

STRATEGI MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING MELALUI STRATEGI BERSAING STUDI PADA SEKTOR AGRIBISNIS DI KABUPATEN SEMARANG

ABSTRACT

Agribusiness sector has good prospects and can still be developed, especially since Indonesia traditionally has several comparative advantages both from the demand side and supply side. However, the import of these goods is still quite large. This causes the domestic agro products will be increasingly marginalized in the presence of agro products from abroad. This is a concern, considering Indonesia is an agricultural country. Refers to the phenomenon it is intended to answer the research question of "how to build a competitive advantage strategy of agro products in the country".

In order to answer the formulated research problems, we developed a research model that involves four variables including business scale and innovation orientation as an exogenous variable, and competitive strategy and competitive advantage as an endogenous variable. Data on these variables obtained through interviews using questionnaires to 120 owners or managers of agro cultivation in the district of Semarang. These data are then analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) analytical techniques.

The test results by using SEM analysis showed that the competitive strategy proved to be influenced by the scale of business and innovation orientation of the owners or managers of agro cultivation in the district of Semarang; while to enhance the competitive advantage can be achieved by the scale of business, innovation orientation, and a good competitive strategy.

Keywords : scale of business, innovation orientation, competitive strategy, competitive advantage

PENDAHULUAN

Bahan pangan dan sandang merupakan kebutuhan pokok bagi setiap individu.

Bahan tersebut bukan hasil dari suatu keajaiban, tetapi hasil dari kerja keras dan

efisiensi oleh banyak orang dalam suatu sistem yang mencakup kegiatan-kegiatan atas bahan masukan (input), pengolahan (processing) dan pemasaran bahan pangan (output).

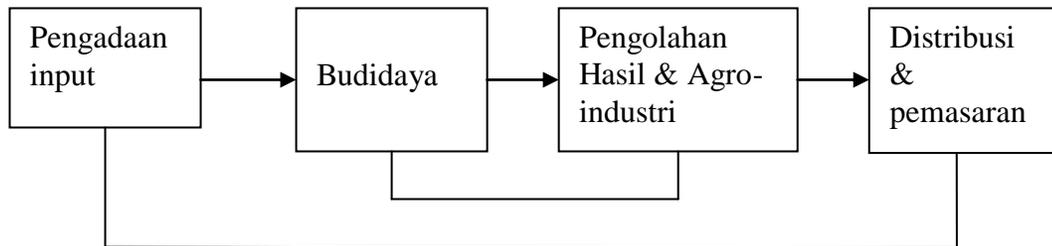
Sistem tersebut dimulai dari berbagai kegiatan dalam sektor barang perlengkapan pertanian yang memasok berbagai macam input produksi barang dan jasa (sarana produksi pertanian) kepada usaha tani, kemudian dilanjutkan dengan kegiatan pemrosesan/pengolahan, pemasaran/tata niaga dan distribusi barang kebutuhan untuk memuaskan kebutuhan konsumen.

Sesuai dengan perkembangan zaman, proses produksi hasil-hasil pertanian menjadi semakin bertambah kompleks dan terspesialisasi, sehingga pemasok (supplier) sektor bahan input pertanian memasuki suatu dimensi baru yang penting. Keberadaan mereka sangat mempengaruhi kualitas dan kuantitas hasil produksi pertanian. Dilain pihak, penghasilan konsumen semakin meningkat sehingga mereka menuntut pelayanan dan kualitas yang lebih baik dalam pembelian produk-produk bahan pangan. Kecenderungan ini terus berlanjut sehingga keberadaan sektor agribisnis menjadi semakin penting karena tidak saja bertanggung jawab untuk menyediakan berbagai jenis dan jumlah bahan input yang tepat, tetapi juga bertanggung jawab terhadap bauran pemasaran yang tepat untuk produk, pada saat produk bergerak melalui sistem pengolahan bahan pangan sampai dengan ke konsumen akhir. Agribisnis merupakan salah satu mata rantai dari sistem komoditas kegiatan yang mengolah hasil-hasil usaha tani. Agribisnis itu sendiri menurut Agung Guritno merupakan suatu sistem yang terdiri dari 4 sub sistem (Masriah, 2009)

Keempat sub system tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1

Konsep Umum Agribisnis



Agribisnis dapat menjadi bidang yang mampu menunjang prestasi di bidang pertanian, karena melalui agribisnis dapat ditemukan inovasi-inovasi yang dapat membantu kegiatan pertanian serta memperkenalkan teknologi yang sejalan dengan pertanian. (Lubis, 2012)

Melihat kondisi makro ekonomi Indonesia beberapa tahun terakhir yang mengalami perkembangan yang semakin membaik, memberikan harapan kepada dunia usaha khususnya sektor riil untuk melaksanakan rencana pengembangan bisnisnya. Dengan turunnya tingkat inflasi dari 6,96% pada tahun 2010 menjadi 3,79% di tahun 2011 dan BI rate yang turun menjadi 6% pada akhir 2011, maka perekonomian Indonesia mengalami pertumbuhan sebesar 6,5% dibanding tahun 2010 yang hanya mencapai 6,1%, sedang target pertumbuhan ekonomi yang ditetapkan oleh pemerintah untuk tahun 2012 sebesar 6,7% diharapkan dapat tercapai.

Salah satu langkah strategis dalam mencapai target pertumbuhan tersebut adalah melalui optimalisasi pertumbuhan sektor agribisnis, sektor yang cukup dominan kontribusinya terhadap pertumbuhan ekonomi. Disamping cukup besarnya

kontribusi terhadap Pendapatan Domestik Bruto (PDB), sektor agribisnis adalah sektor yang menyerap tenaga kerja yang cukup besar sehingga diharapkan akan meningkatkan kualitas pertumbuhan ekonomi yang dicapai.

Tabel 1

Kontribusi Agribisnis Terhadap Ekonomi Nasional

Uraian	2009	2010	2011*
a. PERTANIAN			
Kontribusi terhadap PDB nasional (%)	15,29	15,31	14,72
Penyerapan tenaga kerja	41,18	39,87	38,17
b. AGRIBISNIS			
Kontribusi terhadap PDB nasional (%)	51,18	50,54	49,41
Penyerapan tenaga kerja	74,16	72,71	71,36

*Angka sementara

Sumber: BPS (2009, 2010,2011)

Pada tahun 2011, sektor agribisnis menyumbang 49,41% terhadap PDB. Kontribusi tersebut sedikit menurun dari tahun 2010 yang sebesar 50,54%. Sedangkan penyerapan tenaga kerja mencapai 71,36%, menurun dibanding tahun 2010 yang sebesar 72,71%. Kontribusi sektor Pertanian, Peternakan, Kehutanan dan Perikanan sejak tahun 2006 sampai dengan tahun 2011 terhadap PDB tidak pernah kurang dari 14,7%, sedang terhadap lapangan kerja tidak pernah kurang dari 38,2%. Sektor agribisnis yang dimaksud mencakup agribisnis berbasis tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, perikanan dan kelautan, peternakan dan kehutanan. Ruang lingkup agribisnis mencakup up-stream, on-farm dan down-stream atau sering disebut bidang usaha dari hulu sampai hilir dan pendukungnya. Luasnya keterkaitan sektor agribisnis ini akan memberikan dampak multiplier yang cukup besar apabila

pemerintah dan dunia usaha bersama-sama meningkatkan sektor ini dan memiliki konsistensi jangka panjang sehingga perekonomian Indonesia memiliki ketahanan terhadap perubahan ekonomi yang ada.

Ketahanan sektor agribisnis terhadap tekanan perekonomian telah terbukti. Hal ini dapat dilihat pada saat krisis ekonomi yang terjadi pada tahun 1997-1998. Kontribusi agribisnis terhadap PDB sebelum krisis (1995) adalah sebesar 47,58% dan mengalami peningkatan pada saat krisis (1998) menjadi 52,48%. Kemampuan agribisnis tersebut antara lain disebabkan elastisitas yang tinggi dalam substitusi input dan penyesuaian target pasar. Dari sisi pasar input (faktor produksi), peningkatan harga barang modal disubstitusi oleh sub sektor agroindustri dan pertanian dengan fleksibilitas teknologi yang lebih padat karya. Apabila dilihat dari sisi target pasar, pelemahan daya beli dalam negeri disiasati dengan konsentrasi sub sektor agroindustri dan pertanian melalui penetrasi ekspor yang memiliki prospek yang cerah sebagai dampak melemahnya nilai rupiah terhadap mata uang asing sehingga memiliki keunggulan kompetitif dari sisi harga jualnya.

Ketangguhan agribisnis Indonesia yang demikian dimungkinkan karena berbagai faktor fundamental yang dimiliki agribisnis, seperti memiliki basis yang kuat di dalam negeri, memiliki kelenturan (fleksibilitas) teknologi, skala usaha dan berorientasi ekspor. Selain itu kelenturan pembiayaan yang luas menambah ketahanan sektor ini terhadap perubahan kondisi perekonomian (Saragih 2007).

Setelah krisis ekonomi, pemerintah melihat agribisnis adalah sektor yang cukup tangguh melawan tekanan krisis ekonomi dan memiliki prospek baik untuk

dikembangkan. Dengan dukungan kebijakan pemerintah yang tetap konsisten membangun agribisnis, diharapkan kinerja agribisnis akan semakin membaik.

Di Kabupaten Semarang, dari sisi produksi, potensi lahan dan agroklimat masih cukup mendukung pertumbuhan agribisnis. Tingkat produktivitas komoditi agribisnis juga masih jauh dari yang optimal. Ketersediaan Sumber daya manusia (SDM) dan pengelolaan daerah secara otonomi diharapkan dapat mendukung perkembangan agribisnis yang sampai saat ini masih terkendala pada mutu, kuantitas dan pengiriman yang belum konsisten.

PERUMUSAN MASALAH

Sektor agribisnis memiliki prospek yang baik dan tetap dapat dikembangkan terutama karena Indonesia secara tradisional memiliki beberapa keunggulan komparatif baik dari sisi permintaan (demand side) maupun penawaran (supply side), namun kenyataannya impor produk-produk tersebut masih cukup besar. Hal ini dapat dilihat dari Laporan Bank Dunia yang terbit pada bulan Juli 2007 yang menyampaikan bahwa sekitar 80 persen buah yang dijual oleh pasar swalayan dan 20 persen sayur adalah impor, dengan rata-rata sekitar 60 persen. Pangsa impor ini sedikitnya akan meningkat dua sampai tiga kali lipat dalam penjualan sayur dan buah segar pasar swalayan di negara-negara berkembang lain (Meksiko, Guatemala, Thailand dan Cina).

Tabel 2

Impor Komoditi Pangan (dalam juta US \$)

URAIAN	2005	2006	2007	2008	2009	TREND (%) 05-09
Buah-buahan	217,5	327,8	435,4	452,0	606,8	26,79
Sayuran	127,4	190,7	245,1	292,7	299,0	23,80
Daging hewan	84,7	99,0	164,3	214,0	278,0	37,00
Jumlah	429,6	617,5	844,8	958,7	1183,8	

Sumber: BPS diolah Kementerian Perdagangan

Dari Tabel di atas menunjukkan kecenderungan impor buah-buahan, sayuran dan daging hewan selalu meningkat setiap tahunnya.

Dari data di atas, masalah yang dapat ditarik yaitu produk agro dalam negeri akan semakin tersisih dengan adanya produk-produk agro dari luar negeri meskipun Indonesia sebagai negara agraris. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh pengamat pertanian Khudori yaitu pasar Indonesia sudah lama dijajah oleh produk buah-buahan impor sehingga mengancam petani buah lokal, dan yang merisaukan adalah buah impor tersebut masuk tanpa bisa dikontrol sehingga malah mendominasi pasar (Sinaga *et. Al.*, 2002). Direktur Jenderal Hortikultura Kementerian Pertanian Achmad Dimiyati menjelaskan, Cina pandai mengoptimalkan industri pertanian. Tenaga kerja yang murah membuat harga produk Cina lebih rendah dari pada produk lokal. Menurut Irawan Kadarman, Direktur Urusan Korporat PT Carrefour Indonesia, komponen biaya buah lokal lebih banyak dibanding buah impor termasuk di dalamnya biaya transportasi (Tempo, 2010). Namun pendapat yang berbeda

dikemukakan oleh Teguh Suprijanto (2010) yaitu beberapa kendala umum yang sering ditemui dalam melaksanakan agribisnis di Indonesia, diantaranya permodalan, pemasaran, perijinan, sumber daya manusia (SDM) yang rendah dan kurangnya koordinasi. Pendapat senada juga dikemukakan oleh Lili Soerojo Danusastro (2008) selaku Kepala Pusat Pengembangan Pasar Wilayah Amerika, Australia dan New Zealand.

Masalah yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah *bagaimana strategi membangun keunggulan bersaing produk agro dalam negeri*.

TELAAH PUSTAKA

Konsep Strategi

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing yang berbeda satu sama lain, baik secara eksplisit maupun implisit. Strategi dikembangkan secara eksplisit melalui sebuah proses perencanaan atau berkembang secara implisit melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan. Strategi dari suatu organisasi tercermin dari keputusan-keputusan yang dibuat dan tindakan-tindakan yang dilaksanakan.

Strategi sangat dibutuhkan dalam rangka mengatasi berbagai aktivitas-aktivitas kritis dari perusahaan serta menghadapi keadaan masa depan yang cenderung tidak pasti dan sulit untuk diperkirakan. Dengan strategi berarti perusahaan berupaya menggali lebih dalam potensi untuk memaksimalkan hasil akhir yang ingin

dicapai dan sekaligus mengembangkan kemampuan dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang sangat cepat. Dengan kata lain, strategi merupakan suatu rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengkaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan agar tujuan utama dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Menurut Pearce dan Robinson (2008) strategi merupakan rencana berskala besar, bertujuan ke masa depan untuk berinteraksi dengan kondisi persaingan demi mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Mintzberg (1995), strategi adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama sebuah organisasi, kebijakan dan urutan kegiatan menjadi suatu kesatuan. Sebuah strategi yang disusun dengan baik dapat membantu, menyusun dan mengalokasikan sumber daya organisasi kedalam sebuah kegiatan yang aktif dan khas yang didasarkan pada kompetensi internal dan kelemahan relatif perusahaan serta dapat mengantisipasi perubahan lingkungan.

Manajemen strategis (strategic management) didefinisikan sebagai suatu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan (Pearce dan Robinson, 2008).

Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Keunggulan bersaing merupakan suatu yang sangat esensial bagi perusahaan dalam pasar bersaing. Pada dasarnya, keunggulan bersaing tumbuh dari nilai yang

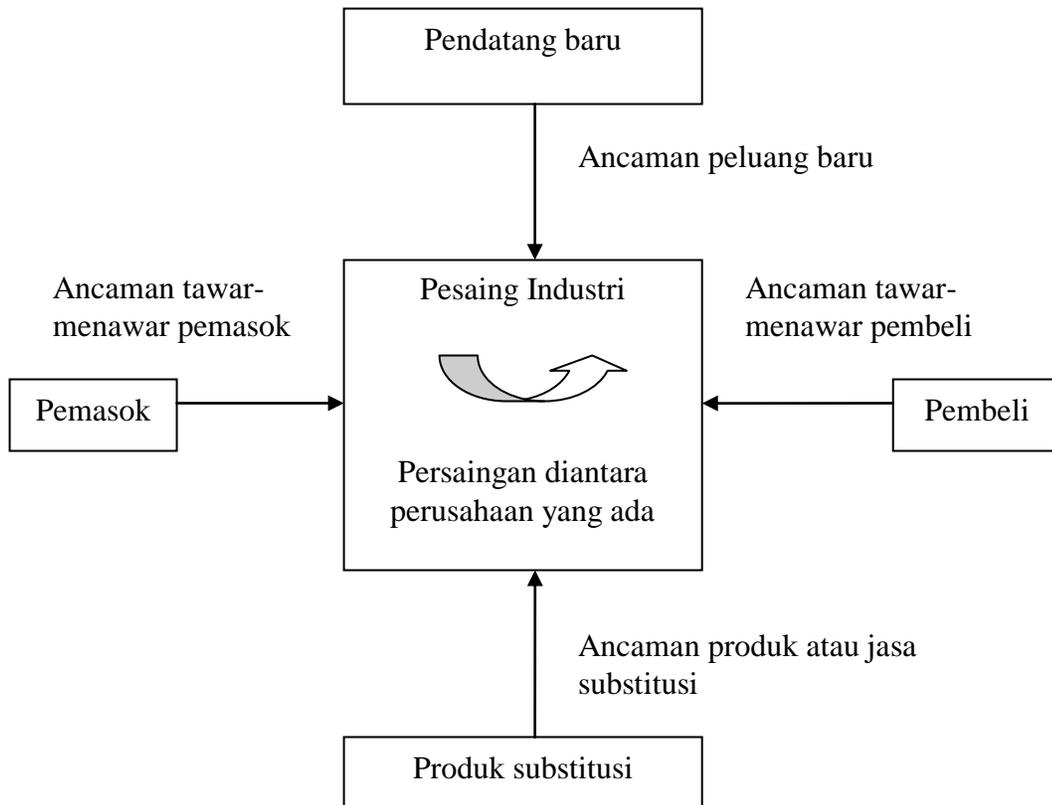
dapat diciptakan perusahaan bagi pembelinya. Nilai itu dapat berbentuk harga yang lebih murah dibandingkan dengan harga pesaing atas manfaat yang setara atau manfaat yang unik yang lebih besar dari sekedar harga yang dibayarkan. Porter (1993) mengajukan lima faktor persaingan yang menentukan kemampuan perusahaan dalam suatu industri untuk memperoleh, secara rata-rata, tingkat pengembalian investasi yang melebihi biaya modalnya. Industri dapat didefinisikan sebagai suatu kelompok perusahaan yang memproduksi produk atau jasa yang sama atau barang pengganti yang dekat (Kuncoro 2005). Kelima faktor persaingan tersebut adalah:

1. Persaingan antar pesaing dalam dalam industri yang sama
2. Ancaman untuk memasuki pasar bagi pendatang baru
3. Ancaman barang substitusi
4. Daya tawar pembeli
5. Daya tawar pemasok

Masing-masing faktor kekuatan persaingan tersebut dapat diuraikan dengan menggunakan gambar berikut:

Gambar 2

Lima Faktor Persaingan



Sumber: Porter, 1993

Kelima faktor tersebut menentukan kemampulabaan industri karena mereka mempengaruhi harga, biaya dan investasi yang diperlukan perusahaan dalam suatu industri (Porter 1993). Kekuatan pembeli mempengaruhi harga yang ditetapkan perusahaan, seperti juga ancaman dari produk pengganti. Kekuatan pembeli juga dapat mempengaruhi biaya dan investasi, karena pembeli yang kuat menuntut pelayanan yang prima. Daya tawar-menawar pemasok menentukan biaya bahan baku

dan input lain. Intensitas persaingan mempengaruhi harga dan biaya bersaing diberbagai bidang seperti pabrik, pengembangan produk, periklanan dan pelayanan. Ancaman pendatang baru akan membatasi harga dan menentukan tingkat investasi yang dibutuhkan untuk merintanginya masuknya pendatang baru tersebut.

Porter (1993) mengungkapkan bahwa landasan pokok bagi kinerja diatas rata-rata secara jangka panjang adalah keunggulan bersaing. Dua macam landasan pokok bagi keunggulan bersaing yang harus dimiliki oleh perusahaan adalah biaya rendah dan keunikan. Berbeda dengan Porter, Collis dan Montgomery (1995) menekankan pada kepemilikan sumber daya dan kapabilitas sebagai sumber keunggulan bersaing.

Dess dan Picken (1999) mengungkapkan bahwa kekuatan (yang terkandung dalam sumber daya dan kapabilitas) tidak selalu mengarah pada keunggulan bersaing. Adapun Barney (1991) mengatakan bahwa sumber daya dan kapabilitas dikatakan relevan dengan keunggulan bersaing apabila memenuhi 4 karakteristik yaitu:

- Bernilai; apabila memberikan tambahan nilai bagi pelanggan
- Langka; apabila tidak dimiliki oleh banyak pesaing
- Sukar ditiru; apabila pesaing harus mengeluarkan pengorbanan yang besar untuk meniru
- Sukar digantikan; apabila pesaing harus mengeluarkan pengorbanan yang besar untuk menggantikan atau memilikinya

Mengenai keunggulan bersaing berkelanjutan dalam industri jasa, maka Bharadwaj, Varadarajan dan Fahy (1993) telah berusaha menjelaskan bahwa sukses

perusahaan dari keunggulan bersaing yang dimilikinya sangat bergantung pada kemampuannya mendapat, mengelola dan meningkatkan peran dari berbagai sumber daya dan kompetensi organisasionalnya. Dalam prakteknya keunggulan-keunggulan itu akan dimoderasi oleh berbagai faktor yang dapat dikenali sebagai faktor karakteristik jasa dan industri jasa serta karakteristik perusahaan dalam sebuah industri yang bersaing yang berupaya untuk terus membangun keunggulan bersaing posisionalnya.

Strategi bersaing

Menyusun suatu strategi bersaing merupakan pengembangan formulasi yang luas mengenai bagaimana sebuah bisnis harus bersaing, apa yang menjadi tujuan (goal), dan kebijakan apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut.

Pada pendekatan yang dikemukakan Porter (1993), terdapat dua faktor yang diperhitungkan dalam menciptakan strategi bersaing yang tepat. Pertama didasarkan pada keunggulan kompetitif organisasi. Menurut Porter, keunggulan kompetitif hanya akan diperoleh lewat salah satu dari dua sumber: bisa dari keunggulan menciptakan biaya yang rendah (cost leadership), atau dari kemampuan organisasi untuk menjadi berbeda (differentiation) dibandingkan para pesaingnya. Faktor kedua dalam pendekatan ini adalah cakupan produk-pasar (competitive scope) dimana organisasi saling bersaing satu sama lain dalam pasar yang luas dan sempit.

Gabungan dari dua faktor ini membentuk dasar dari strategi bersaing generik Porter yaitu : (Kuncoro 2005)

- a. Keunggulan biaya (cost leadership)
- b. Diferensiasi (differentiation)
- c. Fokus (berbasis biaya atau diferensiasi)

Pendapat Porter tersebut sejalan dengan Hill (1988) yang mengatakan bahwa kombinasi antara diferensiasi dan keunggulan biaya merupakan hal yang penting bagi perusahaan untuk meraih keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Demikian juga Allen (2008), menyarankan untuk menggunakan strategi generik Porter yang berupa keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus untuk meningkatkan keunggulan bersaing.

Orientasi Inovasi

Inovasi merupakan sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru yang memuaskan pelanggan, atau dengan kata lain mengkomersialkan penemuan dengan menghasilkan dan menjual suatu produk, jasa atau proses baru (Pearce & Robinson, 2008). Kuczarski (2003), McCrea and Betts (2008) dan Man and Wafa (2008) mempunyai pendapat yang berbeda; inovasi merupakan pola berpikir ke depan dan kesuksesan dalam inovasi akan membawa keunggulan dalam bersaing. Selain itu inovasi dapat juga menurunkan biaya dan hal ini berpengaruh pada strategi bersaing (Motwani *et. Al.*, 1999, Salavou H, Baltas G and Lioukas S, 2004)

Skala Bisnis

Skala bisnis merupakan batas ukuran bisnis yang paling optimal sehingga menghasilkan hasil yang paling optimal diukur dari skala ekonomis peralatan, skala ekonomis karyawan dan skala ukuran perusahaan (Hill, 1988). Mengacu pada beberapa peraturan di Indonesia (Undang-undang Nomor 9 tahun 1995, Inpres No. 10 tahun 1999 dan Surat Edaran BI No. 3/9/bkR tanggal 17 Mei 2001), skala bisnis dikelompokkan menjadi :

1. Usaha skala kecil, yaitu usaha yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200.000.000,- (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha) serta memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000.000,-
2. Usaha skala menengah, yaitu usaha yang memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 200.000.000,- sampai maksimal Rp. 10.000.000.000,- (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha).
3. Usaha skala besar, yaitu usaha yang memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 10.000.000.000,-

Dari pengelompokan diatas, apabila dilihat dari sisi kekayaan sangat jauh bedanya, namun dalam beberapa hal, usaha skala kecil dan menengah mempunyai keunggulan dibandingkan dengan usaha skala besar, antara lain:

- a) Inovasi dalam teknologi yang dengan mudah terjadi dalam pengembangan produk.
- b) Hubungan kemanusiaan yang akrab di dalam perusahaan skala kecil dan menengah.

- c) Kemampuan menciptakan kesempatan kerja cukup banyak ataupun penyerapannya terhadap tenaga kerja.
- d) Fleksibilitas atau mempunyai kemampuan menyesuaikan diri terhadap kondisi pasar yang berubah dengan cepat dibanding dengan usaha skala besar yang pada umumnya birokratis.
- e) Terdapatnya dinamisme manajerial dan peran kewirausahaan.

Namun demikian meskipun usaha skala kecil dan menengah mempunyai keunggulan dibandingkan dengan usaha skala besar, tidak serta merta usaha skala kecil dan menengah senantiasa selalu sukses dan unggul dalam persaingan. Ada beberapa permasalahan yang dihadapi oleh usaha skala kecil dan menengah antara lain :
(Djamhari C, 2004)

- 1) Rendahnya produktivitas dan daya saing.
- 2) Keterbatasan kapasitas dan kemampuan menghimpun sumber daya dalam rangka meningkatkan posisi tawar.
- 3) Lemahnya keterkaitan struktural, baik secara internal maupun dalam hubungannya dengan sektor lain.
- 4) Kebijakan makro dan mikro yang kurang berpihak.

HIPOTESIS PENELITIAN

Keunggulan bersaing merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Hal ini menjadi tujuan dari setiap perusahaan, baik perusahaan

yang berskala kecil, menengah maupun yang besar ditengah ketatnya persaingan. Upaya untuk mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, arena fundamental dimana persaingan berlangsung dikenal dengan istilah strategi bersaing (Porter, 1993). Menurut Porter (1993), strategi bersaing bertujuan untuk membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri. Dari lima kekuatan persaingan, ternyata intensitas persaingan diantara perusahaan yang ada dalam industri mempunyai dampak yang besar sehingga ketepatan strategi yang digunakan menjadi kunci kesuksesan. Untuk meningkatkan kinerjanya ternyata perusahaan skala kecil lebih mudah merubah strategi yang digunakan dibanding dengan perusahaan besar (Wan, Z and Bullard, Steven H, 2008). Perusahaan skala kecil sering menghadapi masalah pemasaran antara lain harga, kualitas, kuantitas dan kontinyuitas produk. Untuk mengatasi masalah tersebut perusahaan-perusahaan kecil melakukan kerjasama/ bergabung sebagai suatu strategi sehingga mampu menciptakan pasar yang lebih luas (Mannon, S E, 2005). Dari telaah pustaka tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: Ada pengaruh positif antara skala bisnis dengan strategi bersaing

Di banyak industri, berhenti melakukan inovasi menjadi semakin beresiko. Baik pasar konsumen maupun pasar industri mengharapkan perubahan dan perbaikan berkala atas produk yang ditawarkan. Akibatnya perusahaan mempunyai pandangan bahwa menjadikan inovasi sebagai strategi utamanya merupakan suatu hal yang

menguntungkan (Pearce & Robinson, 2008). Dalam lingkungan persaingan saat ini, tantangan yang dihadapi dunia usaha tidak hanya inovasi mempertahankan pasar dan profit yang dimiliki, melainkan juga inovasi dalam menciptakan pasar yang baru sehingga perusahaan berada di posisi terdepan dari para pesaingnya. Untuk memperoleh posisi tersebut, strategi yang dilakukan perusahaan yaitu dengan melakukan inovasi terhadap produk dan proses produksi yang berupa aktivitas perbaikan secara kontinyu (Motwani *et. Al.*, 1999). Salavou H, Baltas G and Lioukas S (2004), berpendapat bahwa inovasi produk merupakan strategi untuk memperkuat posisi pasar karena dengan inovasi tersebut maka produk yang dihasilkan akan mempunyai nilai lebih. Sedangkan McCrea and Betts (2008) berpendapat bahwa inovasi mempunyai hubungan erat dengan strategi perusahaan dan inovasi ini merupakan cermin kesuksesan strategi perusahaan. Inovasi yang tidak berhasil menunjukkan perubahan strategi perusahaan tidak diperlukan. Dari uraian di atas maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2: Ada pengaruh positif antara orientasi inovasi dengan strategi bersaing

Dalam lingkungan persaingan global yang ketat seperti saat ini, perusahaan, baik besar maupun kecil, yang tidak berpikir dan bertindak secara strategis dapat menjadi rentan. Setiap perusahaan pasti menghadapi kekuatan lingkungan persaingan yang cepat berubah dan dimasa datang pimpinan perusahaan kecil pasti dihadapkan pada persaingan dan ketidakpastian yang lebih besar. Unggul dalam persaingan merupakan keinginan setiap perusahaan, baik perusahaan berskala kecil, menengah

maupun besar. Dalam menghadapi persaingan tersebut ternyata perusahaan skala kecil lebih mudah merubah strategi serta lebih inovatif dalam memperkenalkan penemuan-penemuan baru dalam rangka mencapai keunggulan bersaing (Wan, Z and Bullard, Steven H, 2008). Senada dengan yang dikemukakan Wan dan Bullard, perusahaan skala kecil dan menengah ternyata lebih kreatif dalam upaya meraih keunggulan bersaing (Hourd and Williams, 2008). Dari uraian diatas diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 3: Ada pengaruh positif antara skala bisnis dengan keunggulan bersaing

Strategi bersaing merupakan upaya untuk memenangkan persaingan. Studi yang dilakukan Porter selanjutnya menetapkan strategi generik yang diklasifikasikan dalam tiga kategori, yaitu keunggulan biaya (Cost leadership), diferensiasi dan fokus. Pilihan tiap-tiap perusahaan terhadap strategi generik diatas akan bergantung kepada analisis lingkungan usaha untuk menentukan peluang dan ancaman. Strategi keunggulan biaya (Cost Leadership) lebih banyak digunakan oleh perusahaan dari pada strategi diferensiasi (Allen *et. Al.*, 2007). Namun Hill (1988) mempunyai pendapat yang sedikit berbeda yaitu, diferensiasi dapat menjadi dorongan kearah posisi biaya rendah (low cost). Perusahaan akan memperoleh keunggulan bersaing berkelanjutan dengan menggunakan strategi biaya rendah (low cost) dan diferensiasi secara simultan dan terus-menerus. Dari beberapa pendapat dimuka, ternyata tipe strategi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja perusahaan (Man and Wafa, 2008). Dari telaah pustaka tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 4: Ada pengaruh positif antara strategi bersaing dengan keunggulan bersaing

Dalam rangka memperoleh keunggulan dalam bersaing, peranan inovasi tidak bisa diabaikan. Hal ini dapat diketahui dari pendapat Kuczarski (2003), bahwa inovasi merupakan senjata yang kuat untuk bersaing, oleh karena itu untuk memperoleh keunggulan dalam bersaing, inovasi harus fokus pada pasar yang baru dengan produk yang memberi manfaat lebih kepada konsumen. Seiring dengan perubahan lingkungan pasar yang dinamis, maka perusahaan akan menanggapi dan bereaksi dengan melakukan inovasi terhadap produk maupun prosesnya untuk memperoleh keuntungan dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (McCrea and Betts, 2008) dan Man and Wafa (2008) yang mengatakan bahwa inovasi merupakan pola berpikir ke depan dan kesuksesan dalam inovasi akan membawa keunggulan dalam bersaing. Dari telaah pustaka tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 5: Ada pengaruh positif antara orientasi inovasi dengan keunggulan bersaing

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian disajikan melalui hasil pengolahan data yang diperoleh dengan menggunakan kuesioner baik secara deskriptif maupun inferensial. Analisis data tahap pertama dilakukan secara deskriptif dengan menggunakan nilai indeks yang

ditujukan untuk memperoleh gambaran mengenai tendensi atau kecenderungan penilaian responden akan variabel-variabel penelitian yang meliputi skala bisnis, orientasi inovasi, strategi bersaing, dan keunggulan bersaing.

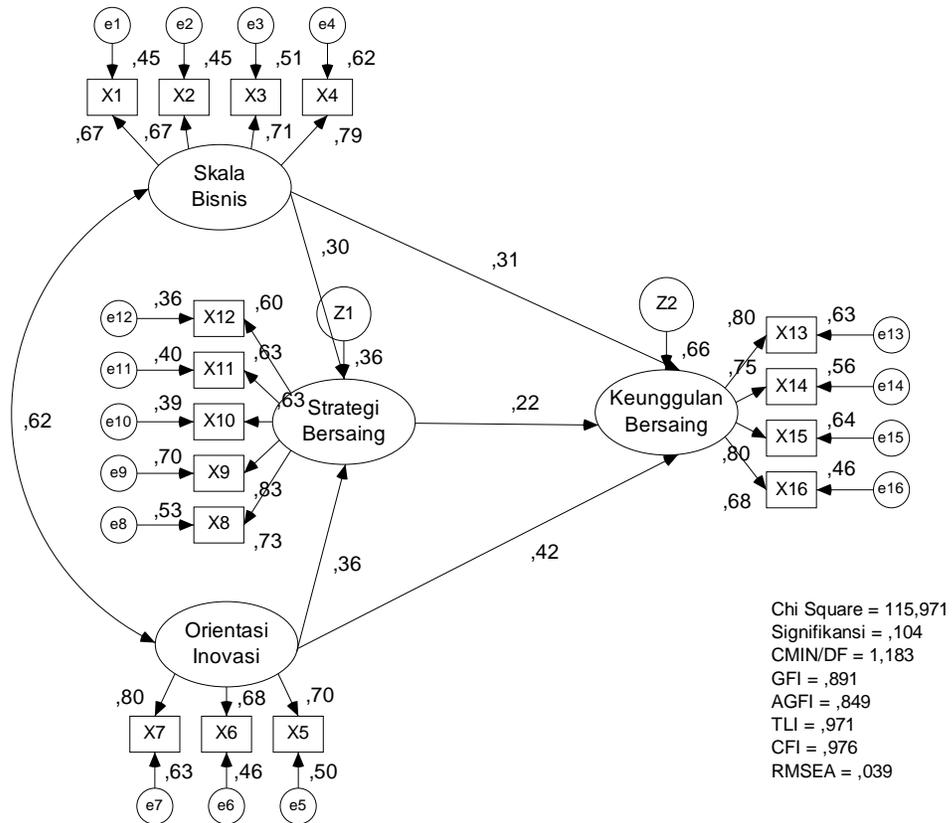
Setelah dilakukan analisis deskriptif, dilanjutkan dengan analisis secara inferensial dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) Amos 16.0. Pengujian dengan SEM dimaksudkan untuk menguji model penelitian dan hipotesis penelitian. Hasil masing-masing analisis tersebut diuraikan selengkapnya di bawah ini.

Pengujian Model Penelitian

Evaluasi terhadap kesesuaian model yang diajukan dalam penelitian ini tetap dengan memperhatikan berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Dari model yang diajukan dan dihubungkan dengan data akan diketahui bagaimana hubungan kausal antara skala bisnis, orientasi inovasi, dan keunggulan bersaing dan strategi bersaing sebagai variabel mediasi. Hasil pengolahan terhadap model yang diajukan diuraikan berikut ini.

Gambar 3

Hasil Pengujian SEM pada Model Penelitian



Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Untuk mengetahui ketepatan model dengan data penelitian, maka dilakukan pengujian *goodness-of-fit*. Indeks hasil pengujian dibandingkan dengan nilai kritis untuk menentukan baik atau tidaknya model tersebut, yang diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 3**Penilaian *Goodness of Fit* Model Penelitian**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 98)	Kecil (< 122,108)	115,971	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,104	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,891	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,849	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,183	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,971	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,976	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,039	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model yang disajikan dalam Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa secara keseluruhan kriteria pengujian dalam kategori baik atau memenuhi kriteria penilaian yang dipersyaratkan. Hanya saja untuk nilai indeks kelayakan GFI dan AGFI termasuk dalam kategori marginal karena nilai GFI dan AGFI berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai 1 (*perfect fit*) dan nilai GFI dan AGFI 0,90 merupakan *good fit* (model baik), sedangkan $0,8 \leq \text{GFI atau AGFI} \leq 0,90$ sering disebut sebagai *marginal fit (model cukup baik)*. Oleh karena nilai GFI dan AGFI yang dihasilkan pada pengujian ini masing-masing sebesar 0,891 dan 0,849 yang berada pada rentang, $0,8 \leq \text{GFI atau AGFI} \leq 0,90$ maka dapat disimpulkan bahwa nilai indeks GFI dan AGFI termasuk dalam kategori marginal.

Pada uji *Chi-Square*, sebuah model akan dianggap baik jika hasilnya menunjukkan nilai *Chi-Square* hitung yang lebih kecil dari nilai *Chi Square* tabel. Semakin *Chi Square* hitung yang *lebih* kecil dari nilai *Chi Square* tabel menunjukkan bahwa semakin baik model tersebut berarti tidak ada perbedaan antara estimasi populasi dengan sampel yang diuji. Model penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *Chi Square* hitung adalah 115,971, sedangkan nilai kritis/tabel *Chi Square* dengan $df = 98$ adalah 122,108. Ini berarti bahwa model penelitian ini tidak berbeda dengan populasi yang diestimasi/model dianggap baik (diterima) karena *Chi-Square* dalam penelitian ini lebih kecil dari nilai kritis/tabelnya.

Komponen yang lain *probability* (P), RMSEA, CMIN/DF, TLI, CFI juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan, sedangkan GFI dan AGFI termasuk kriteria marginal artinya masih berada dibawah rentang nilai yang diharapkan, namun secara keseluruhan model baik.

1. Pendekatan dua langkah dalam pemodelan SEM

Pemodelan SEM dapat dilakukan dengan pendekatan dua langkah (*two-step modeling approach*), yaitu ;

a. *Measurement Model*

Model yang dikembangkan untuk menganalisis pengaruh skala bisnis dan orientasi inovasi terhadap strategi bersaing dan keunggulan bersaing dengan menggunakan 16 data terobservasi (item/indikator) yang membentuk dua buah konstruk eksogen dan dua buah konstruk endogen. Dua konstruk eksogen terdiri dari skala bisnis dan orientasi inovasi sedangkan dua

konstruk endogen terdiri dari strategi bersaing dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Hasil uji konfirmatori model dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4
Hasil Uji Konfirmatori Model

Variabel	Item	λ	p	Ket
Skala Bisnis	X1	,670	0,000	valid
	X2	,668	0,000	valid
	X3	,715	0,000	valid
	X4	,786	0,000	valid
Orientasi Inovasi	X5	,705	0,000	valid
	X6	,681	0,000	valid
	X7	,796	0,000	valid
Strategi Bersaing	X8	,726	0,000	valid
	X9	,834	0,000	valid
	X10	,626	0,000	valid
	X11	,631	0,000	valid
	X12	,599	0,000	valid
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	X13	,796	0,000	valid
	X14	,749	0,000	valid
	X15	,800	0,000	valid
	X16	,681	0,000	valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa hasil pengujian *confirmatory factor* menemukan nilai *factor loading* (λ) lebih besar dari 0,5 pada semua

variabel laten, hal ini membuktikan bahwa item-item (indikator-indikator) tersebut dapat menjelaskan unidimensionalitas variabel laten. Kuatnya dimensi dalam membentuk variabel laten dapat dibuktikan dengan melihat probabilitas $< 0,05$ berarti item-item tersebut signifikan sebagai dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

b. Analisis Persamaan Struktural

Persamaan struktural menjelaskan pengaruh variabel eksogen terhadap endogen, terdapat dua buah fungsi eksogen terhadap endogen yang dijelaskan dalam model penelitian, yaitu :

- 1) Strategi Bersaing
= f (Skala Bisnis dan Orientasi Inovasi)
- 2) Keunggulan Bersaing Berkelanjutan
= f (Skala Bisnis, Orientasi Inovasi, dan Strategi Bersaing)

Tabel 5

Hasil Persamaan Struktural

No.	Fungsi	Eksogen	λ	CR	P
1.	Strategi Bersaing = f (Skala Bisnis dan Orientasi Inovasi)	Skala Bisnis	0,299	2,073	0,038
		Orientasi Inovasi	0,364	2,501	0,012
2.	Keunggulan Bersaing Berkelanjutan = f (Skala Bisnis, Orientasi Inovasi, dan Strategi Bersaing)	Skala Bisnis	0,313	2,353	0,019
		Orientasi Inovasi	0,419	3,121	0,002
		Strategi Bersaing	0,225	2,065	0,039

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Dari tabel 5 maka dapat disusun persamaan struktural dari model penelitian sebagai berikut:

$$\text{Strategi Bersaing} = 0,299 \text{ Skala Bisnis} + 0,364 \text{ Orientasi Inovasi}$$

$$\text{Keunggulan Bersaing Berkelanjutan} = 0,313 \text{ Skala Bisnis} + 0,419 \text{ Orientasi Inovasi} + 0,225 \text{ Strategi Bersaing}$$

Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan uji asumsi SEM dan kesesuaian model (model fit) maka selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis hubungan kausalitas variabel penelitian. Hasil uji hipotesis hubungan antara variabel ditunjukkan dari nilai *Regression Weight* pada kolom CR (identik dengan t-hitung) yang di bandingkan dengan nilai kritisnya (identik dengan t-tabel). Nilai kritis untuk level signifikansi 0,05 (5%) adalah 1,998 (lihat pada t-tabel), sedangkan nilai kritis untuk level signifikansi 0,1 (10%) adalah 1,66 (lihat pada t-tabel). Jika nilai CR > nilai kritis, maka hipotesa penelitian akan diterima, sebaliknya jika nilai CR < nilai kritis, maka penelitian ditolak. Nilai *regression weight* hubungan antara variabel ditunjukkan dalam tabel 6.

Tabel 6

Regression Weight

			Std. Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
Strategi Bersaing	←	Skala Bisnis	,299	,398	,192	2,073	,038
Strategi Bersaing	←	Orientasi Inovasi	,364	,377	,151	2,501	,012
Keunggulan Bersaing	←	Skala Bisnis	,313	,418	,177	2,353	,019
Keunggulan Bersaing	←	Strategi Bersaing	,225	,225	,109	2,065	,039
Keunggulan Bersaing	←	Orientasi Inovasi	,419	,435	,139	3,121	,002

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan data dalam tabel 6 maka dapat disajikan hasil pengujian terhadap hipotesis-hipotesis penelitian.

1. Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh skala bisnis terhadap strategi bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 2,073 dengan probabilitas sebesar 0,038. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,038) adalah $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel skala bisnis secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bersaing.

2. Pengujian Hipotesis 2

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh orientasi inovasi terhadap strategi bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 2,501 dengan probabilitas sebesar 0,012. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,012) adalah $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel orientasi inovasi secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bersaing.

3. Pengujian Hipotesis 3

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh skala bisnis terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan nilai CR sebesar 2,353 dengan probabilitas sebesar 0,019. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,019) adalah $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel skala bisnis secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

4. Pengujian Hipotesis 4

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh strategi bersaing terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan nilai CR sebesar 2,065 dengan probabilitas sebesar 0,039. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,039) adalah $< 0,05$ maka dapat disimpulkan

bahwa variabel strategi bersaing secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

5. Pengujian Hipotesis 5

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh orientasi inovasi terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan nilai CR sebesar 3,121 dengan probabilitas sebesar 0,002. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,002) adalah $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel orientasi inovasi secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Pembahasan

1) Pengaruh Skala Bisnis terhadap Strategi Bersaing

Hasil pengujian pada variabel skala bisnis dan strategi bersaing menunjukkan bahwa skala bisnis terbukti berpengaruh signifikan terhadap strategi bersaing.

Keunggulan bersaing merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Hal ini menjadi tujuan dari setiap perusahaan, baik perusahaan yang berskala kecil, menengah maupun yang besar ditengah ketatnya persaingan. Upaya untuk mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, arena fundamental dimana persaingan berlangsung dikenal

dengan istilah strategi bersaing. Untuk meningkatkan kinerjanya ternyata perusahaan skala kecil lebih mudah merubah strategi yang digunakan dibanding dengan perusahaan besar. Perusahaan skala kecil sering menghadapi masalah pemasaran antara lain harga, kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk. Untuk mengatasi masalah tersebut perusahaan-perusahaan kecil melakukan kerjasama/ bergabung sebagai suatu strategi sehingga mampu menciptakan pasar yang lebih luas (Mannon, S E, 2005).

2) Pengaruh Orientasi Inovasi terhadap Strategi Bersaing

Hasil pengujian pada variabel orientasi inovasi dan strategi bersaing menunjukkan bahwa orientasi inovasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap strategi bersaing.

Dalam lingkungan persaingan saat ini, tantangan yang dihadapi dunia usaha tidak hanya inovasi mempertahankan pasar dan profit yang dimiliki, melainkan juga inovasi dalam menciptakan pasar yang baru sehingga perusahaan berada di posisi terdepan dari para pesaingnya. Untuk memperoleh posisi tersebut, strategi yang dilakukan perusahaan yaitu dengan melakukan inovasi terhadap produk dan proses produksi yang berupa aktivitas perbaikan secara kontinyu.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat yang disampaikan oleh McCrea and Betts (2008) bahwa inovasi mempunyai hubungan erat dengan strategi perusahaan dan inovasi ini merupakan cermin kesuksesan strategi perusahaan.

3) Pengaruh Skala Bisnis terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil pengujian pada variabel skala bisnis dan keunggulan bersaing menunjukkan bahwa skala bisnis terbukti berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Setiap perusahaan pasti menghadapi kekuatan lingkungan persaingan yang cepat berubah dan dimasa datang pimpinan perusahaan kecil pasti dihadapkan pada persaingan dan ketidakpastian yang lebih besar. Unggul dalam persaingan merupakan keinginan setiap perusahaan, baik perusahaan berskala kecil, menengah maupun besar. Dalam menghadapi persaingan tersebut ternyata perusahaan skala kecil lebih mudah merubah strategi serta lebih inovatif dalam memperkenalkan penemuan-penemuan baru dalam rangka mencapai keunggulan bersaing.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat dari Hourd and Williams (2008) yang menyatakan bahwa perusahaan skala kecil dan menengah ternyata lebih kreatif dalam upaya meraih keunggulan bersaing.

4) Pengaruh Orientasi Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil pengujian pada variabel orientasi inovasi dan keunggulan bersaing menunjukkan bahwa orientasi inovasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Dalam rangka memperoleh keunggulan dalam bersaing, peranan inovasi tidak bisa diabaikan. inovasi merupakan senjata yang kuat untuk bersaing, oleh karena itu untuk memperoleh keunggulan dalam bersaing, inovasi harus fokus pada pasar yang baru dengan produk yang memberi manfaat lebih kepada

konsumen. Seiring dengan perubahan lingkungan pasar yang dinamis, maka perusahaan akan menanggapi dan bereaksi dengan melakukan inovasi terhadap produk maupun prosesnya untuk memperoleh keuntungan dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hasil penelitian ini mendukung pendapat dari McCrea and Betts (2008) dan Man and Wafa (2008) yang mengatakan bahwa inovasi merupakan pola berpikir ke depan dan kesuksesan dalam inovasi akan membawa keunggulan dalam bersaing.

5) **Pengaruh Strategi Bersaing terhadap Keunggulan Bersaing**

Hasil pengujian pada variabel strategi bersaing dan keunggulan bersaing menunjukkan bahwa strategi bersaing terbukti berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Strategi bersaing merupakan upaya untuk memenangkan persaingan. Pilihan tiap-tiap perusahaan terhadap strategi generik akan bergantung kepada analisis lingkungan usaha untuk menentukan peluang dan ancaman. Perusahaan akan memperoleh keunggulan bersaing berkelanjutan dengan menggunakan strategi biaya rendah (*low cost*) dan diferensiasi secara simultan dan terus-menerus. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Man and Wafa (2008) bahwa tipe strategi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja perusahaan.

Dari uraian di muka serta perhitungan statistik, diketahui bahwa pengaruh langsung ternyata lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung. Hal ini dapat dibuktikan bahwa:

- a. Pengaruh Skala bisnis terhadap Keunggulan bersaing secara langsung sebesar 0,313. Sedangkan secara tidak langsung hanya sebesar 0,067.
- b. Pengaruh Orientasi inovasi terhadap Keunggulan bersaing secara langsung sebesar 0,419. Sedangkan secara tidak langsung hanya sebesar 0,082.
- c. Jadi pengaruh total Skala bisnis terhadap Keunggulan bersaing adalah sebesar 0,381. Sedangkan pengaruh total Orientasi inovasi terhadap Keunggulan bersaing sebesar 0,501

Dari kedua variabel eksogen tersebut ternyata Orientasi inovasi mempunyai pengaruh yang lebih besar dari pada Skala bisnis.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Kesimpulan Hipotesis

1) Pengaruh Skala Bisnis terhadap Strategi Bersaing

Pengujian hipotesis pertama pada variabel skala bisnis dan strategi bersaing menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan “*Ada pengaruh positif antara orientasi skala bisnis dengan strategi bersaing*” dapat dibuktikan secara statistik. Hal tersebut mengandung makna bahwa strategi bersaing yang dijalankan pada sektor agribisnis di Kabupaten Semarang dipengaruhi oleh skala bisnisnya.

2) Pengaruh Orientasi Inovasi terhadap Strategi Bersaing

Pengujian hipotesis kedua pada variabel orientasi inovasi dan strategi bersaing menunjukkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan “*Ada pengaruh positif antara*

orientasi inovasi dengan strategi bersaing” dapat dibuktikan secara statistik. Hal tersebut mengandung makna bahwa strategi bersaing yang dijalankan pada sektor agribisnis di Kabupaten Semarang dipengaruhi oleh orientasi inovasi yang dimiliki oleh pimpinan atau pengelola usaha.

3) Pengaruh Skala Bisnis terhadap Keunggulan Bersaing

Pengujian hipotesis ketiga pada variabel skala bisnis dan keunggulan bersaing menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan “*Ada pengaruh positif antara orientasi skala bisnis dengan keunggulan bersaing*” dapat dibuktikan secara statistik. Hal tersebut mengandung makna bahwa keunggulan bersaing yang dimiliki sektor agribisnis di Kabupaten Semarang dipengaruhi oleh skala bisnisnya.

4) Pengaruh Orientasi Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing

Pengujian hipotesis keempat pada variabel orientasi inovasi dan keunggulan bersaing menunjukkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan “*Ada pengaruh positif antara orientasi inovasi dengan keunggulan bersaing*” dapat dibuktikan secara statistik. Hal tersebut mengandung makna bahwa keunggulan bersaing yang dimiliki sektor agribisnis di Kabupaten Semarang dipengaruhi oleh orientasi inovasi yang dimiliki oleh pimpinan atau pengelola usaha agribisnis.

5) Pengaruh Strategi Bersaing terhadap Keunggulan Bersaing

Pengujian hipotesis kelima pada variabel strategi bersaing dan keunggulan bersaing menunjukkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan “*Ada pengaruh positif antara strategi bersaing dengan keunggulan bersaing*” dapat dibuktikan secara statistik. Hal tersebut mengandung makna bahwa keunggulan bersaing yang dimiliki

sektor agribisnis di Kabupaten Semarang dipengaruhi oleh strategi bersaing yang dijalankan oleh pimpinan atau pengelola usaha agribisnis.

Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka terdapat lima implikasi teoritis, yaitu:

1. Variabel skala bisnis yang diukur dengan menggunakan empat indikator yang dikembangkan dari penelitian Wan and Bullard (2008) yang meliputi: ukuran usaha (X1), cakupan pasar (X2), daya serap (X3), dan posisi pasar (X4) terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap strategi bersaing. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang disampaikan oleh Mannon, S E (2005) bahwa perusahaan pada skala bisnis yang kecil maupun besar sama-sama memerlukan strategi untuk bersaing.
2. Variabel orientasi inovasi yang diukur dengan menggunakan tiga indikator yang dikembangkan dari penelitian Kuczarski (2003), Salavou, Baltas and Lioukas (2004), Cao and Hansen (2006) yang meliputi: frekuensi inovasi (X5), kemampuan penyesuaian SDM tentang perkembangan teknologi (X6), dan kualitas teknologi yang dimiliki perusahaan (X7) terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap strategi bersaing. Hasil penelitian ini mendukung pendapat yang disampaikan oleh McCrea and Betts (2008) bahwa inovasi mempunyai hubungan erat dengan strategi perusahaan dan inovasi ini merupakan cermin kesuksesan strategi perusahaan.
3. Variabel skala bisnis terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap

keunggulan bersaing yang diukur dengan menggunakan empat indikator yang dikembangkan oleh Hill (1988), Barney (1991) yang meliputi: bernilai (X13), langka (X14), sukar ditiru (X15), dan sukar digantikan (X16). Hasil penelitian ini mendukung pendapat dari Hourd and Williams (2008) yang menyatakan bahwa perusahaan skala kecil dan menengah ternyata lebih kreatif dalam upaya meraih keunggulan bersaing.

4. Variabel orientasi inovasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dimana hasil penelitian ini mendukung pendapat dari McCrea and Betts (2008) dan Man and Wafa (2008) yang mengatakan bahwa inovasi merupakan pola berpikir ke depan dan kesuksesan dalam inovasi akan membawa keunggulan dalam bersaing.
5. Variabel strategi bersaing yang diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan dari penelitian Hill (1988), Mannon S E (2005), Allen *et. Al.* (2007), Wan and Bullard (2008) yang meliputi: operasional yang efisien (X8), kerja sama dengan pemasok (X9), keunikan produk (X10), pengembangan pasar (X11), dan aliansi (X12) terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dimana hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Man and Wafa (2008) bahwa tipe strategi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja perusahaan.

Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Keterbatasan Penelitian

Yang merupakan keterbatasan dalam penelitian ini adalah nilai *Squared Multiple Correlation* pada variabel strategi bersaing hanya sebesar 0,36 yang berarti bahwa kemampuan variabel skala bisnis dan orientasi inovasi dalam menjelaskan terjadinya variasi dalam variabel strategi bersaing hanya sebesar 36% sedangkan sisanya (64%) diprediksi oleh variabel lain diluar model.

Hasil *goodness of fit test* pada *full model* untuk nilai GFI dan AGFI berada dalam kategori marginal. Hal ini terjadi karena 80,9% responden berpendidikan SD dan Sekolah menengah.

Agenda Penelitian Mendatang

Untuk meningkatkan nilai *Squared Multiple Correlation* maka pada agenda penelitian mendatang perlu menambahkan variabel lain seperti kondisi lingkungan dan kemampuan *enterpreneurship* (Indraningsih, Ashari dan Friyatno, 2011) serta menambahkan jumlah sampel penelitian untuk meningkatkan nilai GFI dan AGFI. (Ghozali, 2008)

DAFTAR PUSTAKA

- Allen *et. al.*, 2007, Porter's Generic Strategies: An Exploratory Study of Their Use in Japan, **Journal of Business Strategies**.
- Allen *et. Al.*, 2008, Porter's Business Stretgies in Japan, **Business Strategy Series**, vol 9 No. 1
- Badan Pusat Statistik, 2011, Pertumbuhan Ekonomi Indonesia, **Berita Resmi Statistik**, No.12/02/Th. XIV, 7 Februari 2011
- Badan Pusat Statistik, 2012, Pertumbuhan Ekonomi Indonesia, **Berita Resmi Statistik**, No.13/02/Th. XV, 6 Februari 2012
- Bank Dunia, 2007, Produsen Hortikultura dan Pengembangan Pasar Swalayan di Indonesia, **Laporan Bank Dunia**, Jakarta
- Barney, Jay, 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, **Journal of Management**, Vol. 17
- Bharadwaj, Varadarajan & Fahy, 1993, Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model an Research Propositions, **Journal of Marketing**, October
- Cao X and Hansen E N, 2006, Innovation in China's Furniture Industry, **Forest Products Journal**, Nov/Dec
- Collis. D.J., and Montgomery. C.A., 1995, Competing on Resources: Strategy in the 1990's, **Harvard Business Review**, July- August
- Cooper & Emory, 1995, **Business Research Method**, 5 th edition, Boston.
- Danusastro L S, 2008, Informasi Pasar Agribisnis, <http://agrimedia.mb.ipb.ac.id>, diakses tanggal 1 September 2010
- Dess, G.G., and Picken, J.C., 1999, Creating Competitive (dis)advantage: Learning from Food Lion's freefall, **Academy Management Executive**, 13
- Djamhari, Choirul, 2004, Orientasi Pengembangan Agroindustri Skala Kecil dan Menengah; Rangkuman Pemikiran, **Infokop**, Nomor 25, Tahun XX
- Ferdinad, A.T., 2006, **Metode Penelitian Manajemen**, BP Undip
- Ferdinad, A.T., 2006, **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**, edisi 4, BP Undip

- Ghozali, Imam, 2006, **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**, edisi 4, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam, 2008, **Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 16.0**, edisi 3, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hair. *Et. Al.*, 2006, **Multivariate Data Analysis**, sixth edition, Pearson Education Inc
- Heizer dan Render 2006, **Operation Management 7th edition**, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Hill. Charles W.L., 1988, Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework, **The Academy of Management Review**, July
- Hourd PC and Williams DJ, 2008, Result from an exploratory study to identify the factors than contribute to success for UK medical device small and medium-size enterprises, **Journal Engineering in Medicine**, Vol. 222
- Indraningsih. KC, Ashari dan Friyatno S., 2011, Strategi Pengembangan Model Kelembagaan Kemitraan Agribisnis Hortikultura di Bali, **Pusat Analisa Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian**, Bogor
- Indriantoro. N dan Supomo. B, 2009, **Metodologi Penelitian Bisnis**, BPFE, Yogyakarta
- Kuczarski, Thomas D., 2003, What is Innovation ? And why aren't companies doing more of it ?, **Journal of Consumer Marketing**, vol 20
- Kuncoro, Mudrajad, 2005, **Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif**, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Lubis, Fadli Akbar, 2012, Agribisnis Membangun Pertanian dan Ekonomi, <http://www.anlisadaily.com/news/read/2012/06/18/57084>, diakses tanggal 27 Juli 2012
- Man, Mandy Mok Kim and Wafa, Syed Azizi, 2008, The Relationship between Distinctive Capabilities, Innovativeness, Strategy Type and the Performance of Small and Medium: Size Enterprises (SMEs) of Malaysian Manufacturing Sector, **The Journal of American Academy of Business, Cambidge**, vol 13
- Mannon, S E., 2005, Risk Takers, Risk Makers: Small Farmers and Non-Traditional Agro-Exports in Kenya and Costa Rica, **Human Organization**, Spring
- Masriah, 2009, Agro-industri Regional sebagai Penunjang Pertumbuhan Ekonomi, **Jurnal Ekonomi Bisnis**, Maret, Nomor 1

- Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, 1995, **Metode penelitian survey**, edisi revisi, Jakarta LP3ES
- McCrea. E and Betts. SC., 2008, Failing to learn from failure: An exploratory study of Corporate Entrepreneurship outcome, **Academy of Strategic Management Journal**, vol 7
- Motwani, *et. Al.*, 1999, Managing Innovation in French Small and Medium Sized Enterprises, **Journal of Small Business Management**, Apr
- Pearce dan Robinson, 2008, **Manajemen Strategis**, edisi 10, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Porter, M.E. 1993, **Keunggulan Bersaing**, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Prajogo, D.I., 2007, The Relationship Between Competitive Strategies and Product Quality, **Industrial Management & Data System**, Vol 107
- Salavou. H, Baltas. G., Lioukas.S., 2004, Organisational innovation in SMEs, **European Journal of Marketing**, vol 38
- Saragih B, 2007, Prospek Agribisnis Indonesia dan Peluang Perbankan, **Economic Review**, Maret
- Sekaran. U, 2006, **Research Method for Business**, edisi 4, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Sinaga *et. Al.*, 2002, Buah Impor Banjiri Pasar Lokal, <http://www.sinarhrapan.co.id/berita/0211/23/eko01.html>, diakses tanggal 1 September 2010
- Suprijanto T, 2010, Peluang Invstasi Bidang Agribisnis di Indonesia dan Prospeknya di Masa Depan, www.astforumworkshop.com, diakses tanggal 1 September 2010
- Wan. Z and Bullard. Steven H, 2008, Firm size and competitive advantage in the U.S. upholstered, wood household furniture industry, **Forest Product Journal**, Jan/Feb
- , 2010, Yang Lokal Yang Tergusur, <http://majalah.tempointeraktif.com/id/arsip/2010/04/26/LK/mbm.20100426.LK133355id.html/>, diakses tanggal 1 September 2010