

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



**Tesis**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana  
pada program Magister Manajemen Pascasarjana  
Universitas Diponegoro**

**Disusun oleh:**

**SITI NUR BAROKAH  
NIM. C4A007195**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2009**



## Sertifikasi

Saya, *Siti Nur Barokah*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Nopember 2009

Siti Nur Barokah

## **PENGESAHAN TESIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

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

Yang disusun oleh Siti Nur Barokah, NIM C4A007195  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal 17 Nopember 2009

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

Drs. Sugiyono, MSIE

Semarang, 17 Nopember 2009  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program

Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA

## **HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

Tidak ada harga atas waktu, tapi waktu sangat berharga. Memiliki waktu tidak menjadikan kita kaya, tetapi menggunakannya dengan baik adalah sumber dari semua kekayaan

Kupersembahkan untuk :  
Suami dan anak-anakku

## 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's 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*

## ABSTRAKSI

Dalam konteks peningkatan daya saing, penguasaan pengetahuan adalah faktor penting untuk mendongkrak daya saing. Disinilah kelemahan terbesar dari KUKM. 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”. Sehingga dikembangkanlah sebuah model penelitian dengan menggunakan lima variabel penelitian yang meliputi kualitas asset strategik, adaptabilitas lingkungan, orientasi kewirausahaan, kualitas strategi bersaing, dan kinerja perusahaan.

Data-data mengenai variabel yang diteliti, digunakan sebuah kuesioner yang disusun sedemikian rupa sehingga pernyataan-pernyataan yang terstruktur yang ada dalam kuesioner mampu menjawab variabel-variabel penelitian untuk selanjutnya dijawab oleh 100 orang responden pemilik / pengelola pengrajin kulit di DIY. Data yang terkumpul, selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dan output yang dihasilkan dipergunakan sebagai dasar untuk pengujian hipotesis.

Hasil pengujian terhadap model penelitian menunjukkan bahwa model penelitian yang dikembangkan adalah model yang fit. Sedangkan dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kualitas asset strategik, adaptabilitas lingkungan, dan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas strategi bersaing dan kualitas strategi bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis maka upaya untuk mengembangkan kinerja KUKM dilakukan dengan memperbaiki kualitas strategi bersaing yang diupayakan melalui peningkatan orientasi kewirausahaan.

Kata kunci : kualitas asset strategik, adaptabilitas lingkungan, orientasi kewirausahaan, kualitas strategi bersaing, kinerja perusahaan

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji dan syukur penulis haturkan kepada Allah SWT dan Rasul-Nya atas segala kemurahan dan kebaikan yang telah dilimpahkan kepada penulis sehingga tesis yang berjudul :

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

dapat diselesaikan dengan baik.

Terselesaikannya karya ini tentu saja tak lepas dari peran dan bantuan banyak pihak yang telah dengan sabar memberikan bimbingan, masukan, maupun saran. Oleh karena itu, pada kesempatan ini pula penulis tak lupa menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro beserta seluruh staf pengajar, karyawan dan karyawan yang telah memberikan kesempatan, bimbingan serta fasilitas yang diperlukan hingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
2. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Pembimbing Utama dan Bapak Drs. Sugiyono, MSIE, selaku Pembimbing Anggota yang telah mencurahkan perhatian dan bimbingan sejak awal penulisan tesis ini hingga selesai.
3. Suamiku tercinta dan anak-anakku terkasih atas segala do'a, dorongan dan pengertiannya selama penulis menjalani studi Magister Manajemen di Universitas Diponegoro Semarang yang telah banyak menyita waktu sehingga perhatian penulis pada keluarga menjadi berkurang.
4. Seluruh keluarga penulis terutama ayahanda dan ibunda tercinta serta adik-adikku tercinta semoga pencapaian ini dapat memberikan kebanggaan.
5. Ketua pengusaha/pengelola pengrajin kulit yang tergabung dalam KUKM Kulit yang ada di Manding – Bantul yang telah bersedia membantu penulis dalam mengumpulkan data-data penelitian.
6. Seluruh responden pengusaha/pengelola pengrajin kulit yang tergabung dalam

KUKM Kulit yang ada di Manding – Bantul yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjawab kuesioner penelitian

7. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang turut serta memberikan bantuan dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan, oleh karena itu terlepas dari segala kekurangan, semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi dunia pendidikan.

Semarang, Nopember 2009  
Penulis

Siti Nur Barokah



## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Sertifikatsi .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Halaman Motto / Persembahan .....	iv
Abstract .....	v
Abstraksi .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Gambar .....	xiii
<b>BAB I           PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	6
<b>BAB II           TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL</b>	
2.1 Telaah Pustaka .....	8
2.1.1 Pendahuluan .....	8
2.1.2 Aset Strategik .....	10
2.1.3 Adaptabilitas Lingkungan .....	27
2.1.4 Orientasi Kewirausahaan .....	32
2.1.5 Kualitas Strategi Bersaing .....	38
2.1.6 Kinerja .....	43
2.2 Rujukan Penelitian Terdahulu .....	45
2.3 Model Penelitian Empirik .....	50
2.4 Definisi Operasional Dan Pengukurannya .....	51
<b>BAB III          METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis dan Sumber Data .....	53
3.2 Populasi dan Sampling .....	54
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	59

	3.4	Skala Pengukuran .....	59
	3.5	Teknik Analisis .....	60
<b>BAB IV</b>		<b>ANALISIS DATA</b>	
	4.1	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	71
	4.2	Analisa Faktor Konfirmatori ( <i>Confirmatory Factor Analysis</i> ) .....	77
	4.3	Analisa <i>Full Model Structural Equation Modeling</i> (SEM) .....	89
	4.4	Pengujian Hipotesis .....	95
	4.5	Analisis Pengaruh .....	96
	4.6	Kesimpulan Bab .....	98
<b>BAB V</b>		<b>KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN</b>	
	5.1	Ringkasan Penelitian .....	100
	5.2	Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian .....	102
	5.3	Kesimpulan dari Masalah Penelitian .....	105
	5.4	Implikasi Teoritis .....	106
	5.5	Implikasi Manajerial .....	109
	5.6	Keterbatasan Penelitian .....	113
	5.7	Agenda Penelitian mendatang .....	114
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>			

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Rujukan Penelitian Terdahulu .....	46
Tabel 2.2	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian .....	51
Tabel 3.1	Model Persamaan Struktural .....	64
Tabel 3.2	Model Pengukuran .....	64
Tabel 3.3	<i>Goodness-of-Fit Indices</i> .....	69
Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas Variabel Kualitas Asset Strategik .....	71
Tabel 4.2	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kualitas Asset Strategik .....	72
Tabel 4.3	Hasil Uji Validitas Variabel Adaptabilitas Lingkungan .....	72
Tabel 4.4	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Adaptabilitas Lingkungan .....	73
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas Variabel Orientasi Kewirausahaan .....	73
Tabel 4.6	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Orientasi Kewirausahaan .....	74
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas Variabel Kualitas Strategi Bersaing .....	75
Tabel 4.8	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kualitas Strategi Bersaing .....	75
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Perusahaan .....	76
Tabel 4.10	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Perusahaan .....	76
Tabel 4.11	Hasil Pengujian Kelayakan Faktor Konfirmatori Variable Kualitas Asset Strategik .....	78
Tabel 4.12	<i>Regression Weight</i> Analisa Faktor Konfirmatori Variable Kualitas Asset Strategik .....	79
Tabel 4.13	Hasil Pengujian Kelayakan Faktor Konfirmatori Variable Adaptabilitas Lingkungan .....	81
Tabel 4.14	<i>Regression Weight</i> Analisa Faktor Konfirmatori Variable Adaptabilitas Lingkungan .....	82
Tabel 4.15	Hasil Pengujian Kelayakan Faktor Konfirmatori Variable Orientasi Kewirausahaan .....	84
Tabel 4.16	<i>Regression Weight</i> Analisa Faktor Konfirmatori Variable Orientasi Kewirausahaan .....	85
Tabel 4.17	Hasil Pengujian Kelayakan Faktor Konfirmatori Variable Endogen .....	87

Tabel 4.18	<i>Regression Weight</i> Analisa Faktor Konfirmatori Variable Endogen .....	88
Tabel 4.19	Hasil Pengujian Normalitas Data .....	91
Tabel 4.20	Analisis Univariate Outliers .....	92
Tabel 4.21	Hasil Pengujian Kelayakan Full Model .....	94
Tabel 4.22	Pengujian Hipotesis .....	95
Tabel 4.23	<i>Standardized Direct Effects</i> .....	97
Tabel 4.24	<i>Standardized Indirect Effect</i> .....	97
Tabel 4.25	<i>Standardized Total Effects</i> .....	98
Tabel 4.26	Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian .....	99
Tabel 5.1	Implikasi Manajerial Untuk Meningkatkan Kualitas Strategi Bersaing Agar Kinerja Perusahaan Dapat Ditingkatkan .....	111

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Indikator Variabel Kualitas Aset Strategik .....	26
Gambar 2.2	Indikator Variabel Adaptabilitas Lingkungan .....	30
Gambar 2.3	Indikator Variabel Orientasi Kewirausahaan .....	37
Gambar 2.4	Indikator Variabel Kualitas Strategi Bersaing .....	41
Gambar 2.5	Indikator Variabel Kinerja Perusahaan .....	45
Gambar 2.6	Model Penelitian Empirik .....	50
Gambar 4.1	Analisis Faktor Konfirmatory Variabel Kualitas Asset Strategik .....	77
Gambar 4.2	Analisis Faktor Konfirmatory Variabel Adaptabilitas Lingkungan .....	80
Gambar 4.3	Analisis Faktor Konfirmatory Variabel Orientasi Kewirausahaan .....	83
Gambar 4.4	Analisis Konfirmatori Variabel Endogen .....	86
Gambar 4.5	Analisis Full Model .....	89
Gambar 4.6	Pengaruh Antar Variabel Dalam Diagram Jalur .....	97

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

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).

Melihat besarnya jumlah unit pelaku ekonomi dan kemampuannya dalam menyerap tenaga kerja, maka KUKM layak mendapat perhatian. Berkembangnya KUKM akan memperkuat struktur ekonomi domestik, karena terserapnya angkatan kerja dalam lapangan kerja dapat meningkatkan daya beli masyarakat yang pada gilirannya akan memperbesar tingkat permintaan. Permintaan yang tinggi akan mendorong pertumbuhan ekonomi. (Najib, 2006).

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 (Sidik, 2003). Oleh karena itu KUKM memiliki peran yang sangat strategis.

Ada tiga alasan yang mendasari negara berkembang belakang ini memandang penting keberadaan KUKM (Gunadi, 2003). Alasan pertama adalah karena kinerja KUKM cenderung lebih baik dalam menghasilkan tenaga kerja yang produktif. Kedua, sebagai bagian dari dinamikanya, KUKM sering mencapai peningkatan produktivitas melalui investasi dan perubahan teknologi. Ketiga adalah karena sering diyakini bahwa KUKM memiliki keunggulan dalam hal fleksibilitas dari pada usaha besar.

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 (Muttaqien, 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 alih 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 anggunan, 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.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Penelitian yang baik harus berangkat dari adanya masalah tertentu, sehingga langkah pertama yang dilakukan adalah pengungkapan masalah yang menjadi landasan diperlukannya sebuah penelitian.

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 (Muttaqien, 2008).

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”. Sehingga pertanyaan penelitian yang dapat diajukan adalah :

1. Bagaimana pengaruh Kualitas Aset Stratejik, Adaptabilitas Lingkungan dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kualitas Strategi Bersaing?
2. Bagaimana pengaruh Kualitas Strategi Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan Penelitian merupakan sebuah arahan yang menjadi pedoman dan memiliki fungsi strategis untuk menjawab atau menemukan jawaban atas permasalahan yang dirumuskan pada setiap penelitian. Oleh karenanya tujuan penelitian ini adalah “Mengembangkan sebuah model terintegrasi mengenai pengaruh Kualitas Stratejik Bersaing dan faktor-faktor yang mempengaruhinya terhadap Kinerja Perusahaan”. Selanjutnya diuraikan tujuan penelitian yang lebih rinci sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh Kualitas Asset Stratejik, Adaptabilitas Lingkungan dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kualitas Strategi Bersaing.
2. Menganalisis pengaruh Kualitas Strategi Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan.

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi penelitian selanjutnya antara lain adalah untuk menelaah Kualitas Strategi Bersaing dan Konsekuensinya Pada Kinerja Perusahaan dalam pengambilan langkah dan keputusan berbisnis. Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi:

1. Pihak perusahaan, diharapkan penelitian ini dapat menjadi pertimbangan mengenai faktor-faktor apa saja yang perlu diperhatikan dalam menentukan Kualitas Strategi Bersaing dan faktor-faktor yang mempengaruhinya sehingga dapat meningkatkan Kinerja Perusahaan

2. Pihak-pihak yang berkepentingan, diharapkan penelitian ini dapat memberikan pengetahuan dan wawasan tentang hal-hal yang menyangkut Kualitas Strategi Bersaing dan Konsekuensinya Pada Kinerja Perusahaan.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

#### **2.1 Telaah Pustaka**

##### **2.1.1 Pendahuluan**

Telaah pustaka merupakan sumber informasi atau data yang dapat digunakan sebagai salah satu dasar untuk mendukung alur pola pikir dalam menyusun karya ilmiah, salah satunya adalah penyusunan tesis. Adapun telaah pustaka yang akan mendukung dalam penyusunan tesis ini diantaranya: pengertian tentang aset strategik yang intangible (Kompetensi Sumber Daya Manusia, Kapabilitas Organisasi, Manajemen Pengetahuan dan Pengalaman), Adaptabilitas Lingkungan (Lingkungan Operasional), Orientasi Kewirausahaan dan Kualitas Strategi Bersaing yang terakhir adalah Kinerja Perusahaan.

Manajemen Strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektifnya (Fred. R David, 2002). Menurut Elu, 2002 manajemen strategis (*strategic management*) dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Sedangkan strategi adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerja. Strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan. Dengan kata lain manajemen strategis

terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing.

Manajemen strategi sektor bisnis telah berkembang melalui dua paradigma utama berupa *Market-based view* (MBV) dan *Efficiency-based View* atau yang lebih dikenal sebagai *Resource-based View* (RBV). Manajemen berbasis kompetensi (*Competence-based perspective*), merupakan salah satu pendekatan yang potensial bagi integrasi atau sintesis diantara paradigma-paradikma dan aneka pendekatan dalam manajemen strategis (Elu, 2002). *Competence-based perspective* (CBP) menawarkan penjelasan yang lebih memadai atas *sustainable competitive advantage* (SCA) dalam lingkungan masa kini yang penuh dengan perubahan atau turbulensi.

Ketidak-pastian dan turbulensi lingkungan organisasi dapat dikenali melalui dimensi-dimensinya: kedinamisan, kompleksitas, serta kelangkaan sumber dayanya. Volatilitas perubahan lingkungan cenderung makin tinggi dan kontributornya tidak mudah diprediksi dengan tepat. Ketidak-pastian juga terjadi karena kelangkaan sumber daya-sumber daya utama bagi penciptaan nilai tambah dan kompetensi dalam masyarakat masa kini, yaitu pengetahuan (*knowledge*) atau kearifan (*wisdom*) dan perhatian.

Perumusan Strategi dilakukan dengan menggunakan proses analistis untuk mengetahui kondisi perusahaan dan dampaknya terhadap masa yang akan datang. Strategi yang tepat dipilih melalui perumusan strategi yang dimulai dengan tahapan awal mengembangkan misi bisnis, tahap kedua mengenali kekuatan dan kelemahan dalam lingkungan internal perusahaan, serta peluang dan ancaman dari

lingkungan, tahap ketiga menetapkan sasaran jangka panjang, dan tahapan yang terakhir menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu yang dianggap tepat untuk dilaksanakan.

Salah satu bagian penting dalam perumusan strategi adalah analisis lingkungan yaitu proses *monitoring* (pemantauan) terhadap faktor-faktor lingkungan dengan mencoba mengidentifikasi faktor-faktor terpenting dan mengimplementasikannya pada perusahaan. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan mensinergikan antara kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) lingkungan internalnya dengan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) lingkungan eksternalnya. Lingkungan internal perusahaan yang dianalisis melalui pendekatan pada bagian fungsional perusahaan yaitu pemasaran, produksi/operasi, sumber daya manusia dan keuangan. Sedangkan pada lingkungan eksternal perusahaan yang dianalisis berupa lingkungan jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasional. Oleh karena itu, manajemen perlu untuk memperhatikan lingkungan sekarang dengan yang akan datang, sebagai dasar pengambilan keputusan strategi yang tepat bagi kelangsungan dan perkembangan perusahaan.

### **2.1.2 Aset Stratejik**

Aset stratejik 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 stratejik dapat dipahami sebagai sumber daya dari kapabilitas yang bersifat langka, tahan lama, tidak mudah di perdagangkan, sulit untuk ditiru dapat digunakan untuk mengkonversi *value* menjadi profit (*oppropriable*) (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, Husselid dan Ulrich (2001) dalam HR Scorecard mengemukakan bahwa kepemilikan aset intangible akan memberikan manfaat yang tangible (profitabilitas), (Wijayanto, 2008). Aset stratejik intangible yang dimiliki suatu organisasi diantaranya adalah kompetensi sumber daya manusia, manajemen pengetahuan, kapabilitas organisasi dan pengalaman (CEO).

#### **2.1.2.1 Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Di Era sekarang ini perubahan lingkungan eksternal organisasi berlangsung sedemikian cepat, oleh karenanya dibutuhkan sebuah sumber daya yang tidak hanya cukup untuk mendukung kelangsungan hidup organisasi saja, melainkan lebih dari itu yaitu sumber daya tersebut harus mampu pula memberikan peluang bagi organisasi untuk memenangkan persaingan dan memberikan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Kemampuan sumber daya ini untuk menghasilkan akumulasi beragam pemikiran dan ide; sebagai basis terciptanya pengetahuan yang bersifat spesifik/unik bagi organisasi



yang memperkembangkan dan mengelola sumber daya manusia sebagai kekuatan tersendiri untuk menghadapi segala ketidakpastian yang ditimbulkan oleh perubahan lingkungan. Pengetahuan yang bersifat unik merupakan bibit dari kreatifitas dan inovasi organisasi untuk menjawab perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi. (Wijayanto, 2008).

Dewasa ini berkembang pengakuan bahwa satu-satunya sumber daya yang mampu memberikan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan bagi organisasi akan terletak pada kepemilikan sumber daya yang bersifat *intangibel*; yaitu sumber daya manusia. Becker, Huselid & Ulrich, 2001 dalam HR Scorecard mengemukakan bahwa kepemilikan aset intangible akan memberikan manfaat yang *tangible* (profitabilitas). Sumber daya manusia sebagai sebuah investasi yang akan memberikan nilai tambah organisasi, akan berpengaruh terhadap praktek-praktek pengelolaan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Ketidakpastian yang tinggi yang dihadapi oleh organisasi hanya dapat dikendalikan dengan adanya pemikiran, sikap dan perilaku kreatif serta inovatif. Dan hal ini tidak dapat dilakukan tanpa adanya praktek-praktek pengelolaan sumber daya manusia yang menempatkan kapabilitas intelektual manusia sebagai sumber daya untuk menghadapi ketidak pastian lingkungan (Wijayanto, 2008).

Amabile (1996) mendefinisikan kreatifitas sebagai produksi ide-ide baru dan memiliki manfaat; dan inovasi sebagai implementasi dari ide-ide kreatif yang berhasil dalam sebuah organisasi. Kreatifitas memiliki tiga komponen, yang masing-masing saling berkaitan, yaitu: expertise; mencakup segala sesuatu yang diketahui oleh manusia, baik secara teknis, prosedural, maupun intelektual;

creative-thinking skill; untuk menentukan fleksibilitas dan imajinasi seseorang ketika dihadapkan pada suatu permasalahan; motivation; yang melibatkan hasrat yang berasal dari dalam diri individu dan dorongan dari luar bagi individu tersebut untuk memecahkan permasalahan-permasalahan. “Produk” kreatifitas dan inovasi inilah yang disajikan oleh sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Produk ini berupa pemikiran, sikap dan perilaku dalam mensikapi perkembangan lingkungan eksternal yang sedemikian cepatnya (Wijayanto, 2003).

Pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif apabila aset ini dijadikan sebagai aset strategis, dengan melakukan pergeseran paradikma praktek-praktek pengelolaan sumber daya manusia dengan menempatkan fungsi pengelolaan sumber daya manusia sebagai partner strategik organisasi.

#### **2.1.2.2 Kapabilitas**

Collis,1994 mengemukakan tiga tingkatan kapabilitas, yakni kapabilitas statis, kapabilitas dinamis, dan kapabilitas metafisik. Kapabilitas statis mencerminkan kemampuan perusahaan untuk menjalankan kegiatan-kegiatan fungsional utama, tata letak pabrik, logistik, dan periklanan yang lebih efisien dari para pesaing. Kapabilitas dinamis berkaitan dengan pembaharuan dinamis atas aktivitas-ativitas perusahaan atau kemampuan perusahaan untuk belajar, beradaptasi, berubah dan melakukan pembaharuan terus menerus. Kapabilitas metafisik berkaitan dengan wawasan-wawasan strategis yang memungkinkan

perusahaan memahami nilai-nilai intrinsik dari sumber-sumber daya lain atau untuk mengembangkan strategi-strategi bersaing yang baru (dalam Elu, 2002)

Akses melalui jaringan dan adaptabilitas merupakan pendekatan-pendekatan dinamis. Akses melalui jaringan (*networking access*) berarti bahwa organisasi mampu mengakses sumber-sumber kompetensi eksternal tepat waktu dan dengan biaya murah. Jaringan dapat mencakup para pemasok, perantara dalam pemasaran, pelanggan bahkan pesaing (dalam Elu, 2002).

Kapabilitas organisasional dapat didefinisikan sebagai kompetensi atau kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam tugas dan tujuan tertentu termasuk didalamnya kemampuan untuk mentransfer pengetahuan dan ketrampilan untuk tugas dan situasi yang baru serta motivasi untuk menguatkan kemampuan dan kapabilitas tersebut yang dihasilkan dari sebuah kumpulan atribut yang relevan seperti pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, sikap yang berkembang dan melihat dalam organisasi (Hearn, Close, Smith, & Southey, 1996; Hunt & Wallace, 1997; Lado et al, 1992).

Pengembangan kompetensi-kompetensi organisasi membutuhkan waktu yang berbeda-beda dan melibatkan tingkat kesulitan yang berbeda diantara tipe-tipe kompetensi. Prioritas dan pendekatan pengembangan dan pendayagunaan kompetensi-kompetensi dapat dilaksanakan sesuai dengan pemetaan terhadap kesenjangan kapabilitas pada organisasi. Dengan memadankan ketersediaan dengan pendayagunaan kompetensi-kompetensi, yaitu: reinforcement, synergetic fit, akses melalui pemanfaatan jaringan (*networking access*) dan adaptabilitas (Durand, 1997). Akses melalui jaringan dan adaptabilitas merupakan pendekatan-

pendekatan dinamis. Akses melalui jaringan berarti bahwa organisasi mampu mengakses sumber-sumber kompetensi eksternal tepat waktu dan dengan biaya murah. Jaringan dapat mencakup para pemasok, perantara dalam pemasaran, pelanggan, pesaing.

Ancaman-ancaman atas sumber daya dan kapabilitas organisasi yang menjadi basis SCA dapat dihadapi dengan pengembangan strategi-strategi bertahan. Menurut Rotern A Amit (1997) ada tiga kelompok strategi untuk melindungi kompetensi-kompetensi organisasi yaitu pengembangan kegiatan-kegiatan intelijen organisasi, strategi bertahan atau konservasi dan strategi adaptasi atau modifikasi (dalam Elu, 2002).

Kompetensi manajerial dan fokus stratejik memegang peranan sentral dalam proses menciptakan serangkaian kompetensi diskriptif dalam artian kompetensi yang berbasis pada input atau sumber daya, proses atau transformasi serta out put atau pasar pelanggan. Kompetensi manajerial dalam arti luas yang dihasilkan dari keputusan dan tindakan para manager tingkat atas dapat dilihat sebagai mempengaruhi interaksi antar berbagai komponen system yang berbasis pada input, proses dan out put.

Kompetensi berbasis sumber daya dapat dipahami sebagai kapabilitas berdasarkan aset insani dan non-insani, aset tangible, dan aset intangible, yang memungkinkan perusahaan untuk mengungguli pesaingnya untuk suatu jangka waktu yang berkelanjutan. Kompetensi-kompetensi ini misalnya kapabilitas inovasi termasuk didalamnya antara lain inovasi tehnologis, inovasi pemasaran, dan inovasi manajerial berpotensi untuk membuat sebuah organisasi

memiliki kapabilitas untuk menggenerasi atau menghasilkan proses atau produk baru secara lebih cepat daripada yang dapat dilakukan oleh para pesaingnya sehingga mendapatkan keunggulan pre-emptif atau keunggulan penggerak pertama-first mover advantage (Ferdinand, 2003).

Kompetensi berbasis transformasi atau kapabilitas proses yang distinktif dapat dipahami sebagai kapabilitas organisasional yang dibutuhkan untuk mentransformasi input menjadi output secara berkeunggulan. Kompetensi transformasional dapat berwujud inovasi atau budaya organisasi yang memungkinkan dicapainya keunggulan bersaing dengan biaya rendah dan atau keunggulan differensiasi (Ferdinand, 2003). Budaya organisasi yang positif dapat mengingatkan kemampuan untuk pembelajaran organisasional dan adaptasi, menghasilkan kebebasan untuk pengembangan potensi kreatifitas insani yang luas, untuk menghasilkan adanya ide yang terus menerus yang pada gilirannya dapat diterjemahkan kedalam proses atau produk/pelayanan yang baru dan hal ini diakui sebagai berpotensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan, (Ferdinand, 2003)

Kompetensi berbasis Out Put atau kompetensi berbasis pasar produk dipandang tidak saja berhubungan dengan output fisik yang dihasilkan oleh suatu perusahaan yang mendeliver value pada pelanggannya, tetapi juga semua “invisible” output seperti reputasi akan kualitas, nama merk, jaringan penjualan yang semuanya akan memberikan nilai bagi pelanggan. Dalam upaya untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, perusahaan mungkin perlu

untuk mendeliver nilai melalui antara lain layanan, kualitas dan reliabilitas (Ferdinand, 2003).

Penciptaan kapabilitas dinamis ini melibatkan aset manusia, sistem informasi, dan sistem manajemen pengetahuan dalam organisasi bisnis yang memadai untuk dapat mengeksplorasi, mengintegrasikan dan menghasilkan berbagai pengetahuan baru yang berguna untuk menghadapi dinamisasi pasar (Lowendahl dan Revang, 1998, Davenport et al, 1998; Argote, 1999; Medina dan Navarro, 2006) artinya peranan manajemen pengetahuan dalam mengakumulasi pengetahuan, mengartikulasikan, dan mengkodifikasikan dalam bentuk pengetahuan baru merupakan prinsip dari pembentukan kapabilitas dinamis.

### **2.1.2.3 Manajemen Pengetahuan**

Davenport, 1998 mendefinisikan pengetahuan sebagai kombinasi dari frame pengalaman, nilai, informasi kontekstual dan wawasan ahli yang memberikan kerangka untuk mengevaluasi dan memasukkan informasi dan pengalaman baru. Pengetahuan merupakan sumber daya yang dapat diperoleh, dikirim atau terpadu untuk mencapai keuntungan kompetitif (Eisenhardt & Santos dalam Jayne, 2004). Manajemen pengetahuan adalah kegiatan yang dapat membantu menciptakan struktur koordinasi yang mengelola pengetahuan yang efektif (Jayne, 2004).

Menurut Amit dan Schomer, 1993, Barney, 1991, Dierickx dan Cool, 1989, Peteraf, 1993, mengatakan ada 4 kondisi karakter pengetahuan yang harus dipenuhi untuk tercapainya pengetahuan sebagai aset strategis yaitu; tidak mudah

untuk dipindahkan, tidak mudah untuk ditiru, tidak mudah untuk ditukar dan mempunyai kekuatan tingkat stabilitas yang baik. (Pujilistiyani). Untuk memenuhi keempat kondisi tersebut, maka perlu dianalisa setiap dimensi transfer pengetahuan dan implikasinya untuk mendukung tercapainya competitive advantage, (dalam Pujilistiyani) :

1. Pengetahuan Tacit dan Eksplisit, pengetahuan tacit mempunyai komponen personal yang menjadikannya sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan. Disisi lain pengetahuan eksplisit bisa dengan mudah dikomunikasikan menggunakan bahasa yang sistematis. Menurut Hill dan Ende, 1994, Nonaka, 1991 mengatakan pencapaian competitive advantage pengetahuan tacit mempunyai peran penting sebagai aset strategis karena pengetahuan tacit lebih sulit untuk ditiru, ditukar, ditransfer dan diukur.
2. Tingkat Kekhususan (Degree of Specificity), tingkat kekhususan pengetahuan mempunyai dampak penting yang serupa untuk membangun competitive advantage yaitu bahwa sumber pengetahuan yang memiliki asset kekhususan merupakan sumber pengetahuan yang mengakibatkan ambiguitas sehingga hal tersebut membuat pengetahuan akan sulit untuk ditiru. (Barney, 1991; Amit dan Schoemaker, 1993; Peterah, 1993).
3. Pengetahuan Sistemik dan Independen, semakin sistemik dan independen suatu pengetahuan maka makin sulit untuk ditiru oleh perusahaan lain karena terdapat masalah kordinasi dalam proses pembentukan

pengetahuannya.(Chesbrough dan Teece, 1996; Gopalakrishnan dan Bierly, 2001).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa karakteristik tacit, kompleks, spesifik dan mempunyai sifat sitemik yaitu suatu kombinasi karakteristik yang membuat pengetahuan menjadi aset strategis suatu perusahaan dimana hal tersebut adalah modal dasar sebagai sumber pembentuk competitive advantage.

Smedlund dan Poyhonen, 2005 mewacanakan modal intelektual sebagai kapabilitas organisasi untuk menciptakan, melakukan transfer dan mengimplementasikan pengetahuan. Modal intelektual tersusun atas 3 komponen (Rupidara, 2008):

1. Seluruh atribut human capital (seperti intelektual, skills, kreativitas, cara kerja)
2. Organizational capital (property intelektual, data-data proses, budaya)
3. Relation capital (seluruh relasi eksternal dengan konsumen, suppliers, relasi, jaringan kerja, aturan-aturan).

Burns & Stalker menyatakan bahwa informasi atau pengetahuan yang pasti mengenai keadaan lingkungan merupakan suatu dimensi eksternal yang berdampak terhadap variabel-variabel organisasi, yang mempengaruhi praktek-praktek dalam setiap departemen yang memiliki kebutuhan berbeda-beda guna mencapai integrasi organisasi secara total. Hal-hal yang dipastikan dapat menunjukkan organisasi yang efektif adalah dengan berusaha meningkatkan fungsi organisasi itu sendiri sesuai dengan tuntutan lingkungan dan kondisi organisasi melalui diferensiasi dan integrasi; melakukan integrasi sarana dan



peralatan yang terdapat di lingkungan organisasi dalam kombinasi-kombinasi tertentu sehingga dapat mengentaskan konflik serta mencapai integrasi yang efektif. (dalam Wirakusuma, 2007)

Akibat adanya perubahan-perubahan tuntutan lingkungan, maka karakteristik organisasi harus ditujukan untuk mengatasi secara efektif tuntutan lingkungan yang berubah-ubah. Terdapat hubungan yang penting dan konsisten antara variabel-variabel eksternal (tingkat kepastian dan keanekaragaman lingkungan serta masalah-masalah lingkungan strategis), Venkatraman dan Prescott (1990) mengatakan bahwa organisasi hendaknya membentuk keselarasan antara lingkungan dan strateginya (dalam Wirakusuma, 2007).

Dewasa ini organisasi dituntut untuk semakin kritis dalam mensikapi fenomena-fenomena perubahan lingkungan bisnis global yang terjadi dewasa ini agar mampu bertahan hidup, melalui perubahan cara pandang yang dimilikinya terhadap kondisi eksternal dan internal yang ada.

Pengetahuan manusia dimulai sejak manusia mengenal informasi, kemudian informasi yang didapat selanjutnya diteruskan kepada orang lain melalui komunikasi. Komunikasi berlangsung antara manusia dengan manusia, baik itu komunikasi secara langsung maupun tidak langsung. Kemudian pengetahuan dan informasi tersebut bergerak dinamis melalui organisasi dalam berbagai cara, tergantung bagaimana organisasi memandangnya. Jika kita melihat situasi saat ini, dimana hal yang pasti adalah ketidakpastian, maka ada satu hal pasti yang akan menjadi sumber utama organisasi untuk mendapatkan keberhasilan jangka panjang dan untuk tetap kompetitif yaitu pengetahuan.

Pengetahuan bagi organisasi merupakan modal intelektual yang dapat dibedakan menurut jenis pengetahuan yang dimiliki.

Menurut Moran dan Goshal (1996) pengetahuan diciptakan melalui dua cara, yaitu penggabungan (kombinasi) dan pertukaran. Dalam situasi dimana pengetahuan dimiliki oleh pihak-pihak yang berbeda, maka pertukaran merupakan prasyarat bagi penggabungan pengetahuan. Modal intelektual pada umumnya diciptakan melalui proses penggabungan pengetahuan dari pihak berbeda, oleh karena itu modal ini tergantung kepada pertukaran antar pihak yang terlibat.

Pengetahuan dari suatu organisasi dapat menjadikan organisasi tersebut memahami tujuan keberadaannya. Organisasi-organisasi yang sukses, adalah organisasi yang secara konsisten menciptakan pengetahuan baru dan menyebarkannya secara menyeluruh didalam organisasinya, dan secara cepat mengadaptasinya kedalam teknologi dan produk serta layanan mereka. Melihat perannya yang begitu penting bagi organisasi, maka semua pengetahuan yang dimiliki oleh suatu perusahaan harus dikelola dengan baik sehingga pengetahuan tersebut dapat berperan optimal untuk organisasinya. Bentuk dan kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan sangat mempengaruhi kualitas pengetahuan yang dihasilkan dan mempengaruhi kualitas hubungan atau integrasi diantara komponen-komponennya.

Sehubungan dengan paparan tersebut, akhir-akhir ini banyak organisasi yang telah menjadikan manajemen pengetahuan (*Knowlwdge Management*) sebagai salah satu strategi untuk menciptakan nilai, meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi, serta keunggulan kompetitif organisasi. Organisasi

mulai menerapkan manajemen pengetahuan dalam rangka peningkatan kinerja usaha dan daya tahan organisasi.

Menurut Barney dan Wright (1998) mengemukakan bahwa organisasi perlu untuk mengukur sumber daya yang dimilikinya dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut: yaitu: apakah sumber daya yang dimiliki **memiliki nilai yang tinggi** bagi organisasi (pertanyaan mengenai nilai), **bersifat langka**; dengan kata lain tidak semua organisasi memilikinya, dan apakah sumber daya yang dimiliki tersebut sangat **sulit untuk ditiru oleh organisasi yang lain** (pertanyaan mengenai imitability). Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, organisasi akan menemukan jawaban mengenai sumber daya apakah yang akan memberikan peluang keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pola pembelajaran yang berkembang dan secara aktif merupakan proses pencarian pengetahuan masa yang akan datang (Grant, 1996; Kogut, 1996) dan menggali berbagai informasi pasar untuk menghasilkan pengetahuan baru tentang pasar serta menghasilkan identifikasi berbagai potensi pergerakan dan peluang pasar dimasa yang akan datang (Borc, 2004).

Menurut Amidon (1998) menyatakan bahwa penulis-penulis Jepang, Amerika Serikat dan Eropa sejak awal telah menganjurkan integrasi antara pengetahuan didalam diri manusia dengan organisasi tempat mereka bekerja, agar tercipta inovasi yang terus menerus.

Secara umum manajemen pengetahuan merupakan teknik atau cara untuk mengelola pengetahuan dalam organisasi untuk menciptakan nilai dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Untuk itu organisasi membutuhkan bukan

lagi sekedar Basis Data (*database*), tetapi juga Basis Pengetahuan (*knowledge base*) yang baik. Basis Pengetahuan baru bisa terbentuk bila organisasi tersebut mengetahui apa saja sumberdaya yang mereka miliki dan apa saja yang bisa dimanfaatkan serta bagaimana melakukannya.

Dalam mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan adanya Sumber Daya Manusia yang memiliki pengetahuan (*knowledge*), gagasan (*idea*), keahlian (*skill*) serta pengalaman (*experience*), untuk dapat membentuk Sumber Daya Manusia yang superior yang menjadi aset penting bagi organisasi. Keempat unsur tersebut merupakan modal yang tidak akan habis atau hilang begitu saja.

#### **2.1.2.4 Pengalaman Manajer**

Menurut Mintzberg, 1994, para manajer harus mampu mengidentifikasi sumber daya perusahaan tertentu yang memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan alternatif tanggapan terhadap lingkungan yang kompetitif. Pada saat yang sama, maka perusahaan harus mampu mengembangkan kemampuan untuk berkoordinasi dengan menggunakan sumber daya yang tersedia. Kemampuan untuk menggali sumber daya dan kompetensi yang memungkinkan perusahaan untuk mengambil keuntungan dari keputusan strategis dalam rangka untuk mengembangkan kompetensi berbeda (Sinkovics, 2004).

Saat sekarang ini, manajer harus berfikir untuk mendapatkan peluang global bagi organisasi yang mana meliputi pemahaman bagaimana mengatasi ancaman global bagi perusahaannya dan menggunakan manajemen strategik yang sesuai. Pemahaman global adalah dasar kemampuan usaha seperti mengelola

ketidakpastian. Menurut Kedia & Mukherji, (1999) pemahaman global adalah untuk mewujudkan saling ketergantungan organisasi pada peluang global dan kemampuan mengerahkan sumber daya dunia untuk mencapai peluang pasar. (Sitaniapessy, 2005).

Perubahan dan perkembangan struktur organisasi menuntut pula perubahan karakteristik dan atribut karier manajerialnya. Menurut Allred, Snow & dan Miles (1996) dalam Pujilistiyani, ada 3 ide yang menjelaskan mengapa perubahan struktur organisasi berpengaruh pada perubahan karier manajerial:

1. Struktur organisasi menentukan kompetensi manajerial inti yang dibutuhkan.
2. Perbedaan struktur organisasi menuntut bauran kompetensi manajerial yang berbeda.
3. Struktur organisasi menunjukkan bagaimana karier dikelola dalam organisasi tersebut

Manajer dalam jaringan organisasi dituntut memiliki keahlian teknis, komersial, penguasaan diri dan kolaborasi ketrampilan yang diperlukan diantaranya:

1. *Referral skill*: kemampuan menganalisa masalah dan menentukan solusi dalam jaringan organisasi maupun antar relasi-relasinya.
2. *Partnering skill*: kemampuan mengkonseptualisasi, menegosiasi dan mengimplementasikan hasil-hasil yang saling menguntungkan.
3. *Relationship management*: kemampuan memberikan prioritas tinggi bagi kebutuhan dan preferensi pelanggan dan relasi utama.

Seluruh bauran kompetensi manajerial yang dibutuhkan oleh tiap-tiap organisasi perlu dipahami dengan jelas. Setiap individu mampu melakukan pembelajaran untuk mempersiapkan kompetensi yang dibutuhkan

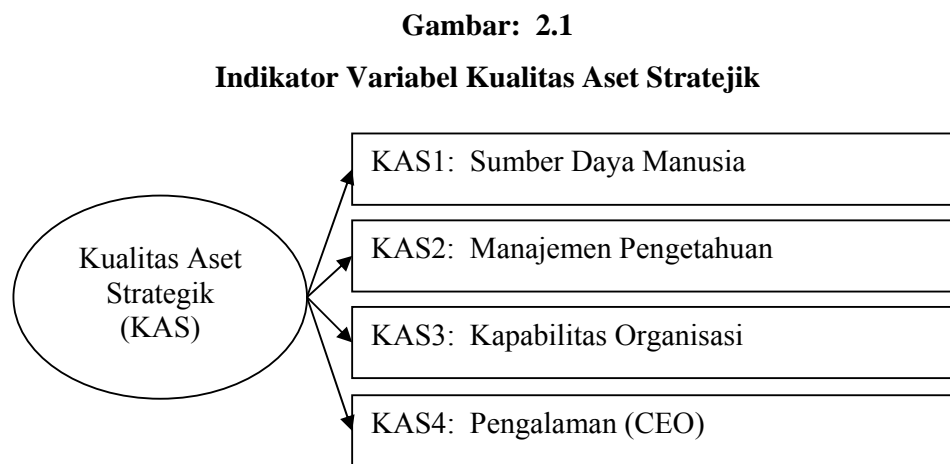
Organisasi diperkaya dengan keanekaragaman budaya dimana manajer harus memiliki komitmen terhadap pengadaan pengetahuan, ketrampilan yang sesuai untuk mengelola seluruh anggotanya (Sitaniapessy, 2005).

Kondisi yang berhubungan dengan manajer/pemilik perusahaan adalah ketrampilan (Donckel, 2001), komitmen/motivasi untuk tumbuh (Harper, 1995; Gmacnabb dan O'Neil, 1999), kemampuan untuk mengatasi hambatan manajemen (Zhang, 2002), pengalaman berusaha (Cambell, 1991) dan pengalaman manajemen (Flavin, 1985, Maupa). Broom dan Longenecker (1989) menyatakan bahwa perilaku manajer/pemilik perusahaan merupakan faktor yang mempengaruhi pertumbuhan perusahaan skala kecil; pemilik yang konservatif tujuan utamanya adalah bertahan hidup bukan pertumbuhan produksi dan laba, mereka meyakini bahwa cara terbaik untuk tetap relatif stabil adalah mempertahankan status quo; sedangkan pemilik yang agresif atau inovatif tujuannya adalah memaksimalkan laba, mereka memandang pertumbuhan produksi dan laba sebagai hal yang sangat penting.

Dapat dipercaya bahwa pengetahuan sangat berperan didalam perusahaan dan masyarakat. Pengetahuan akan memberikan dampak yang semakin besar apabila pengetahuan itu mengalami proses transfer (Pujilistyani, 2008). Karakteristik dari transfer pengetahuan dan *competitive advantage* sebagai aset strategis yaitu, tidak mudah untuk dipindahkan, tidak mudah untuk ditiru, tidak

mudah untuk ditukar dan mempunyai kekuatan tingkat stabilitas yang baik (Amit dan schoemaker, 1993, Barney, 1991, Dierickx dan Cool, 1989, Peteraf, 1993, dalam Pujilistyani, 2008).

Variabel Kualitas Aset Strategik dan dimensional indikatornya tergambar sebagai berikut:



Sumber: Nonaka & Takeuchi, 1996; Pujilistyani, 2008; Wijayanto, 2008

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, 2008). Dari sumber daya berbasis melihat (RBV), strategi kompetitif dapat didefinisikan sebagai pengelolaan sumber daya ke dalam posisi yang kompetitif dalam memperoleh keuntungan (Varadarajan, 1992). Oleh sebab itu hipotesa ini diajukan:

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

### **2.1.3 Adaptabilitas Lingkungan**

Terdapat beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya. Faktor-faktor yang membentuk lingkungan eksternal (*external environment*), dapat dibagi menjadi tiga sub-kategori yang saling terkait: faktor-faktor dalam lingkungan operasi, faktor-faktor dalam lingkungan jauh dan faktor-faktor dalam lingkungan industri,

Lingkungan operasi disebut juga sebagai lingkungan kompetitif, terdiri atas faktor-faktor dalam situasi kompetitif yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam memperoleh sumber daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan. Diantara faktor-faktor ini, yang terpenting adalah posisi kompetitif perusahaan, komposisi pelanggannya, reputasinya di mata pemasok, dan kreditor, dan kemampuan



merekruit karyawan yang memiliki kapabilitas. Lingkungan operasi biasanya lebih dipengaruhi oleh pengaruh atau pengendalian perusahaan dibanding dengan lingkungan jauh. Dengan demikian, perusahaan dapat lebih proaktif (sebagai lawan dari reaktif) dalam menangani lingkungan operasi dibandingkan dengan menangani lingkungan yang jauh (Pearce dan Robinson, 2007).

Lingkungan Jauh (*remote environment*) terdiri atas faktor-faktor yang berasal dari luar, dan biasanya tidak terkait, dengan situasi operasi suatu perusahaan: (1) ekonomi, (2) sosial, (3) politik, (4) teknologi, (5) ekologi. Lingkungan ini memberikan peluang, ancaman dan batasan bagi perusahaan, tetapi jarang sekali ada suatu perusahaan yang dapat memberikan pengaruh timbal balik yang cukup besar. (Pearce dan Robinson, 2007)

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-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.

Perubahan dan perkembangan struktur organisasi menuntut pula perubahan karakteristik dan atribut karier manajerialnya. Menurut Allred, Snow & dan Miles (1996) dalam Pujilistiyani, 2008 ada 3 ide yang menjelaskan mengapa perubahan struktur organisasi berpengaruh pada perubahan karier manajerial:

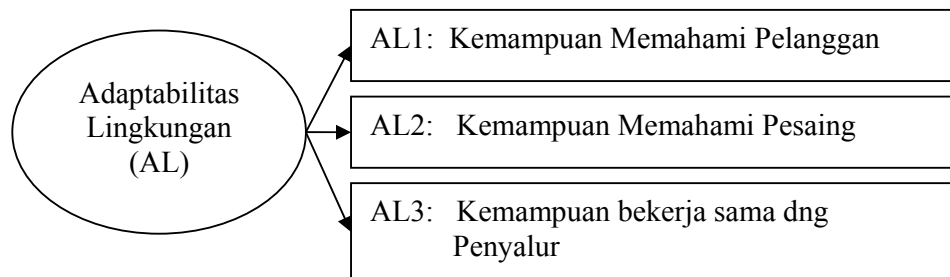
1. Struktur organisasi menentukan kompetensi manajerial inti yang dibutuhkan.
2. Perbedaan struktur organisasi menuntut bauran kompetensi manajerial yang berbeda.
3. Struktur organisasi menunjukkan bagaimana karier dikelola dalam organisasi tersebut.

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. (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.

Variabel Adaptabilitas Lingkungan dengan dimensional indikatornya tergambar sebagai berikut:

**Gambar: 2.2**  
**Indikator Variabel Adaptabilitas Lingkungan**



Sumber: Pearce dan Robinson, 2007, Durand (1997)

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 ketidak pastian 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 seringkali 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 disetiap bidang. (Papolova, 2006). Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan:

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

**2.1.4 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.

#### Pengembangan- Arah Strategi untuk Usaha Kecil dan Menengah

Langkah-langkah pendekatan untuk mengembangkan strategi yang efektif untuk usaha kecil:

1. Menetapkan tujuan perusahaan.

Banyak pengusaha dan pengelola usaha kecil yang tidak jelas tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu perlu menentukan tujuan yang akan dicapai.

2. Mendefinisikan Misi perusahaan.

Langkah kedua mengembangkan arah strategis adalah untuk menentukan jenis usaha perusahaan.

3. Menilai Kemampuan Perusahaan.

Tahap ini melibatkan penilaian yang nyata dari kemampuan perusahaan untuk melaksanakan misi yang berhasil.

4. Memilih Arah Strategis

Setelah mengidentifikasi tujuan, menetapkan misi dan menilai kemampuan, maka selanjutnya harus mampu mengidentifikasi berbagai strategi yang tepat.

Gantignon dan Xuereb (1997) menetapkan strategis sebagai orientasi khusus perusahaan dalam menerapkan pendekatan untuk menciptakan kinerja yang unggul dan berkesinambungan. Orientasi Strategis memberikan panduan

atas dasar yang terus menerus untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Orientasi strategis yang mencerminkan konsep manajer “persepsi tentang lingkungan dan reaksi mereka untuk kondisi lingkungan (Hitt et al 2000). Misalnya salah satu cara efektif untuk memanfaatkan orientasi strategis adalah untuk memperluas kemampuan organisasi dengan menciptakan sebuah budaya organisasi dan perilaku spesifik tempat usaha dan komitmen untuk mengumpulkan informasi mengenai kebutuhan pelanggan, kemampuan pesaing dan pasar agen (Narver dan Slater, 1990), Akibatnya pendekatan strategis ini berpotensi untuk meningkatkan kemampuan kompetitif untuk berkontribusi meningkatkan kinerja (Han, Kim dan Srivastava, 1998)

Menurut Mintzberg strategi bisnis dapat mengikuti salah satu dari tiga model yaitu perencanaan kewirausahaan dan adaptif. Dia berpendapat bahwa pilihan yang tepat tergantung pada variabel yang sesuai seperti ukurannya, usia organisasi dan kunci utama pengambil keputusan. Model yang adaptif adalah untuk mencapai tujuan organisasi menggunakan pendekatan strategi secara terus menerus melakukan penyesuaian. Model adaptif ini paling efektif bila berada pada lingkungan yang memiliki ketidak pastian yang sangat tinggi. Model kewirausahaan menyajikan pendekatan strategi dimana pimpinan memiliki pengaruh yang kuat, biasanya sebagai pendiri organisasi, mengacu pada pertimbangan dan pengalaman pribadi untuk membentuk suatu gambaran dari tujuan organisasi. Model ini lebih efektif untuk organisasi yang masih muda dan kecil. (Papulova, 2006).

Konsep Manajemen Strategik diorganisasi kecil harus merupakan konsep strategis kewirausahaan. Konsep strategis kewirausahaan memiliki 3 elemen diantaranya: intuitif, kreatif dan rasional. Strategis adalah proses melangkah oleh pengusaha diperusahaan, presentasi pandangannya tentang bagaimana organisasi harus mengembangkan dan target kuantitatif apa yang dia telah ketahui. Ini mengarah ke sebuah pernyataan visi yang mencantumkan bagaimana perusahaan harus mengembangkan dan sasaran yang harus dipenuhi dalam waktu tertentu. Pernyataan visi adalah ungkapan, dalam istilah bisnis yang dilihat dari intuitif pengusaha. Selanjutnya dimulai dengan proses rasional yang dikenal dengan analisis internal dan eksternal, karena bisnis memerlukan keputusan internal maupun situasi eksternal, serta visi dari pengusaha. Dalam hal ini cara internal dan eksternal memberikan analisis kriteria keputusan akhir yang dapat dipilih dari berbagai pilihan dan dilaksanakan termasuk dalam pengendalian. Proses menemukan pilihan untuk masalah ini, sekali lagi intuitif. Seleksi adalah proses rasional, menggunakan kriteria yang berasal dari pernyataan visi, terutama dengan target kuantitatif. Pilihan terbaik yang memenuhi kriteria akan dipilih sebagai keputusan mengenai masalah. Inilah caranya pengusaha membuat keputusan utama.

Pendekatan strategis dalam perusahaan kecil ini menawarkan beberapa kelebihan dan kekurangan. Dari sisi Kelebihannya, sebuah organisasi ukuran kecil mungkin tidak menemui kerumitan yang kompleks bila dibandingkan dengan perencanaan strategi yang dihadapi perusahaan besar. Bahkan, usaha kecil dapat dianggap cukup strategis unit usaha (SBU). Yang lainnya, keuntungan

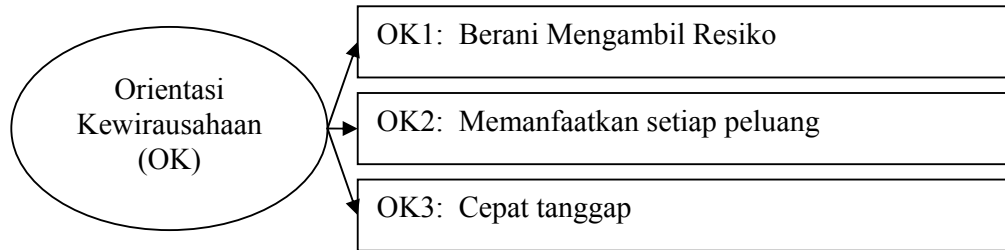


terbatas yang meliputi produk, layanan, pasar yang dilayani yang relatif kecil sebagai sumber utama dan sejumlah pilihan. Adapun sisi kekurangannya yang pertama dan terpenting tim eksekutif biasanya kecil, kadang hanya satu orang. Eksekutif atau pengusaha, mungkin selalu ada perusahaan yang beroperasi dan melihat sedikit menggunakan prosedur resmi. Kedua, informasi dan data untuk mempersiapkan analisis internal dan eksternal mungkin terbatas. Ketiga: karyawan kunci biasanya telah mendapatkan ketrampilan mereka melalui pengalaman dari pada dengan menggunakan prosedur yang sistematis, dan perlawanan untuk mengubah berkembang. Keempat, kendala keterbatasan sumber daya dan isu kepemilikan perusahaan. (Papulova, 2006).

Orientasi Kewirausahaan sebagai sumber utama dan kemampuan pada pertumbuhan perusahaan kecil. Pertumbuhan tampaknya sebagai demonstrasi penting dari orientasi kewirausahaan dari perusahaan kecil (Devidsson, 1989; Green dan Brown, 1997; Janney dan Gregory, 2008).

Variabel Orientasi Kewirausahaan dengan dimensional indikatornya tergambar sebagai berikut

**Gambar: 2.3**  
**Indikator Variabel Orientasi Kewirausahaan**



Sumber: Yeoh dan Jeong, 1995, Zulaikha, 2003.

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.**

**2.1.5 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 menetralsir 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 kreteria yaitu:

1. *Value*, sumber daya tersebut haruslah mampu menghasilkan nilai dalam artian bahwa ia berkemampuan untuk mengeksploitasi peluang dan atau menetralsir ancaman-ancaman dalam lingkungan perusahaan.

2. *Rareness*, sumber daya tersebut harus memenuhi syarat kelangkaan dalam artian 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 artian 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.

Manajer strategis sering kali putus asa dalam upayanya untuk mengantisipasi pengaruh lingkungan yang terus menerus berubah. Elemen-elemen eksternal yang berbeda mempengaruhi strategi yang berbeda pada waktu yang berbeda dan dengan kekuatan yang bervariasi. Hal ini mengarahkan beberapa manajer, terutama perusahaan yang lebih kecil atau yang tidak begitu kuat untuk meminimalkan perencanaan jangka panjang, yang membutuhkan komitmen sumber daya. Sebaliknya, hal ini menguntungkan manajer dengan cara memungkinkan mereka untuk beradaptasi terhadap tekanan yang baru dari lingkungan.

Konsep strategi menurut Barney (2007), adalah berkaitan dengan teori sebuah Bisnisnya. Pendekatan RBV menilai bahwa nilai ekonomis dan keunggulan kompetitif sebuah organisasi ekonomi terletak pada kepemilikan dan

pemanfaatan secara efektif sumber daya ekonomi yang mampu menambah nilai (valuable), bersifat jarang dimiliki, sulit untuk ditiru (imperfectly imitable), dan tidak tergantikan oleh sumber daya lain (non-substitutable) (Barney 1991,2001,2007; Lewin and Phelan 1999; Wright, McMahan, dan McWilliams 1992). Oleh karena itu, strategi bersaing harus diletakkan pada upaya-upaya mencari, mendapatkan, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya-sumber daya strategis. Dua sumber daya strategis yang dimaksud adalah manusia (modal manusia) dan organisasi (organizational capital). Dalam istilah yang berbeda dapat disandingkannya dengan konsep modal intelektual.

Manajemen strategis (*strategic management*) dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Sedangkan strategi adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya (Barney, 1997). Strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan (Grant, 1995) Dengan kata lain, manajemen strategis terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing.

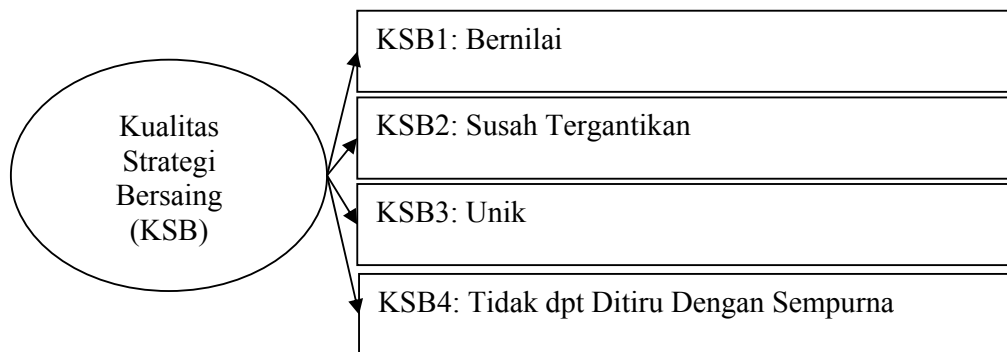
Durand (1997) mengemukakan empat pendekatan pengembangan dan pendayagunaan kompetensi-kompetensi, yaitu (1) reinforcement dalam pendayagunaan; (2) “synergetic fit”; (3) akses melalui pemanfaatan jaringan (“networking access); dan (4) adaptabilitas. *Reinforcement* diterapkan ketika organisasi telah memiliki dan terbiasa menerapkan kompetensi yang dibutuhkan. *Synergetic fit* diterapkan ketika kompetensi tersedia pada berbagai unit dalam

organisasi dan membutuhkan sinergi diantara unit-unit untuk memenuhi tuntutan-tuntutan akan portofolio kompetensi baru (pendekatan statis). Sedangkan akses melalui jaringan dan adaptabilitas merupakan pendekatan-pendekatan dinamis. Akses melalui jaringan berarti bahwa organisasi mampu mengakses sumber-sumber kompetensi eksternal tepat waktu dan dengan biaya murah. Jaringan dapat mencakup para pemasok, perantara dalam pemasaran, pelanggan, bahkan pesaing.

Variabel Kualitas Strategi Bersaing dengan dimensional indikatornya tergambar sebagai berikut

**Gambar: 2.4**

**Indikator Variabel Kualitas Strategi Bersaing**



Sumber: Barney 1991,2001,2007; Lewin and Phelan 1999; Wright, McMahan, dan McWilliams 1992).

Aaker , 1989 identifikasi alur keuntungan bersaing yang berkelanjutan adalah suatu proses pengelolaan assets dan ketrampilan yang melibatkan 3 langkah: pertama identifikasi 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-Waker, 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 memperkuat 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**

#### **2.1.6 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*).



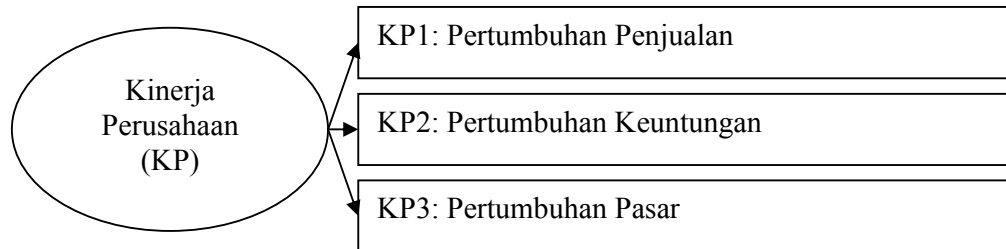
Kinerja perusahaan ditentukan oleh keunggulan kapabilitas sosio-kognitif perusahaan, khususnya dalam berbagai tim pengembangan dan implementasi strategi (Giasberg, 1994). Dua dimensi pokok dari kapabilitas sosio-kognitif adalah SDM (kemampuan kognitif dan kompetensi-kompetensi sosial) dan sumber daya 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.

Balance Score Card mengukur empat komponen kinerja organisasi yakni: inovasi dan pembelajaran, peningkatan proses proses bisnis, relasi dengan pelanggan dan penciptaan nilai financial dan ukuran terwujud

Menurut *resource-based perspective*, determinan-determinan kinerja perusahaan adalah kapabilitas-kapabilitas dan aset-aset yang spesifik-perusahaan, serta mekanisme-mekanisme perlindungan posisi perusahaan. Termasuk di dalamnya adalah intangible assets, seperti ketrampilan dibidang teknologi maupun manajerial (Teece et al, 1997). Pemenang persaingan adalah perusahaan-perusahaan yang menunjukkan ketanggapan tepat waktu, melakukan inovasi secara cepat dan fleksibel, serta didukung oleh kapabilitas manajemen yang mengkoordinasikan dan mendayagunakan kompetensi-kompetensi internal dan eksternal secara efektif. (Teece et al, 1997)

Variabel Kinerja Perusahaan dengan dimensional indikatornya tergambar sebagai berikut

**Gambar: 2.5**  
**Indikator Variabel Kinerja Perusahaan**



Sumber: Haris & Ogbana (2001), Bae & Lawler (2001)

## **2.2 Rujukan Penelitian Terdahulu**

Dari hasil penelitian yang terdahulu, dapat dipakai sebagai rujukan dalam pengembangan model yang disesuaikan dengan kondisi lapangan dari obyek yang diteliti. Hasil dari rujukan penelitian terdahulu sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Rujukan Penelitian Terdahulu**

<b>Penelitian Terdahulu</b>	<b>Variabel Independen</b>	<b>Variabel Dependen</b>	<b>Hasil yang Di Accu</b>	<b>Gap</b>
1. Resource-Based Strategy Analysis: A Case of Local Food Processing Firm in Firlandia. <b>Forsman, Sari, 2000</b>	1. Sumber Daya Utama. 2. Sumber Daya Pendukung. 3. Lingkungan Alam	1. Perbedaan keuntungan yg berkesinambungan	Sumber Daya Utama dan Lingkungan Alam berpengaruh positif signifikan terhadap keuntungan yang berkesinambungan	Penelitian ini tidak memasukkan variabel Kinerja Perusahaan
2. Knowledge Source and Small Business Competitiveness, <b>Abeson &amp; Michel, 2006</b>	1. Pendidikan Informal. 2. Lingkungan Keluarga. 3. Rekan sejawat	1. Pengetahuan Spesifik 2. Daya Saing Perusahaan	Pendidikan informal, lingkungan keluarga dan rekan sejawat mempengaruhi Pengetahuan spesifik. Dan Pengetahuan Spesifik mempunyai hubungan positif significant dng Daya Saing Perusahaan.	Penelitian ini tidak melihat aset stratejik dalam menciptakan keunggulan bersaing.
3. Entrepreneurial Orientation as a main Resource and Capability on Small Firm's Grow. <b>Joao, Ferreira &amp; Suzana, 2007</b>	1. Orientasi Kewirausahaan 2. Sumber Daya Pengusaha 3. Jaringan Pengusaha	1. Pertumbuhan Perusahaan	Menjelaskan variabel yg ber hubungan dng sumber daya perusahaan dan Orientasi Kewirausahaan menunjukkan ada hubungan yg	Penelitian ini tidak memperhatikan Lingkungan dalam melihat pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang.

			positif dan signifikan terhadap pertumbuhan perusahaan	
4. The Relationship among Social Capital, Entrepreneurial Orientation, Organizational Resources and Entrepreneurial Performance for New Ventures, <b>Chen, Cheng-Nan, 2007</b>	1. Orientasi Kewirausahaan 2. Sumber Daya Organisasi baru	1. Modal Sosial 2. Kinerja Usaha baru	*Ada hubungan yang positif signifikan antara Modal Sosial dan Orientasi Kewirausahaan, Sumber daya Organisasi baru * ada hubungan yang positif antara Modal Sosial dan Kinerja Perusahaan baru	Pada penelitian ini tidak memperhatikan perubahan lingkungan Eksternal yang akan terjadi.
5. Pengaruh Lingkungan Makro terhadap hubungan Strategik dan Kinerja Usaha ternak Sapi Perah di Jawa Barat. <b>Suwarni &amp; Dharma, 2004</b>	1. Lingkungan Internal 2. Lingkungan Eksternal	1. Hubungan Strategis 2. Kinerja Usaha	*Lingkungan internal dan eksternal berpengaruh positif terhadap hubungan strategis *Hubungan Strategis berpengaruh terhadap Kinerja Usaha	Penelitian ini tidak mengamati variabel kualitas aset strategik yang akhirnya dapat mendapatkan keunggulan bersaing.
6. Hubungan Antara lingkungan Eksternal, Orientasi Strategik dan Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pd Industri Manufaktur	1. Lingkungan Eksternal. 2. Orientasi Strategik	1. Kinerja Perusahaan	*Lingkungan eksternal mempunyai hubungan yang positif dengan orientasi strategik. *Orientasi	Hasil penelitian ini melihat Lingkungan Eksternal dan Orientasi strategi berpengaruh positif secara langsung ke

Menengah Kecil di Kota emarang) <b>Zulaikha dan Ronie Fredianto, 2003</b>			Strategik mempunyai hubungan positif dengan kinerja Perusahaan	Kinerja Perusahaan, tanpa melihat keunggulan bersaing.
7. Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firm. <b>Beal, Reginald M, 2000</b>	1. Lingkungan Operasional 2. Sektor Lingkungan	1. Strategi bersaing 2. Kinerja organisasi	*Lingkungan berpengaruh positif terhadap strategi bersaing  *Strategi ber saing memiliki hubungan yang positif dengan kinerja perusahaan	Penelitian ini tidak memasukkan variabel kualitas assset strategis dan Orientasi Strategis
8. The Competitive advantage Of Small And Medium Enterprises. <b>Iuliana, Ciochin 2006</b>	1. Pengetahuan 2. Reputasi 3. Instrumen Bersaing	1. Keunggulan Bersaing. 2. Keuntungan Perusahaan	*Pengetahuan, reputasi dan instrumen bersaing berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.  *Keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap keuntungan perusahaan.	Penelitian ini tidak meneliti variabel Lingkungan dan orientasi strategis

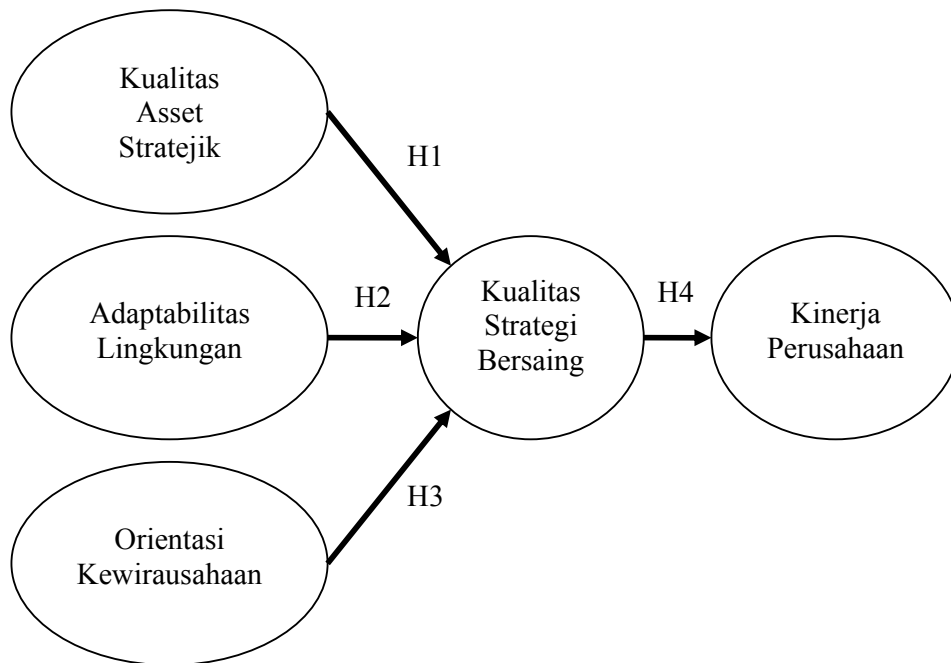
<p>9. Competitive Strategy And Competitive Strategi Advantages of Small And Midsized Manufacturing Enterprises in <b>Slovakia, Papulova, 2006</b></p>	<p>1. Sumber Daya organisasi 2. Adaptabilitas Lingkungan</p>	<p>1. Kolaborasi Strategi 2. Daya Saing</p>	<p>*Sumber daya organisasi dan adaptabilitas lingkungan berpengaruh positif terhadap Kolaborasi Strategi. *Kolaborasi Strategi berpengaruh positif terhadap Daya Saing.</p>	<p>Pada penelitian ini metitik berat dalam kolaborasi strategi untuk meningkatkan daya saingnya, sehingga terjadi perbedaan dalam penetapan tujuannya.</p>
<p>10. Strategic Orientation, Capability and Performance in Manufacture-3PL Relationships, <b>Sinkovies, 2004</b></p>	<p>1. Operasional Fleksibilitas 2. Strategi Kolaborasi</p>	<p>1. Orientasi Strategi 2. Kinerja Perusahaan</p>	<p>*Operasional fleksibilitas dan Strategi Kolaborasi berpengaruh positif terhadap Orintasi strategi *Orientasi strategi berpengaruh positif terhadap kinerja Perusahaan</p>	<p>Pada penelitian ini memfokus-kan diri pada fleksibilitas dalam menjalankan operasionalnya dengan memperhatikan pelanggan dan pesaingnya, tanpa memperhatikan asset strategis yang dimiliki, agar dapat bersaing.</p>
<p>11. Business Performance of small Medium Enterprice: Strategic Planning and Customer Focus. <b>Asaari, Abu Hasan, 2002</b></p>	<p>1. Focus Pelanggan 2. Perencanaan Strategis</p>	<p>1. Kinerja Perusahaan</p>	<p>Ada hubungan yang positif antara focus pelanggan dan perencanaan strategis dengan kinerja bisnis</p>	<p>Penelitian ini hanya fokus pada pelanggan dan perencanaan strategi tanpa memperhatikan sumber daya utama yang ada.</p>

Sumber: Jurnal-jurnal yang sudah dirangkum

### 2.3 Model Penelitian Empirik

Kerangka pemikiran Teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada telaah berbagai pustaka yang telah dilakukan pada sub bab sebelumnya. Berdasarkan hasil telaah pustaka yang diajukan, maka kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti gambar dibawah ini ;

**Gambar 2.6**  
**Model Penelitian Empirik**



Sumber: Model yang dikembangkan untuk penelitian.

## 2.4 Definisi Operasional Dan Pengukurannya

### 2.4.1 Pendahuluan

Dalam menerjemahkan kerangka pemikiran penelitian, maka perlu membuat definisi operasional untuk lebih dapat menangkap apa yang menjadi pemikiran peneliti, sehingga pada saat pelaksanaan penelitian data dari sampel yang diambilnya tidak bias, dan lebih akurat sesuai dengan yang dimaksudkan.

### 2.4.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional dan pengukuran dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.2**  
**Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian**

Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran
Kualitas Aset Strategik	Maksudnya adalah Manajer/pemilik perusahaan dapat mengelola Aset Strategik perusahaan yang tidak mudah ditiru pesaing. (intangible asset)	Indikator-indikatornya meliputi: Kompetensi Sumber Daya Manusia, Manajemen Pengetahuan, Kapabilitas Organisasi dan Pengalaman Manajer
Adaptabilitas Lingkungan	Maksudnya adalah Manajer/pemilik perusahaan dapat menyesuaikan atau mengantisipasi terjadinya perubahan lingkungan eksternal perusahaan yang berada diluar kendalinya (lingkungan Operasional).	Indikator Faktor eksternal meliputi: kemampuan memahami Pelanggan, kemampuan memahami Pesaing dan kemampuan bekerja sama dengan Penyalur.
Orientasi	Adalah wawasan yang dimiliki oleh	Indikator-indikatornya



Kewirausahaan	Manajer/pemilik perusahaan untuk dapat menentukan Strategi-strategi yaitu Strategi yang berorientasi Kewirausahaan.	meliputi: berani meng- ambil resiko, memanfaatkan setiap peluang dan cepat tanggap.
Kualitas Strategi Bersaing	Merupakan strategi yang digunakan Manajer/pemilik perusahaan untuk menghadapi pesaing dengan mempertimbangkan dan menggunakan aset strategik yang dimiliki dan kapabilitas yang dimiliki serta selalu menyesuaikan perubahan lingkungan eksternal (operasional).	Indikator-indikatornya meliputi: Bernilai, susah tergantikan, Unik, Tidak Mudah Ditiru Dengan Sempurna.
Kinerja Perusahaan	Merupakan hasil kinerja yang diperoleh perusahaan.	Indikator-indikatornya meliputi: pertumbuhan penjualan, pertumbuhan Keuntungan, pertumbuhan Pangsa Pasar

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data penelitian berkaitan dengan sumber data dan pemilihan metode yang digunakan untuk memperoleh data penelitian. Penentuan metode pengumpulan data dipengaruhi oleh jenis dan sumber data penelitian yang dibutuhkan. Data penelitian pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi 3 jenis, antara lain: data Subyek, data fisik, dan data dokumenter. (Indriantoro dan Supomo, 1999).

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek, yaitu data yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden). Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui pembagian atau penyebaran questioner yang diberikan kepada responden yang dalam hal ini adalah pengusaha/pengelola pengrajin kulit yang tergabung dalam KUKM Kulit yang ada Dusun Sabdodadi, Desa Manding, Kabupaten Bantul.

### 3.2 Populasi dan Sampling

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).

SEM umumnya memerlukan sejumlah sampel yang relatif banyak untuk pendekatan-pendekatan multivariate lainnya. Beberapa algoritma statistik telah menggunakan program-program SEM adalah tidak konsisten dengan sampel yang sedikit. Ukuran sampel, seperti yang ada dalam metode statistik lainnya, menyediakan suatu dasar untuk melakukan estimasi pengambilan sampel yang salah. Sebagai permulaan pembahasan ukuran sampel untuk SEM.

Opini-opini berkaitan tentang ukuran sampel yang minim beragam. Menawarkan banyak petunjuk dengan prosedur-prosedur analisis dan karakteristik-karakteristik model. Lima pertimbangan yang mempengaruhi ukuran sampel yang diperlukan SEM meliputi:

1. Distribusi data multivariate

*Distribusi data multivariate* , sebagai data yang menyimpang dari asumsi tentang *multivariate*, kemudian ratio responden terhadap parameter perlu ditingkatkan. Secara umum ratio yang diterima untuk meminimalkan permasalahan deviasi secara normal adalah 15 responden untuk setiap parameter yang diestimasi dalam model. Meskipun beberapa prosedur

estimasi secara khusus didesain untuk menangani data yang tidak normal, para peneliti selalu terdorong untuk memberikan ukuran sampel yang mencukupi untuk membiarkan pengaruh kesalahan sampling diminimalkan, khususnya data yang tidak normal.

## 2. Teknik Estimasi

Prosedur estimasi SEM yang paling umum adalah Maximum Likelihood Estimation (MLE). Yang ditemukan untuk menyediakan hasil-hasil yang valid dengan ukuran sekecil mungkin seperti 50, tetapi sampel minimum yang direkomendasikan untuk memastikan solusi-solusi MLE yang stabil adalah 100 hingga 150. MLE adalah suatu pendekatan interaktif yang menjadikan ukuran sampel yang kecil lebih mungkin menghasilkan hasil-hasil yang tidak valid. Satu ukuran sampel yang direkomendasikan adalah 200 yang memberikan suatu landasan yang baik untuk estimasi. Perlu dicatat bahwa ketika sampel menjadi lebih besar (lebih besar 400), metodenya menjadi lebih sensitif dan hampir semua perbedaan terdeteksi, menghasilkan ukuran goodness-of-fit. Sebagai suatu hasil, ukuran sampel dalam batasan 150 hingga 400 disarankan, dan menjadi subyek pertimbangan lain yang dibahas selanjutnya.

## 3. Kompleksitas Model

Kompleksitas model. Model-model yang lebih sederhana dapat diuji dengan sampel-sampel yang lebih kecil dalam pengertian yang paling sederhana, lebih terukur, atau variabel-variabel indikator memerlukan sampel yang lebih

besar. Tetapi, model-model dapat menjadi rumit dalam banyak cara yang memerlukan ukuran sampel yang lebih besar.

- a. Model-model dengan bentuk yang lebih memerlukan banyak parameter untuk diestimasi
- b. Model-model SEM dengan bentuk-bentuk memiliki kurang dari 3 ukuran/ variabel indikator.
- c. Analisa multi kelompok memerlukan suatu sampel yang mencukupi untuk setiap kelompok.

4. Jumlah data yang hilang

Ketergantungan atas kehilangan data, pendekatan dilakukan dan meluasnya kehilangan data diantisipasi dan bahkan jenis beberapa isu diperhatikan, yang mungkin meliputi tingkatan kehilangan data yang lebih tinggi, para peneliti harus merencanakan suatu peningkatan ukuran sampel untuk menyeimbangkan berbagai masalah tentang kehilangan data.

5. Jumlah rata-rata varians error diantara indikator-indikator yang nampak.

Rata-rata variansi indikator-indikator yang salah. Penelitian terakhir menunjukkan konsep tentang komunalitas, yang merupakan cara yang lebih relevan untuk pendekatan isu ukuran sampel. Komunalitas mewakili rata-rata jumlah variansi diantara variabel-variabel indikator/telah terukur dijelaskan melalui model ukuran. Komunalitas dapat dihitung secara langsung dari bentuk-bentuk muatan. Penelitian menunjukkan bahwa ukuran sampel yang lebih besar diperlukan sebagai komunalitas yang menjadi lebih kecil (seperti, bentuk-bentuk yang tidak diamati tidak menjelaskan

banyaknya variansi dalam item-item yang diukur). Model-model berisi berbagai bentuk dengan komunalitas kurang dari 0,5. (misal, estimasi muatan standart yang kurang dari 0,7) juga memerlukan ukuran yang lebih besar untuk stabilitas model dan konvergen. Permasalahannya adalah semakin rumit saat model-model memiliki satu atau dua faktor-faktor item.

Rangkuman ukuran sampel. 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 pada pembahasan ukuran sampel. Saran-saran berikut ini ditawarkan berdasarkan kerumitan model dan karakteristik model ukuran.

- a. Model-model SEM berisi lebih kurang 5 bentuk, masing-masing item lebih dari 3 (variabel yang diamati), dan dengan komunalitas item yang tinggi (0,6 atau lebih), dapat diestimasi dengan sampel yang mencukupi antara 100 hingga 150.
- b. Jika semua komunitas sederhana (0,45 hingga 0,55) atau model berisi bentuk-bentuk kurang dari 3 item, selanjutnya ukuran sampel yang diperlukan lebih dari 200.

- c. Jika Komunalitas lebih rendah atau model meliputi berbagai bentuk yang teridentifikasi (kurang dari 3 item), kemudian 300 ukuran sampel minimum atau lebih diperlukan agar mampu untuk memperbaiki parameter populasi.
- d. Saat sejumlah faktor-faktor lebih besar dari 6, beberapa menggunakan lebih sedikit dari pada 3 ukuran item sebagai indikator-indikator, dan berbagai komunalitas rendah yang ada, ukuran sampel yang diperlukan mungkin mencapai 500.

Sebagai tambahan untuk karakteristik model yang diestimasi tersebut, ukuran sampel harus ditingkatkan dalam lingkungan berikut ini:

- a. Data menunjukkan karakteristik yang tidak normal.
- b. Menggunakan prosedur-prosedur estimasi alternatif yang pasti.
- c. Diharapkan lebih dari 10% data yang hilang.

Untuk memastikan solusi yang akurat, para peneliti saat ini harus mempertimbangkan sejumlah faktor-faktor potensial yang mungkin mempengaruhi peningkatan ukuran sampel melebihi petunjuk yang umum.

Berdasarkan pernyataan diatas, maka sampel minimum sejumlah 100 telah memenuhinya.

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

#### **3.3.1 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.

#### **3.3.2 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.

### **3.4 Skala Pengukuran**

Skala pengukuran dalam penelitian ini memakai skala *Likert*, yaitu skala yang dipakai untuk mengukur pendapat atau persepsi seseorang atau sekelompok orang. Jawaban diberi penilaian dari 1 sampai 10. Tanggapan yang paling positif (sangat setuju) diberi nilai paling besar (10) dan tanggapan paling negatif (sangat tidak setuju) diberi nilai paling kecil (1).



### 3.5 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 pola 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 dimensinya).

Hair et al., (1995) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisi bahwa SEM sesuai digunakan untuk:

2. Mengkonfirmasi unidimensioanal dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/konstruk/konsep/faktor
3. Menguji kesesuaian/ketetapan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti.
4. Menguji kesesuain model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/diamati dalam model penelitian.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu:

1. Analisis Faktor Konfirmasi (Confirmatory Factor Analysis)

Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk uji indikator yang membentuk variabel: Kualitas Asset Strategis, Adaptabilitas Lingkungan, Orientasi Kewirausahaan, Kualitas Strategi Bersaing dan Kinerja Perusahaan.

2. *Regression Weight*

Regression Weight pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel Kualitas Asset Strategis, Adaptabilitas Lingkungan, Orientasi Kewirausahaan, Kualitas Strategi Bersaing dan Kinerja Perusahaan. Pada penelitian ini regression weight digunakan untuk uji hipotesis H1, H2, H3, H4.

Menurut Hair et al., (1995), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan Structural Equation Model (SEM). Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari Measurement Model dan Structure Model. Measurement Model atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. Structure Model adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan:

1. Mengembangkan teori berdasarkan model

SEM berdasarkan pada hubungan sebab-akibat (causal), dimana perubahan yang terjadi pada satu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel lain.

2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal

Langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antar variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan kausal antara konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan koleksi antar konstruk.

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Hair et al., 1995), yaitu:

- b. Konstruk eksogen, dikenal juga sebagai source variables atau independent variables yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model.
- c. Konstruk endogen, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau

beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Mengubah alur diagram ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran.

Pada langkah ketiga ini, model pengukuran yang spesifik siap dibuat, yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:

- a. Persamaan Struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman yaitu:

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran, dimana peneliti menentukan variabel yang mengukur konstruk serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model). Model pengukuran dipakai untuk menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

**Tabel 3.1**  
**Model Persamaan Struktural**

Model Persamaan Struktural
$\text{Kualitas Strategi Bersaing} = \gamma_1 \text{ Kualitas Aset stratejik} + \gamma_2 \text{ Adaptabilitas Lingkungan} + \gamma_3 \text{ Orientasi Kewirausahaan} + \text{error}$
$\text{Kinerja Perusahaan} = \gamma_4 \text{ Kualitas Strategi Bersaing} + \text{error}$

Sedangkan model pengukuran persamaan pada penelitian ini seperti tabel berikut:

**Tabel 3.2**  
**Model Pengukuran**

Konsep Exogeneous (Model Pengukuran)	Konsep Endogeneous (model Pengukuran)
KAS= $\lambda_1$ Kualitas Aset Stratejik +e1	KSB11= $\lambda_{11}$ Kualitas Strategi Bersaing +e11
KAS= $\lambda_2$ Kualitas Aset Stratejik +e2	KSB12= $\lambda_{12}$ Kualitas Strategi Bersaing +e12
KAS= $\lambda_3$ Kualitas Aset Stratejik +e3	KSB13= $\lambda_{13}$ Kualitas Strategi Bersaing +e13
KAS= $\lambda_4$ Kualitas Aset Stratejik +e4	KSB14= $\lambda_{14}$ Kualitas Strategi Bersaing +e14
AL5= $\lambda_5$ Adaptabilitas Lingkungan +e5	KP15= $\lambda_{15}$ Kinerja Perusahaan +e15
AL6= $\lambda_6$ Adaptabilitas Lingkungan +e6	KP16= $\lambda_{16}$ Kinerja Perusahaan +e16
AL7= $\lambda_7$ Adaptabilitas Lingkungan +e7	KP17= $\lambda_{17}$ Kinerja Perusahaan +e17
OS8= $\lambda_8$ Orientasi Kewirausahaan +e8	
OS9= $\lambda_9$ Orientasi Kewirausahaan +e9	
OS10= $\lambda_{10}$ Orientasi Kewirausahaan +e10	

#### 4. Memilih matriks input dan estimasi model

Pada penelitian ini, Hair et al, (1995) menyarankan agar menggunakan matriks varians/konvarians pada saat pengujian teori sebab varians/konvarians lebih memenuhi asumsi metodologi dimana standart error yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku adalah  $(0 \text{ s/d } \pm 1)$ ).

Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200 karena ukuran sampel akan menghasilkan dasar estimasi kesalahan sampling. Program komputer yang digunakan untuk mengestimasi model adalah program AMOS versi 16.0 dengan menggunakan teknik maximum likelihood estimation.

#### 5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Bila estimasi tidak dapat dilakukan maka software. AMOS versi 16.0 akan memunculkan pesan pada monitor komputer tentang kemungkinan penyebabnya.

Salah satu cara untuk mengatasi identifikasi adalah dengan memperbanyak constrain pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah estimated coefficient dieliminasi.

## 6. Mengevaluasi kriteria Goodness-of-fit

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria Goodness-of-fit, urutannya adalah:

### a. Asumsi-asumsi SEM

Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, yaitu:

- 1) Ukuran sampel
- 2) Normalitas dan linearitas
- 3) Outliers
- 4) Multikolinearitas dan singularitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antara variabel-variabel bebas dalam model. Multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Apabila nilainya yang sangat kecil (*extremelly small*) memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas dan singularitas.

### b. Uji kesesuaian & uji statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan cut-off untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah:

#### 1) chi-square stastitic

Pengukuran yang paling mendasar adalah likelihood ratio chi-square statistic. Model yang diuji akan dipandang baik apabila nilai chi-squarenya rendah karena chi-square yang rendah/kecil dan tidak signifikanlah yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak dan

dasar penerimaan adalah probabilitas dengan cut-off value sebesar  $p \geq 0,05$  atau  $p \geq 0,10$  (Hair et al., 1995).

2) Probability

Nilai probability yang dapat diterima adalah  $p \geq 0,05$

3) Goodness-of-fit index (GFI)

Indeks ini akan menghitung proposal tertimbang dari varian dalam matriks kovarians populasi yang terestimasi. GFI adalah sebuah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1,0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah “better fit”

4) Adjusted Goodness of-fit Index (AGFI)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair, et al., 1995). Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik-good overall model fit sedangkan besaran nilai antara 0,9-0,95 menunjukkan tingkatan cukup-adequate fit.

5) Comparative Fit Index (CFI)

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi – a very good fit (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0,95$ .



6) Tucker Lewis Index (TLI)

TLI adalah sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan  $\geq 0,95$  (Hair et al., 1995) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan a very good fit (Arbuckle, 1997).

7) The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi-square statistic dalam sample yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan goodness-of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasarkan degrees of freedom (Hair et al., 1995)

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi. Bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 1%. Nilai residual values yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 1% dan

residual yang signifikan ini menunjukkan adanya prediction error yang substansial untuk sepasang indikator.

**Tabel 3.3**  
*Goodness-of Fit Indices*

<b>Goodness-of-fit index</b>	<b>Cut-of value</b>
Chi-Square	Sesuai df, $\alpha = 5\%$
Significant probability	$\geq 0,05$
GFI	$1 > GFI \geq 0,90$
AGFI	$1 > AGFI \geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,0$
TLI	$1 > TLI \geq 0,90$
CFI	$1 > CFI \geq 0,90$
RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber : Hair et al., (1995)

### **Indeks Modifikasi**

Memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *Chi Square* atau pengurangan nilai *Chi Square*. Bila semua koefisien diestimasi. Hal lainnya perlu diketahui adalah dalam memperbaiki tingkat kesesuaian modelnya dimana hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut secara teoritis

Sebuah indeks modifikasi sebesar 4.0 (Arbuckle, 1999; Hair dkk, 1995) atau bahkan lebih besar dari itu memberikan indikasi bahwa bila koefisien itu diestimasi, maka akan terjadi pengecilan nilai *Chi Square* yang signifikan. Sekalipun demikian perlu diperhatikan bahwa walaupun mengikuti pedoman indeks modifikasi, seorang peneliti dalam memperbaiki tingkat kesesuaian

modelnya, tetapi hal itu hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan secara teoritis.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

#### **4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas**

Uji validitas dilakukan untuk menganalisis sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Adapun hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas untuk masing-masing variabel penelitian disajikan di bawah ini.

##### **4.1.1 Variabel Kualitas Asset Strategik**

Hasil uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan terhadap variabel kualitas asset strategik dengan menggunakan uji Korelasi Product Moment dan Alpha Cronbach disajikan di bawah ini.

**Tabel 4.1**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kualitas Asset Strategik**

<b>Indikator</b>	<b>Koef.Korelasi</b>	<b>Sign</b>	<b>Keterangan</b>
KAS1	0.801	0.000	valid
KAS2	0.858	0.000	valid
KAS3	0.747	0.000	valid
KAS4	0.786	0.000	valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil pengujian validitas terhadap indikator-indikator pengukur variabel kualitas asset strategik diketahui bahwa masing-masing indikator memiliki nilai signifikansi  $< 0.005$  sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut merupakan indikator yang tepat dalam mengukur variabel

latennya sehingga dapat diperoleh data sesuai yang diharapkan yaitu data tentang kualitas asset strategik.

**Tabel 4.2**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kualitas Asset Strategik**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.793	4

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Data dalam Tabel 4.2 menunjukkan nilai Alpha Cronbach hasil pengujian reliabilitas variabel kualitas asset strategik adalah sebesar 0.793. Dimana nilai Alpha Cronbach tersebut  $> 0.6$  sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran variabel kualitas asset strategik adalah reliabel.

#### **4.1.2 Variabel Adaptabilitas Lingkungan**

Hasil uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan terhadap variabel adaptabilitas lingkungan dengan menggunakan uji Korelasi Product Moment dan Alpha Cronbach disajikan di bawah ini.

**Tabel 4.3**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Adaptabilitas Lingkungan**

Indikator	Koef.Korelasi	Sign	Keterangan
AL1	0.815	0.000	valid
AL2	0.856	0.000	valid
AL3	0.831	0.000	valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil pengujian validitas terhadap indikator-indikator pengukur variabel adaptabilitas lingkungan diketahui bahwa masing-masing indikator memiliki nilai signifikansi  $< 0.005$  sehingga dapat disimpulkan bahwa

indikator tersebut merupakan indikator yang tepat dalam mengukur variabel latennya sehingga dapat diperoleh data sesuai yang diharapkan yaitu data tentang adaptabilitas lingkungan.

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Adaptabilitas Lingkungan**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.769	3

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Data dalam Tabel 4.4 menunjukkan nilai Alpha Cronbach hasil pengujian reliabilitas variabel adaptabilitas lingkungan adalah sebesar 0.769. Dimana nilai Alpha Cronbach tersebut  $> 0.6$  sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran variabel adaptabilitas lingkungan adalah reliabel.

#### **4.1.3 Variabel Orientasi Kewirausahaan**

Hasil uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan terhadap variabel orientasi kewirausahaan dengan menggunakan uji Korelasi Product Moment dan Alpha Cronbach disajikan di bawah ini.

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Orientasi Kewirausahaan**

Indikator	Koef.Korelasi	Sign	Keterangan
OK1	0.870	0.000	valid
OK2	0.816	0.000	valid
OK3	0.835	0.000	valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil pengujian validitas terhadap indikator-indikator pengukur variabel orientasi kewirausahaan diketahui bahwa masing-masing indikator memiliki nilai signifikansi  $< 0.005$  sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut merupakan indikator yang tepat dalam mengukur variabel latennya sehingga dapat diperoleh data sesuai yang diharapkan yaitu data tentang orientasi kewirausahaan.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Orientasi Kewirausahaan**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.779	3

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Data dalam Tabel 4.6 menunjukkan nilai Alpha Cronbach hasil pengujian reliabilitas variabel orientasi kewirausahaan adalah sebesar 0.779. Dimana nilai Alpha Cronbach tersebut  $> 0.6$  sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran variabel orientasi kewirausahaan adalah reliabel.

#### **4.1.4 Variabel Kualitas Strategi Bersaing**

Hasil uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan terhadap variabel kualitas strategi bersaing dengan menggunakan uji Korelasi Product Moment dan Alpha Cronbach disajikan di bawah ini.

**Tabel 4.7**

**Hasil Uji Validitas Variabel Kualitas Strategi Bersaing**

<b>Indikator</b>	<b>Koef.Korelasi</b>	<b>Sign</b>	<b>Keterangan</b>
KSB1	0.843	0.000	valid
KSB2	0.859	0.000	valid
KSB3	0.863	0.000	valid
KSB4	0.816	0.000	valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil pengujian validitas terhadap indikator-indikator pengukur variabel kualitas strategi bersaing diketahui bahwa masing-masing indikator memiliki nilai signifikansi  $< 0.005$  sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut merupakan indikator yang tepat dalam mengukur variabel latennya sehingga dapat diperoleh data sesuai yang diharapkan yaitu data tentang kualitas strategi bersaing.

**Tabel 4.8**

**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kualitas Strategi Bersaing**

**Reliability Statistics**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
.846	4

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Data dalam Tabel 4.8 menunjukkan nilai Alpha Cronbach hasil pengujian reliabilitas variabel kualitas strategi bersaing adalah sebesar 0.846. Dimana nilai Alpha Cronbach tersebut  $> 0.6$  sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran variabel kualitas strategi bersaing adalah reliabel.



#### 4.1.5 Variabel Kinerja Perusahaan

Hasil uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan terhadap variabel kinerja perusahaan dengan menggunakan uji Korelasi Product Moment dan Alpha Cronbach disajikan di bawah ini.

**Tabel 4.9**

##### **Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Perusahaan**

<b>Indikator</b>	<b>Koef.Korelasi</b>	<b>Sign</b>	<b>Keterangan</b>
KP1	0.795	0.000	valid
KP2	0.849	0.000	valid
KP3	0.822	0.000	valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil pengujian validitas terhadap indikator-indikator pengukur variabel kinerja perusahaan diketahui bahwa masing-masing indikator memiliki nilai signifikansi  $< 0.005$  yang berarti bahwa indikator tersebut merupakan indikator yang tepat dalam mengukur variabel latennya sehingga dapat diperoleh data sesuai yang diharapkan yaitu data tentang kinerja perusahaan.

**Tabel 4.10**

##### **Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Perusahaan**

###### **Reliability Statistics**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
.753	3

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Data dalam Tabel 4.10 menunjukkan nilai Alpha Cronbach hasil pengujian reliabilitas variabel kinerja perusahaan adalah sebesar 0.753. Dimana

nilai Alpha Cronbach tersebut > 0.6 sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran variabel kinerja perusahaan adalah reliabel.

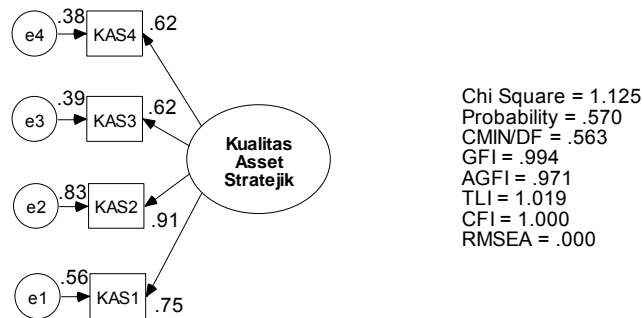
#### 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Disebut sebagai teknik analisis faktor konfirmatori sebab pada tahap ini model akan mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi itu diuji melalui *confirmatory factor analysis* yang hasilnya seperti yang disajikan berikut ini.

##### 4.2.1 Analisis Konfirmatori Variabel Kualitas Asset Strategik

Gambar 4.1

#### Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kualitas Asset Strategik



Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Terdapat dua uji dasar dalam *confirmatory factor analysis* yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor.

### 1. Uji Kesesuaian Model

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis disajikan dalam Tabel 4.11 di bawah ini.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Pengujian Kelayakan**  
**Faktor Konfirmatori Variable Kualitas Asset Strategik**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	<b>Hasil</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-Square (df = 2)	Kecil (< 5.9914)	1.125	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0.570	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.994	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.971	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0.563	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1.019	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1.000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Dari Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai Chi Square = 1.125 dengan tingkat P (signifikansi) sebesar 0.570 demikian pula dengan ukuran-ukuran kelayakan yang lain yang juga berada pada kriteria yang baik sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model fit.

### 2. Uji Signifikansi Bobot Faktor

Dilakukan untuk menguji apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya

menjelaskan sebuah variabel laten, yang dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis, yaitu (Hair et al, 1995):

**a. Nilai lambda atau faktor loading**

Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai  $\geq 0.40$ , bila nilai lambda atau *factor loading* lebih rendah dari 0.40 dipandang variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten.

**Tabel 4.12**  
**Regression Weight Analisis Faktor Konfirmatori Variable Kualitas Asset Strategik**

			Std. Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
KAS1	←	Kualitas_Asset_Stratejik	0.747	1.000			
KAS2	←	Kualitas_Asset_Stratejik	0.912	1.096	0.148	7.417	0.000
KAS3	←	Kualitas_Asset_Stratejik	0.622	0.974	0.165	5.887	0.000
KAS4	←	Kualitas_Asset_Stratejik	0.619	1.093	0.183	5.973	0.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan dalam Tabel 4.12 terlihat bahwa indikator pada masing-masing variabel laten memiliki nilai lambda atau factor loading yang  $\geq 0.40$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk masing-masing variabel latennya.

**b. Bobot faktor**

Bobot faktor menunjukkan kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya. Bobot faktor dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t yang dalam analisis SEM uji-t identik dengan nilai Critical Ratio (CR).

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 4.12 tampak bahwa masing-masing indikator memiliki nilai CR > 1,96 dan tingkat P (signifikansi) < 0.05, hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

#### 4.2.2 Analisis Konfirmatori Variabel Adaptabilitas Lingkungan

Gambar 4.2

#### Analisis Faktor Konfirmatory Variabel Adaptabilitas Lingkungan



Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Terdapat dua uji dasar dalam *confirmatory factor analysis* yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor.

#### 1. Uji Kesesuaian Model

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis disajikan dalam Tabel 4.13 di bawah ini.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Pengujian Kelayakan**  
**Faktor Konfirmatori Variable Adaptabilitas Lingkungan**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	<b>Hasil</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-Square (df = 0)	Kecil (< 0.000)	0.000	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0.999	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	1.000	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	1.000	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0.000	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1.000	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1.000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Dari Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai Chi Square = 0.000 dengan tingkat P (signifikansi) sebesar 0.999 demikian pula dengan ukuran-ukuran kelayakan yang lain yang juga berada pada kriteria yang baik sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model fit.

## **2. Uji Signifikansi Bobot Faktor**

Dilakukan untuk menguji apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten, yang dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis, yaitu (Hair et al, 1995):

### **a. Nilai lambda atau faktor loading**

Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai  $\geq 0.40$ , bila nilai lambda atau *factor loading* lebih rendah dari 0.40 dipandang variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten.

**Tabel 4.14**  
**Regression Weight Analisis Faktor Konfirmatori Variable Adaptabilitas Lingkungan**

			Std. Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
AL1	←	Adaptabilitas_Lingkungan	0.752	1.000			
AL2	←	Adaptabilitas_Lingkungan	0.874	1.217	0.209	5.812	0.000
AL3	←	Adaptabilitas_Lingkungan	0.606	1.071	0.194	5.512	0.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan dalam Tabel 4.14 terlihat bahwa indikator pada masing-masing variabel laten memiliki nilai lambda atau *factor loading* yang  $\geq 0.40$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk masing-masing variabel latennya.

**b. Bobot faktor**

Bobot faktor menunjukkan kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya. Bobot faktor dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t yang dalam analisis SEM uji-t identik dengan nilai Critical Ratio (CR).

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 4.14 tampak bahwa masing-masing indikator memiliki nilai CR > 1,96 dan tingkat P (signifikansi) < 0.05,

hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

#### 4.2.3 Analisis Konfirmatori Variabel Orientasi Kewirausahaan

**Gambar 4.3**  
**Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Orientasi Kewirausahaan**



Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Terdapat dua uji dasar dalam *confirmatory factor analysis* yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor.

##### 1. Uji Kesesuaian Model

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis disajikan dalam Tabel 4.15 di bawah ini.



**Tabel 4.15**  
**Hasil Pengujian Kelayakan**  
**Faktor Konfirmatori Variable Orientasi Kewirausahaan**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	<b>Hasil</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-Square (df = 0)	Kecil (< 0.000)	0.000	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0.999	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	1.000	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	1.000	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0.000	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1.000	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1.000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Dari Tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai Chi Square = 0.000 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.999 demikian pula dengan ukuran-ukuran kelayakan yang lain yang juga berada pada kriteria yang baik sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model fit.

## **2. Uji Signifikansi Bobot Faktor**

Dilakukan untuk menguji apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten, yang dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis, yaitu (Hair et al, 1995):

**a. Nilai lambda atau faktor loading**

Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai  $\geq 0.40$ , bila nilai lambda atau *factor loading* lebih rendah dari 0.40 dipandang variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten.

**Tabel 4.16**  
***Regression Weight Analisis Faktor Konfirmatori Variable Orientasi Kewirausahaan***

			Std. Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
OK1	←	Orientasi_Kewirausahaan	0.820	1.000			
OK2	←	Orientasi_Kewirausahaan	0.788	0.679	0.110	6.187	0.000
OK3	←	Orientasi_Kewirausahaan	0.652	0.816	0.141	5.776	0.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan dalam Tabel 4.16 terlihat bahwa indikator pada masing-masing variabel laten memiliki nilai lambda atau factor loading yang  $\geq 0.40$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk masing-masing variabel latennya.

**b. Bobot faktor**

Bobot faktor menunjukkan kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya. Bobot faktor dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t yang dalam analisis SEM uji-t identik dengan nilai Critical Ratio (CR).

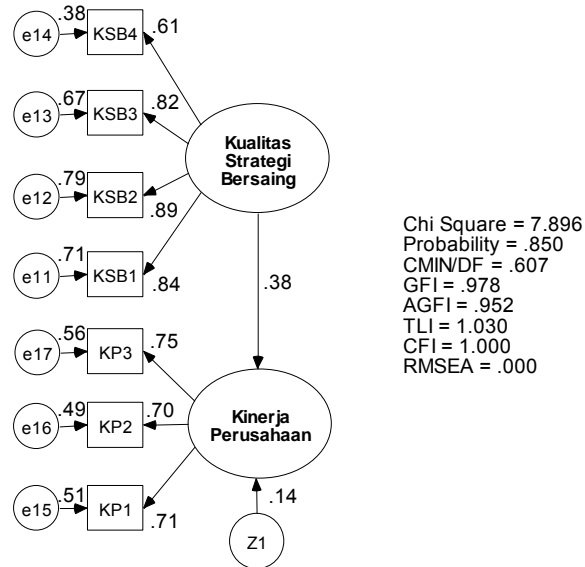
Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 4.16 tampak bahwa masing-masing indikator memiliki nilai CR  $> 1,90$  dan tingkat P (signifikansi)  $< 0.05$ ,

hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

#### 4.2.4 Analisis Konfirmatori Variable Endogen

Gambar 4.4

#### Analisis Konfirmatori Variabel Endogen



Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Terdapat dua uji dasar dalam *confirmatory factor analysis* yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor.

#### 1. Uji Kesesuaian Model

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis disajikan dalam Tabel 4.17 di bawah ini.

**Tabel 4.17**  
**Hasil Pengujian Kelayakan**  
**Faktor Konfirmatori Variable Endogen**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	<b>Hasil</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-Square (df = 13)	Kecil (< 22.362)	7.896	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0.850	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.978	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.952	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0.607	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1.030	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1.000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Dari Tabel 4.17 menunjukkan bahwa nilai Chi Square = 7.896 dengan tingkat P (signifikansi) sebesar 0.850 demikian pula dengan ukuran-ukuran kelayakan yang lain yang juga berada pada kriteria yang baik sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model fit.

## 2. Uji Signifikansi Bobot Faktor

Dilakukan untuk menguji apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya

menjelaskan sebuah variabel laten, yang dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis, yaitu (Hair et al, 1995):

**a. Nilai lambda atau faktor loading**

Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai  $\geq 0.40$ , bila nilai lambda atau *factor loading* lebih rendah dari 0.40 dipandang variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten.

**Tabel 4.18**

***Regression Weight Analisis Faktor Konfirmatori Variable Endogen***

			Std. Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
KSB1	←	Kualitas_Strategi_Bersaing	0.841	1.000			
KSB2	←	Kualitas_Strategi_Bersaing	0.888	0.983	0.093	10.616	0.000
KSB3	←	Kualitas_Strategi_Bersaing	0.822	0.937	0.101	9.319	0.000
KSB4	←	Kualitas_Strategi_Bersaing	0.613	1.042	0.164	6.372	0.000
KP1	←	Kinerja_Perusahaan	0.714	1.000			
KP2	←	Kinerja_Perusahaan	0.697	1.303	0.244	5.346	0.000
KP3	←	Kinerja_Perusahaan	0.745	1.149	0.211	5.433	0.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan dalam Tabel 4.18 terlihat bahwa indikator pada masing-masing variabel laten memiliki nilai lambda atau *factor loading* yang  $\geq 0.40$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk masing-masing variabel latennya.

**b. Bobot faktor**

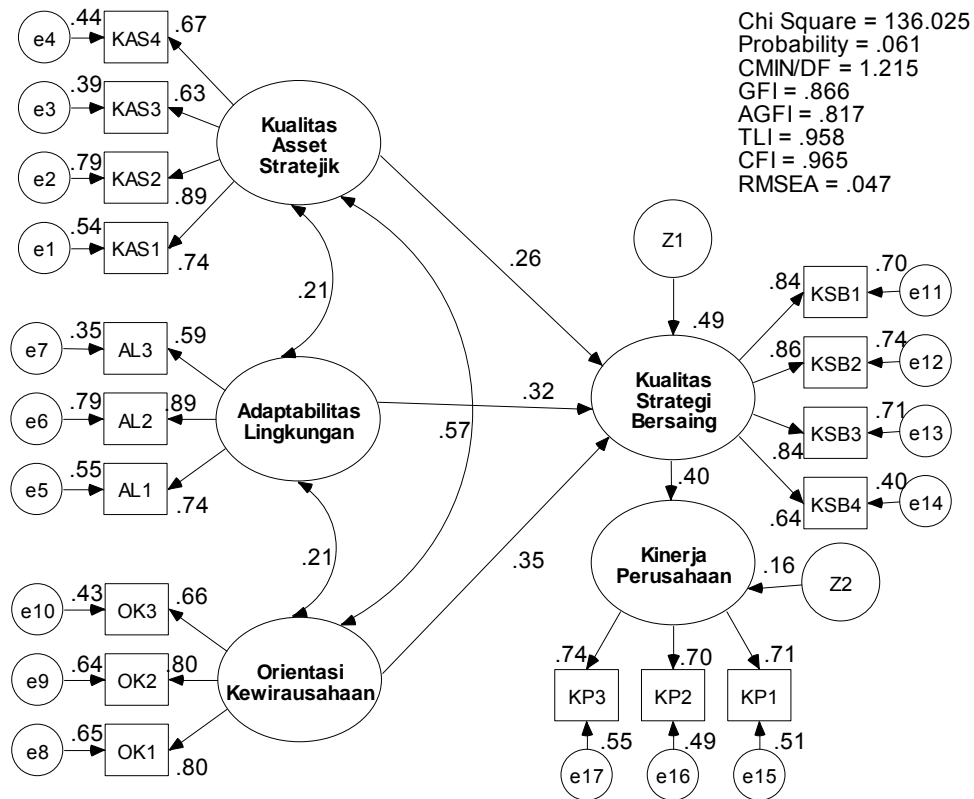
Bobot faktor menunjukkan kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya. Bobot faktor dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t yang dalam analisis SEM uji-t identik dengan nilai Critical Ratio (CR).

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 4.18 tampak bahwa masing-masing indikator memiliki nilai  $CR > 1,96$  dan tingkat P (signifikansi)  $< 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

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

Setelah *measurement model* dianalisis melalui konfirmatori faktor analisis dan dilihat bahwa masing-masing indikator dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah konstruk laten, maka sebuah *full model SEM* dapat dianalisis.

#### **Gambar 4.5 Analisis Full Model**



Sumber : Data primer yang diolah, 2009

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

#### 4.3.1 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 diestimasikan 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  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004, p.54). Hasil pengujian normalitas data disajikan dalam Tabel 4.19 berikut ini.



**Tabel 4.19**  
**Hasil Pengujian Normalitas Data**

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KP3	1.000	8.000	0.066	0.271	-0.858	-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 4.19 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 *outliers multivariate* dijelaskan di bawah ini.

**a. Univariate Outliers**

Pengujian ada tidaknya *univariate outliers* dilakukan dengan menganalisis nilai *standardized (Z-score)* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Z-score* berada pada rentang  $\geq \pm 3$ , maka akan dikategorikan sebagai *univariate outliers*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outliers* disajikan pada Tabel 4.20.

**Tabel 4.20**  
**Analisis Univariate Outliers**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(KAS1)	100	-1.76265	2.51045	.0000000	1.0000000
Zscore(KAS2)	100	-1.76057	1.80816	.0000000	1.0000000
Zscore(KAS3)	100	-1.49489	2.61949	.0000000	1.0000000
Zscore(KAS4)	100	-1.54328	2.10226	.0000000	1.0000000
Zscore(AL1)	100	-2.03550	1.81718	.0000000	1.0000000
Zscore(AL2)	100	-1.97498	1.70511	.0000000	1.0000000
Zscore(AL3)	100	-2.94208	1.40582	.0000000	1.0000000
Zscore(OK1)	100	-1.63317	2.35017	.0000000	1.0000000
Zscore(OK2)	100	-1.89573	3.10950	.0000000	1.0000000
Zscore(OK3)	100	-1.65965	2.22005	.0000000	1.0000000
Zscore(KSB1)	100	-1.85848	1.57256	.0000000	1.0000000
Zscore(KSB2)	100	-1.97099	1.71310	.0000000	1.0000000
Zscore(KSB3)	100	-1.93265	1.64633	.0000000	1.0000000
Zscore(KSB4)	100	-1.54489	2.05718	.0000000	1.0000000
Zscore(KP1)	100	-2.08410	2.40473	.0000000	1.0000000
Zscore(KP2)	100	-1.63966	2.68789	.0000000	1.0000000
Zscore(KP3)	100	-1.92934	2.15083	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

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*.

#### **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  $\chi^2(17, 0.001) = 27.58710$  (berdasarkan Tabel distribusi  $\chi^2$ ). 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.

#### 4.3.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Indeks-indeks kesesuaian model yang digunakan sama seperti pada konfirmatori faktor analisis. Pengujian model SEM ditujukan untuk melihat kesesuaian model. Hasil pengolahan yang dilakukan disajikan dalam Tabel 4.21 di bawah ini.

**Tabel 4.21**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Full Model**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	<b>Hasil</b>	<b>Evaluasi Model</b>
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 diolah, 2008

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 4.21 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.

### 4.3.3 Uji 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.

**Tabel 4.22**  
**Pengujian Hipotesis**

			Std. Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
Kualitas_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

## 4.4 Pengujian Hipotesis

### 4.4.1 Pengujian Hipotesis Pertama

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas asset stratejik 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 stratejik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas strategi bersaing.

### 4.4.2 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.

#### **4.4.3 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.

#### **4.4.4 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.

### **4.5 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).

**Tabel 4.23**  
*Standardized Direct Effects*

Standardized Direct Effects - Estimates					
	Orientasi Kewirausahaan	Adaptabilitas Lingkungan	Kualitas Asset Stratejik	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

Dari Tabel 4.23 dapat diketahui, bahwa pengaruh langsung kualitas asset stratejik, 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 4.24**  
*Standardized Indirect Effect*

Standardized Indirect Effects - Estimates					
	Orientasi Kewirausahaan	Adaptabilitas Lingkungan	Kualitas Asset Stratejik	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 4.24 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 4.25**  
***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 4.25 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.

#### **4.6 Kesimpulan Bab**

Pada bab IV ini, telah disampaikan mengenai proses analisis data dan pengujian terhadap kelima hipotesis yang diajukan sesuai dengan justifikasi teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Dimana model yang diajukan telah dilakukan uji kesesuaian model dengan menggunakan pendekatan kriteria *goodness of fit* dan didapatkan hasil yang baik.



**Tabel 4.26**  
**Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian**

	<b>Hipotesis</b>	<b>Kesimpulan</b>
H <sub>1</sub>	<i>Kualitas Aset Strategik berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing</i>	Diterima
H <sub>2</sub>	<i>Adaptabilitas Lingkungan berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing</i>	Diterima
H <sub>3</sub>	<i>Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap Kualitaas Strategi Bersaing</i>	Diterima
H <sub>4</sub>	<i>Kualitas Strategi Bersaing berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan</i>	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan Tabel 4.26 menunjukkan bahwa dari keempat hipotesis yang diuji dalam penelitian ini semua hipotesis dapat dibuktikan dan diterima secara statistik.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1. Ringkasan Penelitian**

Melihat besarnya jumlah unit pelaku ekonomi dan kemampuannya dalam menyerap tenaga kerja, maka KUKM layak mendapat perhatian. Berkembangnya KUKM akan memperkuat struktur ekonomi domestik, karena terserapnya angkatan kerja dalam lapangan kerja dapat meningkatkan daya beli masyarakat yang pada gilirannya akan memperbesar tingkat permintaan. 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.

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. 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”. Sehingga dikembangkanlah sebuah model penelitian dengan menggunakan lima variabel penelitian yang meliputi kualitas asset strategik, adaptabilitas lingkungan, orientasi kewirausahaan, kualitas strategi bersaing, dan kinerja perusahaan.

Untuk memperoleh data-data mengenai variabel yang diteliti, digunakan sebuah kuesioner yang disusun sedemikian rupa sehingga pernyataan-pernyataan yang terstruktur yang ada dalam kuesioner mampu menjawab variabel-variabel penelitian untuk selanjutnya dijawab oleh 100 orang responden pemilik / pengelola pengrajin kulit dari 145 responden yang disebari kuesioner di dusun Manding-Bantul Data yang terkumpul, selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dan output yang dihasilkan dipergunakan sebagai dasar untuk pengujian hipotesis.

Hasil pengujian terhadap model penelitian menunjukkan bahwa model penelitian yang dikembangkan adalah model yang fit. Hal ini ditunjukkan dari hasil nilai Chi Square ( $df = 112$ ) = 136.025, probability = 0.061, CMIN/DF = 1.215, TLI = 0.958, CFI = 0.965, dan RMSEA = 0.047 yang berada dalam kategori baik. Sedangkan dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kualitas asset strategik, adaptabilitas lingkungan, dan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas strategi bersaing dan kualitas strategi bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

## **5.2. 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.

#### **5.2.1. 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 menetralsir aset dan kompetensi bersaing yang dimiliki oleh pesaing.

#### **5.2.2. 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.

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

*H<sub>3</sub> : 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 Kualitaas 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.

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

*H<sub>4</sub> : 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.

### **5.3. 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).

#### **5.4. 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 medasarinya, 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, ke perusahaan pesaing. (Harrison-Waker, 2001; dalam Sinkovics, 2004) juga terdukung oleh hasil penelitian ini.

## **5.5. Implikasi Manajerial**

Setelah pengujian hipotesis serta dimunculkannya implikasi teoritis, selanjutnya perlu dikembangkan kebijakan manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangan 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 KUKM 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.

**Tabel 5.1**

**Implikasi Manajerial Untuk Meningkatkan Kualitas Strategi Bersaing Agar Kinerja Perusahaan Dapat Ditingkatkan**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Implikasi</b>	<b>Skala Prioritas</b>
Orientasi Kewirausahaan	Berani mengambil resiko (OK1; 0,805) dan memanfaatkan setiap peluang yg ada (OK2; 0,800)	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..	Priotitas Pertama

<p>Adaptabilitas Lingkungan (0,324)</p>	<p>Kemampuan memahami pesaing (AL2; 0,891) dan memahami pelanggan (AL1; 0,742)</p>	<p>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. Oleh karena itu langkah melakukan riset pasar sangat diperlukan untuk dapat mengetahui perkembangan dan perubahan pasar yang terjadi, misalnya dengan melakukan kunjungan ke kota-kota yang memiliki industri kulit untuk melihat trend model-model yang ada di kota tersebut. Disamping itu juga harus selalu dapat melayani permintaan pelanggan.</p>	<p>Prioritas kedua</p>
<p>Kualitas Asset Strategik</p>	<p>Manajemen pengetahuan (KAS2; 0,889), meningkatkan SDM (KAS1; 0,543)</p>	<p>Kualitas asset strategik ditingkatkan melalui indikator yang memiliki pengaruh paling besar yaitu meningkatkan manajemen pengetahuan (0.889) dan sumber daya manusia (0,543) yang</p>	<p>Prioritas Ketiga</p>

		<p>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</p>	
--	--	---	--

### **5.6. 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).

### **5.7. 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 PUSTAKA

- 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 Management, Vol 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, Manajemen 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.



3. b	Kemampuan apa saja yang dimiliki perusahaan? Berikan contohnya?	
4. a	Banyak pengalaman diperlukan dalam menjalankan usahanya.	Sangat Sangat Tidak Setuju Setuju  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. b	Pengalaman apa saja yang diperlukan?	

### Adaptabilitas Lingkungan (AL)

1. a	Perusahaan mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang selalu berubah.	Sangat Sangat Tidak Setuju Setuju  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1. b	Berikan contoh bahwa perusahaan selalu memenuhi keinginan pelanggan?	
2. a	Perusahaan selalu mengikuti perubahan yang terjadi di industri (pesaing)	Sangat Sangat Tidak Setuju Setuju  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. b	Berikan contohnya?	
3. a	Perusahaan selalu memperhatikan hubungan kerja sama yang baik dengan penyalur.	Sangat Sangat Tidak Setuju Setuju  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. b	Berikan contoh dalam memperhatikan kerjasamanya?	

### Orientasi Kewirausahaan (OK)

1. a	Saya adalah orang yang selalu berani mengambil resiko.	Sangat Sangat Tidak Setuju Setuju  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1. b	Berikan contoh dalam mengambil resiko yang pernah dihadapi?	
2. a	Perusahaan selalu memanfaatkan setiap ada kesempatan/peluang.	Sangat Sangat Tidak Setuju Setuju  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. b	Berikan contohnya dalam memanfaatkan kesempatan/peluang?	
3. a	Perusahaan selalu mencoba menciptakan produk baru mendahului selera pasar.	Sangat Sangat Tidak Setuju Setuju  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. b	Berikan contoh dalam mendahului selera pasar?	

### Kualitas Strategi Bersaing (KSB)

1. a	Kualitas produk yang dihasilkan perusahaan lebih baik dan sesuai dengan yang dibutuhkan pelanggan bila dibandingkan dengan pesaing.	Sangat Sangat Tidak Setuju Setuju  _____
------	---	--

		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1. b	Berikan contoh?	
2. a	Produk-produk yang dihasilkan perusahaan termasuk produk yang susah tergantikan. (proses produksinya)	Sangat Sangat Tidak Setuju Setuju  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. b	Berikan contohnya produk yang susah tergantikan?	
3. a	Produk yang dihasilkan perusahaan memiliki desain yang unik dan menarik.	Sangat Sangat Tidak Setuju Setuju  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. b	Berikan contohnya?	
4. a	Produk yang dihasilkan perusahaan tidak mudah untuk ditiru secara sempurna. (teknik produksinya)	Sangat Sangat Tidak Setuju Setuju  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. b	Berikan contohnya?	

### Kinerja Perusahaan (KP)

1. a	Tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan semakin lama semakin meningkat.	Sangat Sangat Tidak Setuju Setuju  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
------	--	---

1. b	Berapa prosen pertumbuhan penjualan perusahaan dalam 1 tahun?	
2. a	Tingkat pertumbuhan keuntungan perusahaan semakin lama semakin meningkat.	Sangat Sangat Tidak Setuju Setuju  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. b	Berapa prosen pertumbuhan keuntungan perusahaan dalam 1 tahun?	

3. a	Wilayah pasar yang di layani luas.	Sangat Sangat Tidak Setuju Setuju  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. b	Pasar mana saja yang dilayani?	

Responden  
 Pengusaha/pengelola Pengrajin Kulit

( )