

# STUDI TENTANG FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KUALITAS STRATEGI BERSAING UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PADA KUKM PENGRAJIN KULIT DI MANDING - BANTUL

Siti Nur Barokah  
Universitas Diponegoro

## **Abstract**

*In a context of enhancing the competitive advantage, acquiring knowledge is an important factor. This point is the weakest of the KUKM powerlessness. The problem that Group of Small Business and Entrepreneurs often face basically is on the decision making on Competitive Strategy in order to enhance the firms' performance. Therefore, it is necessary to examine "How to enhance the Group of Small Business and Entrepreneurs' performance, by focusing on Competitive Strategy and the affecting factors." Hence, a model that consists of five variables is developed. Those five variables are strategic assets, environment adaptability, entrepreneurship orientation, competitive strategy and firms' performance.*

*Data of observed variables is collected through questionnaire. The questionnaire is specially developed to have structured questions about the variables. 100 respondents of owners or people who run leather crafts in Yogyakarta were asked to answer the questionnaires. Then, data collection is analyzed with Structural Equation Modeling (SEM) method.*

*The test result of the model shows that the model developed in this researched is proven to be fit. While the hypothesis test shows that the quality of strategic asset, environmental adaptability, and the quality of competitive strategy has a positive and significant effect on firms' performance.*

*Based on the hypothesis result, enhancing Group of Small Business and Entrepreneurs performance can be achieved by making better the competitive strategy through entrepreneurship orientation.*

## **Keywords:**

*Strategic asset quality, environmental adaptability, entrepreneurship orientation, competitive strategy, firms' performance*

## PENDAHULUAN

Koperasi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan salah satu bagian penting dari perekonomian suatu negara ataupun daerah, tidak terkecuali di Indonesia. Sebagai gambaran, kendati dalam sumbangannya dalam output nasional (PDRB) 56,7 persen dan dalam ekspor non migas 15%, namun KUKM memberi kontribusi sekitar 99 persen dalam jumlah badan usaha di Indonesia serta mempunyai andil 99,6 persen dalam penyerapan tenaga kerja (Gunadi, 2003).

Namun dalam kenyataannya selama ini KUKM kurang mendapatkan perhatian, padahal dalam berbagai seminar dan jurnal disebutkan bahwa Koperasi Usaha Kecil dan Menengah (KUKM) merupakan pilar penting dalam pembangunan perekonomian bangsa. Hal ini dapat di maklumi dengan banyaknya jumlah penduduk Indonesia dengan tingkat perekonomian yang belum tinggi, sehingga melakukan usaha ekonomi dalam skala kecil dan menengah merupakan pilihan yang realistis. Skala usaha ini yang kemudian akan melakukan pergerakan ekonomi riil terutama di sektor konsumsi dan produksi kecil (Sidiq, 2003). Oleh karena itu KUKM memiliki peran yang sangat strategis.

Secara umum, permasalahannya yang sering dihadapi KUKM adalah permodalan, pemasaran, kurangnya pengetahuan dan Sumber Daya Manusia yang kurang berkualitas. Dalam konteks peningkatan daya saing, penguasaan pengetahuan adalah faktor penting untuk mendongkrak daya saing. Disinilah kelemahan terbesar dari KUKM. Rendahnya penguasaan pengetahuan pada KUKM dipengaruhi faktor internal dan faktor eksternal (Muttaijen, 2008).

Faktor internal adalah (1) kurangnya kesadaran dan kemauan untuk menerapkan pengetahuan yang tepat guna, (2) keterbatasan modal untuk meningkatkan penguasaan teknologi, (3) kurangnya kemampuan untuk memanfaatkan dunia usaha dan (4) kurangnya akses terhadap sumber teknologi dan pengetahuan.

Faktor eksternal yang mempengaruhi adalah (1) hasil penelitian dan pengembangan yang belum tepat untuk pengembangan KUKM, (2) proses adopsi teknologi pada KUKM belum maksimal, (3) keterbatasan publikasi hasil penelitian dan pengembangan dan (4) skim pembiayaan yang masih terbatas dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Hasil penelitian pengentasan kemiskinan melalui pemberdayaan KUKM (Tim PSE KP UGM, 2008), masalah riil yang ada dilapangan yang dihadapi KUKM diantaranya:

1. Aspek Produksi (kualitas produksi rendah, kontinuitas produksi tidak terjamin, inovasi produk rendah).
2. Aspek pembiayaan (syarat anggaran, bunga pinjaman terlalu tinggi, pelaku KUKM enggan berurusan dengan perbankan merasa ribet, kurang sosialisasi

dan informasi mengenai pinjaman lunak, sistem pembayaran yang rutin menjadi beban bagi pengusaha yang penjualan produknya berfluktuasi.

3. Aspek Pemasaran (diluar jawa tidak ada sentra industri kecil, sedang di jawa ada sentra industri kecil tetapi belum dikelola secara optimal, jaringan pemasaran belum luas, tidak semua KUKM mempunyai kesempatan untuk mengikuti pameran maupun promosi.
4. Aspek Manajemen Usaha (pengelolaan usaha kurang profesional, manajemen usaha bersifat tradisional dan kekeluargaan, tidak ada pemisahan antara keuangan keluarga dengan perusahaan, manajemen bahan baku kurang diperhatikan, tidak ada perencanaan menyeluruh atas proses produksi dan pemasaran.

Dalam menjalankan usahanya, saat ini KUKM di Indonesia tengah menghadapi persaingan dari berbagai pihak. Tidak hanya dengan sesama industriawan yang mempunyai skala yang sama tetapi juga dengan pengusaha-pengusaha besar. Menurut Thoha (1998) untuk menghadapi tantangan-tantangan yang dihadapi oleh KUKM tersebut, diperlukan adanya berbagai terobosan pasar baru, penetapan strategi pasar yang jitu, peningkatan kualitas produk, dan daya saing produk yang dihasilkan. Hal-hal tersebut dapat dirangkum dengan menerapkan strategi pemasaran yang tepat untuk mencapai keunggulan bersaing, yang dirumuskan dengan menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah lingkungan industri dalam mana perusahaan tersebut bersaing (Porter, 1992).

Kekuatan-kekuatan yang paling besar

dalam persaingan industri akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang kualitas perumusan strategi bersaing (Porter, 1992). Hal tersebut pada akhirnya juga akan menentukan kegiatan yang perlu bagi suatu perusahaan untuk berprestasi, seperti inovasi, budaya yang kohesif atau implementasi strategi pemasaran yang baik. Akan tetapi, faktor-faktor persaingan tersebut dapat juga menjadi sumber kegagalan apabila perusahaan tidak berhasil mengatasi kekuatan-kekuatan persaingan yang ada dalam industri tersebut melalui kualitas strategi bersaing yang telah dirumuskan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu menggambarkan bahwa permasalahan yang sering dihadapi KUKM pada padasarnya terletak pada kebijakan dalam menentukan Kualitas Strategi Bersaing untuk mengembangkan Kinerja Perusahaan.

Untuk menjawab permasalahan di atas maka perlu dianalisis "Bagaimana Mengembangkan Kinerja KUKM, dalam kerangka pengaruh Kualitas Strategi Bersaing dan faktor-faktor yang mempengaruhinya".

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

### Aset Strategik

Aset strategik didefinisikan sebagai sesuatu yang dimiliki perusahaan seperti nama merk atau terobosan teknologi, ikatan-ikatan jaringan kerja, tradisi-tradisi sosial perusahaan, praktek-praktek manajemen yang superior terhadap pelanggan. Bila ia merupakan sebuah set kapabilitas, maka ia harus merupakan sesuatu yang memungkinkan perusahaan melakukan lebih baik dari pada yang dilakukan oleh para pesaing. Aset strategik dapat dipahami sebagai sumber daya dari kapabilitas yang bersifat langka, tahan lama, tidak mudah di

perdagangan, sulit untuk ditiru dapat digunakan untuk mengkonversi *value* menjadi profit (*appropriable*) (Ferdinand, 2003).

Dewasa ini telah berkembang pengakuan bahwa satu-satunya sumber daya yang mampu memberikan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan bagi organisasi akan terletak pada kepemilikan sumber daya yang bersifat intangible. Menurut Becker, Huselid dan Ulrich (2001) dalam HR Scorecard mengemukakan bahwa kepemilikan aset intangible akan memberikan manfaat yang tangible (profitabilitas), (Wijayanto, 2008). Aset strategik intangible yang dimiliki suatu organisasi diantaranya adalah kompetensi sumber daya manusia, manajemen pengetahuan, kapabilitas organisasi dan pengalaman (CEO).

Sumber daya berdasarkan pandangan manajemen strategis menekankan pentingnya sebuah perusahaan yang unik atau khusus sebagai sumber-sumber keuntungan kompetitif (Pearce 1988, Day 1992, Hoskisson et al Pearce, 1988) salah satu perubahan adalah pergeseran dari strategi fokus ke strategi out put yang menjadi keuntungan kompetitif. Grant, 1991; Day 1992 menurut pandangan ini perubahan harus mengembangkan sumber daya dan kemampuan khusus sehingga dapat menciptakan dan mempertahankan keuntungan yang kompetitif. Hal ini menunjukkan bahwa sumber kompetitif harus dibedakan dari posisi keuntungan (Forsman, 2006). Dari sumber daya berbasis melihat (RBV), strategi kompetitif dapat didefinisikan sebagai pengelolaan sumber daya kedalam posisi yang kompetitif dalam memperoleh keuntungan (Varadarajan, 1992). Oleh sebab itu hipotesa ini diajukan:

**H1 : Kualitas Aset Strategik berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

## **Adaptabilitas Lingkungan**

Berada dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, setiap pelaku bisnis dituntut untuk senantiasa beradaptasi dengan pola perubahan agar tetap kompetitif. Organisasi juga menghadapi dan mengalami berbagai perubahan sejalan dengan perubahan lingkungan bisnis. Perubahan yang terjadi dapat berupa struktur organisasi, perubahan jenjang karier, perubahan kompetensi yang diperlukan dan lain sebagainya. Organisasi dituntut untuk semakin kritis dalam mensikapi fenomena perubahan lingkungan bisnis yang terjadi dewasa ini agar dapat bertahan hidup melalui perubahan cara pandang yang dimilikinya terhadap kondisi eksternal dan internal yang ada. Perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal organisasi seringkali menghadapkan organisasi pada pertanyaan-pertanyaan mengenai keputusan-keputusan strategik apa saja yang dibuat dan apakah sumber daya yang harus dimiliki agar organisasi dapat selalu kompetitif.

Untuk sukses dalam jangka waktu lama organisasi harus seirama dengan lingkungan eksternal. Harus ada kesesuaian strategi antara keinginan lingkungan dengan apa yang ditawarkan oleh perusahaan, demikian juga antara kebutuhan perusahaan dengan apa yang dapat disediakan oleh lingkungan. Prediksi yang terjadi sekarang adalah lingkungan untuk semua organisasi akan menjadi lebih tidak pasti dalam beberapa tahun kedepan. Ketidakpastian lingkungan mengacu pada gabungan antara tingkat kompleksitas dengan tingkat perubahan dalam lingkungan eksternal organisasi. Ketidakpastian lingkungan merupakan ancaman bagi manajemen strategi, karena ketidakpastian menghambat kemampuan organisasi untuk mengembangkan rencana jangka panjang untuk membuat keputusan strategis ur

menjaga perusahaan seimbang dengan lingkungan eksternal. (Hunger, J. David & Thomas L. Wheleen, 2003 dalam Zulaikha, 2003). Oleh karena itu Zulaikha & Fredianto, 2003 mengemukakan bahwa pentingnya menyelaraskan kapabilitas perusahaan dengan lingkungan yang terjadi secara terus menerus. Atau Calantone, 1994 jika lingkungan eksternal berubah maka perusahaan dituntut untuk mampu mengakomodasi dirinya dengan perubahan tersebut.

Para pakar dan peneliti di barat pada umumnya sepakat bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang tinggi dengan lingkungan eksternalnya, memperlihatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang rendah (Zulaikha & Fredianto, 2003)

Sebelum perusahaan dapat memulai perumusan strategi, manajemen harus mengamati lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi. Pengamatan lingkungan adalah pemantauan, pengevaluasian dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal kepada orang-orang kunci dalam perusahaan. (Hunger, J. David & Thomas L. Wheleen, 2003).

Perubahan lingkungan bisnis menciptakan ketidakpastian bagi dunia bisnis dan mempengaruhi kapabilitas organisasi untuk membangun keunggulan bersaing. Organisasi bisnis secara individual membangun respon yang berbeda dalam merespon perubahan lingkungan eksternal, tergantung dari fleksibilitas organisasi dan kapabilitas manajemen untuk merespon perubahan. Kapabilitas dinamis mencerminkan kompetensi sumberdaya, kapasitas manajemen dan seringkai

membutuhkan komitmen personal dalam organisasi yang sangat sulit untuk ditiru oleh pesaing. Kapabilitas dinamis memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun dan mereka ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi perubahan lingkungan eksternal. (Budiprasetyo, 2008)

Perubahan lingkungan eksternal terjadi tanpa pernah berhenti, pemikiran, sikap dan perilaku kreatif dan inovatif menjanjikan kepada organisasi fleksibilitas dan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Oleh karena itu organisasi selalu berhubungan dengan lingkungan yang dinamis dan tidak pasti. Agar dapat berhasil organisasi harus menyadari pentingnya strategis, pengelola harus memahami bagaimana perubahan dalam lingkungan kompetitif, aktif mencari peluang untuk memanfaatkan kemampuan strategis, menyesuaikan dan mencari perbaikan di setiap bidang. (Papolova, 2006). Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan:

**H2 : Adaptabilitas Lingkungan berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

#### **Orientasi Kewirausahaan**

Menurut Hofer dan Schendel (1) mendefinisikan strategi sebagai sebuah pola dari tujuan atau tujuan menentukan jenis bisnis atau M. Porter (2) membedakan antara 2 jenis strategi: kompetitif strategi dan korporasi strategi. Kompetitif atau strategi bisnis merujuk kepada kompetensi khusus dari perusahaan. Strategi perusahaan merujuk kepada perusahaan dan apa misi dari bisnis yang kuat. (Ibrahim AB, 2003)

Strategi ini membangun organisasi mencapai, membangun, membela dan mempertahankan keuntungan yang kompetitif. Membangun perusahaan yang memiliki

keuntungan kompetitif dengan berbagai cara seperti kepemimpinan biaya, keunggulan produk dan teknologi, kualitas dan kehandalan layanan. Penelitian telah menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan kecil harus membangun keunggulan kompetitif untuk bersaing. Misalnya, CR Stoner, belajar bidang kompetensi khusus untuk perusahaan kecil, dan sejauh mana mereka membentuk suatu keuntungan kompetitif. Pada beberapa bidang yang berbeda dalam mengidentifikasi kompetensi ini mencakup pengalaman dan pengetahuan, keunikan produk atau layanan, pelayanan yang lebih baik dari rata-rata, lokasi, biaya rendah dan harga, kualitas produk, berbagai produk suasana, reputasi dan metode yang unik.

Kakati (2003) mengatakan bahwa perusahaan adalah kunci hidup dan faktor pembangunan baru untuk yang akan datang; wirausahawan yang sukses bila mampu mengembangkan berbagai sumber daya yang dimiliki untuk mendukung strategi bisnisnya guna memperoleh kinerja perusahaan. Selain itu pengusaha menggali ceruk pasar baru untuk yang akan datang. (Chen, 2007). Untuk mengalahkan pesaing pengusaha harus inovatif dan memberikan produk yang berkualitas tinggi atau layanan yang berharga dan menarik (Lee & Penning, 2001; dalam Chen, 2007).

Orientasi Kewirausahaan dapat dilihat sebagai pilihan strategis dan mencerminkan bagaimana usaha untuk memanfaatkan peluangnya. Wiklund and Shepherd, 2003; dalam Chen, 2007 melaporkan bahwa orientasi kewirausahaan meningkatkan hubungan antara ilmu berbasis sumber daya, seperti pemasaran dan kemampuan teknologi dan kinerja usaha kecil.

Berdasar dari hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesa yang diajukan:

### H3: Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing.

#### Kualitas Strategi Bersaing

Esensi strategi bersaing dapat digambarkan sebagai sebuah proses bagaimana perusahaan membangun dan mengembangkan berbagai sumber daya strategiknya yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing, keunggulan mana dapat bermakna ganda yaitu disatu sisi sebagai instrumen untuk menghasilkan kinerja dan sisi yang lain sebagai instrumen untuk menetralkan aset dan kompetensi bersaing yang dimiliki oleh pesaing. Proses ini yang secara sadar dikembangkan dari waktu ke waktu pada hakekatnya akan menjadi dasar yang kuat bagi pencapaian dan pengembangan keunggulan bersaing berkelanjutan. (Ferdinand, 2003).

Untuk membuat sumber daya ini berpotensi sebagai sumber dari keunggulan bersaing berkelanjutan, maka sumber daya yang dimiliki perusahaan harus memenuhi empat atribut atau kriteria yaitu:

1. *Value*, sumber daya tersebut haruslah mampu menghasilkan nilai dalam arti bahwa ia berkemampuan untuk mengeksploitasi peluang dan atau menetralkan ancaman-ancaman dalam lingkungan perusahaan.
2. *Rareness*, sumber daya tersebut harus memenuhi syarat kelangkaan dalam arti keberadaannya adalah langka dalam persaingan yang saat ini dilakukan atau yang potensial dihadapi.
3. *Imperfect imitability*, sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan adalah yang bersifat tidak mudah ditiru atau dapat ditiru dengan tidak sempurna, dalam arti

bahwa sumber daya dan kompetensi ini cukup mahal (costly) atau sulit untuk ditiru.

4. *Substitutability*, sumber daya yang dimiliki dan digunakan haruslah tidak mudah untuk substitusi, ia *haruslah* tidak memiliki substitusi yang sama karena akan menjadi masalah misalnya walaupun ia bersifat valuable tetapi bukanlah sesuatu yang jarang dan bukan pula mudah ditiru.

Aaker, 1989 mengidentifikasi alur keuntungan bersaing yang berkelanjutan adalah suatu proses pengelolaan aset dan ketrampilan yang melibatkan 3 langkah: pertama mengidentifikasi aset yang relevan dan ketrampilan dengan mengamati sukses dan kegagalan; kedua memiliki aset dan ketrampilan yang relevan untuk masa depan kebutuhan pasar; ketiga implementasi dari program yang akan dikembangkan, ditambahkan dan atau melindungi aset ini dan ketrampilan. Itami & Roehl, 1987; Hall, 1992 menyarankan bahwa kunci unsur strategi adalah manajemen aset tidak kelihatan dan menyarankan bahwa tiap-tiap putaran dari siklus bisnis harus menambah nilai.

Day, 1994 menempatkan efek langsung antara orientasi strategis dan kinerja sehingga membayangkan orientasi pasar adalah kunci untuk menghadapi dan bereaksi terhadap perubahan lingkungan pasar. Perusahaan dengan pendekatan langsung mempengaruhi kemampuan untuk menghasilkan keuntungan bersaing dengan sukses (Harrison-Walker, 2001; Pelham dan Wilson, 1996; Narver Slater, 2000, dalam Sinkovics, 2004).

Pelanggan dan pesaing adalah dimensi orientasi strategis yang mewakili sebagian besar dari strategi perusahaan dan kinerja perusahaan. Dengan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan pesaing, produsen serta

dapat bergerak dan bereaksi cepat ke pesaing, seperti merancang pekerjaan dan prosedur operasi yang fleksibel, ke perusahaan pesaing. (Harrison-Walker, 2001; Sinkovics, 2004).

Menurut Barney, 1991; suatu perusahaan dikatakan mempunyai satu keuntungan kompetitif ketika sedang menerapkan satu strategi penciptaan nilai yang tidak secara serempak diterapkan pesaing yang potensial saat ini (Sinkovics, 2004). Jennings dan Lumkin, 1992; Tyler' Bettenhaus dan Daft, 1999; Yasat Ardekani & Nystrom, 1993 dalam penelitiannya tidak seorangpun dari mereka memfokuskan pada khusus perusahaan kecil, selanjutnya terlepas dari itu semua secara nyata lingkungan, strategi dapat memperkokoh kinerja. Pendekatan Strategis berpotensi untuk meningkatkan kemampuan kompetisi untuk berkontribusi meningkatkan kinerja (Han, Kan dan Srivastavo, 1998; Sinkovics, 2004)

Berdasarkan hasil penelitian yang ada menggambarkan pengelolaan sumber daya intangible sebagai sumber keuntungan kompetitif yang dapat meningkatkan Kinerja Perusahaan. Maka hipotesis yang diajukan adalah:

**H4 : Kualitas Strategi Bersaing berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan**

#### **Kinerja**

Kinerja adalah hasil akhir dari suatu firma yang diperoleh sebagai akibat dari sejumlah aktivitas internal. Setiap perusahaan menyadari bahwa ada kebutuhan untuk memanfaatkan sumber daya perusahaan untuk memaksimalkan kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Menurut Swamidass dan Newel, 1987; Yeoh dan Jeong, 1995; dalam Zulaikha, 2003 mengemukakan bahwa strategi merupakan alat (*vehicle*) untuk melakukan adaptasi dan

merupakan faktor penentu utama (*key determinant*) kinerja perusahaan. James dan Hatten, 1994 menegaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari strategi. Dan bagaimana perusahaan menggunakan strategi untuk beradaptasi dengan lingkungannya merupakan makna dari orientasi strategik (*strategic orientation*).

Kinerja perusahaan ditentukan oleh keunggulan kapabilitas sosio-kognitif perusahaan, khususnya dalam berbagai tim pengembangan dan implementasi strategi (Giasberg, 1994). Dua dimensi pokok dari kapabilitas sosio-kognitif adalah SDM (kemampuan kognitif dan kompetensi-kompetensi sosial) dan sumber daya organisasi (teknik pemetaan dan pemodelan, serta desain struktur organisasi dan insentif). Kapabilitas sosio-kognitif organisasi menentukan pengembangan strategi. Keberhasilan perusahaan ditentukan oleh tim mulai dari tahap penilaian atas situasi, pemikiran strategis, pengambilan keputusan hingga implementasi strategi.

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2002 hal. 73). Populasi penelitian ini adalah pengusaha/pengelola pengrajin kulit yang ada di Dusun Sabdodadi, Desa Manding, Kabupaten Bantul yang berjumlah 145 (Paguyuban Pemilik Pengrajin Kulit, 2008).

Perkembangan SEM dan penelitian tambahan dilakukan terhadap isu-isu desain penelitian kunci, petunjuk-petunjuk sebelumnya

seperti "selalu maksimalkan ukuran sampel anda" dan "300 ukuran sampel diperlukan" tidak lagi sesuai. Hal ini nyata bahwa sampel yang lebih besar umumnya menghasilkan lebih banyak solusi-solusi stabil yang lebih mungkin dapat ditiru, tetapi nampak bahwa keputusan keputusan ukuran sampel harus dibuat berdasarkan sekumpulan faktor-faktor. Berdasarkan pernyataan diatas, maka sampel minimum sejumlah 100 telah memenuhinya.

### **Metode Pengumpulan Data Kuesioner (Angket)**

Pengumpulan data dalam penelitian memakai kuesioner yang merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2002). Selanjutnya dengan menggunakan angket tertutup yang bertujuan untuk mendapatkan data tentang dimensi dari konstruksi yang dikembangkan dalam penelitian ini.

### **Studi Pustaka**

Studi Pustaka merupakan kegiatan pengumpulan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari literatur literatur dan jurnal-jurnal, serta sumber-sumber lain dengan tujuan dapat sebagai bahan masukan untuk penelitian.

### **Teknik Analisis**

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan po

penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM atau *structural Equation Modeling* yang dioperasikan melalui program AMOS versi 16.0. Permodelan melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresif

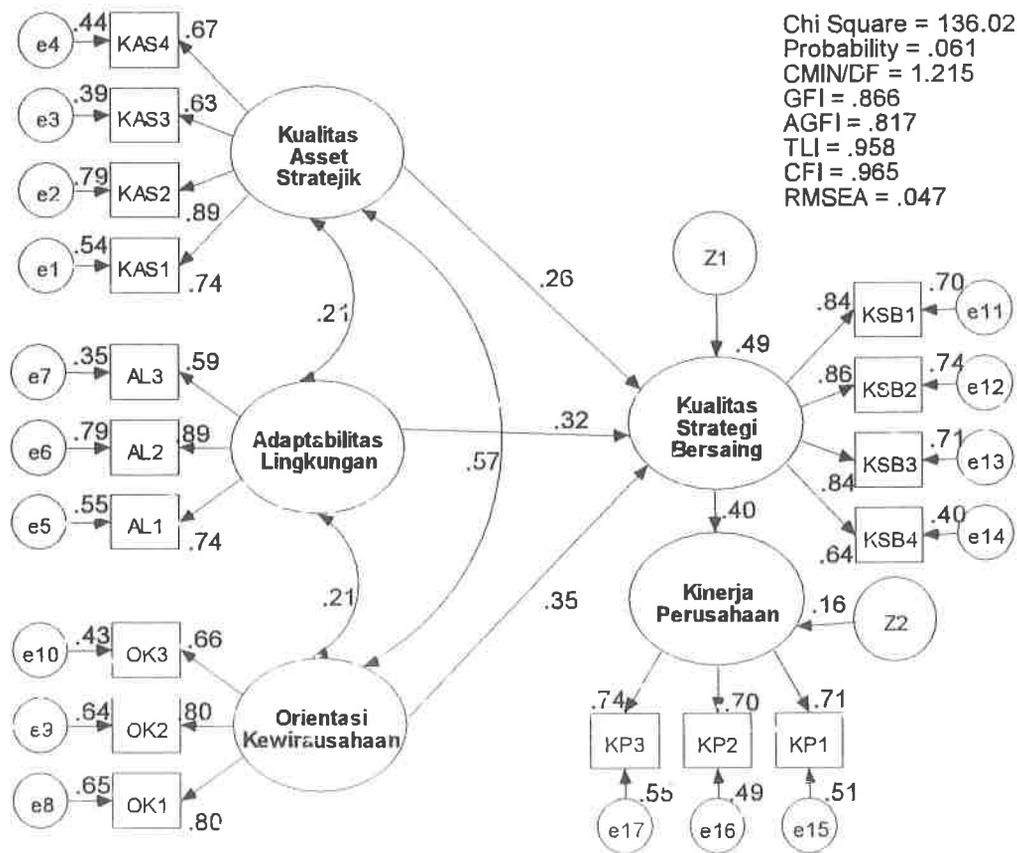
(mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensi nya).

### ANALISIS DATA

#### Analisis Full Model Structural Equation Modeling (SEM)

Hasil pengujian yang dilakukan terhadap model penelitian dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* diuraikan di bawah ini.

**Gambar 1**  
**Analisis Full Model**



Tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah berbagai kriteria *goodness of fit* berikut ini :

### Asumsi-Asumsi SEM

#### 1. Ukuran Sampel

Model SEM berisi lima bentuk dengan masing-masing bentuk memiliki tiga item (variabel yang diamati), komunalitas masing-masing item yang dihasilkan > 0.6 maka dapat diestimasi dengan sample yang mencukupi antara 100-150. Ukuran sampel yang digunakan dalam

penelitian ini berjumlah 100 sehingga dapat disimpulkan bahwa model memenuhi asumsi ukuran sample.

#### 2. Normalitas Data

Estimasi dengan Maximum Likelihood menghendaki variabel observed harus memenuhi asumsi normalitas multivariate. Analisis normalitas dilakukan dengan mengamati nilai CR untuk multivariate dengan rentang ? 2.58 pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004 p.54). Hasil pengujian normalitas data disajikan dalam Tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1**  
**Hasil Pengujian Normalitas Data**

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KP3	1.000	8.000	0.066	0.271	-0.358	-1.750
KP2	1.000	10.000	0.534	2.181	-0.021	-0.043
KP1	1.000	8.000	-0.035	-0.143	-0.513	-1.047
OK3	1.000	10.000	0.486	1.982	-0.326	-0.666
OK2	1.000	9.000	0.473	1.931	0.191	0.389
OK1	1.000	10.000	0.553	2.257	-0.536	-1.094
AL3	1.000	10.000	-0.505	-2.064	-0.393	-0.802
AL2	1.000	7.000	0.120	0.490	-0.883	-1.802
AL1	1.000	7.000	0.344	1.405	-0.825	-1.683
KSB4	1.000	10.000	0.593	2.423	-0.615	-1.255
KSB3	1.000	7.000	-0.124	-0.508	-0.826	-1.686
KSB2	1.000	7.000	0.124	0.505	-0.881	-1.798
KSB1	1.000	7.000	-0.079	-0.323	-1.053	-2.149
KAS4	1.000	10.000	0.625	2.550	-0.461	-0.941
KAS3	1.000	10.000	0.577	2.357	-0.186	-0.380
KAS2	1.000	7.000	0.102	0.415	-1.027	-2.097
KAS1	1.000	9.000	0.209	0.853	-0.524	-1.069
Multivariate					5.462	1.074

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Tabel 1 yang menyajikan hasil pengujian normalitas data menunjukkan bahwa nilai CR untuk multivariate adalah 1.074 yang berada di bawah 2.58, sehingga dapat dikatakan tidak terdapat bukti bahwa distribusi data variabel observed tidak normal.

### 3. Outliers

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, et al, 1995, p.57). Evaluasi atas *ouliers univariat* dan *ouliers multivariate* dijelaskan di bawah ini.

#### a. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya *univariat*

*outliers* dilakukan dengan menganalisis nilai *standardized (Z-score)* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Z-score* berada pada rentang  $> + 3$ , maka akan dikategorikan sebagai *univariat outliers*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outliers* disajikan pada Tabel 2.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa ada indikator yang memiliki rentang  $> 3$ , namun demikian tidak ada alasan untuk menghilangkan data tersebut karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya pada diri responden penelitian sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat data yang bersifat *univariate outliers*.

**Tabel 2**  
**Analisis Univariate Outliers**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(KAS1)	100	-1.76265	2.51045	.0000000	1.00000000
Zscore(KAS2)	100	-1.76057	1.80816	.0000000	1.00000000
Zscore(KAS3)	100	-1.49489	2.61949	.0000000	1.00000000
Zscore(KAS4)	100	-1.54328	2.10226	.0000000	1.00000000
Zscore(AL1)	100	-2.03550	1.81718	.0000000	1.00000000
Zscore(AL2)	100	-1.97498	1.70511	.0000000	1.00000000
Zscore(AL3)	100	-2.94208	1.40582	.0000000	1.00000000
Zscore(OK1)	100	-1.63317	2.35017	.0000000	1.00000000
Zscore(OK2)	100	-1.89573	3.10950	.0000000	1.00000000
Zscore(OK3)	100	-1.65965	2.22005	.0000000	1.00000000
Zscore(KSB1)	100	-1.85848	1.57256	.0000000	1.00000000
Zscore(KSB2)	100	-1.97099	1.71310	.0000000	1.00000000
Zscore(KSB3)	100	-1.93265	1.64633	.0000000	1.00000000
Zscore(KSB4)	100	-1.54489	2.05718	.0000000	1.00000000
Zscore(KP1)	100	-2.08410	2.40473	.0000000	1.00000000
Zscore(KP2)	100	-1.63966	2.68789	.0000000	1.00000000
Zscore(KP3)	100	-1.92934	2.15083	.0000000	1.00000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

#### b. Multivariat Outliers

Meskipun data yang dianalisis menunjukkan ada *outliers* pada tingkat univariat, observasi-observasi itu dapat menjadi *multivariate outliers* bila sudah dikombinasikan. Uji Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) digunakan untuk melihat ada tidaknya *outliers* secara *multivariate*. Untuk menghitung *Mahalanobis Distance* berdasarkan nilai Chi-Square pada derajat bebas 17 (jumlah indikator) pada tingkat  $p < 0.001$  adalah  $c^2(17, 0.001) = 27.58710$  (berdasarkan Tabel distribusi  $c^2$ ). Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 34.549 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat *multivariate outliers*. Meskipun demikian data yang termasuk dalam kategori outliers tidak dikeluarkan karena data tersebut benar-benar menggambarkan keadaan pada saat dilakukan penelitian.

#### 4. Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinieritas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data, nilai determinan matriks kovarians sample adalah:

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 466\,946.907$$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* berada sangat jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas.

#### Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Indeks-indeks kesesuaian model yang digunakan sama seperti pada konfirmasi faktor analisis. Pengujian model SEM ditujukan untuk melihat kesesuaian model. Hasil pengolahan yang dilakukan disajikan dalam Tabel 3 di bawah ini.

**Tabel 3**  
Hasil Pengujian Kelayakan Full Model

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 112)	Kecil (<137.701)	136.025	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0.061	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.047	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.866	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0.817	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.215	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0.958	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.965	Baik

Sumber: Data primer yang dioiah, 2008

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam tabel 3 terlihat bahwa nilai Chi Square = 136.025 dengan probabilitas = 0.061 selain itu indeks kelayakan yang lain juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak sehingga model ini dapat diterima.

### Jji Kausalitas

Setelah melakukan penilaian terhadap asumsi-asumsi yang ada pada SEM, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian kelima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas.

### Pengujian Hipotesis

#### Pengujian Hipotesis Pertama

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas asset strategik terhadap kualitas strategi bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 2.110 dengan probabilitas sebesar

0.035. Oleh karena nilai P (signifikansi) < 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel kualitas asset strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas strategi bersaing.

#### Pengujian Hipotesis Kedua

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh adaptabilitas lingkungan terhadap kualitas strategi bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 3.168 dengan probabilitas sebesar 0.002. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel adaptabilitas lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas strategi bersaing.

#### Pengujian Hipotesis Ketiga

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kualitas strategi bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 2.717 dengan probabilitas sebesar 0.007. Oleh karena nilai P (signifikansi) < 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas strategi bersaing.

**Tabel 4**  
**Pengujian Hipotesis**

			Std. Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
Kuaitas_Strategi Bersaing	←	Kualitas_Asset Stratejik	0.263	0.280	0.133	2.110	0.035
Kualitas_Strategi Bersaing	←	Adaptabilitas Lingkungan	0.324	0.412	0.130	3.168	0.002
Kualitas_Strategi Bersaing	←	Orientasi Kewirausahaan	0.350	0.282	0.104	2.717	0.007
Kinerja Perusahaan	←	Kualitas_Strategi Bersaing	0.404	0.306	0.095	3.231	0.001

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

**Tabel 5**  
**Standardized Direct Effects**

Standardized Direct Effects – Estimates					
	Orientasi Kewirausahaan	Adaptabilitas Lingkungan	Kualitas Asset Strategik	Kualitas Strategi Bersaing	Kinerja Perusahaan
Kualitas Strategi Bersaing	0.350	0.324	0.263	0.000	0.000
Kinerja Perusahaan	0.000	0.000	0.000	0.404	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

#### Pengujian Hipotesis Keempat

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas strategi bersaing terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 3.231 dengan probabilitas sebesar 0.001. Oleh karena nilai P (signifikansi) < 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel kualitas strategi bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

#### Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, dan pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung

(*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2005).

Dari Tabel 5 dapat diketahui, bahwa pengaruh langsung kualitas asset strategik, adaptabilitas lingkungan, dan orientasi kewirausahaan, terhadap kualitas strategi bersaing masing-masing adalah sebesar 0.263, 0.324, dan 0.350. Sedangkan besarnya pengaruh langsung kualitas strategi bersaing terhadap kinerja perusahaan adalah 0.404.

Tabel 6 menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari kualitas asset strategik, adaptabilitas lingkungan, dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan masing-masing sebesar 0.106, 0.131 dan 0.141.

**Tabel 6**  
**Standardized Indirect Effect**

Standardized Indirect Effects – Estimates					
	Orientasi Kewirausahaan	Adaptabilitas Lingkungan	Kualitas Asset Strategik	Kualitas Strategi Bersaing	Kinerja Perusahaan
Kualitas Strategi Bersaing	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Kinerja Perusahaan	0.141	0.131	0.106	0.000	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

**Tabel 7**  
**Standardized Total Effects**

Standardized Total Effects – Estimates					
	Orientasi Kewirausahaan	Adaptabilitas Lingkungan	Kualitas Asset Strategik	Kualitas Strategi Bersaing	Kinerja Perusahaan
Kualitas Strategi Bersaing	0.350	0.324	0.263	0.000	0.000
Kinerja Perusahaan	0.141	0.131	0.106	0.404	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui efek total dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu. Efek total dari kualitas asset strategik, adaptabilitas lingkungan, dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan masing-masing adalah sebesar 0.369, 0.455, dan 0.491.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

### Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah dilakukan penelitian yang menguji empat hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan dari hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut kesimpulan peneliti atas kesimpulan dari keempat hipotesis dalam penelitian ini.

### Pengaruh Variabel Kualitas Asset Strategik terhadap Kualitas Strategi Bersaing

$H_1$  : *Kualitas Aset Strategik berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing*

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan "*Kualitas Aset Strategik berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing*" dapat diterima. Kualitas asset strategik adalah sesuatu yang dimiliki perusahaan seperti

nama merk atau terobosan teknologi, ikatan-ikatan jaringan kerja, tradisi-tradisi sosial perusahaan, praktek-praktek manajemen yang superior terhadap pelanggan. Sedangkan strategi bersaing adalah sebuah proses bagaimana perusahaan membangun dan mengembangkan berbagai sumber daya strategiknya yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing.

Jika merk atau terobosan teknologi, ikatan-ikatan jaringan kerja, tradisi-tradisi sosial perusahaan, praktek-praktek manajemen keunggulan yang dimiliki oleh KUKM berkualitas (superior) maka asset strategik dapat digunakan sebagai instrumen untuk menetralkan aset dan kompetensi bersaing yang dimiliki oleh pesaing.

### Pengaruh Variabel Adaptabilitas Lingkungan terhadap Kualitas Strategi Bersaing

$H_2$  : *Adaptabilitas Lingkungan berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing*

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan "*Adaptabilitas Lingkungan berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing*" dapat diterima. Faktor eksternal mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang

pada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya. Untuk sukses dalam jangka waktu lama, organisasi harus seirama dengan lingkungan eksternal. Harus ada kesesuaian strategis antara keinginan lingkungan dengan apa yang ditawarkan oleh perusahaan, demikian juga antara kebutuhan perusahaan dengan apa yang dapat disediakan oleh lingkungan. Prediksi yang terjadi sekarang adalah lingkungan untuk semua organisasi akan menjadi lebih tidak pasti dalam beberapa tahun kedepan. Ketidakpastian lingkungan mengacu pada gabungan antara tingkat kompleksitas dengan tingkat perubahan dalam lingkungan eksternal organisasi. Ketidakpastian lingkungan merupakan ancaman bagi manajemen strategi, karena ketidakpastian menghambat kemampuan organisasi untuk mengembangkan rencana jangka panjang dan untuk membuat keputusan strategis untuk menjaga perusahaan seimbang dengan lingkungan eksternal. Sedangkan strategi bersaing adalah sebuah proses bagaimana perusahaan membangun dan mengembangkan berbagai sumber daya strategiknya yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing.

Jika KUKM mampu menyelaraskan kapabilitas perusahaan dengan lingkungan yang terjadi secara terus menerus dan untuk mampu mengakomodasi dirinya dengan perubahan tersebut maka KUKM akan mampu menghasilkan strategi bersaing yang berkualitas untuk menetralsir aset dan kompetensi bersaing yang dimiliki oleh pesaing.

#### **Pengaruh Variabel Orientasi Kewirausahaan terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

$H_3$  : *Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing*

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan "*Orientasi Kewirausahaan mempunyai hubungan yang positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing*" dapat diterima.

Orientasi kewirausahaan adalah sebuah pola dari tujuan atau tujuan menentukan jenis bisnis. Strategi ini membangun organisasi mencapai, membangun, membela dan mempertahankan keuntungan yang kompetitif. Sedangkan strategi bersaing adalah sebuah proses bagaimana perusahaan membangun dan mengembangkan berbagai sumber daya strategiknya yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing.

Jika KUKM mampu mengembangkan strategi-strategi kepemimpinan biaya, keunggulan produk dan teknologi, kualitas dan kehandalan layanan maka KUKM akan mampu menghasilkan strategi bersaing yang berkualitas untuk menetralsir aset dan kompetensi bersaing yang dimiliki oleh pesaing.

#### **Pengaruh Variabel Kualitas Strategi Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan**

$H_4$  : *Kualitas Strategi Bersaing berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan*

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan "*Kualitas Strategi Bersaing berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan*" dapat diterima.

Strategi bersaing adalah sebuah proses bagaimana perusahaan membangun dan mengembangkan berbagai sumber daya strategiknya yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing. Dengan strategi bersaing KUKM memiliki alat (*vehicle*) untuk melakukan adaptasi dan merupakan faktor penentu utama (*key determinant*) kinerja perusahaan.

### Kesimpulan dari Masalah Penelitian

Penelitian ini merupakan usaha menjawab masalah penelitian, dimana pada bab I disebutkan bahwa masalah penelitian ini adalah "Bagaimana mengembangkan kinerja KUKM, dalam kerangka pengaruh kualitas strategi bersaing dan faktor-faktor yang mempengaruhinya". Dari hasil analisis data diketahui bahwa kinerja perusahaan dapat dicapai melalui kualitas strategi bersaing yang diupayakan melalui asset strategik yang berkualitas, adaptabilitas lingkungan, dan orientasi kewirausahaan.

Hasil pengukuran nilai loading faktor pada variabel kualitas asset strategik diketahui bahwa dari keempat indikator yang digunakan untuk mengukur asset strategik indikator kapabilitas organisasi (KAS3) pemilik/pengelola pengrajin kulit di dusun Manding-Bantul memiliki penilaian yang paling rendah (0,63).

Sedangkan pada pengukuran nilai loading faktor variabel adaptabilitas lingkungan diketahui bahwa kemampuan pemilik/pengelola pengrajin kulit di dusun Manding-Bantul untuk bekerja sama dengan penyalur (AL3) memiliki penilaian yang paling rendah (0,59).

Hasil perhitungan nilai loading faktor untuk variabel orientasi kewirausahaan menunjukkan bahwa indikator kemampuan pemilik/pengelola pengrajin kulit di dusun Manding-Bantul untuk cepat tanggap (OK3) memiliki penilaian yang paling rendah (0,66).

### Implikasi Teoritis

Model yang diuji dalam penelitian ini, didasarkan dan dikembangkan dari berbagai teori dan hasil-hasil penelitian terdahulu. Oleh karenanya, hasil penelitian ini memberi dampak implikasi pada berbagai teori yang

mendasarinya, yaitu:

1. Dalam penelitian ini terbukti bahwa kualitas aset strategik berpengaruh positif terhadap kualitas strategi bersaing. Hasil penelitian ini menjadi bukti empiris terhadap pendapat bahwa Sumber daya berdasarkan pandangan manajemen strategis menekankan pentingnya sebuah perusahaan yang unik atau khusus sebagai sumber-sumber keuntungan kompetitif (Pearce & Hoskisson et al 1988, Day 1992, dalam Sinkovics, 2004) salah satu perubahan adalah pergeseran dari strategi fokus ke strategi out put yang menjadi keuntungan kompetitif. Grant, 1991; Day 1992 menurut pandangan ini perubahan harus mengembangkan sumber daya dan kemampuan khusus sehingga dapat menciptakan dan mempertahankan keuntungan yang kompetitif (dalam Sinkovics, 2004). Hal ini menunjukkan bahwa sumber kompetitif harus dibedakan dari posisi keuntungan (Forsman, 2008). Dari sumber daya berbasis melihat (RBV), strategi kompetitif dapat didefinisikan sebagai pengelolaan sumber daya kedalam posisi yang kompetitif dalam memperoleh keuntungan (Varadarajan, 1992).
2. Dalam penelitian ini terbukti bahwa adaptabilitas lingkungan berpengaruh positif terhadap kualitas strategi bersaing. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Zulaikha & Fredianto (2003) bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang tinggi dengan lingkungan eksternalnya, memperlihatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan

- tingkat adaptif dan fleksibilitas yang rendah. Hasil penelitian ini juga menjadi bukti empiris bagi pendapat yang disampaikan oleh Papolova (2006) bahwa untuk dapat berhasil organisasi harus menyadari pentingnya strategis, pengelola harus memahami bagaimana perubahan dalam lingkungan kompetitif, aktif mencari peluang untuk memanfaatkan kemampuan strategis, menyesuaikan dan mencari perbaikan disetiap bidang.
3. Dalam penelitian ini terbukti bahwa orientasi kewirausahaan mempunyai hubungan yang positif terhadap kualitas strategi bersaing. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Kakati (2003) yang menemukan bahwa perusahaan adalah kunci hidup dan pembangunan usaha baru; wirausahawan sukses mengembangkan berbagai sumber perusahaan untuk mendukung strategi bisnis mereka, dan kemudian memperoleh kinerja usaha. Hal senada juga diungkapkan oleh Wiklund and Shepherd (2003), Chen (2007), dan Lee & Penning (2001) yang melaporkan bahwa orientasi kewirausahaan meningkatkan hubungan antara ilmu berbasis sumber daya, seperti pemasaran dan kemampuan teknologi dengan kinerja usaha kecil.
  4. Dalam penelitian ini terbukti bahwa kualitas strategi bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini memperkuat pendapat Day, 1994 dalam bahwa efek langsung antara orientasi strategis dan kinerja sehingga membayangkan orientasi pasar adalah kunci untuk menghadapi dan bereaksi terhadap perubahan lingkungan pasar (Sinkovics, 2004). Perusahaan dengan pendekatan langsung mempengaruhi

kemampuan untuk menghasilkan keuntungan bersaing dengan sukses (Harrison-Walker, 2001; Pelham dan Wilson, 1996; Narver Slater, 2000, dalam Sinkovics, 2004). Demikian pula dengan pendapat yang menyatakan bahwa mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan pesaing, produsen serta dapat bergerak dan bereaksi cepat ke pesaing, seperti merancang pekerjaan dan prosedur operasi yang fleksibel, k perusahaan pesaing. (Harrison-Wake 2001; dalam Sinkovics, 2004) juga didukung oleh hasil penelitian ini.

### Implikasi Manajerial

Setelah pengujian hipotesis serta diunculkannya implikasi teoritis, selanjutnya perlu dikembangkan kebijakan manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbang pimpinan terhadap praktek manajemen. Implikasi kebijakan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil analisis pengaruh antar variabel penelitian dimana dari hasil analisis tersebut diketahui bahwa kualitas strategi bersaing merupakan variabel yang penting dalam memoderasi pengaruh kualitas asset stratejik, adaptabilitas lingkungan, dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan. Atas dasar tersebut maka implikasi kebijakan yang ditujukan bagi KUK pemilik/pengelola pengrajin kulit di dusun Manding-Bantul dalam meningkatkan kualitas strategi bersaing dengan melalui :

1. Prioritas pertama ditekankan pada peningkatan orientasi kewirausahaan karena orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kualitas strategi bersaing yaitu sebesar 0,350. Peningkatan orientasi kewirausahaan dilakukan dengan menggunakan indikator yang memiliki nilai loading faktor terbesar

yaitu dengan meningkatkan keberanian untuk mengambil resiko (0,805) dan memanfaatkan setiap peluang yang ada (0,800). Ini semua dapat dilakukan pada saat datang penawaran, maka segera diterima baik itu tawaran pekerjaan (pesanan) atau pengembangan diri (ikut pelatihan-pelatihan, seminar, studi banding) atau pengembangan pasar (ikut pameran-pameran). Bila keberanian mengambil resiko dilakukan dengan cermat dan dapat membaca peluang dengan tepat, maka orientasi kewirausahaan dapat mengalami peningkatan..

2. Prioritas kedua adalah meningkatkan adaptabilitas lingkungan yang memiliki pengaruh terhadap kualitas strategi bersaing sebesar 0.324.

Peningkatan adaptabilitas lingkungan ditingkatkan melalui indikator yang memiliki loading faktor paling tinggi yaitu kemampuan untuk memahami pesaing (0.891) dan kemampuan memahami pelanggan (0,742). Ini semua dapat dilakukan dengan selalu mengakses informasi tentang perkembangan dan trend yang terjadi di industri serta selalu mengembangkan dan menciptakan desain-desain produknya secara kontinue untuk dapat menyesuaikan tuntutan pasar yang selalu berubah. Untuk itu semua perlu dilakukan riset pasar secara rutin untuk dapat mengetahui perkembangan dan perubahan pasar yang terjadi, misalnya dengan melakukan perjalanan ke kota-kota yang memiliki industri kulit dan melihat-lihat trend model yang ada di kota tersebut. Disamping itu juga harus selalu dapat melayani permintaan pelanggan.

3. Prioritas ketiga dilakukan dengan meningkatkan kualitas asset strategik

yang memiliki pengaruh terhadap kualitas strategi bersaing sebesar 0.263.

Kualitas asset strategik ditingkatkan melalui indikator yang memiliki pengaruh paling besar yaitu meningkatkan manajemen pengetahuan (0.889) yang diupayakan dengan mengikuti forum-forum diskusi/seminar dan pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh instansi terkait untuk meningkatkan keterampilan khususnya tentang tehnik mendesain produk, cara memproduksi produk yang berkualitas dan cara menggunakan alat yang berteknologi tinggi. Semua ini untuk membangun sikap terbuka dengan kemajuan teknologi, senantiasa mengakses informasi untuk meningkatkan pengetahuan yang berkaitan dengan pesaing, pasar, dan peningkatan kualitas produk.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Responden penelitian ini adalah pengusaha/pengelola pengrajin kulit yang tergabung dalam KUKM Kulit yang ada di DIY sehingga hasil-hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk kasus di luar industri kulit atau memiliki karakteristik yang tidak sama dengan industri kulit.

Nilai GFI dan AGFI yang disyaratkan adalah  $> 0.90$  sedangkan hasil penelitian ini nilai GFI dan AGFI-nya berada dalam kategori marginal (0.866 dan 0.817).

#### **Agenda Penelitian mendatang**

Penelitian ini dapat dikembangkan pada KUKM lain selain industri kulit yang menghadapi permasalahan yang sama tentang kemampuan daya saing.

Untuk meningkatkan nilai GFI dan AGFI maka pada penelitian mendatang perlu menambahkan jumlah indikator dan jumlah sampel penelitian.

---

## DAFTAR REFERENSI

---

- Abeson, Felix & Michael, 2006, Knowledge Source and Small Business Competitiveness, Competitive Forum, Indiana, Vol.4 Edisi 2.
- Ariyawardana, 2003, Sources Of Competitive Advantage and Firm Performance: The Case of Srilangka Value-Added Tea Producers.
- Asaari, Muhammad Hasmi Abu Hassan, 2002, Business Performance of Small Medium Enterprise: Strategic Planning and Customer Focus, Universiti Sains Malaysia, Penang, Malaysia.
- Barney, 1991, Firm Resource and Sustained Competitive Advantage, Journal of Manajement, Voi 17. NO. 1, Texas A & M University.
- Beal, M Reginald, 2000, Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms, Journal Manajemen Small Business, Milwaukee, Vol. 38, Edisi 1.
- Budiprasetya, Benedictus Karno, 2008, Dynamic Capabilities untuk Membangun Keunggulan Bersaing Berkesinambungan, The 2 nd National Conference UKWMS.
- Chen, Cheng-Nan, 2007, The Relation among Social Capital, Entrepreneurial Orientation, Organizational Resources and Entrepreneurial Performance for New Ventures, Contemporary Management Research, National Cheng Kung University.
- Elita, R. Funny Mustikasari, 2005, Pemanfaatan Intangible Asset Sebagai Implementasi Manajemen Pengetahuan, SKIM
- Elu, Wilfridus B, 2002, Manajernen Strategis Berbasis-Kompetensi: Pendekatan Integratif Dalam Membangun Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, STIE Perbanas Jakarta.
- Ferdinand, Augusty, 2003, Sustainable Competitive Advantage Sebuah Eksplorasi Model Konseptual, BP UNDIP, Semarang.
- Forsman Sari, 2000, Resource-Based Strategy Analysis: A Case Of Local Food Processing Firm in Finland, Agricultural Economics Research.
- Hair, Joseph F, Black, William C, Babin, Barry J; Aderson, Rotph E; Tatham, Ronald L, (2006), Multivariate Data Analysis, Sixth Edition.
- Hall, Richard, 1992, The Strategic Analysis Of Intangible Resources, Strategic Journal, AB/INFORM Global, Vol13.
- Hitt Michael A, Ireland, 2002, R. Duane & Hoskisson, Robert E, Manajemen Strategis Daya Saing Globalisasi, Edisi 1 (terjemahan), Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

- Iuliana, Ciochin, 2006, *The Competitive Advantages Of Small And Enterprises*, Constantin Brancoveanu "University Pitesti, Faculty of Management Marketing in Business Affaires.
- Joao, Ferreira & Azevedo, Susana, 2007, *Entrepreneurial Orientation as a main Resource and Capability on Small Firm's Growth*, University of Beira Interior.
- Najib, Mukhamad, 2006, *Peningkatan Kinerja Bisnis Usaha Kecil Menengah (UKM) dengan Pengembangan Orientasi Pasar*, Jurnal Manajemen Publikasi, Penelitian dan Review.
- Papulova, Emilia & Zuzana Papulova, 2006, *Competitive Strategy And Competitive Strategi Advantages Of Small And Midsezed Manufacturing Enterprises In Slovakia*, Bratislava, Slovak Republic, Comenius University.
- Pearce & Robinson, 2008, *Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Edisi 10 (terjemahan), Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Rupidara, Neil, 2008, *Modal Intelektual dan Strategi Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia*, Universitas Kristen Satya Wacana.
- Sinkovics, Rudolf R, Roath & Anthony S, 2004, *Strategic Orientation, Capabilities, And Performance In Manufacturer- 3 PL Relationships*, Journal of Business Logistics.
- Sugiyono, 2002, *Metode Penelitian Bisnis*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Suwarni, Anik Tri, Dharma T.E.S, 2004, *Pengaruh Lingkungan Makro Terhadap Hubungan Strategik Dan Kinerja Usaha Ternak Sapi Perah di Jawa Barat*, Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma.
- Wijayanto, Bonifacius R, 2008, *Pengetahuan Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif Berkesinambungan*, Fokus Ekonomi.
- Wilklund, Johan, 2003, *Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and The Performance Of small and Medium-Size Businesses*, Strategic Management Journal, 24: 1307-1314.
- Zulaikha dan Fredianto, Ronie, 2003, *Hubungan Antara Lingkungan Eksternal, Opientasi Strategik Dan Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pd Industri Manufaktu Menengah-Kecil di Kota Semarang)*, Fakultas Ekonomi, UNDIP.