cara mendatangi secara langsung dilokasi perusahaan dan meminta kesediaan pemilik perusahaan sebagai responden.

Tanggapan atas pertanyaan diukur dengan menggunakan lima point skala Likert yang berkisar antara sangat tidak setuju (1) sampai dengan sangat setuju (5). Ini adalah jenis skala yang dapat diterima sebagai alat untuk survei tentang sikap responden.

## E. PENGUJIAN INSTRUMEN PENELITIAN

Suatu alat ukur atau instrumen pengukuran dikatakan baik jika memenuhi kriteria validitas, reliabilitas, dan kepraktisan. Validitas menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan benar-benar dapat mengukur objek yang akan diukur dalam penelitian. Reliabilitas menunjukkan sejauh mana instrumen pengukuran digunakan bebas dari kesalahan acak atau tidak stabil, artinya pengujian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana alat pengukuran tersebut mempunyai akurasi dan ketepatan pengukuran yang konsisten dari waktu ke waktu. Sedangkan kriteria kepraktisan berkaitan dengan berbagai faktor teknis seperti ekonomis, dan kemudahan untuk diinterpretasikan (Cooper dan Schindler, 2006).

### 1. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengukur kualitas instrumen penelitian yang digunakan telah menunjukkan kevalidan atau kesahihan suatu instrumen serta seberapa baik suatu konsep dapat didefinisikan oleh suatu ukuran (Hair *et al.*, 2010). Instrumen dikatakan valid, jika instrumen tersebut sudah mampu mengukur apa yang diinginkan dan mengungkapkan data yang diteliti secara tepat (Cooper dan Schindler, 2006).

Pengujian dilakukan dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) atas item-item kusioner menggunakan *varimax rotation*. Untuk mengukur tingkat keterkaitan antara variabel dan kevalidanya digunakan *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of*

*Sampling Adequacy* (Kaiser's MSA). Rules of thumb yang dipakai adalah bahwa nilai MSA harus lebih besar dari 0,5 (Hair *et al.*, 2010).

## 2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah pengukuran telah terbebas dari kesalahan (*error*) sehingga memberikan hasil pengukuran yang konsisten pada kondisi yang berbeda dan pada masing-masing butir dalam instrumen. Reliabilitas dapat diukur dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* yang mencerminkan konsistensi internal suatu alat ukur (Hair *et al.*, 2010). *Rule of thumb* yang dipakai untuk menentukan reliabilitas suatu instrumen penelitian bahwa *Cronbach's Alpha* harus lebih besar dari 0,70.

## F. PENGUJIAN HIPOTESIS

Data yang sudah diperoleh melalui penyebaran kuesioner setelah dilakukan beberapa pengujian estimasi dan dinyatakan memenuhi syarat, kemudian dilakukan analisa data dengan menggunakan software *SPSS for windows 17.0* menggunakan teknik *regression analysis* atau teknik analisa regresi untuk menganalisis hubungan antara orientasi proses bisnis dengan pertumbuhan usaha.

Secara umum analisis hubungan didasarkan pada nilai koefisien korelasi yang di hasilkan oleh uji t dan uji F. Uji t dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial, sedangkan uji F dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama (Hair *et al.*, 2010).

Analisis regresi variabel *predictors* atau independen Orientasi proses Bisnis (X) dengan variabel Pertumbuhan Usaha sebagai variabel *outcomes* atau dependen (Y):

$Y = a + bX + e$ , hasil regresi harus menunjukkan variabel *predictors* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (*outcomes*).

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. PENYAJIAN DATA**

##### **1. GAMBARAN UMKM DI INDONESIA**

Upaya pemberdayaan Usaha mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia dari tahun ke tahun selalu dimonitor dan dievaluasi perkembangannya baik dalam hal kontribusinya terhadap penciptaan produk domestik bruto (PDB), penyerapan tenaga kerja, penciptaan devisa nasional melalui ekspor dan perkembangan pelaku usahanya serta keberadaan investasi usaha mikro, kecil dan menengah melalui pembentukan modal tetap bruto (Depkop, [www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id)).

##### **2. Pengertian dan Batasan**

Dikeluarkannya Undang-Undang No. 20 tahun 2008 tentang usaha Mikro, Kecil, dan Menengah secara tidak langsung berdampak pada perubahan data usaha kecil dan menengah yang telah dipublikasikan pada tahun-tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh berubahnya batasan dan kriteria masing-masing skala usaha.

Berikut adalah pengertian dan batasan dari usaha mikro, kecil dan menengah menurut Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan menengah:

- a) Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50 juta tidak termasuk tanah dan bangunan dan memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 300 juta.
- b) Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau besar. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50 juta sampai dengan paling banyak Rp. 500 juta tidak termasuk tanah dan bangunan atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 300 juta sampai dengan paling banyak Rp. 2,5 miliar.
- c) Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha kecil atau usaha besar. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 500 juta sampai dengan paling banyak Rp. 10 miliar tidak termasuk

tanah dan bangunan atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2,5 miliar sampai dengan paling banyak Rp.50 miliar.

### 3. Klasifikasi Sektor

Prinsip klasifikasi dilakukan berdasarkan pada jenis kegiatan ekonomi mengikuti konsep pada ISIC (*International Standard Classification of All Economic Activities*) Revisi tahun 1968. Klasifikasi sektor ini bertujuan untuk memudahkan perbandingan tingkat aktivitas ekonomi antar berbagai macam kegiatan (Depkop, [www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id)).

Untuk kepentingan penyusunan klasifikasi Usaha Mikro, kecil dan Menengah, digunakan 9 (sembilan) penggolongan utama sektor ekonomi, yang meliputi:

a) Pertanian, Peternakan, Kehutanan dan Perikanan

Mencakup segala macam perusahaan dan pemanfaatan benda-benda/barang-barang biologis (hidup) yang berasal dari alam untuk memenuhi kebutuhan atau usaha lainnya.

b) Pertambangan dan Penggalian

Sektor pertambangan dan penggalian meliputi subsektor minyak dan gas bumi, subsektor pertambangan non migas, dan subsektor penggalian.

c) Industri Pengolahan

Industri pengolahan (*manufacturing*) adalah suatu kegiatan ekonomi yang melakukan kegiatan mengubah suatu barang dasar secara mekanis, kimia, atau dengan tangan sehingga menjadi barang jadi dan atau barang setengah jadi yang memiliki nilai lebih tinggi dan bersifat lebih dekat dengan pemakai akhir. Sedangkan perusahaan manufaktur merupakan suatu unit kesatuan usaha yang melakukan kegiatan ekonomi yang bertujuan untuk menghasilkan barang, terletak pada suatu bangunan atau lokasi tertentu, dan mempunyai catatan administrasi tersendiri mengenai produksi struktur biaya serta ada seorang atau lebih yang bertanggungjawab atas usaha tersebut (BPS, <http://www.bps.go.id/>).

d) Listrik, Gas dan Air Bersih

*Listrik* mencakup kegiatan pembangkitan, transmisi, dan distribusi listrik baik untuk keperluan rumahtangga, usaha, industri, gedung kantor pemerintah, penerangan jalan umum, dan lain sebagainya.

*Gas* mencakup kegiatan pengolahan gas cair, produksi gas dengan karbonasi arang atau dengan pengolahan yang mencampur gas dengan gas alam atau petroleum atau

gas lainnya, serta penyaluran gas cair melalui suatu sistem pipa saluran kepada rumahtangga, perusahaan industri, atau pengguna komersial lainnya.

*Air* bersih mencakup kegiatan penampungan, penjernihan, dan penyaluran air, baku atau air bersih dari terminal air melalui saluran air, pipa atau mobil tangki (dalam satu pengelolaan administrasi dengan kegiatan ekonominya) kepada rumahtangga, perusahaan industri atau pengguna komersial lainnya.

e) Bangunan

*Bangunan atau Konstruksi*, menurut SE 2006 adalah kegiatan penyiapan, pembuatan, pemasangan, pemeliharaan maupun perbaikan bangunan/konstruksi yang menyatu dengan tempat kedudukannya, baik digunakan sebagai tempat tinggal maupun sarana lainnya.

f) Perdagangan, Hotel dan Restoran

*Perdagangan* adalah kegiatan penjualan kembali (tanpa perubahan teknis) barang baru maupun bekas.

*Hotel* adalah bagian dari lapangan usaha kategori penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum.

*Restoran* disebut kegiatan penyediaan makan minum adalah usaha jasa pangan yang bertempat di sebagian atau seluruh bangunan permanen yang menjual dan menyajikan makan dan minuman untuk umum ditempat usahanya.

g) Pengangkutan dan Komunikasi

*Pengangkutan* adalah kegiatan pemindahan orang/penumpang dan/atau barang/ternak dari satu tempat ke tempat lain melalui darat, air maupun udara dengan menggunakan alat angkutan bermotor maupun tidak bermotor.

*Komunikasi* yaitu usaha pelayanan komunikasi untuk umum baik melalui pos, telepon, telegraf/teleks atau hubungan radio panggil (pager).

h) Keuangan, Persewaan dan Jasa Perusahaan

Sektor *keuangan, persewaan dan jasa perusahaan* mencakup kegiatan perantara keuangan, asuransi, dana pensiun, penunjang perantara keuangan, realstat, usaha persewaan, dan jasa perusahaan.

i) Jasa-jasa

*Jasa-jasa* meliputi kegiatan pelayanan kepada masyarakat yang ditujukan untuk melayani kepentingan rumah tangga, badan usaha, pemerintah dan lembagalembaga lain.

#### **4. Perkembangan Jumlah UMKM**

Menurut data BPS yang dipublikasikan oleh Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, perkembangan jumlah UMKM periode tahun 2007-2008 mengalami peningkatan sebesar 2,88 persen yaitu dari 49.824.123 unit pada tahun 2007 menjadi 51.257.537 unit pada tahun 2008 di seluruh wilayah Indonesia ([www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id)).

Jika ditinjau dari proporsi unit usaha pada sektor ekonomi UMKM yang memiliki proporsi unit usaha terbesar adalah sektor

- a. *Pertanian*, sebesar 51,51 persen;
- b. *Perdagangan, Hotel dan Restoran*, sebesar 28,85 persen;
- c. *Industri Pengolahan*, sebesar 6,32 persen;
- d. *Pengangkutan dan komunikasi*, sebesar 6,25 persen; dan
- e. *Jasa-Jasa*, sebesar 4,25 persen ([www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id)).

### **B. GAMBARAN UMKM DI JAWA TIMUR**

#### **1. Peran UMKM terhadap perekonomian di Jawa Timur**

Menurut Dinas Komunikasi dan Informatika Propinsi Jawa Timur pada tahun 2009 jumlah UMKM di Jatim sebanyak 4,2 juta. Sekitar 85 persen di antaranya merupakan usaha mikro, 10 persen termasuk usaha kecil, 3 persen usaha menengah, dan 2 persennya merupakan usaha besar. Dengan jumlah yang begitu besar, maka saat ini perlu dilakukan pembinaan dan bantuan permodalan pada UMKM untuk bergabung menjadi anggota koperasi ([www.jatimprov.go.id](http://www.jatimprov.go.id)).

Sehingga dari data jumlah UMKM tersebut, dapat dilihat, geliatnya lebih banyak didominasi oleh usaha mikro. Sehingga, dengan menjadi anggota koperasi pengusaha mikro dapat bertahan melalui bantuan modal dan unit simpan pinjam untuk pengembangan usahanya. bantuan modal usaha bagi UMKM dari Pemprov Jatim mulai 2003-2009 ini telah turun sebesar Rp 325 miliar. Dari bantuan tersebut, kini pertumbuhan UMKM di Jatim pun semakin membaik. Adapun indikasinya, yakni dengan adanya krisis ekonomi global, koperasi dan UMKM di Jatim masih dapat terus berjalan atau tidak ada yang mengalami kebangkrutan ([www.jatimprov.go.id](http://www.jatimprov.go.id)).

## 2. Klasifikasi UMKM sektor Industri Pengolahan di Jawa Timur

Menurut Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah propinsi Jawa Timur, pengklasifikasian Industri Pengolahan didasarkan pada jenis bahan baku yang digunakan. Terdapat 4 jenis, yaitu:

### a) Industri Pengolahan Logam, antara lain

- 1) Pengecoran Kuningan : Menghasilkan kerajinan yang bernuansa seni dan antik seperti patung-patung dewa, hewan, tempat cetakan kue, bel sapi dan patung-patung budha serta jenis patung hewan serta barang souvenir.
- 2) Pengolahan Besi dan aluminium : menghasilkan peralatan pertanian dan peralatan dapur
- 3) Kerajinan Perak : menghasilkan perhiasan-perhiasan perak yang memiliki nuansa seni
- 4) Kaligrafi Kuningan & Kaca : menghasilkan hiasan-hiasan dinding bernuansa agama

### b) Industri Sandang, antara lain:

- 1) Bordir, hiasan benang yang dijahitkan pada kain atau baju sehingga membentuk motif tertentu
- 2) Batik Tulis, masing-masing kota/kabupaten memiliki ciri khas batik tersendiri, seperti Madura dengan ciri khas burung merak, Jombang dengan ciri khas segitiga yang di modifikasi.
- 3) Sarung Tenun, kain sarung yang dibuat secara manual dengan peralatan sederhana.
- 4) Manik – manik, Jenis produksi berupa kalung, tasbih, gantungan kunci, dan butir manik-manik dengan berbagai macam bentuk, design, motif sesuai dengan selera konsumen
- 5) Industri Sepatu dan Sandal, memproduksi Kap sepatu, Sepatu Olah raga

### c) Industri Makanan, antara lain:

- 1) Instan Toga, menghasilkan Berbagai macam toga seperti jahe, kencur, kunyit putih, kunci, mengkudu, kudu laos, temulawak diolah dalam bentuk instan kristal yang dapat dipakai sebagai obat alternatif atau minuman kesegaran.
- 2) Pengolahan kedelai, kacang tanah, jagung, menghasilkan bermacam-macam produk unggulan yang menjadi ciri khas masing-masing kota/kabupaten di Jawa

Timur, seperti kecap manis, tempe, tahu, keripik Tempe, sambal pecel, kerupuk, emping jagung.

- 3) Pengolahan hasil perkebunan, seperti kelapa, dan kopi
- 4) Berbagai macam jenis minuman tradisional, seperti minuman Sari Temu Lawak, Minuman Sinom, Minuman beras kencur
- 5) Pengolahan buah, yang menjadi salah satu komoditas unggulan suatu daerah, antara lain di Malang dengan produk unggulan buah Apel, diolah menjadi minuman jus Apel, keripik Apel, dan manisan Apel. Di Kediri terkenal dengan buah mangga podang dan di Probolinggo dengan buah mangga manalagi, diolah menjadi selai mangga, keripik mangga, dan minuman jus mangga.

#### d) Industri Kerajinan

- 1) Anyaman Bambu. Kerajinan anyaman bambu yang dihasilkan berupa macam-macam souvenir antara lain : tempat buah, tempat pensil, tempat kue, tempat koran, tempat sampah, kipas, kap lampu, tempat nasi dan pigora.
- 2) Marmer, Keramik, Gips & Fiberglass. Jenis produksinya bermacam-macam boneka, hewan, vas bunga, buah-buahan dan mainan anak-anak.
- 3) Mendong/Pandan. Sentra Industri kecil anyaman pandan terbentang di sebelah utara sungai Brantas dikota Kediri, dimana sebagian besar kerajinan anyaman pandan merupakan pekerjaan sambilan. Adapun jenis produksinya adalah tikar, tempat tissue, tempat botol, tas, dompet kipas
- 4) Kerajinan Kayu/Wood Handycraft, menghasilkan bermacam-macam kerajinan dari kayu pinus dan jati, diantaranya bentuk kendaraan bermotor, becak, pedati, sepeda, pesawat terbang, kaligrafi, dan souvenir.

### 3. Klasifikasi pengrajin Industri kecil

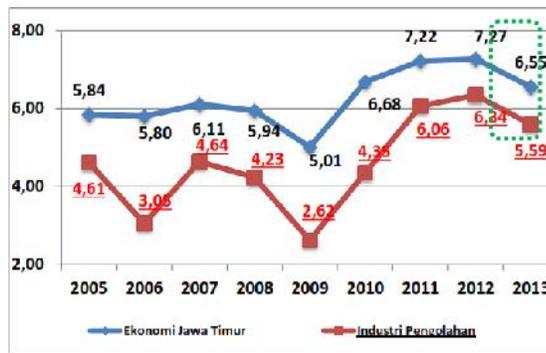
Klasifikasi pengrajin Industri kecil (menurut Sjaifudin dan Chotim, 1994 dalam Karsidi, 1999) dapat digolongkan menjadi :

- a. Buruh pengrajin, adalah tenaga kerja yang dibayar oleh pemilik pekerjaan (dalam hal ini oleh pengrajin), baik sebagai buruh harian maupun buruh mingguan. Semua upah pekerjaan buruh dilakukan sesuai dengan model borongan atau jasa harian atau jasa unit produksi. Umumnya buruh menerima upah secara harian dan diterimakan seminggu sekali setiap akhir minggu.
- b. Pengrajin, adalah mereka yang berusaha dalam industri kecil, baik sebagai pekerja maupun pengrajin yang dibantu oleh buruh. Pengrajin bekerja sendiri melakukan

pekerjaan kerajinan yang relatif terbatas bahkan karena kecilnya skala usaha yang bersangkutan, maka mereka memasarkan sendiri secara keliling produknya dari desa ke desa lain.

- c. Pengrajin pengusaha, adalah pengrajin besar yang sudah berpengalaman dengan kecukupan modal tertentu bagi usahanya. Mereka telah menjalin hubungan kerja dengan pengusaha lain, seperti eksportir dan pemilik toko. Pengrajin pengusaha mempekerjakan banyak buruh untuk memproduksi barang dan/atau menjalin hubungan sub-kontrak dengan pengrajin yang lebih kecil dengan cara “*putting out system*”. *Putting out system* adalah cara kerja produksi barang dengan pelaksanaan produksi di rumah masing-masing pekerjanya, sementara bahan kerja dan alat produksi dicukupi oleh pemilik usaha. Pemilik usaha melakukan kontrol kualitas, membayar upah produksi, tetapi tidak menanggung resiko pekerjaan termasuk kesehatan dan jaminan sosial lainnya bagi pekerjanya. Sistem seperti ini juga banyak didapati di perusahaan logam.

4. Penyajian Data perbandingan pertumbuhan sektor industri pengolahan



Sumber : data BPS Jatim, diolah

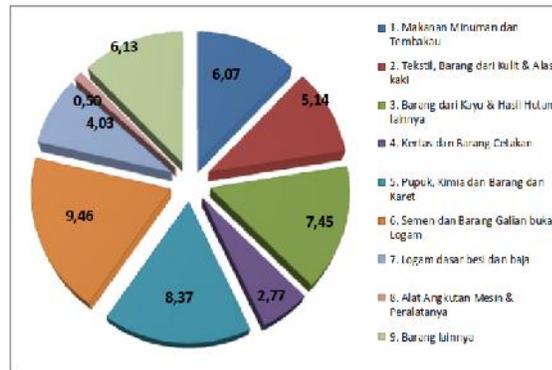
**Grafik 4.1 Laju Pertumbuhan Sektor Industri Pengolahan dan Pertumbuhan Ekonomi Jawa Timur Tahun 2005 - 2013**

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa telah terjadi perlambatan laju pertumbuhan industri pengolahan seiring dengan perlambatan ekonomi Jawa Timur pada tahun 2013.

Data lain dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Timur, pertumbuhan sektor industri tahun 2013 tercatat sebesar 5,59 persen. Angka ini lebih rendah dari target yang telah ditetapkan, yaitu sebesar 6,5 persen. Hal ini disebabkan karena dampak krisis ekonomi global yang dialami oleh seluruh dunia, kenaikan harga BBM, kenaikan tariff dasar listrik, kenaikan upak buruh (UMP dan UMK), merosotnya nilai tukar rupiah

terhadap Dollar Amerika. Disamping itu karena adanya kecenderungan untuk menjadi trader dari sebagian para pelaku usaha dibandingkan menjadi produsen di sektor industri manufaktur.

#### 5. Penyajian Data UMKM di Propinsi Jawa Timur per sektoral



Data : BPS Jatim, diolah 2014

**Gambar 4.2**

#### **Pertumbuhan per cabang Industri Jatim berdasarkan PDRB Jatim tahun 2013**

Secara kuantitatif, total industri pengolahan Jawa Timur pada tahun 2013 nilai totalnya mencapai Rp. 302,31 Trilyun memberikan kontribusi sebesar 14,04% terhadap total industri pengolahan nasional tahun 2013 yang mencapai nilai Rp. 2.152,6 Trilyun.

Cabang industri yang pertumbuhannya tertinggi adalah cabang industri semen dan barang galian bukan logam sebesar 9,48 persen, diurutkan kedua adalah industri pupuk, kimia dan barang karet sebesar 8,37%. Industri logam besi dan baja sebesar 4,03 persen.

Jawa timur mengembangkan sistem kluster untuk pemberdayaan industri logam, diantaranya berlokasi di Kabupaten Sidoarjo, Pasuruan, Surabaya, dan Malang. Menurut data Disperindag Jatim terdapat 264 IKM yang tergabung dalam 3 kluster Industri Komponen Otomotif, yaitu Aspilow, Pasindo, dan Kilopas.

#### 6. Penyajian Data UMKM sektor pengolahan, subsector pengolahan logam di Propinsi Jawa Timur per kabupaten/kota dilihat dari jumlah unit usaha UMKM pengrajin loga, dan jumlah tenaga kerja.

**Tabel 4.1**  
**Pengolahan logam di Jatim per kabupaten/kota dilihat dari jumlah unit usaha dan jumlah tenaga kerja**

No.	Nama Kota/Kabupaten	Jumlah UMKM	Jumlah Tenaga Kerja
1	Kota Madiun	119	714
2	Kabupaten Madiun	275	1112
3	Kabupaten Ponorogo	298	2682
4	Kabupaten Magetan	377	1697
5	Kabupaten Pacitan	403	2015
6	Kabupaten Ngawi	358	6254
7	Kota Kediri	108	432
8	Kabupaten Kediri	206	1024
9	Kota Blitar	188	1065
10	Kabupaten Blitar	248	2282
11	Kabupaten Trenggalek	94	564
12	Kabupaten Tulungagung	210	869
13	Kabupaten Nganjuk	146	584
14	Kota Malang	297	2079
15	Kabupaten Malang	373	1492
16	Kota Batu	243	972
17	Kota Pasuruan	417	3336
18	Kabupaten Pasuruan	398	1592
19	Kota Probolinggo	317	1268
20	Kabupaten Probolinggo	268	1072
21	Kabupaten Lumajang	273	1092
22	Kabupaten Bojonegoro	337	1348
23	Kabupaten Tuban	299	1196
24	Kabupaten Lamongan	218	872
25	Kota Surabaya	311	1244
26	Kota Mojokerto	215	3870
27	Kabupaten Mojokerto	329	1316
28	Kabupaten Gresik	288	576
29	Kabupaten Jombang	391	4692
30	Kabupaten Sidoarjo	318	1272
31	Kabupaten Pamekasan	213	852
32	Kabupaten Bangkalan	289	1156
33	Kabupaten Sampang	312	4992
34	Kabupaten Sumenep	371	4081
35	Kabupaten Jember	355	1420
36	Kabupaten Situbondo	241	964
37	Kabupaten Bondowoso	290	1450
38	Kabupaten Banyuwangi	266	1481
Jumlah		10659	66979
Rata-rata		280.50	1762.61
Rata-rata jumlah tenaga kerja			6.28

Sumber : BPS Jatim 2014, diolah.

Dilihat dari data tabel diatas, jumlah unit usaha pengrajin logam per kota dan kabupaten adalah rata-rata 280 unit, dan rata – rata perunit mempekerjakan 6 orang tenaga kerja. Paling banyak tercatat di Kabupaten Pasuruan yaitu 417 unit usaha pengrajin logam. Data kabupaten pasuruan terdapat sentra industri logam “Mayangan” yang memproduksi onderdil sepeda motor.

### C. ANALISA DATA

#### 1. PENGUJIAN INSTRUMEN

##### a. Hasil Uji Validitas

Tingkat keakuratan data penelitian dapat diukur melalui butir-butir pertanyaan dari kuesioner yang diajukan dalam penelitian. Peneliti melakukan pengujian validitas terhadap keseluruhan pertanyaan. Terdapat 37 item pertanyaan dari 2 variabel yang akan diuji validitasnya, yaitu: orientasi proses bisnis 30 item pertanyaan, dan pertumbuhan usaha sebanyak 7 item pertanyaan.

Hasil perhitungan *confirmatory faktor analysis* yang disajikan berdasarkan 86 sampel menunjukkan *construct validity* bisa diterima karena mempunyai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Measures of Sampling Adequacy* (MSA) lebih besar dari 0,5 dan signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Adapun hasil dari analisis faktor dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut:

**Tabel 4.2**  
**Hasil Uji Validitas BPO**

Dimensi	Item pertanyaan	MSA	KMO	Keterangan
Process View	Soal 1	0,734	0,737	Valid
	Soal 2	0,703		Valid
	Soal 3	0,796		Valid
	Soal 4	0,747		Valid
Process Jobs	Soal 5	0,617	0,643	Valid
	Soal 6	0,754		Valid
	Soal 7	0,614		Valid
Process M & M	Soal 8	0,765	0,763	Valid
	Soal 9	0,779		Valid
	Soal 10	0,742		Valid
	Soal 11	0,795		Valid
	Soal 12	0,752		Valid
Process Structure	Soal 13	0,832	0,851	Valid
	Soal 14	0,921		Valid
	Soal 15	0,898		Valid
	Soal 16	0,868		Valid
	Soal 17	0,919		Valid
	Soal 18	0,773		Valid

Process V & B	Soal 19	0,848	0,756	Valid
	Soal 20	0,850		Valid
	Soal 21	0,770		Valid
	Soal 22	0,761		Valid
	Soal 23	0,705		Valid
	Soal 24	0,701		Valid
IT Support	Soal 25	0,849	0,770	Valid
	Soal 26	0,740		Valid
	Soal 27	0,869		Valid
	Soal 28	0,698		Valid
	Soal 29	0,835		Valid
	Soal 30	0,790		Valid

Sumber: data primer diolah, 2014

Berdasarkan hasil analisis faktor secara keseluruhan pada konstruk BPO, semua item pertanyaan dinyatakan valid karena memiliki nilai KMO dan nilai MSA diatas 0,5. Hal ini menandakan bahwa semua item pertanyaan yang diajukan untuk mengukur konstruk Orientasi Proses Bisnis adalah valid.

**Tabel 4.3**  
**Hasil Uji Validitas Pertumbuhan Usaha**

Item pertanyaan	MSA	KMO	Keterangan
Soal 31	.632	0,637	Valid
Soal 32	.655		Valid
Soal 33	.592		Valid
Soal 34	.727		Valid
Soal 35	.515		Valid
Soal 36	.623		Valid
Soal 37	.588		Valid

Sumber : data primer diolah, 2014.

Tabel 4.6 diatas menunjukkan angka pada nilai MSA berada diatas 0,5 dan KMO sebesar 0,637 berada diatas *rules of thumb* yang diijinkan yaitu 0,5, sehingga item-item pertanyaan yang diajukan dinyatakan valid untuk mengukur variabel Pertumbuhan Usaha.

#### b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan pada setiap konstruk dengan Cronbach's *alpha* diatas 0,7 yang mengindikasikan konsistensi internal suatu instrument alat ukur (Hair *et al.*, 2010).

Dari pengujian reliabilitas data yang dilakukan, didapatkan nilai *Cronbach's alpha* pada semua konstruk berada di atas 0,7. Berarti semua konstruk telah memenuhi uji reliabilitas dan dinyatakan telah memenuhi konsistensi internal item-item pertanyaan.

Tabel 4.6 berikut adalah hasil dari pengujian reliabilitas dengan menggunakan *Corrected item - total correlation* dan *Cronbach's alpha*:

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Item Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha	Keterangan
BPO	Soal 1	0,499	0,707	Reliabel
	Soal 2	0,559		
	Soal 3	0,414		
	Soal 4	0,522		
	Soal 5	0,569	0,701	Reliabel
	Soal 6	0,427		
	Soal 7	0,569		
	Soal 8	0,362	0,700	Reliabel
	Soal 9	0,407		
	Soal 10	0,542		
	Soal 11	0,456		
	Soal 12	0,548		
	Soal 13	0,842	0,891	Reliabel
	Soal 14	0,452		
	Soal 15	0,712		
	Soal 16	0,738		
	Soal 17	0,669		
	Soal 18	0,885		
	Soal 19	0,442	0,756	Reliabel
	Soal 20	0,450		
	Soal 21	0,467		
	Soal 22	0,514		
	Soal 23	0,564		
	Soal 24	0,557		
	Soal 25	0,484	0,789	Reliabel
	Soal 26	0,560		
	Soal 27	0,451		
	Soal 28	0,787		
	Soal 29	0,439		
	Soal 30	0,543	0,733	Reliabel
Soal 31	0,523			
Soal 32	0,288			
Soal 33	0,783			
Soal 34	0,588			
Soal 35	0,655			
Soal 36	0,713			
Soal 37	0,635			
Pertumbuhan Usaha				

Sumber : data primer diolah, 2014

Hasil uji reliabilitas pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa secara keseluruhan internal konsistensi reliabilitas alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima karena memenuhi kriteria *Cronbach's alpha* yang lebih besar dari 0,7. Beberapa butir pertanyaan memiliki *corrected item - total correlation* yang rendah, tapi ketika dikeluarkan tidak meningkatkan *Cronbach's alpha*. Karena itu, butir pertanyaan tersebut tetap dimasukkan dalam pengolahan data.

## 2. ANALISIS PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian hipotesis menggunakan regresi linier sederhana yang menunjukkan pengaruh satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat.

Hipotesis menyatakan bahwa orientasi proses bisnis memiliki pengaruh positif terhadap pertumbuhan usaha. Nilai  $r = 0,668$ ;  $t = 11,758$ ; dan  $p < 0,001$ . Nilai adjusted  $R^2$  sebesar 0,446 menunjukkan bahwa 44,6% pertumbuhan usaha pengrajin logam dipengaruhi oleh orientasi proses bisnis dari pemilik usaha tersebut. Hal ini menyatakan bahwa **hipotesis terdukung**. Penelitian ini membuktikan bahwa orientasi proses bisnis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pertumbuhan usaha, yang mana hasil ini kontradiktif dengan hasil penelitian Skrinjar *et al.*, (2008).

### D. DISKUSI

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa orientasi proses bisnis berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan usaha para pengrajin logam di Kediri Raya. Temuan ini memberikan dukungan empiris bahwa orientasi proses bisnis tidak hanya dimiliki oleh perusahaan manufaktur berskala besar seperti hasil penelitian yang dilakukan Skrinjar *et al.*, (2008), dan MacCormack dan Johnson (2003) tetapi juga pada perusahaan manufaktur skala mikro, kecil dan menengah (Demirbag *et al.*, 2006).

MacCormack dan Johnson (2003) orientasi proses bisnis merupakan pemikiran mengenai sebuah organisasi yang menekankan pada proses dengan penekanan khusus pada hasil dan kepuasan pelanggan. Orientasi proses bisnis merupakan sebuah cara dari perusahaan untuk lebih dekat dengan pelanggannya melalui peningkatan kinerja organisasional dan daya saing. Pencapaian target pendapatan dan laba perusahaan dapat tercapai apabila pemimpin perusahaan tersebut memiliki komitmen yang kuat melalui pola pikir yang tegas mengenai efisiensi yang dibutuhkan pada setiap proses atau aktifitas yang dilakukan oleh perusahaan Montes *et al.*, (2003) sehingga hal ini membutuhkan kerjasama yang erat dari setiap elemen perusahaan (Salaheldin, 2009; Dick, 2009; dan Yeung *et al.*, 2006).

Tujuan dari penelitian ini mengacu pada teori yang telah dibangun mengenai adanya keterkaitan antara orientasi proses bisnis dengan kinerja organisasional sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh McCormack dan Johnson (2003) yang menyatakan bahwa setiap pemikiran dari top manajemen mengenai tujuan dari setiap proses organisasi adalah

untuk mendapatkan peningkatan kinerja keuangan, secara eksplisit disebutkan yaitu peningkatan laba dan aset-aset perusahaan.

Organisasi dengan mengimplementasikan orientasi proses bisnis telah banyak mengalami keberhasilan seperti adanya peningkatan kinerja bisnis dari sebuah organisasi yang berorientasi pada proses. Sebuah tim yang berorientasi pada lingkungan kerja dan rasa kepemilikan yang kuat juga merupakan unsur penting dari suatu organisasi yang berorientasi proses bisnis (McCormack dan Johnson, 2003). Tetapi teori yang di kemukakan tersebut kontradiktif dengan hasil penelitian Skrinjar *et al.*, (2008) yang menyebutkan bahwa hubungan antara orientasi proses bisnis dengan kinerja keuangan adalah dinyatakan tidak signifikan secara statistik.

Widjajani dan Yudoko (2008) meneliti tentang perilaku strategis pengusaha kecil di industri kecil logam Kiara Condong, Bandung, menggunakan kombinasi *grounded theory* dan SSM (*Soft System Methodology*) mengungkap 4 jenis perilaku, yaitu perilaku dalam menentukan atau merumuskan strategi, perilaku dalam melaksanakan produksi, perilaku dalam melaksanakan penelitian dan pengembangan inovasi, dan perilaku dalam melaksanakan pemasaran. Sebuah model konseptual perilaku strategis yang berhasil dieksplorasi melalui pendekatan kuantitatif.

Zulkarnain (2009) menyebutkan pertumbuhan usaha kecil dapat ditentukan oleh adanya faktor kompetensi di area operasi, pembiayaan, pemasaran, dan SDM. Adanya kompetensi pengetahuan wirausaha mempengaruhi pertumbuhan usaha kecil. Sedangkan kompetensi pengetahuan tidak berkorelasi signifikan dengan tingkat pendidikan formal para wirausaha.

Zaheer *et al.*, (2010) meneliti orientasi proses bisnis mempengaruhi kinerja karyawan dan organisasional di sektor perbankan swasta. Mengutip pendapat dari Kaplan dan Norton (1996), bahwa investasi pada proses bisnis internal akan menciptakan keunggulan bersaing perusahaan dan secara signifikan memperbaiki sistem tersebut.

Vlahovic *et al.*, (2010) melakukan survey di negara-negara Eropa Timur juga menegaskan bahwa orientasi proses bisnis akan membuat perusahaan terus maju sekaligus tetap kompetitif. BPO dapat merampingkan biaya operasional, meningkatkan hubungan dengan pelanggan melalui kepuasan kebutuhan yang lebih baik, dan meningkatkan kepuasan karyawan melalui pemanfaatan pengetahuan organisasional yang tersedia. Hal ini juga sejalan dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Inggarwati dan Kaudin, (2010); Muljaningsih, (2011); dan Kumalaningrum, (2012).

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### i. SIMPULAN

Hipotesis menyatakan bahwa orientasi proses bisnis memiliki pengaruh positif terhadap pertumbuhan usaha. Nilai  $F = 0,668$ ;  $t = 11,758$ ; dan  $p < 0,001$ . Nilai adjusted  $R^2$  sebesar 0,446 menunjukkan bahwa 44,6% pertumbuhan usaha pengrajin logam dipengaruhi oleh orientasi proses bisnis dari pemilik usaha tersebut. Hal ini menyatakan bahwa **hipotesis terdukung**. Penelitian ini membuktikan bahwa orientasi proses bisnis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pertumbuhan usaha, yang mana hasil ini kontradiktif dengan hasil penelitian Skrinjar *et al.*, (2008).

#### ii. SARAN

Penelitian ini merupakan studi awal tentang pertumbuhan usaha pengrajin logam sebagai variable konsekwensi dengan beragam variable predictor yang lain. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah bukan hanya meneliti mengenai pengaruh langsung orientasi proses bisnis terhadap pertumbuhan usaha, melainkan memungkinkan memasukkan variable variable atau konstruk lain yang mana menurut teori menjadi intervening antara orientasi proses bisnis dan pertumbuhan usaha.

## DAFTAR RUJUKAN

- Adiatmika, IPG., Manuaba, A., Adiputra, N., Sutjana, DP., “Perbaikan Kondisi Kerja dengan Pendekatan Ergonomi Total Menurunkan Keluhan Muskuloskeletal dan Kelelahan Serta Meningkatkan Produktifitas dan Penghasilan Pengrajin Pengecatan Logam di Kediri-Tabanan”. Diakses secara online melalui <http://ojs.unud.ac.id/index.php/ijbs/article/view/3675/2703 tanggal 02-03-2013>.
- Ahmad, A., Mehra, S., and Pletcher, M., (2004). “The perceived impact of JIT implementation on firm’s financial/growth performance”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 118-130.
- Bowersox, DJ., Closs, DJ., Cooper, MB., (2002) “*Supply Chain Logistics Management*”, McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
- Brah, SA., Lim, HY., (2006). “The effect of technology and TQM on the Performance of Logistics Companies”, *International Journal of Physical Distribution and logistics Management*, Vol. 36, No. 3, pp. 192-209.
- Brown, S., Blackmon, K., Cousins, P., Maylor, H., (2009). “*Operation Management: Policy, Practice, and Performance Improvement*”, Linacre House, Jordan Hill, Oxford.
- Chapman, RL., Murray, PC., and Mellor, R., (1997). “Strategic quality management and financial performance indicators”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 432-448.
- Chen, TY., Chen, CB., Peng SY., (2008). “Firm Operation Performance Analysis Using Data Envelopment Analysis and Balanced Scorecard”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57, No. 7, pp. 523-539.
- Cho, JJK., Ozment, J., Sink, H., (2009). “Logistics Capability, Logistics Outsourcing and Firm Performance”, *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38, No. 2, pp. 336-359.
- Christiansen, T., Berry, WL., Bruun, P., Ward, P., (2003). “A Mapping of Competitive Priorities, Manufacturing Practices, and Operational Performance in Group of Danish Manufacturing Companies”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 33, No. 10, pp. 1163-1183.
- Ciptono, SW., (2007). “Hierarchical Level of Managers Abilities: a Moderator Between Quality Management Practices and Company Financial Performance”, *Gadjah Mada International Journal of Business*, Vol. 9, No. 3, pp. 295-334.
- Conti, R., Angelis, J., Cooper, C., Faragher, B., Gill, C., (2006). “The effects of lean production on worker job stress”, *International Journal of Operation & Production Management*, Vol. 26, No. 9, pp. 1013-1038.

- Cooper, D.R., Schindler, (2006), “*Business Research Method*”, Edisi 9, The McGraw-Hill.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., Zaim, S., (2006). “An Analysis of the Relationship Between TQM mplementation and Organizational Performance”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 829-847.
- Dick, GPM., (2009). “Exploring Performance Attribution: The Case of Quality Management Standards Adoption and Business Performance”, *International Journal Of Productivity and Performance Management*, Vol. 58, No. 4, pp. 311-328.
- Ebner, Alexander, (2005). Entrepreneurship and Economic Development : From Classical Political Economy To Economic Sociology. *Journal of Economic Studies*. Vol. 32 No. 3. Pp. 256 – 274.
- Fassoula, Evangelia D., (2008). “Transforming the Supply Chain”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17, No, 5, pp. 848-860.
- Figueiredo, K., Arkader, R., Lavalle, C., Hajar, MF., (2003). “Improving Manufacturers’ Distribution Performance and Customer Service in Grocery Products Supply in Brazil: a Longitudinal Study”, *Integrated manufacturing System*, Vol. 14, No. 8, pp. 664-676.
- Fullerton, RR., Wempe, WF., (2008). “Lean Manufacturing, non-financial performance measures, and financial performance”, *International Journal of Operation & Production Management*, Vol 29, No. 3, pp. 214-240.
- Garg, VK. Walters, BA., Priem, RL., (2003). “Chief Executife Scanning Emphases, Environmental Dynamism, And Manufacturing Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 725-744.
- Green Jr., KW., Whitten D., Inman, RA.,(2008). “The impact of logistic performance on organizational performance in a supply chain context”, *Supply Chain Management: an International Journal*, vol. 13 no. 4, 317-327.
- Hair, JF., Anderson, RL., Tatham, and Black, WC., (2010). “*Multivariate Data Analysis*, Edisi 6. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, Inch.
- Handrimurtjahyo, AD., Susilo, YS., Soeroso A., (2011). “Faktor-faktor Penentu Pertumbuhan Usaha Industri Kecil : Kasus Pada Industri Gerabah dan Keramik Kasongan, Bantul, Yogyakarta”, *Parallel Session IIIA : Agriculture & Rural Economy*, Universitas Indonesia, Depok.
- Hatten, Timothy S., (2012). *Small Business Management : Entrepreneurship and Beyond, Fifth Edition*, South-Western Cengage Learning, Mason, USA.
- Heizer, J., Render, B., (2009). *Operations Management*, Buku 9, Jilid 1, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

[http://www.depkop.go.id/index.php?option=com\\_adsensesearch&cx=partner-pub-9317691614027855%3Aa1jlo6-ij7p&cof=FORID%3A11&ie=ISO-8859-1&q=umkm+di+Jatim&sa=Cari!&siteurl=www.depkop.go.id%2F&siteurl=www.depkop.go.id%2F](http://www.depkop.go.id/index.php?option=com_adsensesearch&cx=partner-pub-9317691614027855%3Aa1jlo6-ij7p&cof=FORID%3A11&ie=ISO-8859-1&q=umkm+di+Jatim&sa=Cari!&siteurl=www.depkop.go.id%2F&siteurl=www.depkop.go.id%2F)

[http://www.depkop.go.id/tab\\_sub/view.php?tabel=1&daftar=1&id\\_subyek=09&notab=7](http://www.depkop.go.id/tab_sub/view.php?tabel=1&daftar=1&id_subyek=09&notab=7)

[http://www.jatimprov.go.id/index.php?option=com\\_content&task=blogsection&id=4&Itemid=81](http://www.jatimprov.go.id/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=4&Itemid=81)<http://jurnal.diskopjatim.go.id/>

[http://www.jatimprov.go.id/index.php?option=com\\_content&task=view&id=5263&Itemid=1](http://www.jatimprov.go.id/index.php?option=com_content&task=view&id=5263&Itemid=1)

<http://www.spiritgkn.com/index.php?pilih=hal&id=8> diakses tanggal 21 Februari 2013

<http://blokbojonegoro.com/read/article/20121017/30-perajin-pandai-besi-ikuti-pelatihan-teknologi.html> diakses tanggal 20-02-2013

<http://regional.kompas.com/read/2011/12/03/17121684/Perajin.Perak.Di.Batan.Krajan.Berkurang.Siakses.tanggal.20-02-2013>

<http://liputanbisnis.com/2013/01/14/gamma-pengusaha-masih-susah-logam-dapatkan-perizinan/> diakses tanggal 20-02-2013

<http://www.tempo.co/read/news/2010/01/31/058222479/Perajin-Kuningan-Mojokerto-Keluhkan-Naiknya-Harga-Bahan-Baku> diakses tanggal 20-02-2013

<http://www.bisnis-jatim.com/index.php/2010/11/12/pemprov-jatim-anggarkan-rp25-miliar-untuk-perkuat-industri-pengolahan-dan-logam/> Diakses tanggal 20-02-2013

<http://www.neraca.co.id/2011/11/29/bahan-baku-minim-ikm-logam-sulit-berkembang/> diakses tanggal 20-02-2013

<http://www.bisnis.com/articles/bahan-baku-mahal-perajin-kuningan-bondowoso-merugi> diakses tanggal 20-02-2013

<http://www.cakipul.com/pandai-besi/> diakses tanggal 20-02-2013

<http://jawatimuran.wordpress.com/2011/10/24/bejjong-desa-wisata-cor-logam/> diakses tanggal 20-02-2013

<http://kabarpasuruan.wordpress.com/2012/01/12/pengrajin-logam-pasuruan-pasok-komponen-mobnas/> diakses tanggal 24-02-2013

<http://www.pasuruankota.go.id/v2/?p=2496> diakses tanggal 24-02-2013

[http://www.rekadesa.com/geliat\\_kampung\\_logam\\_pasuruan\\_berita72.html?lang=en](http://www.rekadesa.com/geliat_kampung_logam_pasuruan_berita72.html?lang=en) diakses tanggal 24-02-2013

<http://www.surabayapost.co.id/?mnu=berita&act=view&id=43cec3fc1a16b6e9301c78f827b6d138&jenis=1679091c5a880faf6fb5e6087eb1b2dc> diakses tanggal 24-02-2013

- <http://jawatimuran.wordpress.com/2012/12/04/pande-besi-jimbr-kabupaten-nganjuk/> diakses tanggal 24-02-2013
- <http://klaster-umkm.blogspot.com/2011/01/klaster-kerajinan-logam.html> diakses tanggal 01-03-2013
- [http://www.depkop.go.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1226:klasterisasi-untuk-tingkatkan-produktivitas-ukm&catid=50:bind-berita&Itemid=97](http://www.depkop.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=1226:klasterisasi-untuk-tingkatkan-produktivitas-ukm&catid=50:bind-berita&Itemid=97) diakses tanggal 01-03-2013.
- Inggarwati, K., Kaudin, A., (2010). “Peranan Faktor-faktor Individual Dalam Mengembangkan Usaha : Studi Kuantitatif pada Wirausaha Kecil di Salatiga, *Jurnal Manajemen Bisnis, Universitas Kristen Satya Wacara Salatiga*, Vol. 3, No. 2, Hal. 185-202.
- Kaplan, RS., and Norton, DR., (2001). “*The strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Thrive in the New Biseness Environment*”, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Karsidi, Ravik, (1999). Mobilitas Sosial Petani di Sentra Industri Kecil : Kasus di Surakarta. [http://si.uns.ac.id/profil/uploadpublikasi/Jurnal/195707071981031006ravik\\_6.pdf](http://si.uns.ac.id/profil/uploadpublikasi/Jurnal/195707071981031006ravik_6.pdf) diakses tanggal 03-03-2013.
- Karsidi, Ravik, (1999). Perpindahan Pekerjaan dari Petani ke Pengrajin. [http://si.uns.ac.id/profil/uploadpublikasi/Buku/195707071981031006ravik\\_12.pdf](http://si.uns.ac.id/profil/uploadpublikasi/Buku/195707071981031006ravik_12.pdf) diakses tanggal 03-03-2013.
- Koh, SCL, Demirbag, M.,, Bayraktar, E., Tatoglu, E., Zaim, S., (2007). “The Impact of Supply Chain Management Practices on Performance of SME’s”, *Industrial management and Data Systems*, Vol. 107, No. 1, pp. 163-124.
- Kumalaningrum, Maria Pampa, (2012). “Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, Innovation Success, dan Profitabilitas Usaha Kecil dan Menengah.” *Jurnal Akuntansi dan Manajemen, STIE YKPN Yogyakarta*, Vol. 23, No. 1 Hal. 13-25.
- Kumar, U., Movahedi, B., Mukar, V., Lavassani, K., (2008). “Measurement of Business Process Orientation and It’s Correlation with Enterprise System Implementation”. ASAC 2008, Halifax, Nova Scotia, di unduh dari <http://ojs.acadiau.ca/index.php/ASAC/article/view/838/727> diakses tanggal 02-03-2013.
- Lockamy III, A., McCormack, K., (2004). “The Development of a Supply Chain Management Process Maturity Model Using The Concepts of Business Process Orientation”, *An International Journal of Supply Chain Management*, Vol. 9, No. 4, pp. 272-278.
- McCormack, K., (2001). “*Business Process Orientation: Do You Have It?*”, *Quality Progress*, pp. 51-58.

- McCormack, K., Johnson, WC. (2002). “*Supply Chain Networks and Business process orientation: Advanced Strategies and Best Practices*”, St. Louise Press, Florida.
- McCormack, K., Johnson, WC., (2000). “*Business Process Orientation: Gaining the E-business Competitive Advantage*”, St. Louise Press, Florida.
- Moeller, K., (2009). “Intangible and Financial Performance: Causes and Effects”, *Journal Of Intellectual Capital*, Vol. 10, No. 2, pp. 1469-1930.
- Montes, LJ., Jover, AV., Fernandez, LMM., (2003). “Faktors Affecting the Relationship Between Total Quality Management and Organizational Performance”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 180-209.
- Muljaningsih, S., Zain, D., Ratnawati, K., Sudarma, M., (2011). “Analisis Karakteristik Organisasi dan Gaya Manajemen Serta Pengaruhnya terhadap Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan : Studi pada Usaha Kecil Sandang di Jawa Timur, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vil. 9, No. 2, pp. 340-352.
- Munizu, Musran, 2010. “Pengaruh Faktor-faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan”. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Universitas Kristen Petra Surabaya*, Vol. 12, No. 1, pp. 33-41.
- Njuguna, AG., Otsola, JK., (2011). “Predictors of Pension Finance Literacy : A Survey of Member of Occupational Pension Schemes in Kenya”, *International Journal of Bussiness and Management*, Vol. 6, No. 9 pp. 101-112.
- Nurdin, R., Zabidi, Y., (2004). *Pengukuran dan Analisis Produktivitas dengan Menggunakan Metode Objective Matrix*. Yogyakarta: STTA.
- Oseifuah, Emmanuel, K., (2010). “Financial Literacy and Youth Entrepreneurship in South Africa”, *African Journal of Economic and Management Studies*. Vol. 1 No. 2. Pp. 164 – 182.
- Phusavat, K., Photaranon, W., (2006). “Producivity/Performance Measurement : Case Application at the Government Pharmaceutical Organization”, *Industrial Management & Data System*, Vo. 106, No. 9, pp. 1272-1287.
- Pribadiyono, (2006). “Aplikasi Sistem Pengukuran Produktifitas : Kaitannya dengan Pengupahan”, *Jurnal Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Kristen Petra*, Vol. 8, No. 2, pp. 114-121.
- Prieto, I., Revilla, E., (2006). “Learning Capability and Business Performance: A Non-Financial and Financial Performance”, *The Learning Organization*, Vol. 13, No. 2, pp. 166-185.
- Russel, Roberta S., Taylor III, Bernard W., (2011). *Operations Management : Creating Value Along The Supply Chain*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, USA.

- Sakakibara, S., Flynn, BB., Schroeder, RG., Morris, WT., (1997). "The Impact of just-in-Time Manufacturing and Its Infrastructure on Manufacturing Performance", *Management Science*, Vol. 43, No. 9.
- Salaheldin, I., (2009). "Critical Success Factors for TQM Implementation and Their Impact on Performance of SMEs", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58, No. 3, pp. 215-237.
- Salojärvi, S., Furu, P., Sveiby, KE., (2005). "Knowledge Management and Growth in Finnish SMEs." *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 103-122.
- Samson, D., Terziovski, M., (1999). "The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 17, pp. 393-409.
- Schönsleben, P., (2004). *Integral Logistics Management: Planning and Control of Comprehensive Supply Chains*", Second Edition, St. Lucie Press series of resource management, Florida.
- Schroeder, RG., Bates, KA., Junttila, MA., (2002). "A Resource-based View of Manufacturing Strategy and Relationship to Manufacturing Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 105-117.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung.
- Silveira, GJC., Gagliano, R., (2006). "The Relationship Between Interorganizational Information System And Operations Performance", *International Journal of Operation & Production Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 232-253.
- Skrinjar, R., Bosili-Vuksic, V., Indihar-Stemberger, M., (2008). "The Impact Of Business Process Orientation On Financial And Non-Financial Performance", *Business Process Management Journal*, vol. 14 no. 5, pp. 738-754.
- Stapleton, D., Hanna, J.B., Yagla, S., Johnson, J., Markussen, (2002). "Measuring Logistics Performance Using the Strategic Profit Model", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 49.
- Tambunan, Tulus Tahi H., (2011). "Development of Small and Medium Enterprises in a developing Country : The Indonesian Case", *Journal of Enterprising Communities : People and Places in the Global Economy*, Vol. 5 No. 1, pp 69-82.
- Tang, J., Pee, LG., Iijima, J., (2012). "The Effect of Business Process Orientation on Innovation." *PACIS Proceeding*, AIS Electronic Library, diunduh dari <http://aisel.aisnet.org/pacis2012/68/> tanggal 03-03-2013.
- Toyli, J., Hakkinen, L., Ojala, L., and Naula, T., (2008). "Logistics and Financial Performance: An Analysis Of 242 Finnish Small And Medium-Sized Enterprises",

*International Journal of Physical Distribution & Logistics management*, Vol. 38, No. 1, pp. 57-80.

- Umar, H. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Vlahovic, N., Milanovic, L., Skrinjar, R., (2010). "Turning Points in Business Process Orientation Maturity Model : An East European Survey", *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Issue 1, Volume 7.
- Wahyudi, Eko, (2011). "Created Innovation dan Peningkatan Akses Pasar Usaha Kecil Logam Di Tulung Agung." *Jurnal Inspirant : Edisi 3, Tahun II*, No. 1.
- Waters, D., (2008). "*Logistics: An Introduction to Supply Chain Management*", Palgrave Macmillan, New York.
- Widjajani, Yudoko, Gatot, (2008). "Keunggulan Kompetitif Industri Kecil di Klaster Industri Kecil Tradisional dengan Pendekatan Berbasis Sumber Daya : Studi Kasus Pengusaha Industri Kecil Logam Kiara Condong, Bandung". *Jurnal Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Kristen Petra*, Vol. 10, No. 1, pp. 50-64.
- Wijngaard, J., Jan, VD., Nauta, A., (2006). "Performers and performance: How to Investigate the Contribution of the Operational Network to Operational Performance", *International Journal of Operation & Production Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 394-411.
- Yeung, JHY., Selen, W., Sum, C., Huo, B., (2006). "Linking Financial Performance to Strategic Orientation and Operational Priorities: An Empirical Study of Third-Party Logistics Providers", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 36, No. 3, pp. 210-230.
- Yoo, DK., Park, JA., (2007). "Perceived Service Quality: Analyzing Relationship Among Employees, Customers, And Financial Performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, No. 9, pp. 908-926.
- Zulkarnain, (2009). "Kompetensi Wirausaha : Pengaruhnya Bagi Pertumbuhan Usaha Kecil dan Hubungannya dengan Tingkat Pendidikan Formal?", *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 7, No. 3, pp. 539-547.