

DILIVER & FULFILL CUSTOMER VALUE SERTA PENGARUHNYA TERHADAP BUSINESS SUCCESS

Erna Setijani, Sumartono, Kamaludin

Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Merdeka Malang

erna.setijani@unmer.ac.id

Abstract: *This study aims to examine diliver & fulfill customer value and the effect to the business success. This research is an explorative research with quantitative approach. The research population is opak gambir home industry in Malang regency. Sampling technique using proportional random sampling with 100 home industry respondents. Data analysis technique using structural equation model. Based on the analysis revealed that there is a relationship between diliver & fulfill customer value with business success. It means that the success of home industry can be reached by optimizing the governance of diliver & fulfill customer value.*

Keywords: *Diliver & Fulfill Customer Value, Business Success.*

PENDAHULUAN

Berlangsung cepatnya era perubahan, setiap entitas bisnis dituntut untuk terus menerus meningkatkan kemampuannya dalam beradaptasi (Sugito & Sumartono, 2018). Hal tersebut bukan hanya berlaku bagi entitas bisnis berskala besar, melainkan juga keharusan bagi yang berskala kecil termasuk di wilayah Malang Raya. Di wilayah Kabupaten Malang saja terdapat 273.090 unit unit Industri Kecil Menengah (IKM) dan 182 unit diantaranya pengrajin opak gambir (Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang, 2017). Namun, berdasarkan hasil studi lapangan terungkap bahwa pelaku industri kecil menengah di wilayah ini ternyata lebih dari jumlah tersebut. Sedangkan rerata pekerja pada setiap usaha kecil tersebut berjumlah 5-45 orang, diantaranya termasuk pemilik usaha, yang tentu dari aspek penyerapan tenaga kerja relatif cukup baik.

Sebagaimana persoalan klasik entitas usaha kecil, pelaku IKM di wilayah tersebut dihadapkan pada banyak persoalan. Kinerja usahanya belum begitu baik, yang nampak dari pertumbuhannya terus melambat. Hal itu sebagai implikasi dari rendahnya daya saing karena minimnya sentuhan manajemen modern, sehingga pengelolaannya jauh dari efisien dan kualitas yang tidak berubah dengan cepat. Ditambah lagi dengan makin maraknya bisnis serupa yang berskala besar dengan varian

produk makin banyak dan juga cukup menarik. Tentu realitas ini menjadi ancaman serius yang dapat mengganggu kelangsungannya, termasuk pula kontribusinya pada perekonomian daerah, baik pada aspek ketenagakerjaan sampai pada kemungkinan meningkatnya angka kemiskinan sebagai akibat dari keberadaan usaha tersebut yang berpotensi bangkrut.

Untuk itu, pengembangan sektor usaha ini harus segera dilakukan. Lebih-lebih Kabupaten Malang yang mulai merintis sebagai kota tujuan wisata, sehingga tentunya merupakan pasar potensial bagi para pelaku IKM tersebut. Apalagi, pada awal tahun 2016 lalu memasuki era Masyarakat Ekonomi ASEAN, yang tentu berimplikasi pada makin luasnya pangsa pasar produk para pelaku IKM tersebut. Namun harus diingat, meningkatnya peluang pasar tersebut pasti akan diikuti meningkatnya iklim kompetisi. Maka, upaya yang harus dilakukan adalah meningkatkan daya saingnya dengan dengan terus melakukan studi-studi baru yang yang luarannya dapat diterapkan pada *home industry* opak gambir Kabupaten Malang. Harapannya, hasil studi tersebut dapat diterapkan untuk mendorong tumbuh dan berkembangnya industri kecil menengah tersebut menjadi lebih prospektif.

Perlu diketahui, pada tahun 2016 lalu, tingkat pengangguran resmi tercatat pada titik tertinggi, yakni 10,3%. Padahal angka pengangguran terbuka pada Agustus 2016 lalu hanya pada kisaran 10,01 juta orang. Tingkat pengangguran pedesaan sedikit lebih tinggi dari pada di perkotaan. Yang memprihatinkan, sejak tahun 2000 lalu terdapat kecenderungan meningkatnya angka pengangguran di kalangan perempuan dan orang muda. Studi Profesor Harvey Brenner dari Johns Hopkins University AS dan diperkuat Angahar (2015) menunjukkan bahwa setiap 1% tambahan angka pengangguran akan mengakibatkan 37 ribu kematian, 920 orang bunuh diri, 650 pembunuhan dan 4000 orang dirawat di rumah sakit jiwa. Tentu temuan riset tersebut tidak boleh menimpa daerah ini. Yang jelas, untuk menghindari bencana kemanusiaan tersebut, diperlukan kerja keras, bersemangat dan menaruh kepedulian tinggi.

Tetapi untuk mengembangkan usaha kecil ini tentu tidaklah mudah. Hal itu karena cukup banyak tantangan yang harus dihadapi. Pertama, pengaruh efek rambatan krisis keuangan global yang masih menggerogoti perekonomian nasional. Tentu fenomena ini akan

memengaruhi kinerja industri, terutama pada meningkatnya harga bahan baku dan ongkos-ongkos produksi. Kedua, carut-marutnya masalah perburuhan, terutama soal tuntutan gaji yang seringkali tidak diimbangi dengan produktivitas. Ketiga, daya saing produk-produk IKM yang masih rendah. Keempat, soal birokrasi perizinan usaha, yang mulai dari soal lamanya pengurusan, besarnya biaya, merajalelanya pungli, dan lain-lain. Namun tantangan paling berat, minimnya ketrampilan manajemen dan kurangnya sosialisasi produk-produk usaha kecil baik lewat media maupun sentuhan dinas terkait di Kabupaten Malang.

Penelitian untuk meningkatkan keberhasilan usaha memang telah banyak dilakukan. Namun yang menarik, studi tentang *diliver & fullfil customer value* yang dikaitkan dengan *business success* mulai menjadi *trending topic* akhir-akhir ini. Hal tersebut terungkap dari artikel riset Salimzadeh *et al.* (2013); Halberstadt & Johnson (2014), dan juga Permenter (2015). Untuk itu, berdasarkan fenomena-fenomena persoalan entitas kajian tentang keterkaitan tata kelola *customer value* dengan *business success* sangat penting untuk dilaksanakan.

Neely (2013) mengungkapkan bahwa *Business success* (keberhasilan bisnis) merupakan tujuan bagi setiap entitas bisnis, baik berskala kecil maupun besar, termasuk juga pada *home industry*. Magretta (2015) mengungkapkan, *business success* merupakan sebuah kondisi entitas bisnis yang terus mengalami pertumbuhan berbagai aspek bisnis dengan indikator *greater customer satisfaction, growth at business profit, greater customer retention, growth at business turn over, greater labor satisfaction, greater corporate reputation* dan *growth at number employee*. Banyak perusahaan yang hanya berfokus pada *business as usual*, namun tidak banyak yang mempersiapkan kelangsungan bisnisnya bila *incident* atau bencana terjadi.

Menurut Boone (2007), bisnis terdiri dari seluruh aktivitas dan usaha untuk mencari keuntungan dengan menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan bagi sistem perekonomian, beberapa bisnis memproduksi barang berwujud sedangkan yang lain memberikan jasa. Sedangkan perilaku merupakan tindakan seseorang dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, bisnis merupakan tindakan individu dan sekelompok orang yang menciptakan nilai melalui penciptaan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan memperoleh keuntungan melalui transaksi. Maknanya, *sustainability* bisnis akan

nampak manakala keuntungan yang didapat mengalami pertumbuhan. Karena itu, kelangsungan merupakan tanggung jawab semua yang terlibat dalam organisasi bisnis. Pada bagian lain, *sustainability* adalah keberlangsungan yang dapat memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kemampuan untuk tetap eksis pada masa mendatang.

Braşoveanu (2014) & Permenter (2015) sepakat menyatakan bahwa terdapat beberapa hal yang harus dilakukan ketika bisnis melambat. Kadang-kadang kegiatan dalam menjalankan bisnis kerap membuat manajer menghadapi banyak persoalan. Manajer sangat sibuk dan kerap tidak punya waktu untuk berpikir. Namun jika pesanan terus datang, pelanggan membeli, maka bisnis berkembang. Kebanyakan usaha kecil melalui siklus *peak session*, tetapi kadang juga mengalami periode-periode waktu yang sangat pertumbuhannya lambat. Beberapa gagasan yang harus dilakukan manajemen baik ketika *peak session* dan ketika bisnis melambat diantaranya; (a) Mengirimkan surat kepada pelanggan. Manajemen pelanggan merupakan bagian penting dalam menjalankan bisnis. Tetaplah berhubungan dengan pelanggan walaupun ketika jam-jam sibuk, jadi janganlah sekali-kali melupakannya memberikan perhatian. Tujuannya, hanya mengingatkan pelanggan bahwa produknya berada tetap di sana. Biarkan pelanggan mengetahui jika ada sesuatu yang baru yang mungkin akan tertarik, atau menulis artikel singkat tentang bidang keahlian manajemen dan minat pelanggan. (b) Mengatur kantor. Ada baiknya kantor terus tertata rapi dan bersih. Hindari tumpukan barang dan harus memutuskan untuk membuang sebagian besar yang tidak perlu. Mengajukan ide-ide yang baik di mana dengan menghapusnya dari meja kantor, mengatur buku-buku dan dokumen serta lainnya. Jangan lupa desktop komputer ditata ulang dan setting ulang. Setelah itu, bekerja keras kembali dengan suasana lebih baik dan tentu bisa mendatangkan gagasan bisnis segar yang diperlukan ketika bisnis melambat. (c) Bertemu dengan pemilik usaha lainnya. Luangkan waktu untuk membentuk beberapa aliansi, membangun kemitraan dan terus berkolaborasi bersama-sama dengan pelaku usaha lain. Ketika kita sibuk, kita jarang meluangkan waktu untuk membangun jaringan, bekerja dengan mentor atau hanya bergaul dengan rekan-rekan bisnis. Kegiatan ini dapat menjadi batu loncatan untuk mencari ide-ide baru, informasi tentang industri atau pasar dan bahkan mungkin mencari pelanggan baru. (d) Memperhatikan pengeluaran. Untuk pemilik usaha kecil, terus

memperhatikan pada berbagai biaya sangat diperlukan. Tujuannya, dalam rangka untuk mengidentifikasi biaya-biaya operasional yang kerap tidak perlu. Melakukan beberapa yang pengorganisasian ketika ada kesempatan dan akan kagum bagaimana rasanya menghasilkan barang-barang siap untuk dijual dengan biaya dan harga yang kompetitif. (e) Bermain dengan staf. Jika bisnis melambat, sangat mungkin karena semua datang kebosanan. Ambil kesempatan ini untuk melakukan beberapa *team building*. Merencanakan pertemuan staf seadanya. Melakukan beberapa kegiatan *team building*. Menonton video pelatihan dengan staf yang pernah diikuti bersama-sama, pada beberapa waktu lalu. Sekaligus bersama pula merencanakan pelatihan-pelatihan lanjutan. (f) Bereskan tumpukan tugas. Menunda-nunda pekerjaan akan membuat beban kerja makin menggunung. Tentu implikasinya akan membuatnya makin egois dan sulit untuk bekerjasama dengan pihak lain. Padahal, berkolaborasi merupakan faktor penting dalam bekerja untuk mewujudkan target-target usaha. Oleh karena itu, biasakan bekerja secara terencana dan terjadwal guna menghindari menumpuknya beban kerja. (g) Luangkan waktu. Pada dasarnya setiap orang selalu mengeluh. Apalagi pada jam-jam kerja padat dan sibuk. Karena siapapun tidak akan pernah menghindari kondisi tersebut. Tentu manakala pasar terus bergairah. Namun demikian, pada saat-saat sebaliknya, luangkan waktu untuk menyegarkan kembali pikiran, seperti bermain-main di luar kantor pada hari libur. Dengan cara ini, pikiran menjadi segar dan siap bekerja produktif lagi. (h) Membersihkan file. Kegiatan ini bukan sesuatu yang kebanyakan orang lakukan, tapi itu benar-benar dapat membantu meningkatkan efisiensi dalam bekerja. Dengan hilangnya file-file yang tidak penting, maka akan membuat pekerjaan menjadi lebih cepat. Manfaatnya, akan terjadi efisiensi dan efektifitas dalam bekerja. (i) *Brainstorming* ide-ide baru. Mengumpulkan staf untuk sesi *brainstorming*. Ajukan pertanyaan-pertanyaan besar yang kerap tidak punya waktu untuk dipikirkan. Sebagai misal, apa inovasi baru yang mungkin bisa dicoba? Apa yang pelanggan butuhkan dan telah dipenuhi? Bagaimana dapat bekerja lebih menyenangkan di tempat kerja? Apa beberapa daerah pemasaran perlu dikembangkan?, dan apa hal-hal gila yang siap dan bisa dicoba?



Gambar1. *Three Pilars of Small Business Success*

Sumber: Moyeen & Courvisanos (2015)

Selanjutnya, Ghani *et al.* (2010) dan Moyeen & Courvisanos (2015) mengungkapkan bahwa bisnis skala kecil akan berhasil dan bisa *success* manakala mempertimbangkan pilar-pilar bisnis. Sebagaimana terungkap pada gambar 1 tentang *three pilars of Small business success* tersebut, maka dapat dijelaskan yaitu (a) Pilar keuangan dan *Cash Management*. Sistem ini mengelola kas dan sumber daya keuangan. Hal ini juga memberikan data penting yang Anda butuhkan untuk membuat keputusan secara konsisten baik. Berinteraksi dengan hampir setiap area fungsional lainnya dari bisnis Anda. Itu berarti pilar keuangan dan manajemen kas cepat menjadi harta karun informasi berharga. Perusahaan yang tidak dapat secara efektif mengelola uang mereka tidak tinggal dalam bisnis.

Para pemimpin bisnis sering tidak membuat penggunaan terbaik dari sistem keuangan dan manajemen kas mereka. Terlalu sering, data yang mereka menangkap dilewatkan ke luar akuntan-yang sering berfokus terutama atau semata-mata pada pajak. Itu berarti informasi keuangan sering tidak dianalisis dengan baik dan digunakan. Hal ini biasanya menghasilkan keputusan-dan bisnis yang buruk lebih banyak stres. pemimpin cerdas membuat keputusan menggunakan bukti, bukan

tebakan. Apa yang dilakukan akurat, handal dan tepat waktu dibagi dalam perusahaan. Ini dimulai dengan memiliki sistem keuangan yang sehat, mengidentifikasi informasi yang Anda butuhkan untuk mendapatkan dari itu, dan memahami apa artinya ini bagi pengambilan keputusan bisnis dan bimbingan yang lebih efektif. Kemudian (b) menyampaikan dan Memenuhi Dijanjikan Nilai Pelanggan. Di sinilah kepercayaan dan loyalitas pelanggan adalah baik dibangun atau terkikis. Seringkali pemilik memulai bisnis untuk memberikan sesuatu yang berharga kepada pelanggan. Sayangnya, informasi tentang cara membuat ini sering terkunci di kepala orang itu. Karena sering ada sistem yang tidak memadai atau proses untuk berbagi pengetahuan ini dengan orang lain, setiap orang harus melalui pendiri untuk keputusan. Ini tidak efisien dan stres sebagai perusahaan tumbuh dan menjadi lebih kompleks. Ini hampir selalu mengarah ke kesalahan, janji-janji yang belum terpenuhi dari nilai pelanggan, dan peningkatan tingkat stres internal masalah pemenuhan biak. Pemenuhan pilar juga memegang potensi terbesar untuk keuntungan dan/atau kebocoran kas keluar dari bisnis. Ini berasal dari kecenderungan sesat banyak bisnis memiliki untuk memecahkan masalah ketidakpuasan pelanggan. Mereka baik memberikan atau tidak mengenakan biaya untuk layanan pemenuhan dinyatakan menguntungkan untuk mengimbangi dan mengurangi ketidaknyamanan pelanggan. (c) Dapatkan dan jaga menguntungkan Mitra dan Pelanggan. Slogan terkenal Peter Drucker adalah bahwa bisnis ada untuk membuat pelanggan. Jika bisnis tidak bisa mendapatkan dan mempertahankan pelanggan yang menguntungkan cukup dan mitra untuk meningkatkan pendapatan, memenangkan dan bertahan hidup. Tanpa tingkat yang tepat dari penjualan, bisnis tidak dapat menciptakan arus kas positif yang dibutuhkan untuk beroperasi. Di sini, juga, rahasia mendapatkan dan mempertahankan pelanggan yang tepat sering berada dengan pendiri. Ketika tidak ada sistem dan proses yang efektif dan berulang ada untuk melakukan hal ini, ada masalah serius. Ini juga adalah tempat kita menentukan pelanggan menghasilkan keuntungan yang paling dan yang jatuh di bawah tingkat yang dapat diterima. Bila perlu, strategi penjualan dan proses yang sedang direkayasa untuk menghasilkan pelanggan lebih menguntungkan, dan secara bertahap mengurangi atau menghilangkan hal yang tidak cocok. Tiga pilar dasar harus bekerja sinergis. Maknanya, semua harus berjalan secara seiring dan harmonis.

Selanjutnya, pemimpin menggunakan ini secara teratur untuk meningkatkan mutu produk, layanan, nilai pelanggan, diferensiasi kompetitif, dan komunikasi pemasaran untuk merealisasi target pelanggan. Komunikasi bebas antara pilar adalah bagian penting untuk keberhasilan bisnis. Para pemimpin organisasi harus saling interaksi secara dinamis. Juga, harus memastikan bahwa tiga pilar tersebut tidak berubah menjadi tiga komponen organisasi yang berdiri sendiri, yang akan membawa entitas bisnis berbahaya, karena tidak seimbang dari waktu ke waktu. Langkah selanjutnya, secara teratur mengaudit tiga pilar tersebut untuk memastikan sejauh mana dapat beroperasi pada tingkat yang efektif dan harmonis. Gunakan skala 1 sampai 10 untuk menilai tingkat efektifitasnya. Bahkan, secara berkala meminta pandangan pihak internal dan eksternal tentang implementasi pilar tersebut terkait kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan nilai dari produk atau layanan yang diterima. Hal itu karena unsur-unsur tersebut sebagai komponen penting dalam daya saing.

Kemudian, beberapa hasil riset tentang daya saing seperti yang dilakukan Salimzadeh, Courvisanos & Ravi (2013) serta Moultrie *et al.* (2016) bahwa memberikan *customer value* memiliki banyak benefit dan salah satu diantaranya berpengaruh terhadap kinerja secara dramatis. Benefit lainnya dapat meningkatkan daya saing industri kecil. Selanjutnya, Natarajan & Wyrick (2011) dan Halberstadt & Johnson (2014), juga mengungkapkan bahwa mengoptimalkan *customer value* sebagai salah satu pendekatan yang berpengaruh dominan terhadap daya saing usaha. Bahkan, Murphy (2012) & Permenter (2015) menjelaskan bahwa penerapan *pillar of customer value* mempunyai dampak pada daya saing sekaligus kinerja usaha kecil. Oleh karena itu rumusan hipotesis pada penelitian ini adalah *diliver* dan *fulfill customer value* berpengaruh signifikan terhadap *business success*.

METODE

Penelitian kuantitatif dengan obyek pelaku *home industry* Opak Gambir Kabupaten Malang ini menggunakan pendekatan eksplanatif. Teknik pengambilan sampelnya menggunakan proporsional dengan jumlah responden sebanyak 100 entitas usaha. Definisi Operasional variabel penelitiannya adalah (a) *diliver & fulfill customer value* adalah memindahkan dan memenuhi nilai kepuasan yang menjadi harapan

pelanggan dan (b) *business success* merupakan sebuah kondisi entitas bisnis yang terus mengalami pertumbuhan berbagai aspek bisnis dengan indikator *customer satisfaction, growth at business profit* dan *greater corporate reputation*. Populasi pada penelitian ini adalah semua pelaku industri kecil menengah opak gambir di Kabupaten Malang.

Teknik pengambilan sampelnya dilakukan dengan *proportional random sampling* agar representatif dengan jumlah menggunakan formula 5 kali indikator. Hal itu mengingat jumlah populasi sebanyak 182 IKM. Maka, ditetapkan (5x19) atau 95 pelaku IKM yang akan menjadi responden dan sekaligus peserta FGD. Namun pada penelitian ini ditetapkan 100 responden *home industry* opak gambir. Hal ini sesuai dengan persyaratan analisis data Structural Equatiation Model (Sugiyono, 2014 & Ferdinand, 2013).

HASIL

Sektor Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Kabupaten Malang mengalami kenaikan dengan prosentase cukup bagus. Hingga bulan Maret 2016 ini UMKM kabupaten Malang mengalami kenaikan sebesar 0,55 persen dari tahun sebelumnya. Sehingga total jumlah UMKM kini mencapai 374.606 unit. Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Malang, mengatakan bahwa kenaikan UMKM dari tahun lalu mencapai 2.515 unit. Juga dijelaskan rincian pertumbuhan UMKM tahun ini. Untuk sektor usaha mikro naik 1.853 unit, usaha kecil berkembang 580 unit. Sementara usaha menengah mengalami kenaikan sebesar 82 unit. Dengan berkembangnya UMKM tersebut berdampak pada berkurangnya angka pengangguran di Kabupaten Malang. Dihitung dari tahun 2013 lalu, UMKM sudah menyedot tenaga kerja sebanyak 602.484 orang.

Selain itu, dijelaskan, *home industry* berupa produk makanan dan minuman olahan merupakan banyak yang bertumbuh. Kebanyakan *home industry* memproduksi makanan alami seperti kripik buah-buahan dan minuman dari sari buah. Selain *home industry*, usaha kerajinan atau karya juga mengalami kenaikan berupa lukisan dan produk dari rotan. Salah satu produk kerajinan unggulan yang dimiliki Kabupaten Malang adalah Batik Druju, dan Batik Pandanmulyo. Selain itu juga ada produk topeng Pakisaji yang sangat berkualitas. Dengan para unggulan kerajinan tersebut pihaknya ditugaskan untuk mendorong para perajin untuk untuk lebih meningkatkan produktivitas dan kualitas kerajinannya.

Selain itu, perkembangan UMKM ini juga dipengaruhi dengan akan diselenggarakannya berbagai even pameran petani di Kabupaten Malang. Menurutnya para perajin dan petani bersaing untuk membuat produk unggulan masing-masing untuk dipajang di pameran tersebut. Even ini merupakan kesempatan yang tepat untuk memasarkan produksi UMKM. Apalagi produk UMKM juga disediakan stan pendamping pada pameran yang rencananya akan dihelat di Stadion Kanjuruhan tersebut. Untuk kedepannya berharap sektor UMKM Kabupaten Malang akan terus berkembang. Untuk itu, berbagai upaya telah dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Malang baik berupa pelatihan, pendampingan dan pemberian bantuan permodalan, tujuannya dalam rangka menumbuhkembangkan entitas usaha kerakyatan ini agar lebih berdaya saing. Sehingga bukan hanya akan berkembang dan memiliki daya saing, melainkan akan berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan perekonomian rakyat Kabupaten Malang, yang formatnya berkurangnya kesenjangan sosial ekonomi di wilayah ini.

Berdasarkan hasil survey, berikut didiskripsikan tentang respon 100 pelaku usaha kecil opak gambir di Kabupaten Malang sebagai berikut.

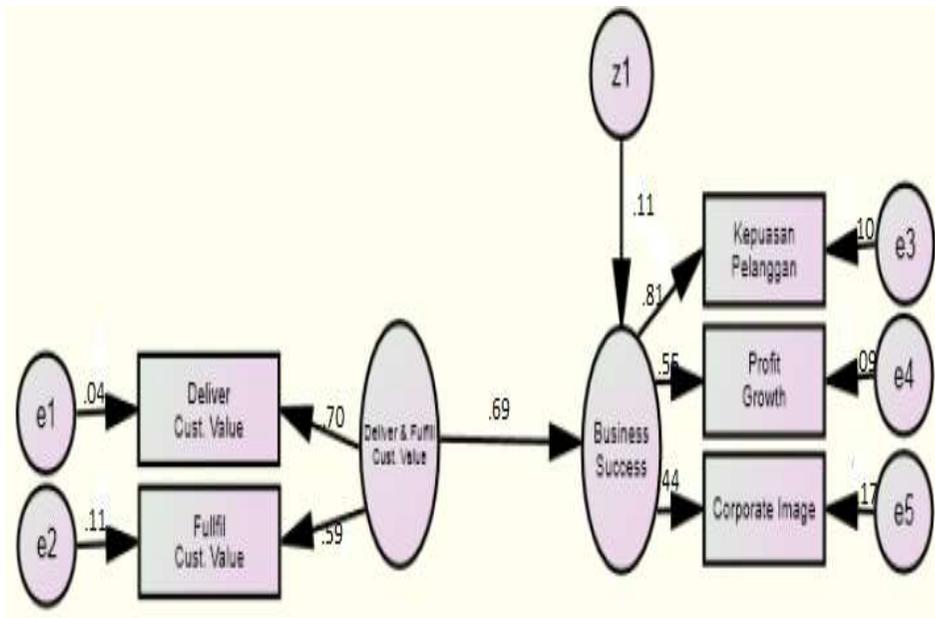
Tabel 1. Diskripsi *Fullfill Customer & Deliver Customer Value*

Responden (%)					
Indikator	1	2	3	4	5
Fullfill Customer Value	0	0	10	78	12
Deliver Customer Value	0	1	14	80	6

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Tabel 1 menjelaskan bahwa tidak satupun responden yang merespon negatif terhadap *Fullfill Customer & Deliver Customer Value*. Maknanya, *Fullfill Customer Value* dan *Deliver Customer Value* dianggap sangat penting dalam mengelola usaha kecil. Hal itu terungkap dari mayoritas responden menjawab dengan skor 4 (setuju) dan skor (5) sangat setuju. Untuk *Fullfill Customer Value*, 10 % menjawab 3, 78% menjawab 4 dan 12% menjawab 5. Kemudian, untuk *deliver customer value*, hanya 1% yang menjawab 2, 14% menjawab 3, 80% menjawab 4 dan 6% menjawab 5. Maknanya, memenuhi nilai kepuasan yang menjadi harapan pelanggan sebagai hal yang sangat penting untuk dilakukan.

Selanjutnya, berdasarkan hasil analisis data primer dengan memanfaatkan teknik analisis *structural equation model*, terungkap bahwa instrumen penelitian yang digunakan adalah valid dan reliabel. Hal tersebut terlihat dari semua nilai *loading factor* lebih besar dari 0.40. Selanjutnya dinyatakan realible karena pada hasil uji realibilitas semua memiliki koefisien lebih besar dari 0,60. Sedangkan keterkaitan antara *deliver & fulfill customer value* adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Keterkaitan Diliver, Fulfill Customer Value & Business Success.
 Sumber: Data Primer diolah, 2018.

Sebagaimana dijelaskan pada gambar 2, terungkap bahwa *Deliver & Fulfill Customer Value* berpengaruh positif terhadap *business success* dengan koefisien sebesar 0,69. Maksudnya bahwa hanya 31% yang dipengaruhi oleh faktor lain. Selanjutnya, *deliver customer value* sebagai faktor dengan koefisien terbesar dari *deliver dan fulfill customer value*. Sedangkan faktor kepuasan pelanggan sebagai penentu terbesar terhadap *business success*, dengan koefisien sebesar 0,81. Maksudnya kepuasan sangat menentukan keberhasilan sebuah bisnis, utamanya pada entitas usaha di Kabupaten Malang. Tentu, manakala kedua temuan

tersebut dikaitkan maka dalam rangka meningkatkan optimisme keberhasilan usaha diperlukan optimalisasi *deliver of customer value*. Hal itu karena dengan pendekatan tersebut akan meningkatkan kepuasan pelanggan sebagai indikator penting dari *business success* pada *home industry* opak gambir di Kabupaten Malang.

Selanjutnya, pengujian hipotesis digunakan untuk menguji beberapa hipotesis penelitian seperti yang telah dirumuskan sebelumnya. Pengujian hipotesis didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan alat analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan pada tabel sebelumnya. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis nilai Critical Ratio (CR) dan nilai Probabilitas (P) pada hasil oleh data *Regression Weights Full Model*, dibandingkan dengan batas statistik yang disyaratkan, yaitu nilainya harus lebih besar dari 2,00 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil oleh data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang diajukan pada penelitian ini. Berikut pada tabel 2 dijelaskan estimasi parameter *regression weights* yang merupakan hasil olah data primer.

Tabel 2. Estimasi Parameter Regression Weights

	Estimate	S.E	C.R.	P
DFCV<--- BS	0,63	0,24	2,62	0,001

Sumber: Hasil Olah Data Primer, 2018

Hipotesis yang menyatakan *deliver & fullfil customer value* berpengaruh signifikan terhadap *business success*. Dari Tabel 2 terungkap bahwa pengaruhnya ditunjukkan dengan CR sebesar 2,62 lebih besar dari 2,00 dengan nilai p sebesar 0,001 yang berarti $< 0,05$. Dengan demikian hipotesis pada penelitian ini dinyatakan dapat diterima. Maknanya, dapat dijelaskan bahwa implementasi *deliver & fullfil customer value* berpengaruh nyata terhadap *business success*. Sebuah temuan yang tentu sangat bermakna bagi entitas usaha kecil dalam rangka meningkatkan *business success* (keberhasilannya) *home industry* Opak Gambir di Kabupaten Malang.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang mendapatkan *deliver & fullfil customer value* berpengaruh signifikan terhadap *business success* ini mendukung beberapa temuan riset sebelumnya diantaranya yang diungkapkan Salimzadeh, Courvisanos & Ravi (2013), bahwa tata kelola *customer value* memiliki banyak benefit dan salah satu diantaranya berpengaruh terhadap kinerja secara dramatis. Benefit lainnya dapat meningkatkan daya saing entitas industri kecil. Selanjutnya, juga mendukung pendapat Halberstadt & Johnson (2014) yang mengungkapkan bahwa mengoptimalkan *customer value* sebagai salah satu pendekatan yang berpengaruh dominan terhadap daya saing usaha. Juga, linear dengan temuan Permenter (2015) menjelaskan bahwa penerapan *pillar of customer value* mempunyai dampak pada daya saing sekaligus kinerja usaha kecil. Temuan riset pada entitas usaha kecil ini juga sejalan dengan temuan riset Moyeen & Courvisanos (2015) yang mengungkapkan bahwa bisnis skala kecil akan berhasil dan bisa success manakala mempertimbangkan pilar-pilar bisnis. Bahkan mendukung pendapat Magretta (2015) yang mengungkapkan bahwa *business success* merupakan sebuah kondisi entitas bisnis yang terus mengalami pertumbuhan berbagai aspek bisnis dengan beberapa indikator yang terdiri dari *greater customer satisfaction, growth at business profit, greater customer retention, growth at business turn over, greater labor satisfaction, greater corporate reputation* dan *growth at number employee* perlu mendapatkan sentuhan *deliver & fullfil customer value*. Banyak perusahaan yang hanya berfokus pada *business as usual*, namun tidak banyak yang mempersiapkan kelangsungan bisnisnya bila *incident* atau bencana terjadi. Singkatnya, hasil riset ini memperkuat temuan-temuan riset sebelumnya, yang tentu tidak terbantahkan lagi bahwa pentingnya tata kelola *deliver & fullfil customer value* pada entitas usaha kecil.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian terungkap *deliver & fullfil customer value* berpengaruh signifikan terhadap *business success*. Maknanya, manakala entitas usaha kecil khususnya *home industry* Opak Gambir di Kabupaten Malang ini bermaksud meningkatkan keberhasilannya, maka salah satu upaya yang harus dilakukan adalah dengan menerapkan tata kelola *deliver & fullfil customer value* yang

optimal. Hal itu karena dengan implementasi temuan riset ini secara optimal, maka akan dapat lebih meningkatkan optimisme terus berkembangnya industri kecil Opak Gambir khususnya di Kabupaten Malang menjadi entitas ekonomi yang makin berdaya saing. Bahkan bukan tidak mungkin, entitas usaha kecil ini akan dapat meningkatkan kesejahteraan perekonomian masyarakat sekitar termasuk memberikan kontribusi pada meingkatnya Pendapatan Asli Daerah (PAD) menjadi lebih besar lagi.

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian tentang keterkaitan *deliver & fullfil customer value* dengan *business success*, maka temuan ini dapat dijadikan sebagai masukan bagi Pemerintah Kabupaten Malang melalui Dinas terkait untuk melakukan pembinaan yang lebih efektif. Sedangkan bagi peneliti selanjutnya, hendaknya temuannya riset ini dapat menjadi pijakan baru untuk melakukan penelitian-penelitian lanjutan yang lebih fokus dalam mengeksplorasi manajemen adaptif dalam pengembangan entitas usaha kecil. Sebagai misal difokuskan pada indikator *diliver customer value* yang memberikan pengaruh terbesar terhadap *deliver & fullfil customer value*. Dengan kata lain, penelitian kedepan hendaknya lebih fokus pada indikator tersebut dan menjadikannya sebagai variabel penelitian baru. Dengan demikian, melalui riset tersebut akan dapat terungkap temuan lebih spesifik yang manakala diterapkan akan berdampak lebih besar pada keberhasilan usaha kecil, utamanya di Kabupaten Malang.

DAFTAR PUSTAKA

- Angahar, P. A. 2015. Fast tracking economic empowerment and poverty reduction through support of local councils. *Journal of Business and Management Tomorrow*, 2(4): 1-9.
- Boone L.E. 2007. *Business Management in the Changing Era*. Philadelphia. The Fourth Edition : Mc.Millan Publishing.
- Braşoveanu, I.V. 2014. The Influence of the Business Environment on Small and Medium Enterprises, *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 4(2): 1-13
- Ferdinand, A. 2013. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Skripsi, Tesis dan Desertasi*. Edisi 4. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghani, K. D. A., et al. 2010. Critical internal and external factors that affect firms strategic planning. *Research Journal of Finance and Economics*, Issue 51, 50-58
- Halberstadt, J.& Johnson, W. 2014. Sustainability Management for Start-ups and Micro- Enterprises: Development of a Sustainability Quick-Check and Reporting Scheme. *Proceedings of the 28th Environmental Conference*. Oldenburg, Germany, 1-8
- Magretta, J. 2015. *Growth Through Global Sustainability*. Philadelphia : Irwin Inc.
- Moultrie, J.,et al. 2016. A tool to evaluate design performance in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(3/4): 184-216.
- Moyeen, A. & Courvisanos, J. 2015. Three Pillars of SMEs in Australia. *The Australian Journal of Regional Studies*. 18(3): 364-91.
- Murphy, K., 2012. The social pillar of sustainable development: a literature review and framework for policy analysis, *Sustainability Journal*, 8(1):1-15.
- Natarajan G.S. & Wyrick, D.A.. 2011. Framework for Implementing Sustainable Practices in SMEs in the United States, *Journal of Cleaner Production*, 7(16): 1600-1609.
- Neely, A. 2013. *Business performance measurement: Theory and Practice*, Cambridge University Press.
- Permenter, B. 2015. Implementing The Three Pillars of Sustainability. *Journal of Small Business Management* . 47(4):465-488.
- Salimzadeh, P., Courvisanos, J. & Ravi, R.R. 2013. Sustainability in Small and Medium Sized Enterprises in Regional Australia: A Framework of Analysis. 26 th *Annual SEAANZ Conference Proceedings*. 1-12
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugito, P. & Sumartono. 2018. Manajemen Pengetahuan dan Kemampuan Lintas Budaya Serta Pengaruhnya terhadap Adaptabilitas Organisasi. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. 12(1): 33-40.

Erna Setijani, Sumartono, Kamaludin