

EXPLORATION THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT TOWARD GROWTH AND COMPETITIVE ADVANTAGE OF UMKM IN BANYUMAS RESIDENCE

**Krisnhoe Rachmi Fitrijadi¹⁾
Widyahayu¹⁾**

E-mail : krisnhoefitrijati@yahoo.com

¹⁾Jenderal Soedirman University

ABSTRACT

It is important to observe knowledge management in accordance with small industries performance. This research conducted to explore impact of knowledge management toward growth and competitive advantage through human capital, organizational capital and relational capital as intervening variables.

Data are obtained by convenience sample in Banyumas residence. There are 71 samples of more than 300 small industries. Hypotheses are tested with linear regression and path analysis.

Research implies that:

- 1. Small industries in Banyumas residence are categorized as traditional small business*
- 2. There is significant influence of knowledge management toward growth and competitive advantage*
- 3. Relational capital as intervening variable of relation between knowledge management and competitive advantages*

Keywords: *Knowledge management, small industries, growth, competitive advantages*

ABSTRAK

Adalah penting untuk mengamati manajemen pengetahuan sesuai dengan kinerja industri kecil. Penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi dampak manajemen pengetahuan terhadap pertumbuhan dan keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusia, modal organisasi dan modal relasional sebagai variabel intervening.

Data diperoleh dengan sampel kenyamanan di kediaman Banyumas. Ada 71 sampel lebih dari 300 industri kecil. Hipotesis diuji dengan regresi linier dan analisis jalur.

Penelitian menunjukkan bahwa:

1. Industri kecil di Kabupaten Banyumas dikategorikan sebagai usaha kecil tradisional
2. Ada pengaruh yang signifikan dari manajemen pengetahuan terhadap pertumbuhan dan keunggulan kompetitif
3. Relasional modal sebagai variabel intervening hubungan antara manajemen pengetahuan dan keunggulan kompetitif

Kata kunci: Pengetahuan manajemen, industri kecil, pertumbuhan, keunggulan kompetitif

PENDAHULUAN

Keunggulan bersaing dan pertumbuhan di era perekonomian baru telah bergeser dari aset berwujud yang bersifat material dan finansial menjadi aset tak berwujud dan non finansial. Faktor produksi tradisional seperti sumber daya alam, tenaga kerja dan modal semakin minimal. Pada saat yang sama input tak berwujud seperti informasi, modal intelektual dan pengetahuan semakin meningkat.

Salah satu penyebab kinerja UMKM di Indonesia jauh lebih rendah dibandingkan kinerja UMKM di negara maju adalah masih rendahnya kualitas sumber daya manusia dalam pengembangan atau penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta lambannya proses transformasi (Bambang Setiarso, 2006). SDM dan Iptek merupakan dua komponen yang tidak bisa dipisahkan. SDM sebagai sumberdaya intelektual sangat dibutuhkan untuk pengembangan pengetahuan atau penyerapan teknologi. Dengan semakin memanfaatkan teknologi terbaru maka akan menciptakan efisiensi

dalam menghasilkan produk-produk berkualitas yang akan memicu pertumbuhan dan keunggulan dalam persaingan.

Perhatian peneliti untuk mengkaji masalah aset tak berwujud dalam konteks *knowledge management* (KM) dan *intellectual capital* (IC) pada UMKM saat ini tengah berkembang di berbagai belahan dunia. Mengingat bahwa saat ini organisasi berada di era transisi dari yang bersifat *capital-intensive* menjadi *knowledge-based*. Selain itu terdapat kesadaran untuk meningkatkan daya tarik terhadap partner/investor sebagai strategi kunci untuk memacu pertumbuhan. Penelitian Gustavsson dan Harung (1994) dan Choueke dan Armstrong (1998) menunjukkan bahwa kesadaran kolektif dan berbagi pengalaman serta pemahaman berdampak pada pembelajaran organisasi dan kemampuan untuk berubah sehingga mencapai keunggulan bersaing.

Dengan demikian UMKM dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing dengan lebih mengutamakan pendekatan kesadaran dan sistematis

dalam *knowledge management*. Pertumbuhan dan strategi bersaing harus diletakkan pada upaya-upaya mencari, mendapatkan, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya-sumber daya strategis berupa manusia, organisasi dan relasi.

UMKM di Banyumas cukup berkembang dan memiliki potensi serta prospek yang baik. Kabupaten Banyumas memiliki banyak sentra-sentra UMKM. Pelaku UMKM per 31 Desember 2007 tercatat sebanyak 578.564 orang. Jumlah terbesar adalah UMKM sektor pertanian sebanyak 388.213 atau 58 %, disusul sektor perdagangan 66.208 (11%) dan industri pengolahan 35.139 (5,6%) (Mardjoko, 2008).

Penelitian ini penting untuk dilakukan karena akan membuktikan bahwa UMKM yang mengelola aset tak berwujud berupa pengetahuan dan modal intelektual akan tumbuh dan memenangkan kompetisi diantara para pesaingnya. Diharapkan hasil

TELAAH TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Modal intelektual merupakan faktor penyebab sukses yang penting sehingga menjadi suatu tumpuan perhatian dalam kajian strategi organisasi dan strategi pembangunan. Pandangan seperti ini berdasarkan temuan-temuan tentang kinerja organisasi khususnya organisasi yang padat pengetahuan (*knowledge-intensive organizations*) (Bounfour and Edvinsson 2005; Lonnqvist dan Mettanan 1995).

Sejalan dengan meningkatnya pandangan bahwa pengetahuan merupakan aset yang paling penting

riset ini dapat menstimulasi baik formulasi strategi maupun kebijakan yang relevan untuk mendukung pertumbuhan dan pencapaian keunggulan bersaing UMKM di Banyumas. Untuk itu tujuan riset adalah:

1. Mendalami katagori aktivitas *knowledge management* yang telah dilakukan oleh UMKM di Banyumas
2. Menemukan pengaruh *knowledge management* terhadap pertumbuhan dan keunggulan bersaing
3. Menemukan pengaruh *human capital, structural capital* dan *relational capital* terhadap hubungan *knowledge management* dengan pertumbuhan
4. Menemukan pengaruh *human capital, structural capital* dan *relational capital* terhadap hubungan *knowledge management* dengan keunggulan bersaing.

dan strategis maka memenej secara efektif sumberdaya intelektual yang dimiliki menjadi hal yang utama. Organisasi harus belajar untuk mendapatkan dan mengintegrasikan teknologi dan inisiasi perusahaan untuk memenej dan mendukung proses pengetahuan. Selain itu juga harus secara jelas fokus pada tenaga kerja yang kreatif dan bermotivasi yang profesional secara intelektual sehingga berkontribusi dalam strategi peningkatan nilai dalam kondisi lingkungan yang berubah secara agresif. Dengan demikian penting bagi perusahaan untuk mengembangkan pedoman untuk mengelola intelektual dalam rangka

membangun dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam jangka panjang (Sharon Yvette Boyce 2007).

Dari berbagai studi yang telah dilakukan ditemukan bahwa salah satu kendala serius yang dihadapi oleh UMKM dalam bidang produksi adalah rendahnya kualitas SDM. Latar belakang pendidikan pengusaha pada umumnya masih rendah, sehingga sulit memahami atau menguasai teknologi yang diperlukan dan sulit menerima atau beradaptasi dengan proses pembaharuan akibat perkembangan iptek yang sangat cepat. Hanya sebagian kecil saja yang pernah mengikuti pelatihan teknis dan manajemen. Padahal keberlangsungan aktivitas dan proses dalam pabrik memerlukan suatu pelatihan yang merupakan suatu keharusan bagi perusahaan (Bambang Setiarso, 2006). Dengan demikian hipotesis yang dapat disusun adalah:

Ha1: *Knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan dan keunggulan bersaing

Pendekatan kontingensi perlu digunakan untuk mengidentifikasi berbagai kondisi yang menyebabkan aktivitas *knowledge management* lebih efektif. Strategi yang dipilih dalam mengelola pengetahuan oleh manajer/pemilik UMKM mempengaruhi konfigurasi IC yang berdampak pada kinerjanya. Wang and Chang (2005) menyatakan bahwa UMKM mengkompensasi skala usahanya yang relatif kecil dengan mengelola secara lebih strategis sumber daya manusia yang merupakan aset utamanya. Hal ini juga akan mempengaruhi modal struktural dan relational sehingga menimbulkan interaksi untuk

mencapai pertumbuhan dan keunggulan bersaing.

Pertumbuhan identik dengan kunci ukuran kinerja dalam setiap industri walaupun ada yang berpendapat berbeda (Goold, 1996, Storey 1994). Pertumbuhan juga merupakan kunci indikator kinerja yang dapat diandalkan dalam evaluasi UMKM khususnya terkait dengan pertumbuhan penjualan yang stabil dan kontinyu (Laurence, 2001; O’Gorman, 2001; Watson et al., 1998).

Belum terdapat teori yang lengkap dan utuh untuk menjelaskan pertumbuhan UMKM dan masih terus berkembang hingga masa mendatang (Gibb and Davies, 1990). Pada beberapa riset terkini sebagai *antecedent* pertumbuhan digunakan kemampuan pembelajaran, keterbukaan budaya dan kepemimpinan (Choueke and Armstrong, 2000; Morrison and Bergin-Seers, 2002; Smith, 1998; Watson et al., 1998; Zhang, 2000; Smallborne et al., 1995; Weinzimmer, 2000).

Tantangan penting dalam pertumbuhan perusahaan adalah mempertahankan fleksibilitas dan keinovatifan bersamaan dengan pengenalan proses yang sistematis. Jika berhasil mengatasi hal tersebut bisa bermakna sebagai indikasi keberhasilan usaha (Hambrick and Crozier, 1985). Strategis manajemen pengetahuan akan mampu meningkatkan tantangan ini pada perusahaan yang bertumbuh. Dengan demikian hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

Ha 2a: *Human Capital* berpengaruh positif signifikan terhadap hubungan

knowledge management dengan pertumbuhan

Ha 2b: *Structural Capital* berpengaruh positif signifikan terhadap hubungan *knowledge management* dengan pertumbuhan

Ha 2c: *Relational Capital* berpengaruh positif signifikan terhadap hubungan *knowledge management* dengan pertumbuhan

Konsep strategi seperti didefinisikan Barney (2007), adalah berkaitan dengan teori sebuah organisasi yang berkinerja tinggi dan unggul di bidang bisnisnya. Dalam wacana pencarian cara untuk unggul, maka terjadi pergeseran pandangan dalam memahami strategi. Pada model yang dikembangkan Porter atau disebut pendekatan organisasi industri/OI, strategi adalah semata soal pemosisian di pasar. Namun, kelompok RBV menilai bahwa nilai ekonomis dan keunggulan kompetitif sebuah organisasi ekonomi terletak pada kepemilikan dan pemanfaatan secara efektif sumber daya organisasi yang mampu menambah nilai (*valuable*), bersifat jarang dimiliki (*rare/scarce/unique*), sulit untuk ditiru (*imperfectly immitable/hard to copy*), dan tidak tergantikan oleh sumber daya lain (*non-substitutable*) (Barney 1991, 2001, 2007; Lewin and Phelan 1999; Wright, McMahan, dan McWilliams 1992)

Yu-Shan Chen(2007) mengkaji manajemen lingkungan dan inovasi pada UMKM dan perusahaan besar di Taiwan dan menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara IC dengan keunggulan bersaing. Dalam penelitiannya juga ditunjukkan bahwa tiga unsur IC memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan

bersaing dan modal relasional paling dominan.

Christina Suci (2005) juga mengkaji bahwa *Intellectual Capital* sebagai sumber keunggulan bersaing. Hasilnya menunjukkan terdapat pengaruh signifikan investasi modal manusia dengan aset modal manusia serta antara investasi modal struktural dengan aset modal struktural.

Sementara Chen (2004), Wang dan Chang (2005) menemukan bahwa kinerja UMKM dipengaruhi oleh *human capital* dan *relational capital* dan ditemukan bahwa *human capital* mempengaruhi baik *structural capital* maupun *relational capital*. Josee dan Josee (2010) mendapatkan hasil bahwa *human capital* hanya mempengaruhi *structural capital* tapi tidak mempengaruhi *relational capital*. Hipotesis yang dapat dirumuskan melalui riset ini adalah:

Ha 3a: *Human Capital* berpengaruh positif signifikan terhadap hubungan *knowledge management* dengan keunggulan bersaing

Ha 3b: *Structural Capital* berpengaruh positif signifikan terhadap hubungan *knowledge management* dengan keunggulan bersaing

Ha 3c: *Relational Capital* berpengaruh positif signifikan terhadap hubungan *knowledge management* dengan keunggulan bersaing

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian berlokasi di sentra UMKM yang tersebar di berbagai wilayah Banyumas. Metode pemilihan sampel menggunakan *convenience sampling*. Data primer diperoleh melalui kuesioner

Kuesioner mencakup *self-assessment* terkait dengan nilai, penggunaan dan pengembangan aset tak berwujud UMKM dengan menggunakan skala Likert berdasar kategori *intangible assets* merujuk publikasi dan literatur yang ada (MERITUM-guidelines, Sveiby, 2001, Edvinsson & Malone, 1997, Roos et al. 1997 IFAC, 1998).

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Knowledge Management

Pengelolaan pengetahuan bermakna mampu untuk menciptakan, mengkomunikasikan dan mengaplikasikan pengetahuan ke segala macam kegiatan bisnis untuk pencapaian tujuan bisnis (Sveiby, 2001, Edvinsson & Malone, 1997). Indikator yang dikembangkan dalam variabel ini mencakup tiga aspek yaitu strategi, informasi dan budaya

Human Capital

Modal manusia diartikan sebagai pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman. Indikatornya mencakup peran sumber daya manusia, pembelajaran dan pengalaman (Sveiby, 2001, Edvinsson & Malone, 1997).

Organisational Capital

Modal struktural dimaknai sebagai pengembangan dan manifestasi modal manusia yang mencakup sistem teknologi informasi, konsep organisasi dan prosedur yang berjalan (Sveiby, 2001, Edvinsson & Malone, 1997)

Relational Capital

Modal relasional didefinisikan sebagai pengetahuan yang melekat dan digunakan dalam interaksi di antara individual sehingga membentuk suatu jaringan dan

keterkaitan. Untuk variabel ini digunakan indikator terkait hubungan dengan para *stakeholder* (Sveiby, 2001, Edvinsson & Malone, 1997)

Pertumbuhan

Pertumbuhan diukur dengan menggunakan dua fungsi yaitu pertumbuhan penjualan tahunan dan usia perusahaan. Kedua indikator ini digunakan dengan alasan bahwa dalam rangka untuk tumbuh maka usaha harus dapat bertahan cukup lama dan memiliki peningkatan penjualan.

Pertumbuhan menggunakan 4 skala Likert dari 1="tidak ada peningkatan penjualan" hingga 4 = "penjualan yang sangat meningkat (>25%)"

Competitive Advantage

Keunggulan kompetitif sebuah organisasi ekonomi terletak pada kepemilikan dan pemanfaatan secara efektif sumber daya organisasi yang mampu menambah nilai (*valuable*), bersifat jarang dimiliki (*rare/scarce/unique*), sulit untuk ditiru (*imperfectly immitable/hard to copy*), dan tidak tergantikan oleh sumber daya lain (*non-substitutable*).

Metode Analisis

Intangible Assets Aptitude – (IAA-index)

Memahami konsep KM tidak menjamin adanya korelasi dengan aktivitas nyata untuk mengelola pengetahuan. Responden diminta untuk menjawab sejumlah pertanyaan yang terkait dengan aktivitas pengelolaan pengetahuan. Berdasar jawaban responden maka dapat diketahui katagori aktivitas KM berdasar MERITUM *guidelines* yaitu:

Cluster 1: Traditional small businesses

Cluster 2: Domestic service providers

Cluster 3: Established industry

Cluster 4: Young innovators

Dalam *path analysis* hubungan antar variabel harus linier dan aditif. Uji linieritas menggunakan curve fit dan menerapkan prinsip *parsimony*, yaitu bilamana seluruh model signifikan berarti dapat dikatakan model berbentuk linier.

Dalam *path analysis*, hanya model rekursif yang dapat dipertimbangkan, yaitu sistem aliran *causal* ke satu arah. Suatu model dikatakan memenuhi model rekursif jika antara variabel epsilon (ϵ_i) saling bebas. Untuk menguji hubungan saling bebas digunakan uji *variance influence factor* (VIF). Suatu hubungan antar variabel epsilon dikatakan saling bebas dan antara variabel epsilon dengan variabel endogen memiliki hubungan yang saling bebas jika nilai VIF tidak lebih dari 10 (Algifari, 1997: 74). Suatu data bisa dilakukan *path analysis* jika data tersebut memiliki skala ukur minimal interval.

Analisis uji validitas atau kesahihan menggunakan korelasi Pearson, sedangkan kehandalan (*reliability*) adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Analisis uji kehandalan dilakukan dengan menggunakan analisis Cronbach Alpha.

Langkah ketiga dalam *path analysis* adalah pendugaan parameter (perhitungan koefisien *path*). Di dalam *path analysis*, disamping ada pengaruh langsung juga terdapat pengaruh tidak langsung dan

pengaruh total. Pengaruh langsung diambilkan dari *standardize coefficients beta* dan diberi simbol P_{yixi} . Sedangkan pengaruh tidak langsung merupakan perkalian antar P_{yixi} . Pengaruh total merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

Sahih tidaknya suatu hasil analisis tergantung dari terpenuhi atau tidaknya asumsi yang melandasinya. Terdapat dua indikator validitas model di dalam *path analysis*, yaitu koefisien determinasi total dan *theory trimming*.

Koefisien determinasi total (R^2) diuji dengan uji F. Sedangkan uji validitas koefisien jalur pada setiap jalur untuk pengaruh langsung menggunakan nilai p dari uji t. Berdasarkan *theory trimming*, jalur-jalur yang nonsignifikan dibuang sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik. Sebagai konfirmasi tentang hasil pengujian dengan cara di atas, selanjutnya dilakukan pengujian dengan komputer program SPSS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini adalah pemilik atau pengelola UMKM. Dari sejumlah 100 eksemplar kuesioner yang diedarkan, yang kembali berjumlah 85. Jadi terdapat *response rate* sebesar 85%. Namun setelah diteliti ternyata kuesioner yang berisi jawaban lengkap dan layak untuk diproses lebih lanjut hanya sebanyak 71 eksemplar.

Dalam tabel 2 dapat dilihat bahwa UMKM memiliki keunggulan bersaing di atas rata rata atau baik.

Jika rata-rata skor jawaban responden lebih kecil dari 24 maka berarti UMKM memiliki keunggulan bersaing yang rendah. Skor jawaban responden mengenai berkisar antara 13 sampai dengan 40.

Skor jawaban responden berkisar antara 12 sampai dengan 50 untuk variabel *knowledge management*. Jadi KM yang dilakukan UMKM dalam kategori baik. Skor jawaban responden mengenai *human capital* ini antara 15 sampai dengan 45. *Mean* skor sebesar 32.06 berarti HC yang ada dalam katagori sedang. Untuk variabel *organizational* skor jawaban responden untuk variabel ini berkisar antara 9 sampai dengan 28. Untuk variabel *relational capital* skor *relational capital* yang dimiliki UMKM di sekitar 25 sampai 45.

HASIL

Uji Kualitas Data

Berdasar hasil analisis validitas menunjukkan bahwa semua item pernyataan yang merupakan indikator keunggulan bersaing, *knowledge management*, *human capital*, *organizational capital* dan *relational capital* memiliki koefisien korelasi yang positif. Berarti item pernyataan tersebut valid dan dapat digunakan sebagai data yang akan dianalisis lebih lanjut. Untuk pengujian reliabilitas, semua indikator memiliki nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari 0,6 sehingga semua item dapat dikategorikan reliabel.

Uji Normalitas dan VIF

Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan *normal probability plot*. Data berdistribusi normal karena garis yang

menggambarkan data sesungguhnya mengikuti pola garis diagonal. Hubungan antara variabel epsilon dengan variabel endogen saling bebas digunakan uji *variance influence factor* (VIF). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai $0,01 < VIF < 10$. Berarti hubungan antara variabel epsilon dan variabel endogen saling bebas.

Dalam tabel 2 terlihat bahwa yang menjadi titik *cut-off* variabel keunggulan bersaing adalah 24 sedangkan rata rata skor jawaban responden adalah 30.52. Berarti UMKM memiliki keunggulan bersaing di atas rata rata atau baik. Untuk variabel pertumbuhan, UMKM di Banyumas dalam 3 tahun terakhir mengalami pertumbuhan yang sedang yaitu berkisar 3-10% per tahun. Sedangkan umur UMKM rata rata antara 3-5 tahun. *Human capital* berada dalam kondisi sedang dan *relational capital* termasuk baik. Kriteria usaha kecil yang tradisional adalah kapasitas pengembangan rendah, berorientasi pada pasar domestik dan berskala kecil. Berarti UMKM di Banyumas memiliki ciri ciri demikian.

Pengujian Hipotesis 1

Melalui analisis regresi linier sederhana dihasilkan persamaan untuk menjelaskan hubungan *knowledge management* dengan pertumbuhan adalah:

$$Z = 2,393 + 0.075X_1 + \varepsilon_1$$

Persamaan ini menunjukkan nilai konstanta sebesar 2,393. Berarti bahwa nilai pertumbuhan adalah sebesar 2,393 jika tidak ada *knowledge management*.

Nilai koefisien β_1 sebesar 0.075 menunjukkan variabel *knowledge*

management mempunyai hubungan positif dengan variabel pertumbuhan di UMKM. Berarti naiknya *knowledge management* akan menaikkan pertumbuhan. Jika kenaikan variabel *knowledge management* sebesar satu satuan maka akan menaikkan variabel sebesar 0.075 satuan, dengan asumsi bahwa variabel lain tetap pada tingkat kepercayaan 95%.

Sementara hubungan *knowledge management* dengan keunggulan bersaing terlihat dalam persamaan berikut ini:

$$Z = 16.498 + 0.392X_2 + \varepsilon_1$$

Nilai konstanta sebesar 16.498 berarti nilai keunggulan bersaing adalah sebesar 16.498 jika tidak ada *knowledge management*.

Nilai koefisien β_1 sebesar 0.392 menunjukkan variabel *knowledge management* mempunyai hubungan positif dengan variabel keunggulan bersaing di UMKM. Nilai koefisien determinasi (r^2) 0.161 (16,1%). Hal ini dapat diartikan bahwa 16,1% nilai variabel pertumbuhan dipengaruhi oleh variabel *knowledge management*. Sedangkan koefisien determinasi (r^2) 0.484. Jadi 48,4 % nilai variabel keunggulan bersaing dipengaruhi oleh *knowledge management*.

Berdasarkan hasil uji t dalam hubungan *knowledge management* dengan pertumbuhan diperoleh nilai t_{hitung} *knowledge management* sebesar 3.636 sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1,96. Hal tersebut menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan.

Untuk uji t hubungan *knowledge management* dengan keunggulan bersaing diperoleh nilai t_{hitung} *knowledge management* 8.047

sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1,96. Jadi, *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan dan keunggulan bersaing **diterima**

Pengujian Hipotesis 2a

Persamaan untuk menjelaskan hubungan *knowledge management* dengan pertumbuhan melalui *human capital* adalah:

$$Z = 1.991 + 0.041X + 0.050Y_1 + \varepsilon_2$$

Nilai koefisien determinasi *adjusted r²* sebesar 0.149 (14,9%). Jadi 14,9% variabel pertumbuhan dipengaruhi oleh variabel *knowledge management* dan *human capital*. Nilai F_{hitung} sebesar 7.1493 sedangkan nilai F_{tabel} adalah 4.1. Hal tersebut berarti bahwa *knowledge management* dan *human capital* secara bersama sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan.

Dalam uji t, *knowledge management* diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 1.068 sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1,96. Dengan demikian *knowledge management* secara parsial berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap pertumbuhan. Untuk nilai t_{hitung} *human capital* adalah 1.032 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,96. Jadi berarti secara parsial *human capital* tidak berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan.

Dengan demikian analisis intervening tidak perlu dilakukan karena terdapat pengaruh yang tidak signifikan hubungan *knowledge management* terhadap pertumbuhan dengan variabel *human capital* sebagai intervening. Berdasarkan pengujian pengujian tersebut,

hipotesis tiga a yang menyatakan bahwa *human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan *knowledge management* dengan pertumbuhan, **ditolak**.

Pengujian Hipotesis 2b

Hubungan *knowledge management* dengan pertumbuhan melalui *organizational capital* yaitu:

$$Z = 2.378 + 0.056X + 0.036Y_1 + \varepsilon_2$$

Nilai koefisien determinasi *adjusted r²* 0.14 (14%). Dapat diartikan bahwa 14% nilai variabel pertumbuhan dipengaruhi oleh variabel *knowledge management* dan *organizational capital*.

Dalam uji F diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 6.6905 sedangkan nilai F_{tabel} adalah 4.1. Hal tersebut berarti bahwa *knowledge management* dan *organizational capital* secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan.

Uji t *knowledge management* diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 1.371 sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1,96. Maka, *knowledge management* secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap pertumbuhan. Untuk nilai t_{hitung} *organizational capital* adalah 0.543 sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1,96. Jadi berarti secara parsial *organizational capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan.

Karena terdapat jalur yang nonsignifikan maka analisis intervening tidak perlu dilakukan. Hipotesis dua b yang menyatakan bahwa *organizational capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan *knowledge management* dengan pertumbuhan, **ditolak**.

Pengujian Hipotesis 2c

$$Z = -1.847 + 0.040X + 0.153Y_1 + \varepsilon_2$$

Persamaan ini menunjukkan nilai konstanta sebesar -1.847. Berarti bahwa nilai pertumbuhan adalah sebesar -1.847 jika tidak ada *knowledge management* dan *relational capital*. Nilai koefisien β_1 sebesar 0.040 menunjukkan variabel *knowledge management* mempunyai hubungan positif dengan variabel pertumbuhan. Nilai koefisien β_2 sebesar 0.153 menunjukkan variabel *relational capital* mempunyai hubungan positif dengan variabel pertumbuhan. *Adjusted r²* sebesar 0.244 (24.4%). Hal ini dapat diartikan bahwa 24.4% nilai variabel pertumbuhan dipengaruhi oleh variabel *knowledge management* dan *relational capital*.

Nilai F_{hitung} adalah 12.281 sedangkan nilai F_{tabel} 4.1. Berarti bahwa *knowledge management* dan *relational capital* secara bersama sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan.

Uji t *knowledge management* diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 1.786 sedangkan nilai t_{tabel} adalah 1,96. Jadi, nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($p_{value} = 0.079 > \alpha 0.05$). *Knowledge management* secara parsial berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap pertumbuhan. Untuk *relational capital* nilai t_{hitung} adalah 3.111 sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1,96. Jadi secara parsial *relational capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan.

Dengan demikian analisis intervening tidak perlu dilakukan. Hipotesis dua c yang menyatakan bahwa *relational capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap

hubungan *knowledge management* dengan pertumbuhan, **ditolak**

Pengujian Hipotesis 3a

Persamaan untuk menjelaskan hubungan *knowledge management* dengan keunggulan bersaing melalui *human capital* yaitu:

$$Z = 15.030 + 0.268X + 0.184 Y_1 + \varepsilon_2$$

F_{hitung} dalam uji F sebesar 34.454 sedangkan nilai F_{tabel} adalah 4.1. Hal tersebut berarti bahwa *knowledge management* dan *human capital* secara bersama sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Melalui uji t *knowledge management* diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2.974 sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1,96. Jadi, nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($p_{value} = 0.004 < \alpha 0.05$). Hal tersebut menunjukkan bahwa *knowledge management* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Untuk nilai t_{hitung} *human capital* adalah 1.621 sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1,96. Jadi, nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($p_{value} = 0.11 > \alpha 0.05$). Jadi berarti secara parsial *human capital* tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Analisis intervening tidak perlu dilakukan karena terdapat pengaruh yang tidak signifikan. Berdasarkan pengujian pengujian tersebut hipotesis tiga a yang menyatakan bahwa *human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan *knowledge management* dengan keunggulan bersaing, **ditolak**.

Pengujian Hipotesis 3b

Persamaan *knowledge management* dengan keunggulan bersaing melalui *organizational capital* yaitu:

$$Z = 16.334 + 0.180X + 0.396Y_1 + \varepsilon_2$$

Nilai koefisien determinasi *adjusted r²* sebesar 0.520 (52%). Nilai F_{hitung} sebesar 38.884 sedangkan nilai F_{tabel} adalah 4.1. Hal tersebut berarti bahwa *knowledge management* dan *organizational capital* secara bersama sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Uji t *knowledge management* diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 1.958 sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1,96. Jadi, nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($p_{value} = 0.054 > \alpha 0.05$). *Knowledge management* secara parsial berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing. Untuk nilai t_{hitung} *organizational capital* adalah 2.683 sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1,96. Jadi, nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($p_{value} = 0.009 < \alpha 0.05$). Berarti secara parsial *organizational capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Adanya jalur-jalur yang nonsignifikan mengakibatkan analisis intervening tidak perlu dilakukan Hipotesis empat b bahwa *organizational capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan *knowledge management* dengan keunggulan bersaing, **ditolak**.

Pengujian Hipotesis 3c

Berdasarkan perhitungan melalui analisis regresi linier berganda dihasilkan persamaan untuk menjelaskan hubungan *knowledge management* dengan keunggulan bersaing melalui *relational capital* yaitu:

$$Z = 2.387 + 0.275X + 0.509Y_1 + \varepsilon_2$$

Melalui perhitungan statistik diperoleh nilai koefisien determinasi

adjusted r² sebesar 0.601 (60,1%). Berarti 60,1% nilai variabel keunggulan bersaing dipengaruhi oleh variabel *knowledge management* dan *relational capital*. Nilai F_{hitung} sebesar 52.744 sedangkan nilai F_{tabel} adalah 4.1. Jadi, *knowledge management* dan *relational capital* secara bersama sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Melalui uji t *knowledge management* diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5.610 sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1,96. Jadi, nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($p_{value} = 0.000 < \alpha 0.05$). Hal tersebut menunjukkan bahwa *knowledge management* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Untuk nilai t_{hitung} *relational capital* adalah 4.748 sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1,96. Jadi berarti secara parsial *relational capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Analisis intervening dilakukan dengan melakukan perbandingan pengaruh langsung dan tidak langsung masing-masing variabel.

Pengaruh langsung = a

Pengaruh tidak langsung = b x c

Total pengaruh = a + (bxc)

Melalui hasil perhitungan regresi linier *knowledge management* terhadap *relational capital* diperoleh nilai *standardized coefficient* 0.5. Selanjutnya dengan perhitungan regresi linier berganda dapat diketahui *knowledge management* dengan keunggulan bersaing memiliki nilai *standardized coefficient* sebesar 0.489 dan 0.414 untuk *relational capital* dengan keunggulan bersaing. Berarti terdapat pengaruh langsung *knowledge management* terhadap

keunggulan bersaing sebesar 48,9% dan pengaruh tidak langsung *knowledge management* terhadap keunggulan bersaing melalui *relational capital* sebagai variabel intervening sebesar 41.4%.

Jadi total pengaruh *knowledge management* terhadap keunggulan bersaing melalui *relational capital* sebagai variabel intervening adalah 69,6%. Terjadi kenaikan sebesar 20.7% yang menunjukkan bahwa *relational capital* merupakan variabel intervening dalam hubungan antara *knowledge management* dengan keunggulan bersaing. Hipotesis empat c yang menyatakan bahwa *relational capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan *knowledge management* dengan keunggulan bersaing, **diterima**.

PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengelolaan pengetahuan di UMKM yang berlokasi di Banyumas. Faktor pengelolaan pengetahuan diduga berpengaruh terhadap pertumbuhan dan keunggulan bersaing.

Perusahaan dengan skala kecil biasanya berusaha mengelola secara lebih efektif sumber daya manusia yang dimilikinya. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu diketahui bahwa adanya interaksi aset tak berwujud seperti *organizational* dan *relational* yang mempengaruhi hubungan antara *knowledge management* dengan pertumbuhan dan keunggulan bersaing.

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa UMKM di Banyumas masih merupakan usaha kecil yang tradisional. Hal ini

didukung dengan ciri-ciri masih dikelola secara konvensional, berorientasi domestik, fokus pada satu figur, pertumbuhan sedang, hanya berorientasi pada pasar di wilayah sekitar dan belum mengutamakan merk, hak cipta dan paten.

Temuan dalam pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan dan keunggulan bersaing. Berarti UMKM di Banyumas telah mengelola pengetahuan untuk membantu mencapai kinerjanya. Hasil ini mendukung Choueke and Armstrong, 2000; Morrison and Bergin-Seers, 2002; Smith, 1998; Watson et al., 1998; Zhang, 2000; Smallborne et al., 1995; dan Weinzimmer, 2000 yang menemukan bahwa pertumbuhan akan dipicu oleh kemampuan pembelajaran, keterbukaan budaya dan kepemimpinan.

Selain itu di Taiwan Yu-Shan Chen (2007) juga menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara IC dengan keunggulan bersaing. Dalam penelitiannya juga ditunjukkan bahwa tiga unsur IC memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dan modal relasional paling dominan. Christina Suci (2005) juga membuktikan terdapat pengaruh signifikan investasi modal manusia dengan aset modal manusia serta antara investasi modal struktural dengan aset modal struktural.

Pada pengujian hipotesis ketiga baik a, b maupun c ditemukan bahwa modal manusia, organisasi dan relasi bukan merupakan intervening hubungan antara *knowledge management* dengan pertumbuhan. Temuan ini berbeda dengan hasil riset Hambrick and Crozier (1985) yang

menunjukkan bahwa pertumbuhan perusahaan terkait erat dengan fleksibilitas dan keinovatifan bersamaan dengan pengenalan proses yang sistematis. Berarti UMKM di Banyumas masih merupakan industri domestik serta belum fleksibel dan inovatif dalam usahanya, sehingga dapat memicu pertumbuhan yang memuaskan.

Untuk hipotesa empat a dan b ditolak. Berarti bahwa sumberdaya manusia dan organisasi masih belum dikelola dengan baik sehingga mampu menciptakan keunggulan bersaing.

Fakta tersebut didukung oleh Bambang Setiarso (2006) yang menemukan bahwa salah satu kendala serius yang dihadapi oleh UMKM dalam bidang produksi adalah rendahnya kualitas SDM. Latar belakang pendidikan pengusaha pada umumnya masih rendah, sehingga sulit memahami atau menguasai teknologi yang diperlukan dan sulit menerima atau beradaptasi dengan proses pembaharuan akibat perkembangan iptek yang sangat cepat. Namun, temuan dalam riset ini berbeda dengan hasil Chen (2004), Wang dan Chang (2005) bahwa kinerja UMKM dipengaruhi oleh *human capital* dan *relational capital* dan *human capital* mempengaruhi baik *structural capital* maupun *relational capital*.

Untuk pengujian hipotesis keempat terbukti bahwa variabel *relational capital* merupakan faktor yang mempengaruhi hubungan antara *knowledge management* dengan keunggulan bersaing. Berarti UMKM di Banyumas baru mengandalkan faktor *relational* untuk mencapai keunggulan bersaing. Hal ini sesuai dengan kesimpulan Yu-Shan Chen

(2007) bahwa terdapat hubungan yang positif antara IC dengan keunggulan bersaing dan modal *relasional* paling dominan.

KESIMPULAN

UMKM di Banyumas masih merupakan usaha kecil yang tradisional. Terdapat pengaruh *knowledge management* terhadap pertumbuhan dan keunggulan bersaing yang signifikan namun tidak terdapat pengaruh signifikan *knowledge management* melalui *human capital*, *organizational capital* dan *relational capital* terhadap pertumbuhan. Tidak terdapat pengaruh signifikan *knowledge management* terhadap keunggulan bersaing melalui *human capital* dan *organizational capital*. Namun, terdapat pengaruh signifikan melalui *relational capital*.

Pengelolaan UMKM di Banyumas masih tradisional berada dalam kondisi pertumbuhan sedang. Untuk lebih dapat berkembang dengan pesat perlu melakukan berbagai inovasi dan pengembangan dengan dukungan berbagai instansi terkait seperti lembaga keuangan, pemerintah daerah maupun perguruan tinggi.

Pengelolaan pengetahuan masih menggunakan cara konvensional berdasarkan budaya dan pengalaman. Dengan demikian faktor *intangible* belum dioptimalkan secara maksimal. Perlu pelatihan dan pendampingan yang lebih fokus untuk mendukung perkembangan UMKM.

Untuk lebih meningkatkan keunggulan bersaing UMKM tidak hanya mengandalkan faktor *relational* namun perlu meningkatkan sumberdaya manusia dan organisasi

melalui penyusunan rencana bisnis yang lebih komprehensif. Pemilik dan manajer berpartisipasi aktif dalam upaya peningkatan kemampuan wirausaha.

Keterbatasan yang ada dalam penelitian ini adalah variabel yang diduga mempengaruhi pertumbuhan dan keunggulan kompetitif UMKM hanya menyangkut aspek *knowledge management*. Untuk penelitian mendatang perlu dipertimbangkan variabel lain seperti faktor dukungan institusi, pendanaan dan manajemen

DAFTAR PUSTAKA

- Apip Hadi Susanto, 2005. "Strategi Komunikasi dalam Mengantisipasi Kegagalan Penerapan Teknologi oleh Petani Komunitas", *Journal of Rural Studies*,
- Bambang Setiarso, 2005. *Knowledge Sharing in Indonesia Research Centre: models and mechanism*. Proceedings on the 9Th World Multi Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics. USA: Orlando, Florida, July 10-13: pp.14. <http://www.iiisci.org/sci2005>
- Bambang Setiarso, Jusni Djatin dan Nazir Harjanto, 2004. Strategi Peningkatan Daya Saing Infrastruktur Iptek Rekayasa dan Produksi menghadapi persaingan Global: "Knowledge Management pada Industri Makanan". Riset Kompetitif Pengembangan Iptek, Sub Program "Otonomi Daerah,

- Konflik dan Daya Saing*". Jakarta: Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia
- Bataineh, Mohammad. T. & Al Zoabi The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study *Business Administration Department Jarash Private University, Jordan*
- Barney, Jay B. 2001. Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten Year Retrospective on the Resource-based View. *Journal of Management* vol 27, pp. 643-650.
- Barney, Jay B. 2007. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. US: Pearson Prentice Hall.
- Boudreau, John W. and Peter M. Ramstad. 1996. Measuring Intellectual Capital: Learning from Financial History. School of Industrial and Labor Relations, Cornell University Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) Working Paper No 96
- Boudreau, John W. and Peter M. Ramstad. 2007. Beyond HR: The New Science of Human Capital. Boston: Harvard Business School Press.
- Bounfour, Ahmed and Leif Edvinsson. 2005. Intellectual Capital for Communities Nations, Regions, Cities. Oxford: Elsevier.
- Bontis, N. 2004. National Intellectual Capital Index, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5
- Bontis, Nick, M. Crossan, and J. Hulland. 2001. Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies* Forthcoming.
- Bramhandkar, A., Erickson, S. and Applebee I. 2007. "Intellectual Capital and Organizational Performance: an Empirical Study of the Pharmaceutical Industry." *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 5, Issue 4, pp. 357 – 362.
- Christina Suciu 2006. Intellectual Capital as a source of the competitive advantage. The International Conference on Business Excellence.
- Choo, Chun Wei, 1988. "*The Knowing Organization. How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*". Oxford Univeristy Press, New York.
- Cohen, W.M. 1995. Empirical studies of innovative activity.
- Cooke, Steve and Nigel Slack, 1991. "*Making Management Decisions*", 2ed. Prentice Hall, Singapore.

- Davenport, Thomas H & Prusak, L 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Drucker, Peter F. 1997. *Manajemen di Tengah Perubahan Besar*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Florin, J., Lubatkin, M., & Schulze, W. 2003. A social capital model of high-growth ventures. *Academy of Management Journal*, 46: 374-384.
- Gauthama, Margaret P, 1999. "Penerapan Teknologi Tepat Guna pada Pengrajin Gerabah di Desa Banyumelek, Lombok Barat", dalam Alkadri, Muchdie, dan Suhandoyo (penyunting), *Tiga Pilar Pengembangan Wilayah Sumber Alam, Sumber Daya Manusia, Teknologi*. Jakarta.
- Garvin, David 2000. *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gratton. L,& Ghoshal, S, 2003. Managing personal human capital: New ethos for the volunteer employee *European Management Journal*, Vol 21, PP1-10.
- Gupta, A.K., & Govindarajan, V. 2000. Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor Steel. *Sloan Management Review*, 42(1) 71-79
- Guthrie, James and Richard Petty. 2000. Intellectual Capital: Australian Annual Reporting Practices. *Journal of Intellectual Capital* Vol 1 No 3, 241-251.
- Kavida, V, and Sivakoumar, N, 2010. The Impact of Intellectual Capital on International Business—An Analysis of Investments in Intellectual Capital& Export Performance, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1622199>.
- Khan, Mosahid. 2005. Estimating the Level of Investment in Knowledge Across the OECD Countries. Dalam Bounfour and Edvinsson.
- Lewin, Peter and Steven E. Phelan. 1999. *Rent and Resources: A Market Process Perspective*. An unpublished draft of report. Dallas, Texas: University of Texas.
- Leif Edvinsson, Maylun Buck Lew,1999. *Intellectual Capital at Skandia*, Ernst & Young Center for Information Technology and Strategy.
- Longo, Mariolina; Mariani, Marcello M. 2009. The effect of intellectual capital attributes on organizational performance. The case of the Bologna Opera House, *Knowledge Management Research & Practice*,

- Volume,7 Number 4, pp. 365-376(12).
- Lonnqvist, Antti and Paula Mettane. TT. Criteria of Sound Intellectual Capital Measures. Finland: Institute of Industrial Management, Tampere University of Technology.
- Lundvall, Bengt-Ake. 1996. The Social Dimension of the Learning Economy. Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID) Working Paper No. 96-1.
- Malhotra, Yogesh. 2003. Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development. A research paper delivered at the UN Advisory Meeting of the Dept of Economic and Social Affairs. UN Headquarters, New York, 4-5 September 2003.
- Mauritsen, J., H.T. Larsen, and P.N.D. Bukh. 2001. Intellectual Capital and the Capable Firm: Narrating, Visualising and Numbering for Managing Knowledge. *Accounting, Organization and Society*. No 7/8.
- Marilyn Miller, 1999 Measuring and Reporting Intellectual Capital from A Diverse Canadian Industry Perspective: Experiences, Issues and Prospects, OECD symposium, Amsterdam, June 9-11,
- Nahapiet, Janine and Sumantra Ghoshal. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review* Vol 23 No 2, 242-266.
- Neil Rupidara, 2008. Modal Intelektual dan Strategi Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia Tanggal 21 February. Universitas Kristen Satya Wacana
- North, Klaus and Stefanie Kares. 2005. Ragusa or How to Measure Ignorance: The Ignorance Meter. Dalam Bounfour and Edvinsson.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford Press.
- Porter, M. 1996. On Competition, Cambridge, MA: *Harvard Business Review Press*.
- P. Stoneham (Ed.), Handbook of the economics of innovation and technological change: 182-264. Oxford, England: Blackwell.
- Ranjith Appuhami 2007. The Impact of Intellectual Capital on Investors' Capital Gains on Shares: An Empirical Investigation of Thai Banking, Finance & Insurance Sector, *International Management Review*, Vol. 3 No. 2.PP:14-25.
- Roos, G. 2003. An intellectual capital Primer. Internet version.

Schultz, T.W. 1961. Investment in human capital. *American Economic Review*, 51: 1-17.

Sharon, Boyce 2007. Using Intellectual Capital and Organizational Capability to

Enhance Strategic Implementation for Pharmaceutical Firms, *Journal of Business and Public Affairs*, ISSN 1934-7219, Volume 1, Issue 1

Tabel 1: Demografi Responden

1. Education	Jenjang	Jml	Prosentase (%)
	SD	1	1,4
	SLTP	10	14
	SLTA	22	31
	Dipl	1	1,4
	S1	31	43,7
	NA	6	8,5
Tot		71	100
2. Gender		Jml	Prosentase (%)
	Wanita	13	18,3
	Pria	52	73,2
	NA	6	8,5
Tot		71	100,00
3. Age	Kel	Jml	Prosentase (%)
	25-34	15	21
	35-44	33	46,5
	45-54	12	17
	55-64	5	7
	NA	6	8,5
Tot		71	100,00

Tabel 2: Means Skor Jawaban Responden dalam Setiap Variabel

No. Variabel	Cut-off	Mean	Keterangan
1. CA	24	30.52	CA di atas rata rata
2. Growth	4	2,18	Tumbuh sedang 3-10%
	4	2,90	Usia 3-5 tahun
3. KM	30	35.80	Baik
4. HC	27	32.06	Sedang
4. OC	18	19.59	Sedang
5. RC	27	35.90	Baik