

PENGARUH STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING, SUMBERDAYA PERUSAHAAN DAN IMPLEMENTASI STRATEGI GENERIK TERHADAP KINERJA USAHA DENGAN LINGKUNGAN OPERASI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING*

Y. Djoko Suseno

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

The objective of this research is to measure (1) the influence of competitive advantage strategy towards the implementation of small-scale generic strategy, (2) the influence of business environment certainty towards competitive advantage strategy and strategic resources, (3) the influence of competitive advantage strategy towards the performance of small-scale business, (4) the influence of business environment certainty towards the performance of small-scale business, (5) the influence of strategic resource towards the implementation of generic strategy of small-scale business, (6) the influence of strategic resource towards the small-scale business performance, (7) the influence of strategy implementation towards small-scale business performance. The samples were the 108 small-scale business taken using cluster system from the 248 small-scale business in seven Regency Central Java. The data collecting technique used were structured interview based on the questionnaire and observation. To test the pertinence of the cause/effect relationship model having been formed, the researcher used analysis instrument capable of explaining simultaneously the Structural (AMOS) Program of 5.00 version. The research result shows that (1) the competitive advantage insignificantly gives positive influence towards the implementation of generic strategy, (2) business environment certainty significantly gives influence towards competitive advantage strategy and strategic generic, (3) competitive advantage strategy significantly gives positive influence towards business performance, (4) business environment certainty significantly give influence towards business performance, (5) strategic resources significantly give positive influence towards the implementation of generic strategy, (6) strategic resource significantly give positive influence towards business performance, (7) the implementation of generic strategy significantly gives influence towards business performance.

Keywords: *Competitive advantage strategy business environment, strategic resources, the implementation of generic strategy and business performance.*

PENDAHULUAN

Peran strategis dari usaha kecil dalam perekonomian nasional direfleksikan:

Pertama oleh populasinya yang sangat besar. Pada tahun 2003 populasi usaha kecil di Indonesia tercatat sebanyak 38.735.932 unit atau 99,54% dari total perusahaan nasional (Tambunan, 2002). Di luar sektor pertanian, populasi

usaha kecil tercatat 1.234.751 unit. Di Jawa Tengah jumlah usaha kecil tercatat sebesar 3.701.386 unit (BPS, 2003). Di samping populasinya yang besar usaha kecil meliputi berbagai sektor ekonomi seperti pertambangan, manufaktur, perdagangan, jasa dan lain-lain. **Kedua** partisipasi usaha kecil terhadap PDB nasional juga besar. Pada tahun 2004, angka

sumbangan ini mencapai 756.752.125 \$ (70%) dibandingkan sumbangan usaha menengah 196.985.375 \$ (12%) dan PDB usaha besar. 535.863.836 \$ (18,%) (Tambunan, 2002 Basir, 2003) Di luar sektor pertanian, tingkat sumbangan usaha kecil PDB mencapai jauh lebih besar dibanding dengan sumbangan usaha menengah dan usaha besar. Sumbangan terbesar atas PDB ini adalah sektor perdagangan, Hotel dan Restoran, disusul sektor Manufaktur sebagai penyumbang terbesar kedua. **Ketiga** usaha kecil memiliki daya tahan (*resilience*) terhadap guncangan ekonomi. Sebagai contoh ketika krisis ekonomi melanda Indonesia pada pertengahan 2000-2004, di mana banyak perusahaan besar yang jatuh ternyata usaha kecil masih dapat bertahan. **Keempat** sebaran usaha kecil yang lebih banyak di daerah atau kecamatan memungkinkan usaha kecil difungsikan sebagai penggerak pembangunan ekonomi daerah.

Studi tentang strategi keunggulan bersaing pemasaran dianalisis secara empirik. Ireland dan Hitt, (1997) menjelaskan bahwa ada hubungan atau pengaruh yang nyata dari pengembangan strategi bersaing dengan perubahan kinerja. Penelitian lain seperti (Luo, 1998); (Yadong,1999 dan Makinen,2000) Menunjukkan bahwa strategi bersaing dan lingkungan operasi berpengaruh positif dan nyata terhadap pemberdayaan sumberdaya perusahaan. penelitian tentang strategi keunggulan bersaing pemasaran dengan pendekatan keunggulan strategi bersaing, lingkungan operasi untuk menjelaskan bagaimana perusahaan dapat menggunakan potensi strategi (pemberdayaan) membangun sumberdaya yang kuat bagi keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

Berdasarkan pada uraian dan kajian di atas, baik secara teoritis maupun berdasarkan hasil-hasil kajian empiris menunjukkan bahwa masih perlu dilakukan pengkajian terhadap faktor strategi keunggulan bersaing sumberdaya perusahaan, lingkungan operasi perusahaan dan kinerja usaha. Konsep dasar penelitian ini

mengacu pada kajian Makinen (2000), Barney, (2002). Penelitian ini mengkaji kausalitas diantara variabel-variabel dan sekaligus ingin mengetahui perbedaan tingkat pencapaian kinerja usaha antara kelompok pengelola, tenaga kerja dengan penerapan strategi keunggulan bersaing, lingkungan operasi dan strategi generik untuk meningkatkan kinerja usaha.

Peneliti secara khusus mengambil objek penelitian usaha kecil bidang kerajinan rumah tangga Mebel di Propinsi Jawa Tengah dengan pertimbangan:

Dalam perekonomian saat ini banyak bermunculan sebagai akibat besarnya jumlah usaha kecil, bila dilihat dari perencanaan pembangunan ekonomi, khususnya perencanaan usaha kecil memerlukan perhatian yang besar dalam bidang pemasaran dan produksi.

Semakin meningkatnya persaingan di Industri, bidang kerajinan rumah tangga Mebel di Propinsi Jawa Tengah yang mengharuskan pemerintah dan pelaku ekonomi serta masyarakat diharapkan mempunyai kerja sama yang baik dan meningkatkan pelayanan melalui nilai tambah, produksi, kualitas dan penjualan agar tetap bertahan dan berkesinambungan. Semakin meningkatnya kesadaran dan kebutuhan pelaku ekonomi dan masyarakat akan mempertahankan strategi keunggulan bersaing untuk dapat bertahan dan menemukan apa yang menjadi keunggulan bersaing dalam meningkatkan kinerja usaha.

Sumber teori kerangka konseptual: Strategi keunggulan bersaing (*competitive advantage strategy*) diperoleh ketika perusahaan melaksanakan strategi penciptaan nilai secara tidak serentak dengan strategi yang diimplementasikan oleh pesaing yang sekarang ada atau pesaing potensial (Barney, 1995, Yadong, 1996, Rebecca & Duray 2000, Ireland & Hitt 1977, Ozsomer 1995, Makinen 2000 dan Tikanen 1995).

Lingkungan Operasi mengacu atau kekuatan yang berada diluar organisasi yang mempengaruhi kinerja organisasi

Robinson, 1989, Makinen 2000, Khairudin, 1998, Slater dan Narver 1996).

Sumberdaya Perusahaan tipe sumberdaya perusahaan menyatakan bahwa sumberdaya perusahaan dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu aset yang *tangible* dan *asset intangible* di mana semua aset dapat menciptakan keunggulan bersaing. (Robinson, 1989, Bhrust chaganti, 1999, Ken Matsuno, 2000; Varadarajan & Fahy, 1996).

Implementasi Strategi generik pada prinsipnya strategi ini menekankan pada bertambahnya produk pasar dan fungsi-fungsi perusahaan karena berusaha untuk meningkatkan efisiensi segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja (Porter 1996, Hill Jones 1998, Rubach & McGee 2001).

Research Gap 1: yaitu tentang Isu Implementasi Strategi Generik (X1) dengan strategi keunggulan bersaing pemasaran implementasi strategi generik (Y1)

Sejumlah studi telah menunjukkan pentingnya hubungan antara Strategi keunggulan bersaing dengan Implementasi strategi Generik (Porter, (1995). Pendapat tersebut bahwa unit bisnis yang mempunyai strategi keunggulan bersaing memiliki tingkat hasil penjualan yang tinggi melalui kombinasi strategi *low cost* dan strategi differensiasi. Penelitian lain White (1996) menunjukkan bahwa penggunaan strategi keunggulan bersaing berpengaruh positif signifikan terhadap penerapan strategi bersaing dan kinerja perusahaan. Namun demikian ada beberapa penelitian lain mempunyai pendapat yang berbeda seperti Ireland dan Hitt, (1997), Brush dan Chaganti (1997), bahwa kesuksesan penerapan strategi bersaing tidak tergantung pada strategi generik perusahaan akan tetapi juga merupakan faktor kekuatan yang efektif berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang lebih baik. Perbedaan pendapat tentang pengaruh hubungan strategi keunggulan bersaing dengan penerapan strategi generik. Pada penelitian selanjutnya Foss (1997), (Rubach dan McGee(2001) menyatakan bahwa hasil

penelitian yang sudah dilakukan masih menunjukkan adanya perbedaan dan belum menjelaskan kenapa perbedaan tersebut terjadi. Ireland dan Hitt (1997) adanya perbedaan hasil studi menurut analisisnya karena para peneliti belum mengkaji lebih lanjut adanya variabel independen (strategi keunggulan bersaing) dengan variabel dependen (strategi generik dan kinerja).

Research Gap 2: yaitu tentang Isu Pengaruh Lingkungan Operasi (X2) memoderating hubungan Strategi keunggulan bersaing pemasaran (Y1) terhadap Pemberdayaan Sumberdaya perusahaan (Y2).

Studi telah menunjukkan bahwa pengaruh antara lingkungan operasi perusahaan dengan pemberdayaan sumberdaya perusahaan. Slater dan Narver,(1996) Ozsomer,(1998); Yadong, (1999), (Robinson, (1998) Rebecca et.al. (2001), Khairudin H, (2003), Maridjo, (2004) Uraian di atas menunjukkan perlu adanya studi memperjelas sumber-sumber perbedaan kinerja. Berdasarkan uraian di atas ini dilakukan untuk memperjelas apa yang menyebabkan sumber-sumber perbedaan untuk menciptakan nilai perusahaan dan bagaimana untuk mengembangkan potensi lingkungan operasi perusahaan dapat menurunkan kinerja perusahaan. Lingkungan operasi perusahaan dapat memberi efek (pengaruh) positif terhadap keberhasilan kinerja perusahaan Robinson, (1998). Studi ini juga diharapkan dapat memberi kontribusi dalam pengembangan disiplin Ilmu Manajemen Strategik, untuk mencapai sasaran secara lebih sukses. Studi ini dikembangkan dengan menggunakan pendekatan beberapa teori antara lain Market Based Niew(Contingency Theory), Resource Based View of the Firm .Robinson, (1998). Penelitian lain tentang lingkungan operasi perusahaan juga disampaikan Slater dan Narver (1996), Rebecca et al. (2001), Khairudin H, (2003) hasil penelitian tersebut masih menunjukkan adanya perbedaan dan

belum menjelaskan adanya perbedaan, hasil studi bukan berarti studi tersebut tidak berlaku. Menurut Robinson, (1998); Rebecca et al. (2001) bahwa hasil studi tersebut menyatakan, peneliti belum mengkaji lebih lanjut adanya variabel lingkungan operasi perusahaan sebagai variabel moderating hubungan antar strategi keunggulan bersaing terhadap kinerja. Dalam kajian Slater dan Narver (1996), Khairudin.H (2003) secara empirisnya, menemukan bahwa variabel lingkungan operasi perusahaan berpengaruh secara langsung terhadap sumberdaya perusahaan. Namun penelitian Ozsomer dan Yadong (1999) menyatakan bahwa variabel lingkungan operasi perusahaan mempunyai pengaruh tidak langsung, antara strategi keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan. Slater dan Narver (1996), Khairudin H. (2003), Maridjo, (2004) dalam kajiannya, menunjukkan bahwa lingkungan operasi berperan penting sebagai mediator dalam hubungan antara strategi keunggulan bersaing dengan sumberdaya perusahaan dan kinerja.

Research Gap 3: yaitu tentang Issu Pengaruh Sumberdaya perusahaan (Y1) dan Implementasi Strategi Generik (Y2).

Sejumlah studi telah menunjukkan pentingnya pengaruh antara pemberdayaan sumberdaya perusahaan dengan implementasi strategi generic. Brush dan Cahaganti, (1997), Makinen (2000). Pendapat tersebut didukung oleh peneliti lainnya, Robinson, (1998), Ken Matsuno John Mentzer (1999), Ozsomer (1998) yang menunjukkan bahwa sumberdaya perusahaan berpengaruh terhadap proses penerapan memilih strategi generik. Namun beberapa peneliti, Ken Matsuno, (1999) mempunyai pendapat yang berbeda yang menemukan bahwa kesuksesan tidak tergantung pada mengimplementasikan strategi generik dalam mengintegrasikan dan memberdayakan sumberdaya perusahaan yang yang stratejik.

Perbedaan pendapat tentang pengaruh sumberdaya perusahaan terhadap

implementasi strategi generik, di antara beberapa peneliti, disebabkan adanya perbedaan konsep yang menggunakan yaitu antar *market based view* dan *resource based view the Firm*. Perbedaan kedua pandangan ini terletak pada penekanan prioritas perhatian manajerial dalam menentukan keputusan organisasi perusahaan dalam mencapai tujuan yang berbeda (Joh dan Hill, 2001). Oleh karena itu, keputusan manajerial dalam menentukan pilihan strategi generik berbeda sesuai dengan karakteristik sumberdaya perusahaan yang dimiliki. Menurut Robinson, (1998), Brush dan Chaganti (1998) menyatakan bahwa strategi kombinasi (strategi generik) melalui pemberdayaan sumberdaya perusahaan merupakan faktor kekuatan yang efektif dalam meningkatkan kinerja yang lebih baik.

Research Gap 4: Yaitu tentang Issu Strategi keunggulan Bersaing (Y1). SDP (Y2) dengan Implementasi strategi Generik (X1) terhadap Kinerja (Y3)

Sejumlah studi telah menunjukkan pentingnya pengaruh antara penerapan strategi keunggulan bersaing, sumberdaya Perusahaan, implementasi strategi generik dengan kinerja perusahaan. Ireland dan Hitt,(1997), Slater dan Narver, (1996), Brush dan Chaganti (1997), Ozsomer (1998), Yadong(1999), Makinen, (2000). Beberapa peneliti mempunyai pendapat yang berbeda seperti Ireland dan Hitt (1997) Luo (1998), Yadong (1999) yang menemukan keberhasilan perusahaan tidak tergantung pada penerapan strategi keunggulan bersaing, sumberdaya perusahaan dan penerapan strategi generik yang jitu. Perbedaan pendapat terjadi disebabkan karena belum mengkaji dan belum menjelaskan kenapa perbedaan tersebut terjadi. Menurut Brush dan Chaganti (1997), Rebecca,et al. (2001) menyatakan bahwa adanya variabel independen tidak berpengaruh tidak langsung terhadap variabel dependen dan sebaliknya ada variabel yang berpengaruh berpengaruh positif terhadap variabel dependen.

Perbedaan lingkungan operasi dapat menyebabkan perbedaan dalam kinerja. Pengkajian Ken Matsuno, John Mentzer, (1998), Rubach dan (Mc Geen, 2001), (Khairudin dan Maridjo 2004).

Hipotesis yang dikembangkan dari hasil kajian pustaka dan diuji dalam penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut:

- H1. Implementasi strategi generik berpengaruh positif terhadap strategi keunggulan pemasaran usaha kecil.
- H2. Lingkungan operasi memoderasi pengaruh positif antara strategi keunggulan bersaing terhadap pemberdayaan sumberdaya perusahaan.

H3. Strategi keunggulan bersaing pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja usaha kecil.

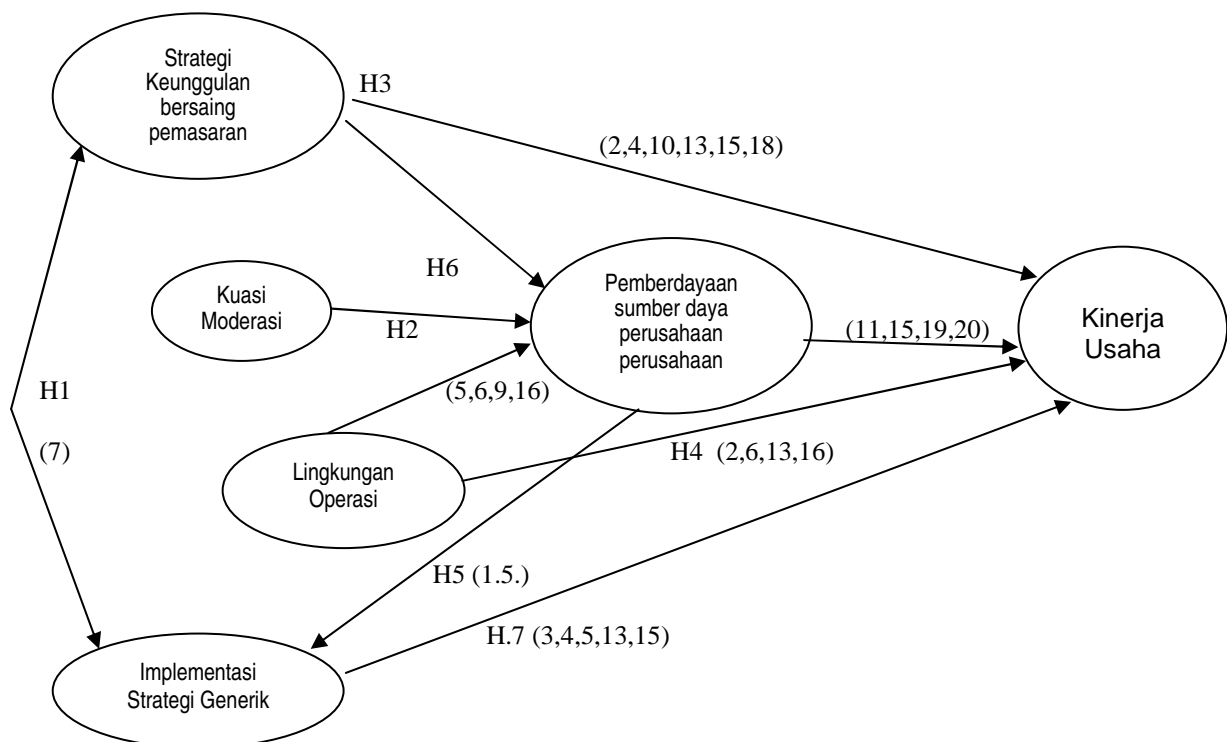
H4. Lingkungan operasi berpengaruh positif terhadap kinerja usaha kecil.

H5. Pemberdayaan Sumberdaya perusahaan berpengaruh terhadap implementasi strategi generik usaha kecil.

H6. Sumberdaya perusahaan, berpengaruh positif terhadap kinerja usaha kecil.

H7. Implementasi strategi generik berpengaruh positif terhadap kinerja usaha kecil.

KERANGKA PENELITIAN



Keterangan: —→ pengaruh

Angka dalam kurung yang tercantum dalam gambar menunjukkan referensi dari: 1.Gray,(1997), 2.Yadong,(1996), 3.Porter,(1996), 4.Hill & Jones,(1998), 5Makinen,(2000),6 Khairudin(1998), 7White,(1997),8 Robinson,(1997) 9.(Mukhmed, 1998), 10.Bharadwaj et al.,(1993), 11.Brush Chaganti,(1999) 11. Chaston Beryl Smith (1999), 12 Ozsomer,(1997), 13.Rebecca dan Duray,(2000), 14.Penrose,(1996), 15. Rubach dan McGee,(2001), 16. Slater dan Narver(1996), 17. Dollinger (1997) 18.Ireland dan Hitt(1997), 19.Ken Matsuno,John T. Mentzer (2000), 20.Varadarajan dan Fahy (1996).

METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian didekati dengan metode kuantitatif dengan alat analisis SEM.

Langkah-langkah Pengumpulan data

- Persiapan tahap aktivitas yang dilakukan perizinan penelitian dan tenaga pengumpulan data.
- Uji coba mengumpulkan data lapangan dari 115 eksemplar.
- Tahap berikutnya entri data dan tabulasi data dengan program SPSS.
- Teknik pengukuran yang digunakan summated agreement dikembangkan oleh Skala Likert.
- Uji Validitas dan Reliabilitas dengan alat uji (1) ChiKuadrat, (2) RMSEA, (3) GFI, (4) AGFI, (5) CMIN DF Uji Reliabilitas dengan reliabilitas konstruk.

Hasil Uji Instrumen

Keseluruhan terdapat 7 jalur hubungan atau pengaruh antar konstruk

yang diuji yang semuanya pengaruh langsung maupun pengaruh tak langsung. Secara keseluruhan akan diuraikan penjelasan mengenai pengujian hipotesis ke delapan pengaruh sebagai berikut:

1. Variabel Implementasi strategi generik tidak berpengaruh langsung terhadap strategi keunggulan bersaing pemasaran sebesar 0,00
2. Variabel lingkungan operasi usaha berpengaruh langsung terhadap sumberdaya perusahaan, semakin kuat strategi keunggulan bersaing, lingkungan Operasi maka semakin menurunnya sumberdaya perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa, pengaruh tak langsung strategi keunggulan bersaing terhadap sumberdaya perusahaan sebesar 0,434. Hal menunjukkan bahwa semakin kuat lingkungan operasi yang dilakukan perusahaan semakin kuat pengaruhnya terhadap pemberdayaan sumberdaya perusahaan.

Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

HIP	Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Jalur Direct Direct Effect			Koefisien Jalur Indirect Effect		
			T.Standize	P-Value	Keterangan	Variabel moderating	Standar-dize	Keterangan
H1	Implementasi Strategi Generik	Strategi Keunggulan Bersaing Pemasaran	0,000	0,000	non Signifikan	n.a	0,00	Ditolak
H2	Lingkungan Operasi	Pemberdayan Sumberdaya perusahaan	0,431	0,000	Signifikan	<i>moderating</i>	1,000	Diterima
H3	Strategi Keunggulan Bersaing Pemasaran	Kinerja usaha	0,505	0,000	Signifikan	n.a	1,000	Diterima
H4	Lingkungan Operasi	Kinerja usaha	0,430	0,002	Signifikan	n.a	0,430	Diterima
H5	Sumberdaya Perusahaan	Implementasi Strategi generik	0,651	0,000	Signifikan	n.a	0,300	Diterima
H6	Pemberdaya Sumberdaya Perusahaan	Kinerja usaha	0,432	0,023	Signifikan	n.a	0,321	Diterima
H7	Implementasi Strategi Generik.	Kinerja usaha	0,248	0,000	Signifikan	n.a	0,153	Diterima

Keterangan: signifikan pada level 5% nilai t tabel (1λ)

3. Variabel strategi keunggulan bersaing pemasaran berpengaruh langsung terhadap kinerja usaha. Pengaruh langsung terhadap kinerja usaha sebesar 0,505 Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat strategi keunggulan bersaing diterapkan perusahaan semakin kuat pengaruhnya terhadap kinerja usaha.
4. Variabel Lingkungan operasi berpengaruh langsung terhadap kinerja usaha. Pengaruh tak langsung terhadap kinerja usaha sebesar 0,430 Hal ini menunjukkan bahwa semakin kecil lingkungan operasi dilakukan perusahaan semakin kecil pengaruhnya terhadap kinerja usaha.
5. Variabel Pemberdayaan Sumberdaya Perusahaan berpengaruh tak langsung dan positif terhadap implementasi strategi generik. Pengaruh langsung terhadap implementasi strategi generik sebesar 0,651. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi sumberdaya perusahaan yang dilakukan perusahaan semakin tinggi pengaruhnya terhadap Implementasi strategi generik.
6. Variabel pemberdayaan sumberdaya perusahaan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja usaha. Pengaruh langsung terhadap kinerja usaha sebesar 0,432. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik sumberdaya perusahaan dilakukan perusahaan semakin kuat pengaruhnya terhadap kinerja usaha.
7. Variabel Implementasi strategi generik berpengaruh langsung terhadap kinerja usaha. Sebesar 0,153 Pengaruh tidak langsung disebabkan ekonomi daya beli rendah sehingga mengakibatkan penurunan kinerja usaha. Hal ini menunjukkan bahwa semakin lemah implementasi strategi generik yang diterapkan perusahaan semakin lemah pengaruhnya terhadap kinerja usaha.

HASIL PENELITIAN

Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing Pemasaran terhadap Strategi Generik

Pembahasan pengaruh strategi keunggulan bersaing pemasaran terhadap Implementasi strategi generik (X1) adalah untuk menjawab rumusan masalah yang ketujuh secara parsial. Hasil analisis dengan menggunakan Struktural Equation Modeling (SEM) serta Confirmator Factor Analysis (CFA) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif (berlawanan arah) antara strategi keunggulan bersaing (Y1) terhadap Implementasi strategi generik (X1) dengan besaran koefisien (0,300) pada *level of significance* 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H1, yang menyatakan bahwa strategi keunggulan bersaing pemasar berhubungan terhadap Implementasi strategi generik tidak terbukti kebenaran dan didukung oleh fakta.

Hasil penelitian ini pendapat Rebecca Duray, (2000) penelitian ini menyatakan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh strategi bersaing pemasaran implementasi strategi generik terhadap kinerja perusahaan Variabel strategi keunggulan bersaing menunjukkan dimensi yang luas dengan indikator: keunggulan produk keunggulan pelanggan, keunggulan pesaing, keunggulan pemasok. Sedangkan strategi manufaktur dengan item: orientasi pasar, fleksibilitas, kualitas dan pengiriman. Dari data 100 sampel perusahaan logam dan alat elektronik dengan analisis Cluster maka ditemukan bahwa strategi keunggulan bersaing mempengaruhi kinerja perusahaan.

Fakta menunjukkan bahwa strategi bersaing (*differentiasi* dan kualitas) memberikan kinerja yang tinggi bagi perusahaan. Dengan memperhatikan bukti-bukti empirik tersebut maka hipotesis 1 antara implementasi strategi generik tak berpengaruh positif terhadap strategi keunggulan bersaing tidak terbukti jawabannya.

Lingkungan Operasi *Moderating* Hubungan antara Strategi Keunggulan Bersaing Pemasaran terhadap Sumberdaya Perusahaan

Berdasarkan proposisi yang dikemukakan Porter (1996), Slaver dan Narve (1994) lingkungan mempengaruhi kuat lemahnya hubungan/pengaruh antara strategi keunggulan bersaing terhadap sumberdaya perusahaan dan kinerja adalah lingkungan operasi yang kondusif, persaingan, kondisi perekonomian dan, kepastian lingkungan operasi, gejala pemakaian teknologi.

Ketidakpastian lingkungan operasi sebagai variabel memoderasi yang memperkuat pengaruh Strategi keunggulan bersaing pemasaran terhadap Sumberdaya perusahaan (Y2) dengan indikator 6 (enam). Sumberdaya, Keuangan, Fisik, keorganisasian, Sumberdaya manusia, reputasi dan teknologi yang mempunyai 15 (lima belas) item, sedangkan variabel lingkungan operasi (Slaver dan Narver, 1994) dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu lingkungan umum (macroekonomi) dan lingkungan khusus (mikroekonomi) (lingkungan yang kondusif, ketidakpastian informasi, keamanan, perekonomian yang jelas) informasi pasar yang jelas dan informasi pasar yang kurang jelas, merupakan tingkat perubahan proposisi pengutan preferensi, apabila perusahaan melayani pelanggan tertentu dengan cepat dan benar maka preferensi menjadi naik. Jadi kepastian informasi ekonomi yang jelas merupakan keunggulan bersaing dalam memberdayakan sumberdaya perusahaan yang benar menciptakan manajemen yang efektif yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Karena pengaruh strategi keunggulan bersaing terhadap sumberdaya perusahaan positif (estimate 1,000 std estimate 1,107) dan pengaruh kondisi kepastian lingkungan usaha terhadap sumberdaya perusahaan (estimate 0,141) pada *p-value* 0,000; std estimate (1,107) maka berarti bahwa kondisi ketidakpastian lingkungan usaha yang semakin baik/jelas

maka akan memperkuat pengaruh strategi keunggulan bersaing terhadap sumberdaya perusahaan.

Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing Pemasaran terhadap kinerja

Pada penelitian selanjutnya tentang Strategi keunggulan bersaing oleh Foss (1997) bahwa hasil studi tentang pengaruh Strategi keunggulan bersaing terhadap Kinerja usaha. Hasil penelitian Dierik & Coll (dalam Powel 1998), Hart dan Miles Misberg, 1998. Sudah dilakukan menunjukkan, bahwa adanya perbedaan yang menjelaskan strategi keunggulan bersaing berpengaruh secara langsung maupun tak langsung terhadap Kinerja perusahaan.

Hasil analisis dengan menggunakan *Struktural Equation Modeling* (SEM) serta *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Strategi keunggulan bersaing terhadap Kinerja usaha dengan koefisien 0.537) pada *level of significance* 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H1, yang menyatakan bahwa keunggulan strategi bersaing pemasaran (Y1) berpengaruh terhadap implementasi strategi generik tidak terbukti kebenarannya atau didukung oleh fakta.

Hasil penelitian oleh Rebecca Duray,(2000) judul *Manufacturing Strategy in Context: Environment, "Competitive Strategy and Manufacturing Strategy"* penelitian ini untuk mengetahui hubungan dan pengaruh strategi bersaing dan Kinerja. Variabel strategi bersaing menunjukkan indikator: keunggulan kepemimpinan biaya, *differentiasi*, sedangkan strategi manufaktur dengan item kualitas produk, pelanggan, pesaing dan pengiriman dan harga, Sampel dari 100 perusahaan di Amerika perusahaan pembuatan logam dan alat elektronik dengan analisis Covarian, hasil tersebut menunjukkan bahwa strategi bersaing dan strategi manufaktur mempengaruhi Kinerja perusahaan. Fakta menunjukkan

bahwa strategi keunggulan bersaing memberikan kinerja yang tinggi bagi perusahaan.

Antara Lingkungan Operasi Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan

Lingkungan operasi pengaruh tidak langsung. Pengaruh langsung keunggulan strategi bersaing terhadap Kinerja perusahaan harus melalui kepastian lingkungan operasi perusahaan. Dengan demikian maka variabel kepastian Lingkungan operasi merupakan variabel yang memoderasi hubungan/pengaruh antara strategi keunggulan bersaing terhadap sumberdaya perusahaan dan kinerja. Sejalan dengan pendapat yang dilakukan oleh Mohd Khairudin Hasim, 1998 dengan judul *Testing Environment as the moderator between business Strategies Performance relationship* untuk menguji hubungan antara lingkungan sebagai variabel moderating antara strategi bisnis dengan kinerja. Dengan sample 100 SME (*Small and medium sized enterprises*) di sektor manufaktur Malaysia. Variabel Lingkungan Operasi sebagai variabel memoderator artinya bahwa variabel lingkungan sebagai memperkuat atau memperlemah terhadap kinerja. Hasil penelitian menyatakan bahwa hubungan/pengaruh antara strategi bisnis dan kinerja SME dengan lingkungan sebagai variabel memoderator antara strategi bisnis mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja perusahaan.

Pengaruh Pemberdayaan Sumberdaya Perusahaan terhadap Implementasi Strategi Generik

Pembahasan pengaruh Sumberdaya perusahaan (Y1) terhadap Implementasi strategi generik (Y2) adalah untuk menjawab rumusan masalah yang kelima secara parsial. Hasil analisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) serta *Confirmatory Factor* (CFA) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara sumberdaya

perusahaan terhadap Implementasi strategi generik (Y2) dengan koefisien pengaruh sebesar (0,375) pada *level of significance* 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H5, yang menyatakan bahwa sumberdaya perusahaan berpengaruh terhadap Implementasi Strategi generik (X1) terbukti atau mendukung oleh fakta.

Sumberdaya perusahaan diukur dalam 6 (indikator) dan 15 item terdiri: dari sumber keuangan, sumber fisik, sumber keorganiasaian, sumber reputasi, SDM dan sumber teknologi. Pengaruh ke enam indikator dengan 15 item tersebut terhadap implementasi strategi generik dan kinerja, jika dikaitkan dengan objek penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut: Berdasarkan data empirik tersebut maka sumberdaya perusahaan yang dilaksanakan berpengaruh terhadap implementasi strategi generik terhadap kinerja yang dicapai perusahaan terbukti kebenarannya.

Pengaruh Sumberdaya Perusahaan terhadap Kinerja Usaha

Pembahasan pengaruh sumberdaya perusahaan terhadap Kinerja usaha adalah untuk menjawab rumusan masalah yang pertama secara parsial. Hasil analisis dengan menggunakan *Struktural Equation Modeling* (SEM) serta *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

Hasil penelitian mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Norton, (1999) yang menyatakan bahwa Sumberdaya perusahaan, interaksi kelompok kerja dan strategi mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian Brush dan Chaganti (1997) menyatakan penelitian sekaligus mengkaji hubungan sumberdaya perusahaan dengan kinerja, Brush dan Chaganti meneliti sampel dari 279 usaha kecil yang mempekerjakan minimum dan maksimum 100 karyawan. Semua perusahaan di New Jersey Tengah. Brush dan Chaganti ingin meneliti pengaruh yang berbeda variabel

sumberdaya terhadap kinerja usaha kecil. Identifikasi penggunaan strategi fokus berdasarkan apakah perusahaan menjual secara lokal. Kinerja yang diukur dengan tiga cara: Arus kas pada tahun sebelumnya, Pertumbuhan tenaga kerja, kinerja usaha. Tiga jenis sumberdaya diukur dengan berdasarkan pada: sistem pengambilan keputusan, penggunaan staf terlatih penggunaan penggunaan pelaporan tertulis dan operasi dalam bisnis. Kinerja (Y3) terbukti kebenarannya atau dari fakta yang mendukung.

Pengaruh Implementasi Strategi Generik terhadap Kinerja Usaha

Pembahasan pengaruh Implementasi strategi generik (X1) adalah untuk menjawab rumusan masalah yang keempat secara parsial. Hasil analisis dengan menggunakan *Struktural Equation Modeling* (SEM) serta *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Implementasi strategi generik terhadap kinerja usaha, dengan koefisien pengaruh sebesar (0,157) pada *level of significance* 5%.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H7, yang menyatakan bahwa Implementasi strategi Generik (X1) berpengaruh terhadap Kinerja usaha. terbukti kebenarannya atau didukung oleh fakta.

Hasil penelitian oleh Ireland dan Hitt (1997) "*Permonfance Strategies for High-Growth Entrepreneurial Firms*" Tujuan untuk mengetahui pengaruh antara strategi biaya rendah, strategi diferensiasi, strategi kualitas tinggi terhadap kinerja perusahaan. Variabel bebas; strategi biaya rendah, diferensiasi, strategi kualitas tinggi dan variabel terikatnya kinerja perusahaan. Data survei dari 3.662 perusahaan mengalami pertumbuhan dengan cepat, dengan analisis metode analisis statistik regresi, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi biaya rendah, diferensiasi serta keunggulan kualitas tinggi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Dengan bukti-bukti empirik tersebut di atas maka, hipotesis 7 semakin tinggi implementasi strategi generik maka semakin lemah pengaruh terhadap kinerja usaha, terbukti kebenarannya.

Ringkasan Bahasan

Hasil analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) menunjukkan bahwa 7 hipotesis penelitian yang diajukan 6 di antaranya adalah signifikan (berpengaruh nyata) yaitu H2, H3, H4, H5, H6, H7, hanya H1 yang tidak ada bukti berpengaruh nyata.

SIMPULAN

Dari keseluruhan hasil penelitian ini dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Para manajer atau pimpinan pada usaha kecil mebel telah memahami pentingnya pemasaran berorientasi pelanggan dengan tujuan pimpinan memiliki pengalaman dalam mengelola usaha kecil lebih dari 10 tahun, pengalaman tentu mempengaruhi pandangan dalam mengelola bisnis untuk meningkatkan kinerja.

Dalam hasil penelitian ini ketujuh variabel (H2, H3, H4, H5, H6, H7) berpengaruh positif terhadap kinerja usaha, terkecuali satu H1 bahwa implementasi strategi generik tidak berpengaruh terhadap strategi keunggulan bersaing.

Dalam penelitian ini bahwa implementasi strategi generik tidak berpengaruh terhadap strategi keunggulan bersaing hal ini disebabkan:

- a. Pimpinan usaha untuk menguasai tujuan dan Misi dari Perusahaan yang sifatnya tertutup.
- b. Variabel-variabel lain dapat dibuktikan berpengaruh variabel lain (strategi keunggulan bersaing, lingkungan operasi, sumberdaya perusahaan, implementasi strategi generik, kinerja) dapat dibuktikan mampu ditingkatkan baik secara langsung dengan pengukuran sebagai berikut:
 - Strategi keunggulan bersaing mempengaruhi kinerja penuh secara

langsung dan dipengaruhi semakin kuat melalui penguatan sumberdaya perusahaan.

- Lingkungan operasi memoderasi semakin kuat lingkungan operasi sebagai penguat meningkatkan kinerja usaha.
- Implementasi strategi generik semakin kuat mempengaruhi terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- A.L. Minkes, G.R. Foxall, 1980.: Entrepreneurship, Strategy, and Organization Individual and Organization in the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 1: 295-301
- Aaker, David A, 1988. Strategic Marketing Management. 2nd ed. John Wiley & Son Inc. New York.
- Azzone, G., Bertele U & Rangone. 1996. *Measuring Resources for Supporting Resource based Competition. Management Decision*, Wadworth Publishing Company.
- Antony Peloso 1999.: *Business to Business Services Development: the Roles of Entrepreneur and Client*, Guesland University of Technology (QUT) Australia.
- Arikunto, Suharsimi. 2003. *Manajemen penelitian Edisi baru Cetakan Keenam* PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Antonio Arogon Sanchez and Gregorio Sanchez Marin *Strategic Orientation Management Characteristics, and Performance A Study of Spanish SMEs; Journal of Small Business Management*, juli 2003, Iss 1 p 287
- Barney, J. 1991. Firm resources and Sustained Competitive Advantage. Dalam A.A
- Thompson & A.J Sricland III. *Crafting and Implementing Strategy* New York: Irwin & McGraw Hill Book Co.
- Brush, C.G. & Chaganti. 1997. Resources in New and Small Ventures
- Influences of Birmingham Winterburne.
- Burt, Ronald S, S tructural Hole Dalam Steier, Liyd dan Royston Greenwood, 2000. Entrepreneurship and the volution of Angel Financial Network Fakultas of Business University of Alberta 21: 163- 192.
- Beryy, Albert, Edgard Rodriquez and Henry Sundee. 2001. Small And Medium Enterprise Dynamics In Indonesia BIES Vol 37 No 3, Jakarta.
- Bapeprop Jawa Timur 2001. Penetapan Potensi Usaha Kecil Menengah di Jawa Timur Wilayah Surabaya, Sidoarjo, Gresik, Malang, Mojokerto, Pasuruhan dan Blitar.
- Buswari, Muhammad, 2003. Hubungan Nilai-nilai Pribadi Pengusaha, Strategi Bisnis terhadap Kinerja Industri Keramik di Kota Malang, Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Bruce A. McDaniel. 2005. A Contemporary View of Joseph A. Schumpeter's Theory of the
- Cooper, Donald R & B Emory, C William, 1996. Metode Penelitian Bisnis, Jilid 1 Edisi Kelima Erlangga Jakarta.
- Coyne, Kevin P and Rence Dey. 1998. The Competitive Dynamics of Network Based businesses Harvard Business Review, jan- Feb: 99-109
- Chaston, I Beryl, B. & Smith, E.S. 1999. Organisational Learning Research Issue and Application in SME Sector Firm, International Journal of Entrepreneurship Behaviour & Research, 6(4): 192
- Chaharbaghi, K. & Lynch R. 2000. Sustainable Competitive Advantage: Towards a University Press.
- Dalrymple, Douglas J dan Leonard J. Arsons, 1998. Marketing Management: Strategy and Cases. Fourth edition. John Wiley and Sons. New York