

PERAN KEMITRAAN PERUSAHAAN TERHADAP HUBUNGAN SUMBER DAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA DAN PERTUMBUHAN UMKM DI INDONESIA

Oleh :

Lena Ellitan

E-mail : ellistya@yahoo.com

Fakultas Bisnis Unika Widya Mandala Surabaya

ABSTRACT

This research investigate resources management in SMEs in Indonesia, which is carried out through two stages of the research, those are based on the theory by testing hypotheses and conduct further exploration of these findings with a qualitative approach. In the first, this study test and analyze the influence of business strategy on the relationship between resources and performance of small and medium scale enterprises in Indonesia. From the results of the hypothesis testing, this study found (1). Resources has positive influence on both the performance indicators, indicating that performance can be improved by adopting Advanced Manufacturing Technology, skilled workforce, natural resources and apply Quality Management practices and integrated all those resources simultaneously. (2) the findings related to the moderating role of the partnership is that the effect on profitability of material resources and better operational performance at a low level of partnership, but the influence of management practices is higher in conditions of high-level partnership. (3). related to the correlation between the measurement of performance of this study found that the relative performance of the company compared to the average industry positively correlated with growth. In the second step of this research is carried out by in-depth interviews about the role of resource management objectives and resource factors that support and become an obstacle to resource management in SMEs. The second step of this study resulted in some major findings: (1). all the companies considered that the general purpose is the management of organizational resources for short-term orientation and relate it to the operational aspects of the company. Only a few viewpoints that relate to their long-term strategic aspects of the organization such as growth, expansion and long-term survival. (2) the factors supporting resource management is primarily built relationships and partnerships with suppliers. (3). weaknesses in the management of human resources is the bottleneck resource in addition to the price volatility of resources, lack of technology and capital.

Keywords: *enterprise resource, company performance, growth, resource management, inhibiting factors, contributing factors and Business partnership*

PENDAHULUAN

Tiga puluh tahunan yang lalu, sedikit lebih awal dari dimulainya China menganut konsep ekonomi pasar, Indonesia memulai secara besar-besaran industrialisasi khususnya pada bidang manufaktur. Industri manufaktur yang ditandai dengan konsep dasar substitusi import,

penanggalan secara terencana untuk komponen otomotif, padat karya, dan upaya penyusunan yang tujuan akhirnya Indonesia menjadi sebuah negara industri & agrikultur yang kuat dan mapan (Uli,2009). Pada era akhir tahun 1980-an, Indonesia merupakan merupakan eksportir kedua terbesar, setelah China, untuk produk garmen dan produk alas kaki ke Amerika Utara. Saat itu produk Indonesia sangat membanggakan misalnya bila jalan jalan di Big-Box store seperti Walmart, K-mart hingga specialty garment store, akan ditemukan banyak produk garmen dan linen Made in Indonesia. Namun sekarang, keadaan sudah sangat jauh berubah. Sangat jarang dapat kita temukan produk-produk Made in Indonesia lagi. Untuk produk garmen dan linen dan alas kaki, China masih sangat menonjol. Di samping itu tetapi produk buatan India, Bangladesh, Srilanka, Vietnam, Thailand, dan lain-lain juga sudah merajalela.

Fenomena di atas menunjukkan bahwa di masa depan akan semakin berat tantangan bagi industri manufaktur di Indonesia. Uli (2009) berpendapat bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan lemahnya industri manufaktur Indonesia ataupun kegagalan Indonesia menjadi sebuah negara industri manufaktur, antara lain adalah: (1).Kebijaksanaan Pemerintah yang salah yang kadang tidak konsisten, sering kurang tegas, kurang jelas masterplannya serta road map yang tidak tegas diterapkan. Beberapa contoh kebijaksanaan yang kurang tepat misalnya adalah memandang bahwa industri tekstil dan produk turunannya sebagai industri sunset. Memandang industri tekstil sebagai industri yang mulai meredup adalah sesuatu yang kurang tepat. Sangat menyedihkan dan ironis melihat perkembangan industri tekstil di dalam negeri, seperti di seputar Bandung yang sekarang tengah sekarat, ditandai oleh matinya berbagai industri garmen dan tekstil di wilayah itu.

Dahulu ada NIC (Newly Industrialized Countries), Indonesia pernah dimasukkan kekelompok ini, namun akhirnya terpengaruh keluar. Selanjutnya berkembang BIC (Brazil, India, dan China) yang pertumbuhan ekonominya sangat menonjol dan tentunya disertai dengan peningkatan kesejahteraan rakyatnya. Semuanya sukses karena didukung oleh sektor riil, terutama sektor manufaktur. Kapan Indonesia dapat mengejar menjadi salah satu negara manufaktur yang sukses, adalah pertanyaan yang selalu menggelitik peneliti untuk terus menerus melakukan penelitian yang terkait dengan sektor manufaktur. Berita yang menggembirakan adalah sektor manufaktur di Indonesia masih menjanjikan di tengah krisis ekonomi global yang terjadi. Hal ini terlihat dari masih ada investor yang berminat masuk ke Indonesia (detikfinance.com, 2009).

Dengan latar belakang di atas penelitian ini akan memfokuskan pada perusahaan manufaktur skala kecil menengah yang menjadi tulang punggung perkembangan dan kelangsungan hidup sektor manufaktur dalam jangka panjang. Penelitian ini menekankan pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan manufaktur baik dari perspektif kinerja keuangan, operasional dan pertumbuhan. Peneliti menggunakan pandangan berbasis sumber daya (*resource-based view*) sebagai dasar teori, serta beberapa faktor kontekstual yang mempengaruhi hubungan sumber-daya dan daya saing dan kelangsungan perusahaan manufaktur.

Telah banyak studi yang menganalisa hubungan antara sumber daya perusahaan dan kinerja perusahaan (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Harrison et al. 1993; Russo dan Fauts, 1997, Olala, 1999). Teori yang melatarbelakangi peran sumber daya terhadap kinerja organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif dikembangkan oleh Barney (1991) dan dan

para peneliti yang mengemukakan teori keunggulan kompetitif berbasis sumber daya. Teori tersebut mengemukakan bahwa sumber daya perusahaan merupakan faktor kunci penentu kinerja dan keunggulan kompetitif, Perusahaan dapat mengembangkan keunggulan kompetitif dengan menciptakan nilai yang dapat menghalangi peniruan oleh perusahaan lain.

Untuk meraih keunggulan kompetitif ini, perusahaan perlu menerapkan strategi yang fleksibel terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi. Perusahaan harus memiliki kapabilitas untuk menciptakan keunggulan kompetitif dengan sumber daya yang terbatas. *A resource-based view of strategy* (sebuah strategi berbasis sumber daya) memberikan solusi bagi perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif secara terus menerus melalui sekumpulan sumber daya yang unik yang dimiliki perusahaan. Strategi berbasis sumber daya memfokuskan pada *firm specific resources* (sumber daya spesifik perusahaan) lebih daripada struktur industri, dan menunjukkan keunggulan kompetitif dan strategi untuk mengeksploitasi keunggulan kompetitif (Oetzel, 2004). *Resource-based* dalam konsep strategi ini didefinisikan sebagai sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan yang berbeda dengan perusahaan lain dan memiliki keunggulan khusus dalam jangka panjang (Barney, 1991; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984 dalam Chuang, 2004). Isu yang berkembang memfokuskan pada hubungan antara sumber daya dan kinerja, apakah hubungan berlaku bagi semua organisasi dalam lingkungan bisnis.

Beberapa penelitian terdahulu melaporkan bahwa pengaruh sumber daya perusahaan terhadap kinerja bisnis dipengaruhi oleh hubungan bisnis (Chisea, Manzini dan Tecilla, 2000), strategi manufaktur, strategi bisnis (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Russo & Fouts, 1997), dan tipe kerjasama (Ellitan, 2006). Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk menguji peran moderasi dari karakteristik perusahaan (strategi bisnis, strategi manufaktur, dan hubungan bisnis) terhadap hubungan sumber daya dan kinerja perusahaan. Studi ini juga bertujuan untuk membuktikan pengaruh sumber daya perusahaan dalam hubungan antara sumber daya dan kinerja pada perusahaan manufaktur di Indonesia.

KAJIAN KEPUSTAKAAN DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Gambaran Industri Manufaktur Skala Kecil Menengah

Sebanyak 20 persen usaha kecil dan menengah (UKM) dalam dua tahun ke depan berencana melakukan ekspansi keluar negeri. Ini terungkap dalam survey bertajuk HSBC Global Small Business Confidence Monitor. Survei tersebut memotret pandangan pelaku usaha kecil terhadap prospek bisnis dan ekonomi yang ditunjukkan secara global. Ini akan semakin banyak UKM yang berkeinginan untuk mengembangkan bisnisnya ke luar negeri, termasuk UKM di Indonesia. Respons dari dinamika perekonomian saat ini, serta memberikan perspektif baru dalam menyikapi perdagangan bebas, pasca diberlakukannya ACFTA. Perjanjian perdagangan bebas antarkawasan yang di mulai Januari 2010 telah efektif mengeliminasi tarif, tentunya akan mempengaruhi kegiatan pelaku bisnis termasuk UKM (okezone.com, 2010).

Industri Kecil dan Menengah (IKM) merupakan komponen penting dalam mendukung kemajuan perekonomian di Indonesia. Hal ini dibuktikan dengan dikeluarkannya Instruksi Presiden RI No. 10 tahun 1999, tentang Pemberdayaan Usaha Kecil dan Menengah. Melalui Instruksi ini, pemerintah berusaha meningkatkan kemampuan usaha kecil dan menengah menjadi usaha yang tangguh, mandiri, dan unggul. Inpres tersebut memberikan kriteria dalam menetapkan usaha yang masuk kelas menengah jika pengusaha memiliki kekayaan bersih

minimal Rp. 200.000.000,- sampai Rp. 10 miliar maka masuk golongan pengusaha kelas menengah. Kisaran ini tidak termasuk tanah dan bangunan sebagai tempat usaha.

Depperindag mengukur Industri Kecil dan Menengah (IKM) berdasarkan nilai investasi awal (aset), sedangkan BPS berdasarkan jumlah pekerja. Menurut BPS (1998), Industri Kecil adalah unit usaha dengan jumlah pekerja paling sedikit 5 orang dan paling banyak 19 orang termasuk pengusaha. Sedangkan, Industri Rumah Tangga adalah unit usaha dengan jumlah pekerja paling banyak 4 orang termasuk pengusaha. Unit-unit usaha tanpa pekerja termasuk di dalam kategori ini. Dari segi ekonomi, keberhasilan perusahaan ditinjau dari adanya peningkatan kekayaan perusahaan diluar pinjaman, misalnya: kenaikan laba, tambahan modal dan rasio-rasio yang lain. Sedangkan segi sosial, keberhasilan perusahaan ditinjau dari adanya kelangsungan hidup perusahaan dengan kaitannya keberadaan karyawan perusahaan.

Sektor industri memiliki kontribusi mencapai 30% dari total Produk Domestik Bruto (PDB) nasional telah dirasakan semakin tinggi dan hampir mencapai 30% selama kurun waktu 2004-2007. Dari total kontribusi tersebut, sektor industri bukan migas menjadi penyumbang utama dengan total rata-rata 80% dalam kurun waktu yang sama. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), peranan sub-sektor industry makanan, minuman dan tembakau; sub-sektor tekstil, barang kulit dan alas kaki; subsector pupuk, kimia dan barang dari karet; serta sub-sektor alat angkut, mesin dan peralatannya, mencapai sekitar 80% dari total kontribusi sektor industri bukan migas nasional.

Studi empiris pada sektor industri (sebagai gambaran riil persaingan) menunjukkan bahwa usaha menengah memiliki beberapa keunggulan untuk bersaing di pasar. Produktivitas per tenaga kerja industri kecil dan menengah bahkan mengungguli industri besar. Industri menengah juga lebih mampu mengantisipasi perubahan pasar yang terjadi daripada industri besar. Faktor inilah yang menyebabkan industri menengah relatif lebih stabil dalam menghadapi krisis meskipun masih sangat mengandalkan permintaan dalam negeri untuk omsetnya. Dari komposisi industri kecil dan menengah yang ada, industri makanan, industri tekstil dan pakaian jadi serta industri bahan dari kayu menjadi primadona industri menengah. Dari komposisi ini terlihat bahwa dengan dukungan efisiensi, industri menengah mampu untuk bersaing dipasar global.

Potensi dan kemampuan melakukan inovasi yang berbasis pada skill, penguasaan teknologi, SDM dan akumulasi kapital yang dimiliki usaha menengah lebih baik dari usaha kecil. Demikian pula kemampuannya dalam akses pasar, informasi dan sumber permodalan. Sementara dukungan fleksibilitas dalam merespon pasar membuat usaha menengah lebih tangguh bertahan dalam hantaman badai krisis daripada usaha besar. Sehingga dalam konteks persaingan bebas bagi IKM, mengedepankan usaha menengah dengan meningkatkan efisiensi dan daya inovasi yang dimiliki serta mendorong kemampuan berkompetisi menjadi layak untuk dikedepankan.

Peningkatan Daya Saing Industri Manufaktur

Terpuruknya daya saing UKM tersebut merupakan akibat dari berbagai faktor, yang diidentifikasi 5 (lima) faktor penting yang menonjol. Pada tataran makro, terdapat 3 (tiga) faktor, yaitu: (a) tidak kondusifnya kondisi ekonomi makro; (b) buruknya kualitas kelembagaan publik dalam menjalankan fungsinya sebagai fasilitator dan pusat pelayanan; dan (c) lemahnya kebijakan pengembangan teknologi dalam memfasilitasikebutuhan peningkatan produktivitas.

Sementara itu, pada tataran mikro atau tataran bisnis, 2 (dua) faktor yang menonjol adalah: (a) rendahnya efisiensi usaha pada tingkat operasionalisasi perusahaan; dan (b) lemahnya iklim persaingan dalam rangka dalam rangka menciptakan tekanan kompetisi secara sehat.

Menurut catatan *IMD*, rendahnya kondisi daya saing Indonesia, disebabkan oleh buruknya kinerja perekonomian nasional dalam 4 (empat) hal pokok, yaitu: (a) buruknya kinerja perekonomian nasional yang tercermin dalam kinerjanya di perdagangan internasional, investasi, ketenagakerjaan, dan stabilitas harga, (b) buruknya efisiensi kelembagaan pemerintahan dalam mengembangkan kebijakan pengelolaan keuangan negara dan kebijakan fiskal, pengembangan berbagai peraturan dan perundangan untuk iklim usaha kondusif, lemahnya koordinasi akibat kerangka institusi publik yang masih banyak tumpang tindih, dan kompleksitas struktur sosialnya, (c) lemahnya efisiensi usaha dalam mendorong peningkatan produksi dan inovasi secara bertanggung jawab yang tercermin dari tingkat produktivitasnya yang rendah, pasar tenaga kerja yang belum optimal, akses ke sumberdaya keuangan yang masih rendah, serta praktik dan nilai manajerial yang relatif belum profesional, dan (d) keterbatasan di dalam infrastruktur, baik infrastruktur fisik, teknologi, dan infrastruktur dasar yang berkaitan dengan kebutuhan masyarakat akan pendidikan dan kesehatan.

Berbagai permasalahan di tingkat makro di atas, membawa pengaruh negatif pada kondisi pada tataran bisnis atau industri. Pengembangan kelembagaan dan kemampuan untuk peningkatan kapasitas sumberdaya manusia pada tingkat perusahaan tidak berjalan sesuai harapan. Sebagai contoh, peningkatan produktivitas pekerja tidak tercipta. Dari indikasi sederhana seperti pertumbuhan upah riil dibandingkan dengan pertumbuhan nilai tambah per pekerja untuk sektor industri manufaktur, kondisinya menunjukkan penurunan untuk seluruh skala usaha. Contoh lain, mekanisme hubungan industrial yang terjadi belum secara proporsional menampung kepentingan pengusaha dan pekerja. Sementara itu, standardisasi nasional produk industri, pengembangan infrastruktur yang efisien dan sesuai dengan kebutuhan sektor industri, serta peningkatan kompetensi tenaga kerja Belum sepenuhnya berjalan optimal karena keterbatasan sumberdaya. Sangat sedikit diantara mereka yang memproduksi bahan baku dan/atau barang *intermediate* serta memasoknya ke industri hilir. Dengan kondisi ini, industri kecil dan menengah di Indonesia belum berada dalam satu mata rantai pertambahan nilai dengan industri berskala besar.

Pada tingkat makro, peningkatan kinerja daya saing industri manufaktur secara berkelanjutan membutuhkan landasan ekonomi yang kuat melalui terutama upaya menjaga stabilitas ekonomi makro serta perwujudan iklim usaha dan investasi yang sehat. Kondisi tersebut akan memfasilitasi terciptanya inovasi dan peningkatan produktivitas serta pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang lebih luas dan dapat dijangkau sampai pada segmen sektor industri manufaktur yang kecil sekalipun. Dalam tataran mikro, meminjam identifikasi *UNIDO*, 4 (empat) factor utama yang perlu diperhatikan di dalam meningkatkan kinerja daya saing sector industri manufaktur adalah: (a) kemampuan (ketrampilan) SDM, (b) penguasaan dan penerapan teknologi, (c) aliran masuk FDI sebagai potensi sumber alih teknologi dan perluasan pasar ekspor, dan (d) kapasitas infrastruktur (termasuk infrastruktur bagi pengembangan teknologi). Keempat faktor di atas merupakan bagian yang tidakterpisahkan dari berbagai kebijakan dan program yang dirumuskan dalam Bab-Bab yang terkait.

Dalam lima tahun mendatang, arah pengembangan sektor industri manufaktur adalah mendorong terwujudnya peningkatan utilitasi kapasitas; memperluas basis usaha dengan penyederhanaan prosedur perijinan dan penyelenggaraan usaha untuk peningkatan peran industri kecil dan menengah; meningkatkan iklim persaingan yang sehat dan berkeadilan; memperluas penerapan standarisasi produk industri; dan mendorong perkuatan struktur industri pada sub-sektor yang memiliki potensi keuntungan kompetitif ke depan.

Apabila mekanisme pasar tidak dapat berlangsung efisien, langkah-langkah intervensi strategis diselenggarakan secara fungsional dalam kepentingan menjaga kesinambungan pembangunan sekaligus penguatan struktur industri. Hal tersebut terutama terkait dengan pengembangan teknologi dan keterampilan tenaga kerja industri, layanan informasi pasar baik di dalam maupun luar negeri, serta sarana dan prasarana umum pengendalian mutu dan pengembangan produk. Dengan semakin ketatnya persaingan global dan semakin pesat dan spesifiknya perkembangan teknologi, kualitas kebijakan industri dituntut lebih baik dan lebih tepat sasaran. Oleh karena itu, diperlukan rumusan strategis dan kebijakan pengembangan industri manufaktur pada tingkat sub-sektor. Sesuai dengan permasalahan yang mendesak dihadapi serta terbatasnya kemampuan sumberdaya, prioritas pengembangan subsector industri dalam lima tahun kedepan ditetapkan pada sub-sektor industri manufaktur yang memenuhi satu atau lebih kriteria sebagai berikut: (1) menyerap banyak tenaga kerja; (2) memenuhi kebutuhan dasar dalam negeri; (3) memiliki potensi pengembangan ekspor; dan (4) mengolah sumberalam dalam negeri. Langkah-langkah intervensi pada tingkat sub-sektor tetap bersifat fungsional sebagaimana diuraikan pada paragraf sebelumnya. Pola pengembangan jaringan produksinya didekati dengan menggunakan unit analisis klaster industri.

Perumusan Hipotesis

1. Sumber Daya dan Kinerja perusahaan

Teori yang menjelaskan bagaimana adopsi teknologi, sumber daya, dan praktik-praktik manajemen dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan menciptakan keunggulan kompetitif dikemukakan oleh Barney (1991) dan peneliti-peneliti lain (Grant, 1991; Lado dan Wilson, 1994; Wernerfelt, 1984; Oetzel, 2004; Chuang, 2004) yang mendukung teori keunggulan kompetitif berbasis sumber daya. Menurut teori ini, sumber daya-sumber daya perusahaan merupakan kunci penentu kinerja dan keunggulan kompetitif perusahaan.

Teknologi. Adopsi teknologi dan inovasi teknologi merupakan kekuatan perusahaan untuk melakukan industrialisasi, meningkatkan produktivitas, mendorong pertumbuhan dan memperbaiki standar kehidupan (Abernathy dan Clark, 1985; Calantone, dkk., 2002; Pavia, dkk. 2008). Kekuatan teknologi mempengaruhi biaya pabrikasi dan *competitive drivers* lainnya (Harrison & Samson, 1997; Ellitan, 2004a). Schroeder (1990) menemukan bahwa adopsi teknologi (inovasi) menciptakan kesempatan dan tantangan yang kompetitif bagi perusahaan-perusahaan yang mengadopsi dan perusahaan-perusahaan yang mengadopsi teknologi. Berbagai studi (seperti Youseff, 1993; Mechling et al., 1995; dan Mc Gregor & Gomes, 1999, Ellitan, 2003b; 2005a) menekankan pada manfaat strategik dari fleksibilitas dan perbaikan produktivitas melalui adopsi teknologi manufaktur maju (*advanced manufacturing technology/AMT*). Berbagai literatur memberikan bukti bahwa manfaat adopsi AMT tidak hanya dapat dirasakan perusahaan berskala besar, tetapi juga perusahaan berskala kecil (Mechling et al., 1995; Rishel dan Burn, 1997; Ignance, et al. 1998; McGregor dan Gomes, 1999). Kebanyakan studi menemukan bahwa AMT memberikan pengaruh positif pada kinerja perusahaan (Youseff, 1993; Zammuto dan O' Connor, 1992; Rishel dan Burn, 1997; McGregor dan Gomes, 1999). Tetapi beberapa studi menyatakan bahwa *hard technology* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (Burgess et al. 1998; Dean dan Snell, 1996). Bahkan Beaumont dan Schroeder (1997) menemukan bahwa *hard technology* memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja. Sehingga dapat disimpulkan studi-studi yang terkait dengan pengaruh AMT terhadap kinerja memiliki hasil yang bertentangan. Studi di Indonesia, tingkat adopsi teknologi dan implementasinya memiliki pengaruh positif pada semua dimensi kinerja (operasional, finansial,

dan pertumbuhan (Ellitan, 2002a, 2002b, 2003a, 2004a). Ketepatan implementasi dan penggunaan *hard technology* membawa dampak pada perbaikan produktivitas perusahaan yang diukur melalui efisiensi dan efektivitas. Sebagai akibatnya akan meningkatkan fleksibilitas dalam merespon kebutuhan dan memenuhi keinginan konsumen (Ellitan, 2003b, 2005a).

Sumber Daya Manusia/Tenaga Kerja. Berdasarkan konsep sumber daya intangible dan beberapa isu yang dikemukakan oleh Hall (1993), dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia (ketrampilan, pengetahuan, talenta, dan sebagainya) merupakan sumber daya intangible. Tetapi sampai beberapa tahun terakhir, sedikit usaha telah dilakukan untuk mengidentifikasi dan memberikan struktur pada sifat dasar dan peran sumber daya intangible (sumber daya manusia) dalam manajemen strategik. Kapabilitas dan ketrampilan sumber daya manusia penting bagi perusahaan. Masalah yang kini muncul terkait dengan akuisisi. Sumber daya manusia dapat bergabung dalam suatu perusahaan yang memiliki kompensasi tinggi, program pengembangan karir dan sejenisnya (Ellitan, 2002c). Menurut Hall (1993), sumber daya manusia dapat melahirkan kapabilitas fungsional dan cultural dikarenakan pengalaman, kemampuan, nilai-nilai, intergrasi dalam perusahaan dan faktor lain. Oleh karena itu, teori berbasis sumber daya menyarankan bahwa sumber daya manusia dapat menciptakan atau mempertahankan keunggulan kompetitif melalui pengembangan kompetensi dan transfer pengetahuan. Ketrampilan dan kapabilitas sumber daya manusia mempengaruhi kinerja perusahaan dan keselarasan antara teknologi dan ketrampilan serta kapabilitas sumber daya manusia dapat memperbaiki produktivitas dan fleksibilitas perusahaan (Ellitan, 2003b, 2005a).

Material (Bahan Baku). Bahan baku mencakup bahan mentah, kegunaan dan bahan pendukung lain dalam proses produksi (Heizer & Render, 2000). Sumber daya material dipertimbangkan sebagai aset –aset yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif jika memiliki keunggulan khusus dibandingkan dengan perusahaan pesaing (Badri, 2000; Ellitan, 2003b, 2005a). Ketersediaan dan sumber material juga menentukan daya saing perusahaan. Harrison et al. (1993) menemukan bahwa perusahaan yang menangani ekstraksi bahan baku dan produk manufacturing lebih cenderung kearah capital intensive dibandingkan dengan perusahaan yang memproduksi produk jadi. Ellitan, (2004c) menemukan bahwa ketersediaan bahan baku akan meningkatkan pengaruh teknologi terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa ketersediaan bahan baku merupakan kunci keberhasilan kinerja perusahaan.

Praktik-Praktik Manajemen. Terdapat banyak artikel dan studi empiris yang menguji pengaruh praktik-praktik manajemen (seperti TQM, JIT, TPM, MRP, dan benchmarking) terhadap kinerja perusahaan (Beaumont & Schroeder, 1997; Sakakibara, et al., 1997; Sohal dan Terziovsky, 2000; Tzang dan Chan, 2000; Sim, 2001; Ellitan, 2002d, 2002e; 2004d). Sohal dan Terziovsky (2000) mengemukakan bahwa implementasi praktik-praktik perbaikan kualitas yang efektif (*TQM, benchmarking, process reengineering*) membawa dampak pada perbaikan kinerja perusahaan baik dalam hal produktivitas dan profitabilitas, seiring dengan perbaikan kepuasan konsumen.

Beaumont and Schroeder (1997) menyarankan bahwa mencapai harga dan kualitas yang kompetitif tidak akan mungkin tanpa teknologi yang tepat dan praktik-praktik manajemen modern. Sim (2001) menguji pengaruh TQM, JIT, dan AMT terhadap kinerja perusahaan. *Successive incremental technique* dapat mempercepat proses produksi melalui eliminasi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (Ellitan, 2002d; Ellitan 2006a). Sebaliknya, investasi modal dalam teknologi manufaktur maju sering terkait dengan "quantum leap" dalam mencapai kinerja perusahaan. Kebanyakan studi menunjukkan bahwa praktik-praktik manajemen memiliki pengaruh signifikan pada perusahaan baik yang memiliki skala produksi besar maupun kecil

(Ellitan, 2002d; 2004d, 2004f, 2006a). Tetapi beberapa peneliti menemukan hasil yang bertentangan. Misalnya, Dean and Snell (1996) menemukan bahwa JIT tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penemuan Burgess et al. (1998) menemukan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara soft technology (TQM, JIT, MRP) dengan penjualan dan pangsa pasar. Hal yang mengejutkan adalah penemuan Beaumont dan Schroeder (1997) yang menyatakan bahwa TQM meningkatkan biaya kualitas.

H1: Semakin tinggi tingkat penguasaan dan pengendalian terhadap sumber daya-sumber daya semakin tinggi kinerja perusahaan

2. Efek Moderasi Kemitraan Bisnis

Chisea, Manzini dan Tecilla (2000) mengemukakan bahwa perusahaan asing dan joint venture memiliki akses atas berbagai sumber teknologi dan sumber daya lainnya. Makin besar akses sumber teknologi dan sumber daya lainnya, makin besar kesempatan bagi perusahaan asing dan perusahaan joint venture untuk mengadopsi teknologi yang lebih maju. Hal ini juga didukung dengan ketersediaan tenaga kerja terlatih untuk mengoperasikan teknologi maju di perusahaan asing dan joint venture. Dalam kasus di Indonesia, perusahaan asing dan perusahaan joint venture cenderung mengadopsi tingkat AMT lebih tinggi dibandingkan perusahaan lokal (Ellitan, 2006a). Sebaliknya, implementasi praktik-praktik manajemen antara perusahaan lokal dan perusahaan asing tidak berbeda secara signifikan. Hal ini dikarenakan praktik-praktik manajemen lebih mudah untuk diadopsi dan diimplementasikan oleh perusahaan lokal. Tingkat adopsi AMT bervariasi dalam hal tingkatan kemitraan (Ellitan, 2003a). Perusahaan yang memiliki kemitraan dengan perusahaan asing cenderung mengadopsi AM dan mengimplementasikan praktik manajemen yang baru. Fenomena ini menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki rencana kerjasama dengan pihak asing yang lebih proaktif dan memiliki akses lebih besar terhadap AMT, praktik-praktik manajemen baru, dan sumber daya lain (tenaga kerja terlatih, bahan baku, dan modal).

H2: Pengaruh sumber daya terhadap kinerja dimoderasi oleh kemitraan bisnis yang dibangun

3. Hubungan antara Kinerja Perusahaan dan Pertumbuhan Perusahaan

Banyak variabel mempengaruhi kinerja perusahaan. Tetapi, studi ini memfokuskan pada dampak sumber daya penting pada kinerja perusahaan. Swamidass and Newell (1987) menjelaskan sulitnya memilih ukuran kinerja. Ketepatan ukuran kinerja yang digunakan tergantung pada kondisi dan keunikan studi (Badri et al. 2000). Mengukur kinerja dengan membandingkan kinerja perusahaan dengan rata-rata kinerja industri, pesaing, dan pertumbuhan seringkali digunakan sebagai perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan (Dess & Byard, 1984; Vickery et al. 1993). Penggunaan pertumbuhan memiliki peran penting dalam penelitian-penelitian terdahulu dan studi ini karena perusahaan menghadapi resesi dan peningkatan kompetisi dari luar. Dalam situasi ini, pertumbuhan memberikan pengukuran kinerja yang lebih tepat jika dibandingkan pengukuran dengan membandingkan kinerja perusahaan dengan rata-rata kinerja industri atau pesaing. Vickery et al. (1993) mengemukakan bahwa terdapat interrelasi antara kinerja perusahaan dengan pertumbuhan perusahaan, sehingga dikembangkan proposisi berikut:

H3: Terdapat causal inter relationship antara kinerja perusahaan dan pertumbuhan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan dua tahap. Tahap pertama dilakukan dengan pengembangan kerangka kerja penelitian yang dikembangkan berdasar teori berbasis sumber daya. Tahap kedua dilakukan dengan pendekatan eksploratori.

Pengujian Bipotesis Berbasis Teori

1. Populasi dan Sampel

Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi. Untuk keperluan studi ini, data mengenai perusahaan manufaktur skala kecil menengah diperoleh dari Direktori Industri Manufaktur yang dipublikasikan oleh Badan Pusat Statistik Indonesia tahun 2007. Klasifikasi industri yang digunakan dalam penelitian ini adalah klasifikasi berdasarkan data Statistik Industri Besar dan Sedang yang diterbitkan oleh Biro Pusat Statistik, tahun 2005. Klasifikasi berdasarkan *International Standart Industrial Classification (ISIC)* yang telah disesuaikan dengan kondisi di Indonesia dengan nama Klasifikasi Lapangan Usaha Industri/KLUI (BPS, 2005). Penggolongan skala perusahaan dibagi dalam empat golongan yaitu 1) besar, dengan jumlah tenaga kerja 100 orang atau lebih, 2) sedang, dengan jumlah tenaga kerja 20-99 orang, 3) kecil, dengan jumlah tenaga kerja 5-19 orang, dan 4) rumah tangga, dengan jumlah tenaga kerja 1-4 orang. Berdasar kriteria tersebut, sampel yang dipilih adalah perusahaan manufaktur dengan 100 lebih karyawan atau tenaga kerja tetap. Simple random sampling (pengambilan sampel acak sederhana) digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan meminimalkan bias yang terjadi akibat pemilihan sampel dan untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian. Untuk memperoleh data studi ini dilakukan dengan mengirimkan kuesioner yang sudah terstruktur kepada pimpinan perusahaan manufaktur skala menengah dan sedang di Indonesia.

2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Berdasar kerangka kerja penelitian (Gambar 1), variabel-variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini memerlukan beberapa pengukuran, yang diadopsi dan/atau dimodifikasi dari beberapa sumber.

Teknologi. Teknologi dalam riset ini mengacu pada sekumpulan Teknologi Manufaktur Maju (Advanced Manufacturing Technologies dan Computer-based technologies) yang mencakup 13 tipe hard technology. Skala Likert lima poin (1= tidak mengadopsi hingga 5 = sangat tinggi) digunakan untuk mengukur tingkat adopsi hard technology menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Youseff (1993), Schroeder dan Sohal (1999), Ko, Kinkade, dan Brown (2000).

Sumber Daya Manusia. Sumber daya manusia mewakili staf dan tenaga kerja dalam perusahaan yang mencakup staf manajerial, staf administrative, teknisi, spesialis, dan bagian produksi. Variabel sumber daya manusia dilihat dari dua perspektif. Perspektif pertama dilihat dari tingkat ketrampilan dan kapabilitas (rendah dan tinggi). Perspektif kedua dilihat dari tingkat kelangkaan-melimpahnya sumber daya manusia. Tipe skala diferensial semantik lima poin digunakan untuk mengukur ketrampilan atau kapabilitas dan ketersediaan sumber daya manusia. Instrumen yang digunakan dikembangkan oleh Badri et al. (2000).

Material. Sumber daya material merupakan sumber daya perusahaan yang dibutuhkan dalam proses produksi. Sumber daya ini mencakup bahan mentah, sarana dan prasarana (utilities), dan sumber daya pendukung lainnya. Sumber daya material dilihat dari perspektif

ketersediaan material. Tipe skala diferensial semantik lima poin (1 sampai 5) digunakan untuk mengukur ketersediaan sumber daya material. Instrumen dikembangkan oleh Ellitan et al (2003; 2005) digunakan dalam penelitian ini.

Praktik-Praktik Manajemen. Praktik-praktik manajemen mewakili sistem yang mengendalikan proses teknis dalam organisasi seperti Total Quality Management, Just In Time, Total Productive Maintenance, Manufacturing Resources Planning, Concurrent engineering, Quality Function Deployment, Team Work, dan Benchmarking. Instrumen TQM diperoleh dan dimodifikasi dari Sohal and Terziovsky (2000). Skala Likert lima point digunakan sebagai pengukuran yaitu 1 (tidak mengadopsi) ke 5 (sangat tinggi) untuk mengukur tingkat adopsi teknologi. Instrumen dimodifikasi dari Warnock (1996), Yasin et al. (1997), Sohal dan Terziovsky (2000), Schroeder dan Sohal (1999), Ko, Kinkade, dan Brown, (2000), Tsang dan Chan (2000), dan Hinton, Franciss, dan Holloway (2000).

Relationship (partnership) Bisnis. Tipe business relationship dikategorikan menjadi dua. International partnership adalah sebuah hubungan kerjasama dengan entitas internasional atau asing, sementara local partnership adalah hubungan kerjasama dengan entitas local atau nasional. Dua variabel dummy disimpulkan dengan DBR1 adalah 1 for perusahaan yang memiliki hubungan dengan entitas asing atau internasional sedangkan DBR0 is 0 untuk perusahaan yang hanya memiliki kerjasama dengan entitas local.

Kinerja Perusahaan. Studi ini melihat kinerja dari dua perspektif. Pertama, kinerja perusahaan dibanding dengan pesaing utama dalam industri, dan yang kedua diukur dari perubahan kinerja tahun sebelumnya dibanding dengan kinerja saai ini. Kinerja perusahaan diukur dengan Return on investment (ROI), return on assets (ROA), return on equity (ROE), and return on sales (ROS). Skala Likert lima point digunakan untuk mengukur kinerja dibanding pesaingnya yaitu dari 1 (jauh lebih rendah) sampai 5 (jauh lebih tinggi). Skala Likert lima point juga digunakan untuk mengukur pertumbuhan dari 1 (sangat rendah) sampai 5 (sangat tinggi).

Pertumbuhan. Pertumbuhan mewakili kemampuan perusahaan untuk memelihara kegiatan operasi dan kemampuan bertahan dalam jangka panjang. Studi ini menggunakan tren pertumbuhan (dalam tiga tahun terakhir) berdasarkan pada laporan finansial dan laporan non finansial. Proksi pertumbuhan diukur dengan pertumbuhan penjualan dan aset (Beaumont and Schroeder, 1997), dan produktivitas pengiriman (Bond, 1999). Skala Likert tujuh poin dari 1 (menurun lebih dari 10%) hingga 7 (meningkat lebih dari 10%) digunakan untuk mengukur pertumbuhan perusahaan. Ukuran pertumubuhan yang digunakan mencakup penjualan, aset, dan produktivitas keseluruhan.

3. Prosedur Pengumpulan Data

Rendahnya tingkat respon merupakan problem utama yang ditemukan dalam survey melalui surat. Chiu and Brennan (1999) menyarankan bahwa tingkat respon dapat diperbaiki dengan menggunakan amplop dan prangko balasan, mengirimkan surat follow up atau reminder dan surat pengantar yang sifatnya personal. Dengan mengikuti saran ini, kuesioner dengan fasilitas KIRBAL akan dikirimkan kepada responden dan dua kali surat follow up akan dikirimkan 30 hari dan 60 hari setelah kuesioner dikirimkan.

4. Teknik Analisis Data

Untuk tujuan analisi data dan pengujian hipotesis, beberapa teknik analisis statistik dan metode analisis data dengan menggunakan software SPSS versi 12.

Teknik statistik yang digunakan meliputi:

1. Analisis Faktor dan Resiabilitas (Factor and Reliability Analysis).
2. Statistik diskriptif untuk menggambarkan profil responden.
3. Model Regresi Simultan (Simultaneous Regression).
4. Hierarchical Regression Analysis untuk melihat pengaruh variabel-variabel moderator terhadap hubungan sumberdaya-kinerja.

Pendekatan Eksploratori

1. Desain Penelitian dan Kerangka Kerja

Terdapat beberapa pendekatan untuk mempelajari pengelolaan sumber daya perusahaan. Beberapa peneliti terdahulu mempelajari pengelolaan sumber daya dan alokasinya melalui kuesioner yang dikembangkan dengan beberapa metode, (Schroeder & Sohal, 1999; Sim, 2001; Koo, et al., 2000; Burgess, et al., 1998; Mechling, et al., 1995), dan melakukan interview secara langsung pada organisasi yang ditelitinya (e.g. Doms, et al., 1994). Beberapa peneliti lainnya menggunakan studi kasus untuk meneliti pengelolaan sumberdaya dan dampaknya terhadap keunggulan kompetitif organisasi (Butcher, et al., 1999; Harrison & Samson, 1997). Untuk keperluan studi ini, sample diperoleh dari Direktori Perusahaan Manufaktur yang dipublikasikan oleh Badan Pusat Statistik Indonesia, 2007. karena studi ini bertujuan untuk melakukan studi kasus yang mendalam pada organisasi tersebut maka untuk mendapatkan perusahaan yang bersedia menjadi partisipan dalam studi ini dilakukan dengan tahapan sebagai berikut: (1). Proposal dikirimkan kepada perusahaan manufaktur skala menengah dan sedang di Surabaya dan Sekitarnya, dengan harapan akan memperoleh 5 sampai 10 tanggapan dari perusahaan yang bersedia menjadi partisipan. (2). Pengumpulan data tahap awal dengan menggunakan kuesioner semi terstruktur kepada pimpinan perusahaan. (3). Wawancara secara mendalam dilakukan untuk mengklarifikasi beberapa informasi yang diperoleh sebelumnya. Diharapkan beberapa perusahaan manufaktur di Surabaya dan sekitarnya dengan bidang yang berbeda bersedia berpartisipasi dalam studi ini. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan interview kepada pimpinan perusahaan berisi isu-isu terkait dengan permasalahan penelitian.

2. Isu Utama yang di Eksplorasi

Terdapat 2 aspek utama yang akan dieksplorasi untuk kepentingan kajian ini. Secara garis besar elemen-elemen tersebut terdiri dari beberapa hal penting sebagai berikut:

1. Sumberdaya mana yang lebih dominan digunakan, dan lebih berperan dalam mencapai keunggulan kompetitif, serta mengeksplorasi jenis teknologi, praktek manajemen, dan kapabilitas yang dimilikinya?
2. Faktor-faktor apa saja yang mendukung pengelolaan sumber daya, dan hambatan apa saja yang dihadapi dalam pengalokasiannya?

TEMUAN PENELITIAN

Temuan Penelitian Tahap Pertama

1. Statistik Deskriptif

Dari data tersebut, tingkat pengembalian kuisisioner dari 600 buah kuisisioner sebesar 18.00%, namun setelah kuisisioner tersebut diperiksa kembali, maka kuisisioner yang tidak terisi

secara lengkap atau terisi secara lengkap namun tidak memenuhi kriteria sehingga tidak dapat digunakan dalam penelitian ini. Jumlah kuisioner yang dipergunakan untuk analisis akhir adalah 104 kuisioner atau 17.33%. Dari profil umur perusahaan, sebagian besar pada kategori umur 1-10 tahun, dengan ukuran perusahaan yang ditunjukkan dari jumlah karyawan yang beragam. Bidang usaha responden sebagian besar adalah industri manufaktur tekstil, dan pengolahan perabotan. Pemilik UKM sebagai responden penelitian ini hampir sebagian besar adalah pemilik lokal dengan daerah pemasaran di dalam negeri, jikalau melakukan ekspor maka negara kerja sama adalah wilayah Asean. Kinerja secara umum dari responden adalah mengalami peningkatan dengan peningkatan yang bervariasi.

2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan korelasi bivariate antara skor indikator terhadap total skor konstruk masing-masing variabel untuk memastikan bahwa tiap-tiap pertanyaan akan mengungkapkan sesuatu yang memang ingin diukur oleh kuisioner ini (*construct validity*). Hasil menunjukkan bahwa item-item pertanyaan memiliki signifikansi kecuali untuk butir pertanyaan 6 dengan nilai 0.083 variabel Tingkat persaingan yaitu Kualitas pemasok dan butir pertanyaan 3 dengan nilai 0.396 untuk variable Strategi manufaktur Perusahaan mengenai menurunkan kos sediaan diputuskan untuk dikeluarkan sebelum dilakukan analisis data lebih lanjut. Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.5 dan hasil pengujian menunjukkan seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel karena memiliki *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.5.

3. Sumber Daya Perusahaan dan Kinerja

Tabel 1. berikut menyajikan ringkasan hasil regresi berganda untuk melihat hubungan antara sumber daya dengan kinerja. Beberapa hal penting yang perlu dikemukakan mengenai pengaruh *Advanced Manufacturing Technology*, Sumber daya manusia, sumber daya dan Implementasi praktik manajemen terhadap kinerja adalah: Pertama, secara keseluruhan, hasil regresi berganda menunjukkan bahwa secara simultan variabel bebas menjelaskan 25.4% varian kinerja rata-rata industri dan 15.8% kinerja pertumbuhan saat ini, Kedua, Sumberdaya berpengaruh positif terhadap kedua indikator kinerja bisnis, mengindikasikan bahwa kinerja dapat ditingkatkan dengan mengadopsi advanced manufacturing technology, memiliki tenaga kerja yang trampil, memiliki sumber daya alam yang berkualitas dan mengaplikasikan praktek manajemen secara simultan dan terintergrasi. Ketiga, *sumber daya secara simultan* secara simultan lebih baik menjelaskan kinerja relative dengan rata-rata industri dibanding perannya dalam mempengaruhi pertumbuhan. Ini disebabkan oleh karena sumberdaya akan mempengaruhi secara langsung kinerja saat ini dan translasi dari kinerja saat ini ke kinerja pertumbuhan melibatkan *time lag*, dan gangguan-gangguan selama proses adopsi, implementasi dan pemberdayaan atau penggunaan sumber daya. Keempat, secara unik ditemukan bahwa sumberdaya material berpengaruh negatif terhadap pertumbuhan kinerja saat ini. Hal ini memerlukan pengelolaan yang hati-hati dalam penggunaan sumber daya alam terutama dalam jangka panjang. Dari temuan ini mengindikasikan bahwa hipotesis pertama penelitian ini secara parsial diterima. Hunt dan Morgan (1995) telah menjelaskan secara detail mengenai resource-based theory of competition (persaingan berbasis sumber daya) dengan menggarisbawahi beberapa hal yang konsisten dengan temuan penelitian ini. Pertama, sumber daya dikelola untuk tujuan perusahaan adalah kinerja yang superior. Kedua, sumber daya perusahaan adalah keuangan, fisik, organisasional, informasional, dan relasional, dalam arti yang sebenarnya kompetensi dan kapabilitas diperlukan dalam mencapai keunggulan kompetitif. Karena karakteristik sumber daya adalah heterogen dan mobilitas tidak sempurna, maka pengaruh

terhadap kinerja tergantung pada bagaimana pengelolaan sumber daya dan bagaimana mereka terintegrasi dalam menciptakan kinerja. Pihak manajemen semestinya mengenali, memahami, menciptakan, menseleksi, mengimplementasi dan memodifikasi strategi pengelolaan sumber daya agar menciptakan kinerja yang maksimal. Selanjutnya, temuan penelitian ini juga sesuai argumentasi Hunt dan Morgan (1995) yang menyatakan bahwa sumber daya tidak terbatas pada kapital, tenaga kerja, akan tetapi diperluas dengan meliputi sumber daya yang tidak nyata seperti kultur, dan kompetensi. Sumber daya juga dianggap sebagai sesuatu yang heterogen (yakni setiap perusahaan mempunyai sumber daya yang berbeda) dan tidak mobile (berimplikasi pada sulitnya untuk diperjual belikan) (Barney,1991).

Table 1. Pengaruh Sumberdaya Perusahaan Terhadap Kinerja

| Independent Variables | KPRI | KPSI |
|---|----------|-----------|
| R ² | 0.254 | 0.188 |
| Adjusted R ² | 0.248 | 0.181 |
| Sig. F | 0.000 | 0.000 |
| R ² | 0.254 | 0.188 |
| Standardized Coefficients (b) | | |
| AMT | 0.052 | 0.139*** |
| SDM | 0.133* | 0.300*** |
| SDA | 0.157** | -0.263*** |
| IMP | 0.260*** | 0.267*** |
| *** : significant at 0.01 ** : significant at 0.05 * : Sig. at 0.1 Note: AMT: Advanced Manufacturing Technology IMP: Implementasi praktek Manajemen SDA: Sumber daya alam SDM: Sumber daya alam KPRI: Kinerja perusahaan relative disbanding kinerja industry. KPSI: Pertumbuhan Pertumbuhan saat ini. | | |

4. Pengaruh Moderasi Kerjasama Bisnis

Hipotesis 2 studi ini menyatakan bahwa hubungan sumberdaya dan kinerja bergantung pada hubungan kerjasama yang dibangun. Semakin baik atau semakin tinggi tingkat kerjasama dengan pihak luar semakin tinggi pengaruh sumber daya terhadap kinerja. Tabel 2. menunjukkan hasil hierarchical regression analysis yang digunakan untuk menguji pengaruh partnership terhadap kinerja . Hasil temuan yang ditunjukkan pada table tersebut mengindikasikan: Pertama, pengaruh material resources terhadap profitabilitas dan kinerja operasional lebih baik pada tingkat partnership yang rendah, namun pengaruh praktek manajemen lebih tinggi pada kondisi tingkat partnership yang tinggi. Kedua, pengaruh AMT terhadap pertumbuhan kinerja akan lebih rendah pada extent of partnership yang tinggi. Temuan studi ini bertentangan dengan studi yang dilakukan oleh Chisea, Manzini dan Tecilla (2000) mengemukakan bahwa perusahaan asing dan joint venture memiliki akses atas berbagai sumber teknologi dan sumber daya lainnya. Makin besar akses sumber teknologi dan sumber daya lainnya, makin besar kesempatan bagi perusahaan asing dan perusahaan joint venture untuk mengadopsi teknologi yang lebih maju. Namun fenomena studi ini menemukan fakta sebaliknya yang menunjukkan bahwa pengaruh AMT dan sumber daya material lebih rendah jika perusahaan memiliki partnership yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dengan partnership belum siap untuk melakukan akselerasi implementasi teknologi canggih. Terkait dengan material resources, kemungkinan

posisi UKM kita yang relative memiliki ketersediaan sumber daya malahan terkadang kurang diuntungkan dengan adanya partnership jika tidak diciptakan kondisi win-win solution. Namun pengaruh SDM dan modern management practices lebih tinggi dengan level partnership yang semakin tinggi. Fenomena ini menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki rencana kerjasama dengan pihak asing yang lebih proaktif dan memiliki akses lebih besar praktik-praktik manajemen baru, dan sumber daya manusia. Jadi hipotesis 6 penelitian ini secara partial diterima.

Tabel 2 Pengaruh Moderasi Kerjasama Bisnis

| Independent Variables | KPRI | KPSI |
|--|-----------|-----------|
| R2 1 | 0.258 | 0.190 |
| R2 2 | 0.300 | 0.211 |
| F Change | 7.288 | 3.265 |
| Sig. F change | 0.000 | 0.012 |
| Remark | Sig. | Sig. |
| Standardized Coefficients (b) | | |
| AMT | 0.070 | 0.127*** |
| SDM | 0.119* | 0.296*** |
| SDA | 0.152* | -0.260*** |
| IMP | 0.258*** | 0.269*** |
| BPR | 0.066 | -0.043 |
| AMT | 0.112 | 0.662*** |
| SDM | -0.371* | 0.098 |
| SDA | 1.482*** | -0.193 |
| IMP | -0.559 | 0.058 |
| TP | -0.097 | -0.104 |
| AMTxBPR | -0.024 | -0.548*** |
| SDMxBPR | 0.617*** | 0.258 |
| SDAxBPR | -1.624*** | -0.055 |
| IMPxBPR | 1.040*** | 0.273 |
| *** : significant at 0.01 ** : significant at 0.05 * : Sig. at 0.1 Note: AMT: Advanced Manufacturing Technology IMP: Implementasi praktek manajemen SDA: Sumber daya alam SDM: Sumber daya alam BPR: Tingkat Business Partnership KPRI: Kinerja perusahaan relative disbanding kinerja industry. KPSI: Pertumbuhan Pertumbuhan saat ini. | | |

5. Interrelationship antara Kinerja Perusahaan dan Growth.

Hipotesis terakhir penelitian ini menyatakan bahwa terdapat causal relationship antara kinerja perusahaan dan pertumbuhan kinerja perusahaan. Correlation analysis dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai interrelationship antara semua dependent variables. Tabel 5 menunjukkan hasil korelasi antar dimensi kinerja yang digunakan dalam penelitian ini yang meliputi kinerja dan pertumbuhan, Temuan ini mengindikasikan pengukuran kinerja dari perspektif yang berbeda sangat diperlukan (Vickery, dkk, 1994). Hipotesis 7 penelitian ini diterima.

Tabel 3: Korelasi antar Variabel Dependen

| | KINERJA | PERTUMBUHAN |
|-------------|------------|-------------|
| KINERJA | 1 | 0.510 (**) |
| PERTUMBUHAN | 0.510 (**) | 1 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Temuan Studi Tahap 2

1. Tujuan Pengelolaan Sumber Daya

Profil lima perusahaan yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini adalah Perusahaan-perusahaan tersebut beroperasi pada industri makanan (3 perusahaan), 1 perusahaan gas (industri kimia), dan peralatan keselamatan. Semua perusahaan merupakan perusahaan swasta yang telah beroperasi selama lebih dari sepuluh tahun. Skala produksi perusahaan berkisar 500 sampai 1.500 karyawan yang bekerja dalam waktu kerja penuh. Data tersebut dikumpulkan pada pertengahan tahun 2011, dan mengejutkan bahwa kelima perusahaan diantaranya menunjukkan perbaikan kinerja finansial selama tiga tahun terakhir. Hal ini menunjukkan adanya kecenderungan terjadinya perkembangan perusahaan ditinjau dari capaian kinerjanya. Empat dari lima perusahaan yang berpartisipasi dalam penelitian ini memiliki kerjasama dengan entitas di luar negara dan hanya satu perusahaan yang beroperasi tanpa kerjasama dengan entitas di luar negara. Ditinjau dari kepemilikannya kelima perusahaan ini adalah perusahaan milik pelaku bisnis local Sumber daya merupakan sarana bagi organisasi untuk menciptakan nilai. Penciptaan nilai dalam hal ini meliputi meningkatkan nilai output dan menurunkan biaya input atau dilakukan secara simultan. Sumber daya yang dimiliki oleh organisasi membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya serta mempengaruhi keunggulan kompetitif lestari yang bisa dicapainya (Lynch, 2006). Konsep generating value sangat penting bagi strategi korporat. Hal ini semua tergantung pada bagaimana pengelolaan organisasi terhadap sumber daya yang dimilikinya dan apa tujuan umum organisasi tersebut yang ingin dicapai dengan pengelolaan sumber daya. Studi ini menemukan tujuan pengelolaan sumber daya yang beragam bagi tiap-tiap organisasi. Namun demikian hampir semua perusahaan menilai bahwa tujuan umum pengelolaan sumber daya organisasi adalah untuk orientasi jangka pendek dan mengkaitkan dengan aspek operasional perusahaan. Hanya sedikit sudut pandang mereka yang mengkaitkan dengan aspek strategik jangka panjang organisasi seperti pertumbuhan, ekspansi dan kelangsungan hidup jangka panjang. Perusahaan belum menyadari sepenuhnya mengenai pentingnya pengelolaan sumber daya untuk orientasi profit jangka panjang. Perusahaan perlu melakukan identifikasi secara lebih mendalam dampak upaya menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Tujuan penengolaan sumber daya hendaknya difokuskan pada perciptaan sumber daya yang valuable dan sulit untuk diimitasi pesaing. Disamping itu analisis sumber daya organisasi semestinya dikaitkan dengan analisis sumber daya organisasi.

Tabel 4. Tujuan Umum Pengelolaan Sumber Daya Oleh Organisasi

| Perusahaan | Tujuan umum pengelolaan sumber daya oleh organisasi |
|------------|--|
| 1. | <p>a. SDM: bagaimana mengatur hubungan dan peranan SDM yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (<i>goal</i>) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.</p> <p>b. Sumber daya Material: memanfaatkan kapasitas pemanfaatan Sumber daya material organisasi</p> <p>c. Manajemen teknologi: membantu pengelolaan sumber daya lain dalam perusahaan. Membantu mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya alam dan manusia.</p> <p>c. Pengelolaan modal: membantu perencanaan perusahaan jangka panjang seperti ekspansi.</p> |
| 2. | <p>a. MSDM: untuk desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.</p> <p>b. SDA: menurunkan penyusutan dan meningkatkan pengawasan terhadap kebocoran bahan baku atau material.</p> <p>c. Manajemen teknologi: mendorong inovasi perusahaan. Manajemen modal: melihat rinci cash flow dan melakukan analisis cash flow, mengelola keuntungan atau mengatasi kesulitan keuangan perusahaan.</p> |
| 3. | <p>a. MSDM bertujuan membuat semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya</p> <p>b. MSDA: menjaga kelancaran produksi.</p> <p>c. Manajemen teknologi: menjadikan perusahaan lebih unggul dibanding yang lain dengan teknologi yang sifatnya masih tradisional.</p> <p>d. Manajemen Modal: melihat peluang pertumbuhan organisasi dengan modal atau kapital yang dimiliki.</p> |
| 4. | <p>a. SDM: agar skill dan kompetensi SDM terus meningkat.</p> <p>b. Material: agar dapat digunakan secara lebih efektif dan efisien.</p> <p>c. Teknologi: agar perusahaan lebih baik dalam mengelola aspek operasional di semua lini dan area fungsional organisasi.</p> <p>d. Capital: Agar segala bentuk kapital yang dimiliki organisasi dapat menghasilkan manfaat yang maksimal.</p> |
| 5. | <p>a. MSDM: memanusiakan karyawan - bukan mesin - dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Namun agar SDM menjadi roh yang memotori hidup organisasi.</p> <p>b. Sumber daya material: mengurangi waste dan kelancaran proses produksi.</p> <p>c. Manajemen teknologi: memberikan peluang bagi organisasi untuk melakukan inovasi, efisiensi produksi dan memperbaiki proses produksi.</p> <p>d. Manajemen kapital: melihat kemungkinan investasi masa kini dan masa yang akan datang.</p> |

Studi ini menemukan bahwa 3 dari lima perusahaan menganggap SDM adalah sumber daya yang paling berperan, sedangkan 2 perusahaan lainnya menilai bahwa sumber daya material yang paling berperan (Tabel 5.). Bagi perusahaan yang menganggap SDM adalah sumber daya organisasi yang paling dominan dikarenakan kualitas dan ketersediaan SDM yang tinggi merupakan kunci keberhasilan pengelolaan sumber daya organisasi. Dalam SDM melekat *knowledge* dan kemampuan manajerial. Sementara bagi perusahaan yang menganggap bahwa sumber daya yang dominan adalah mereka yang berorientasi pada biaya produksi dan output. Hasil temuan ini mengindikasikan bahwa teknologi maupun praktek-praktek manajemen modern

digunakan sebagai pemampu atau enabler bagi tercapainya tujuan organisasi dengan mengintegrasikannya dengan SDM (Sumber daya manusia) dan SDA (Sumber Daya Alam) yang dimiliki organisasi (Ellitan, 2007).

Tabel 5 Sumber Daya yang Paling Dominan

| Perusahaan | Sumber Daya yang Paling Dominan |
|------------|--|
| 1. | Sumber daya material, karena material dinilai hal yang paling dominan dalam menentukan biaya produksi perusahaan. |
| 2. | Sumber daya manusia, karena dengan kualitas SDM yang tinggi kemampuan manajemen sumber daya yang lain akan lebih efektif dan efisien. |
| 3. | Sumber daya material, karena menentukan mutu output dan menentukan biaya produksi |
| 4. | SDM: kualitas SDM diperlukan di semua divisi, semua fungsi dan semua sendi organisasi. SDM merupakan mesin kunci di dalam R & D. Jika kualitas SDM terus meningkat maka kinerja semua lini dan semua area akan sesuai target yang diterapkan perusahaan. |
| 5. | SDM, karena merupakan penggerak utama keberhasilan organisasi. |

Keberhasilan pengelolaan sumber daya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor demikian juga dengan faktor-faktor penghambatnya. Tabel 6 menunjukkan bahwa faktor pendukung pengelolaan sumber daya yang terutama adalah hubungan dan kemitraan yang dibangun dengan supplier. Hal ini memungkinkan tercapainya skala ekonomis. SDM dengan skill dan availability tinggi juga menjadi faktor utama yang mendukung pengelolaan sumber daya organisasi lainnya. Dalam SDM melekat pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan manajerial yang dapat diandalkan dalam pengelolaan sumber daya. Jika masalah pengelolaan sumber daya terjadi maka dalam konteks strategi bersaing organisasi tersebut memerlukan revolusi atau perubahan diluar struktur yang ada (Lynch, 2006). Studi ini juga mengindikasikan bahwa kelemahan SDM menjadi penghambat dalam pengelolaan sumber daya di samping ketidakstabilan harga sumber daya, keterbatasan teknologi, dan kapital. Konsisten dengan temuan terkait faktor pendukung, maka hubungan kemitraan yang kurang baik dengan supplier juga mempengaruhi pengelolaan sumber daya organisasi.

Tabel 6. Faktor-faktor yang Mendukung Pengelolaan Sumber daya, dan hambatan yang Dihadapi dalam Pengalokasian Sumberdaya

| Perusahaan | Faktor-faktor yang Mendukung Pengelolaan Sumber daya, dan hambatan yang Dihadapi dalam Pengalokasian Sumberdaya | |
|------------|---|---|
| | Pendukung | Penghambat |
| 1. | <p>a. Tersedianya pasokan yang memadai dari supplier yang didukung oleh kemitraan yang dibangun dengan supplier.</p> <p>b. Mamadainya SDM dan tenaga kerja pendukung yang sangat menunjang pengeloaan sumberdaya lainnya mesin, teknologi, bahan baku dan bahan pembantu serta menunjang praktek2 pengelolaan organisasi di semua lini.</p> | <p>a. kecepatan penanganan bahan baku harus ditingkatkan karena bahan baku tidak bertahan lama.</p> <p>b. Kurangnya disiplin dan etos kerja karyawan.</p> |
| 2. | <p>Tersedianya parasara dan prasarana yang memadai di dalam organisasi.</p> | <p>a. Kurangnya <i>skill</i> dan <i>knowledge</i> tenaga ahli yang dimiliki organisasi.</p> <p>b. Kenaikan biaya produksi yang disebabkan kenaikan biaya listrik dan biaya fasilitas lainnya.</p> |
| 3. | <p>SDM yang kompeten</p> | <p>a. Kurangnya teknologi yang memadai.</p> <p>b. Fasilitas produksi terbatas.</p> |
| 4. | <p>a. SDM: training yang berkaitan dengan peningkatan motivasi dilakukan secara berkala.</p> <p>b. Pengelolaan sumber daya material dengan upaya penyediaan sumber daya material secukupnya sehingga proses produksi tidak terhambat oleh stock out.</p> <p>c. Pengelolaan mesin dan energy dilakukan dengan maintenance planning dan peningkatan ketrampilan teknis.</p> <p>d. Pengelolaan keuangan dilakukan secara profesional melalui pihak manajemen yang melibatkan Manajer Keuangan, Direktur keuangan, dan BOD.</p> <p>e. Informasi termasuk data: teknologi yang diterapkan seperti aplikasi komputer dan penerapan SOP.</p> | <p>a. Keterbatasan dana operasional dalam memberikan training, upaya peningkatan skill dan knowledge karyawan.</p> <p>b. Kominikasi antar divisi yang tidak menyeluruh</p> <p>c. masing masing devisi cenderung mementingkan kelompok dan kurang berorientasi pada keseluruhan kepentingan organisasi.</p> <p>d. sebagian dana diperoleh dari pinjaman sehingga terkena tingkat bunga yang sebenarnya dapat dialokasikan untuk kepentingan lain.</p> <p>e. jaringan yang kurang bagus dalam transfer informasi.</p> |
| 5. | <p>a. sistem manajemen yang sistematis dan terorganisasi.</p> <p>b. SDM dengan skill dan kapabilitas tinggi</p> | <p>a. teknologi kurang memadai.</p> <p>b. lemahnya hubungan dengan supplier</p> |

PENUTUP

Simpulan

Dari hasil pengujian hipotesis maka beberapa temuan utama dipaparkan dalam bagian ini. **Pertama**, sumberdaya berpengaruh positif terhadap kedua indikator kinerja, mengindikasikan bahwa kinerja dapat ditingkatkan dengan mengadopsi advanced manufacturing technology, memiliki tenaga kerja yang trampil, memiliki sumber daya alam yang berkualitas dan mengaplikasikan praktek manajemen secara simultan dan terintergrasi. Secara unik ditemukan bahwa sumberdaya material berpengaruh negatif terhadap pertumbuhan. Hal ini memberikan pengelolaan yang hati-hati dalam penggunaan sumber daya alam terutama dalam jangka panjang. Dari temuan ini mengindikasikan bahwa hipotesis pertama penelitian ini secara parsial diterima. Hunt dan Morgan (1995) telah menjelaskan secara detail mengenai resource-based theory of competition (persaingan berbasis sumber daya) dengan menggarisbawahi beberapa hal yang konsisten dengan temuan penelitian ini. Pertama, sumber daya dikelola untuk tujuan perusahaan adalah kinerja yang superior. Kedua, sumber daya perusahaan adalah keuangan, fisik, organisasional, informasional, dan relasional, dalam arti yang sebenarnya kompetensi dan kapabilitas diperlukan dalam mencapai keunggulan kompetitif. Karena karakteristik sumber daya adalah heterogen dan mobilitas tidak sempurna, maka pengaruh terhadap kinerja tergantung pada bagaimana pengelolaan sumber daya dan bagaimana mereka terintegrasi dalam menciptakan kinerja. Selanjutnya, temuan penelitian ini juga sesuai argumentasi Hunt dan Morgan (1995) yang menyatakan bahwa sumber daya tidak terbatas pada kapital, tenaga kerja, akan tetapi diperluas dengan meliputi sumber daya yang tidak nyata seperti kultur, dan kompetensi. Sumber daya juga dianggap sebagai sesuatu yang heterogen (yakni setiap perusahaan mempunyai sumber daya yang berbeda) dan tidak mobile (berimplikasi pada sulitnya untuk diperjual belikan) (Barney,1991).

Kedua, hasil temuan terkait dengan peran moderasi partnership adalah bahwa pengaruh material resources terhadap profitabilitas dan kinerja operasional lebih baik pada tingkat partnership yang rendah, namun pengaruh praktek manajemen lebih tinggi pada kondisi tingkat partnership yang tinggi. Temuan studi ini bertentangan dengan studi yang dilakukan oleh Chisea, Manzini dan Tecilla (2000) mengemukakan bahwa perusahaan asing dan joint venture memiliki akses atas berbagai sumber teknologi dan sumber daya lainnya. Makin besar akses sumber teknologi dan sumber daya lainnya, makin besar kesempatan bagi perusahaan asing dan perusahaan joint venture untuk mengadopsi teknologi yang lebih maju. Namun fenomena studi ini menemukan fakta sebaliknya yang menunjukkan bahwa pengaruh AMT dan sumber daya material lebih rendah jika perusahaan memiliki partnership yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dengan partnership belum siap untuk melakukan akselerasi implementasi teknologi canggih. Terkait dengan material resources, kemungkinan posisi Negara kita yang relative memiliki ketersediaan sumber daya malahan terkadang kurang diuntungkan dengan adanya partnership jika tidak diciptakan kondisi win-win solution. Namun penaruh SDM dan modern management practices lebih tinggi dengan level partnership yang semakin tinggi. Hipotesis 6 penelitian ini secara partial diterima.

Ketiga, terkait dengan korelasi antar pengukuran kinerja studi ini menemukan bahwa kinerja relative perusahaan disbanding rata-rata industri berkorelasi positif dengan pertumbuhan. Temuan ini mengindikasikan pengukuran kinerja dari perspektif yang berbeda sangat diperlukan (Vickery, dkk, 1994). Hipotesis 7 penelitian ini secara parsial diterima.

Keempat, hampir semua perusahaan menilai bahwa tujuan umum pengelolaan sumber daya organisasi adalah untuk orientasi jangka pendek dan mengkaitkan dengan aspek operasional perusahaan. Hanya sedikit sudut pandang mereka yang mengkaitkan dengan aspek strategik jangka panjang organisasi seperti pertumbuhan, ekspansi dan kelangsungan hidup jangka panjang. Perusahaan belum menyadari sepenuhnya mengenai pentingnya pengelolaan sumber daya untuk orientasi profit jangka panjang. Perusahaan perlu melakukan identifikasi secara lebih mendalam dampak upaya menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Tujuan penengolaan sumber daya hendaknya difokuskan pada penciptaan sumber daya yang valuable dan sulit untuk diimitasi pesaing. Disamping itu analisis sumber daya organisasi semestinya dikaitkan dengan analisis sumber daya organisasi.

Keterbatasan dan Saran

Walapun demikian, penulis mengakui bahwa studi ini masih banyak memiliki keterbatasan. Hasil studi ini tidak dapat di generalisasi mengingat penelitian ini hanya dilakukan pada satu titik waktu tertentu di Indonesia dan data yang digunakan hanya merupakan persepsi CEO. Oleh karena itu peneliti menyarankan perlu dilakukannya *longitudinal study*. Melibatkan *multiple-respondents* dalam satu perusahaan akan menambah keakuratan hasil (Misalnya dengan memperhitungkan persepsi dari bidang operasional/manufaktur). Di samping itu studi tentang adopsi teknologi pada perusahaan manufaktur diakui banyak mengalami bias jika persepsi terhadap tingkat adopsi teknologi, strategi manufaktur, strategi bisnis dan kinerja berbeda-beda. Kelemahan lain studi ini adalah tidak dipertimbangkannya berapa lama teknologi tersebut sudah diadopsi.

Data dikumpulan berdasar persepsi responden, self-rating, dan multichoice questionnaire. Pendekatan ini memang memadai untuk memperoleh banyak informasi dalam waktu yang relative singkat. Semestinya dipertimbangkan untuk mengakukan studi yang sifatnya longitudinal, namun sayangnya hal ini belum dapat dilakukan dalam scope studi ini. Kuesioner yang ditujukan kepada pimpinan perusahaan, sehingga hanya pimpinan yang merespon semua pertanyaan yang terkait dengan manajemen sumber daya, strategi, kerjasama dengan pihak luar, persepsi terhadap tingkat persaingan dan ketidakpastian lingkungan bisnis. Dalam hal ini sangat berpotensi untuk menimbulkan terjadinya mono-response bias. Keterbatasan terkait hal ini apakah manajer operasi, atau manajer-manajer lain yang terlibat dalam pelaksanaan strategi, pengembangan kerjasama, strategi menghadapi kondisi lingkungan bisnis memiliki persepsi yang sama dengan pimpinan perusahaan. Namun demikian memang pimpinan perusahaan dipilih sebagai target subject karena dianggap memiliki akses informasi terhadap semua variable yang menjadi focus of interest dalam penelitian ini.

Sifat data yang rahasisa menyebabkan responden harus berhati-hati dan hal ini dapat membatasi pemberian informasi, terbukti dengan beberapa responden yang keberatan memberikan jawaban atau menjawab dengan tidak lengkap sehingga tidak dapat digunakan untuk kepentingan studi. Terkait dengan pemilihan sample penelitian memang dibatasi pada perusahaan manufaktur skala menengah dan besar. Hal ini memungkinan persepsi yang berbeda antar perusahaan terutama dalam menilai strategi, dan menilai lingkungan bisnis mereka. Studi ini terbatas hanya di Indonesia sehingga belum tentu dapat digeneralisasi untuk negara lain. Akhirnya peneliti memberikan beberapa saran untuk penelitian-penelitian yang akan datang yang dapat dilakukan untuk memperdalam studi tentang firm's resources: (1). Studi ini dapat dilakukan juga di negara berkembang lain yang memiliki kultur yang hampir sama. (2).

Instrument yang sama dapat juga digunakan untuk meneliti adopsi teknologi pada perusahaan kecil dan sedang. (3). Malakukan studi tentang sumber daya dengan variabel-variabel lingkungan, konteks organisasi dan kultur sebagai moderator dalam hubungan sumber daya dan kinerja akan semakin memperkaya pengetahuan dan wawasan mengenai pengelolaan sumber daya perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic asset and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14. pp. 23-46.
- Ansoff, I. & Steward, J.M. (1967). Strategies for a technology based business. *Harvard Business Review*, November-December, pp. 71-83.
- Badri, M.A., Davis, D. & Davis, D. (2000). Operation strategy, environment uncertainty, and performance: a path analytic model of industries in developing country. *Omega, International Journal of Management Science*, 28, pp. 155-173.
- Barney, J. (1991). Firm's resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17. pp. 791-800.
- Beaumont, N.B. & Schroeder, R.M. (1997). Technology, Manufacturing Performance, and Business Performance Amongst Australian Manufacturers. *Technovation*, 17 (6), pp. 297-307.
- Bond, T.C. (1999). The role of performance measurement in continuous improvement. *International Journal of Operation and Production Management*, 19(12), pp. 1318-1334.
- Burgess, T.F. Gules, H.K. Gupta, J.N.D., & Tekin, (1998). Competitive priorities, process innovations and time based competition in the manufacturing sectors of industrializing economies: the case of Turkey. *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 5(4), pp. 304-316.
- Buttler, J. (1988). Theories of technical innovation as useful tools for corporate strategy. *Strategic Management Journal*, Jan-Feb. pp. 15-30.
- Cagliano, R & Spina, G. (2000). How improvement programs of manufacturing are selected: the role of strategic priorities and past experience. *International Journal of Production and Operation Management*, 20 (7), pp. 772-791.

- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., dan Zhao, Y., 2002. Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31: 515–524.
- Chiesa, V., Manzini, R., Teccila, F., (2000). Selecting sourcing strategies for technological innovation: an empirical case study. *International Journal of Production and Operation Management*, 20(9), pp. 1017-1037.
- Chiu, I. & Brennan, M. (1990). The effectiveness of some techniques for improving mail survey response rate: a meta analyses, *Marketing Bulletin*, 1, pp 13-18.
- Chuang, S.H., 2004. A Resource-based view on Knowledge manufacturing Capability dan Competitive advantage: An Empirical Investigation, 27, 459-465
- Cooper, R. 1995. When Learn Enterprise Collide: Competing Through Confrontation, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Dean, J.W. & Snell, S.A. (1991). Integrated manufacturing and job design: moderating effects of organizational inertia. *Academy of Management Journal*, 34(4), pp.776-804.
- Dean, J.W. & Snell, S.C. (1996). The strategic use integrated manufacturing: an empirical examination. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 459-480.
- Dess, G.G. & Beard, D. (1984). Dimension of organizational task environment. *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 52-73
- Donier, P., Ernest, R., & Kouvelis, P. (1998). *Global Operation and Logistic: Text and Cases*, New York, NY, John Willey & Son.
- Ellitan, L. 2002. Technology Adoption, technology management and manufacturing performance: a case study from Indonesia, *Journal of Business and Accounting*, Faculty of Economic, Trisakti University, Jakarta ,pp 1-21.
- Ellitan, L. 2003. Peran Sumber daya dalam Meningkatkan Pengaruh Teknologi Terhadap Produktivitas, *Jurnal Manajemen dan Wirausaha*, Vol 5 no. 2. Universitas Kristen Petra, Surabaya, September, pp. 155-170.
- Ellitan, L. 2004. Implementation of Advanced Manufacturing Technologies: Expected Benefit Vs Anticipated Risks, *Matrix: Jurnal Teknik Industri dan Produksi*, Vol 1, no. 2, pp. 123-131.
- Ellitan, L. 2005. Adopsi Teknologi dan Fleksibilitas Manufaktur: Peran Sumberdaya Sebagai Moderator, *Jurnal Manajemen Maranatha*, Vol 5 November, pp. 13- 34.

- Ellitan, 2006. Teknik Perbaikan terus–menerus (continuous improvement techniques), pentingnya partnership dan pengaruhnya terhadap kinerja operasional perusahaan, *Jurnal Widya Manajemen Akuntansi*, April, 2006.
- Ellitan, L. 2013. Pengelolaan sumberdaya, strategi bisnis, analisis lingkungan dan evaluasi keunggulan kompetitif perusahaan manufaktur Jawa Jimur: Pendekatan studi kasus, Makalah dipresentasikan di Sidang Pleno ISEI Jambi 19 September 2013.
- Ellitan, L. dan Koesworo. Y. 2014. Upaya Peningkatan Sustainability dan Kemitraan Jangka Panjang Usaha Kecil Menengah Di Surabaya dan sekitarnya: Sebuah Studi Eksploratori, *International Conference Business and Social Science*, Denpasar Bali 25-26 Juni 2014.
- Frohman, A.L. (1985). Putting technology in strategic planning. *California Management Review*, 27(1), Winter, pp. 48-68.
- Godfrey, P.C. & Gregersen, H.B. (1999). Where do resources come from, *Journal of High Technology Management Research*, vol. 10, Issue 1, pp. 37-51.
- Grant, R.M. (1991). The resources based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation, *California Management Review*, vol. 33(3) pp.114-135.
- Gulfielt, R. (1992), CBOT selected to run auctions for polluters, *Wall Street Journal*, Sept 25, pp. 16-17.
- Hall, R.K. (1990). Total Productive Maintenance: a timely integration of production and maintenance. *Production & Inventory Management Journal*, 33 (4), pp. 6- 10.
- Harrison, Jeffrey S., Ernest H. Hall Jr, and Rajendra Nargundkar. (1993). Resource Allocation as an Outcropping of Strategic Consistency: *Performance Implication, Academy of Management Journal*, 36(5), 1026-1051.
- Harrison, N & Samson, D. (1997). *International Best Practice in the Adoption and Management of New Technology*, Department Industry, Science and Tourism, Australia.
- Heizer, J. & Render, B. (1993). *Production and Operation Management: Strategies and Tactics*. 3rd edition, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- Hinton, M., Francis, G. & Holloway J. (2000). Best practice benchmarking in UK. *Benchmarking : An International Journal.*, vol. 7(1), pp. 52-61.
- Ignance, Ng. Dart, J. & Shakar, A. (1998). The impact of management technology on SMEs performance, *Proceeding International Conference On Small and Medium Scale Enterprises*, University Utara Malaysia, pp. 93-101.

- Jensen Michael and William Meckling. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Kantrow, A.M. (1980). The strategy-technology connection, *Harvard Business Review*, 58, July-August, Pp. 6-21.
- Khandawala, P. 1972. The effect of different types of competition on the use of management control, *Journal of Accounting Research*. Vol. 10, pp.275-285.
- Ko, E; Kincade, D. & Brown, J.R. (2000). Impact of business type upon the adoption of quick response technologies: the apparel industry experience. *International Journal of Production and Operation Management*, 20(7), pp. 772-791.
- Lado, A.A & Wilson, M.C. (1994). Human resources systems and sustained competitive advantage: a competency based perspective, *Academy Management Review*, 19 (4), pp. 699-727.
- McGregor, J & Gomes, C. (1999). Technology uptake in small and medium-sized enterprises: some evidence from New Zealand. *Journal of Small Business, Management*, 37(3) pp. 94-103.
- Mechling, G.W. Pearce, J.W. & Busbin, J.W. (1995). Exploiting AMT in small manufacturing firms for global competitiveness, *International Journal of Operation and Production Management*, 2, pp. 61-76.
- Myers, S.C., 1984, The Capital Structure Puzzle, *The Journal of Finance*, 39, July, 575-592.
- Olala, M.P. (1999). The resources based theory and human resources, *International Advances in economic Research*, vol. 5 Issue 1, p. 84-95.
- Paiva, E.L., Roth, A.V., Fensterseifer, J.E., 2008. Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test. *Technolovation*, 28, 315-326.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Rishel, T.D. & Burn, O.M. (1997). The impact of technology on small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 35 (1), p. 2-11.
- Russo, M.V. & Fouts, P.A. (1997). A resource-baed perspective on corporate environmental performance and profitability, *Academy Management Journal*, Vol 40 no. 3, pp 535-559.
- Sakakibara, S., Flynn, B., Schroeder,R. & Morriss, W.T. (1997). The impact of JIT manufacturing and infrastructure on manufacturing performance. *Management Science*, Vol. 43. pp. 1246-1257.

- Schroeder, D.M. (1990). Dynamic Perspective on the impact of process innovation upon competitive strategies. *Strategic Management Journal*, 11. pp. 25-41.
- Schroeder, R. & Sohal, A, (1999). Organizational characteristics associated with AMT adoption: toward a contingency framework. *International Journal of Operation & Production Management*, 19 (12), pp. 1270-1291.
- Sekaran, U. (2000). *Research Method for Business*, N.Y. John Willey & Sons, Inc.
- Shleifer, Andrei and Robert W. Vishny. (1994). Politicians and firms, *Quarterly Journal of Economics* 109/4, 995-1025.
- Shleifer, Andrei and Robert W. Vishny. (1997). A survey of corporate governance, *Journal of Finance* 52, 737-783.
- Sim, K.L. (2001). An empirical examination of successive incremental improvement techniques and investment in manufacturing strategy. *International Journal of Operation and Production Management*, 21(3), pp. 1-19.
- Sohal, A.S. & Terziovsky, M. (2000). TQM in Australian manufacturing: factor critical to success. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17 (2). pp. 158-167.
- Stonebaker, P. & Leong, G. (1994). *Operation Strategy: Focusing Competitive Excellence*. Boston, MA, Allyn and Bacon.
- Susilo. Y.S, Sutarta, A.E., Sieroso, A., 2008. Strategi bertahan industri kecil pasca kenaikan harga pangan dan energi : kasus pada industri makanan di kota Yogyakarta Prosiding Seminar Nasional Sains dan Teknologi-II 2008 Universitas Lampung, 17-18 November2008
- Swamidas, P. & Newell, P. (1987). Manufacturing strategy, environmental uncertainty: a path analytical model. *Management Science*, 33(40), pp. 509- 524.
- Tambunan, Mangara. 2004. *Tiga Kendala Besar Pengembangan UKM Berorientasi Ekspor*. Makalah dalam Diskusi Panel Pengembangan UKM dalam Kegiatan Ekspor, 21 September 2004, Hotel Bumi Karsa, Jakarta.
- Tandelilin, Eduardus., Hermeindito Kaaro, Putu Anom M., and Supriyatna. (2006). Corporate Governance, Risk Management, Bank Performance: Does Type of Ownership Matters? *EADN Research Report*.
- Tsang, A.J.H., & Chan, P.K. (2000). TPM implementation in China a case study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17(2), pp. 144- 157.

- Uli, S. 2009. Kegagalan Industri Manufaktur Indonesia, sof...@creavisindo.com, 19 Januari 2009
- Vickery, S.K, Droge, C. & Markland, (1993). Production competence and business strategy: do they affect business performance, *Decision Science*, vol. 24, pp. 435-453.
- Warnock, I. (1996). *Manufacturing and Business Excellence: Strategies, Techniques, and Technologies*. Prentice Hall Europe.
- Wernerfelt, B. (1984). A resources based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5. Pp. 171-180.
- www.detik.com, 2009. Industri Manufaktur Indonesia Masih Seksi, detik finance, 19 Februari 2009.
- www.ekonomi .okezone.com 17 Maret 2010.
- www.ekonomi .okezone.com 23 Maret 2010.
- www.ekonomi .okezone.com 23 April 2010
- Yasin, M.M., Small, M., & Wafa, M.A. (1997). An empirical investigation of JIT effectiveness: an organizational perspective. *Omega, International Journal of Management Science*, 25 pp. 461-471.
- Youseff, M.A. (1993). Computer based technology and their impact on manufacturing flexibility. *International Journal of Technology Management*, 8. pp. 355-370.
- Zahra, S.J. and Covin J.G. (1993). Business Strategy, technology policy, and firms performance, *Strategic Management Journal*, 14 pp. 451-478.
- Zammuto, R.F. & O'Connor, K. (1992). Gaining advanced manufacturing technologies benefit: the role of organization design and culture. *Academy Management Review*, vol. 17(4). Pp. 7.