

# **Pengaruh Lingkungan Eksternal Dan Orientasi Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan**

## **(Studi Kasus pada IKM Batik Tulis di Pantura Jawa Tengah)**

Idris  
Jurusan Manajemen FEB UNDIP  
email : idris\_71\_kds@yahoo.com

### **Abstract**

Alignment between strategies with external environment determines the viability and performance of the company. Batik SMEs in the Northern Coast of Central Java have performance and good potential, but yet, these efforts does not applying good strategy moreover lack of obesevation to its surrounding environment. In addition, SMEs North Coast Batik in Central Java are also vulnerable to the impact of economic crisis, because SMEs were less able to adapt to external environmental conditions. This study examines the effect of external environment on performance of the companies and the influence of strategic orientation on firm performance. This study aims to identify and analyze the influence of external environment and the corporate strategy orientation on firm performance in SMEs Batik in Pantura Central Java. Samples were craftsman Pantura Batik in Central Java.

As result, the sector external environment (competitors, suppliers, customers and government) had significant influence on performance of the company, included business continuity and development of its batik. Furthermore, strategic orientation (innovativeness, proactiveness, and risk-taking) in the batik business had strong influence on the development of their company's performance in each period.

The batik craftsman in Northern Coast of Central Java have strong will to innovate, strong motivation to create different batik products, modify old products into new products to attract customers and prevent losses.

*Keywords: external environment, strategic orientation and firm performance.*

## **I. Pendahuluan**

Salah satu bentuk usaha yang paling banyak melibatkan usaha manusia, tenaga dan sumber daya di Indonesia adalah mengelola penyelenggaraan koperasi dan usaha klasifikasi kecil dan menengah (Sukardi, 2005). Kombinasi pendayagunaan sumber daya fisik wilayah secara optimal, dan pengorganisasian pelaku ekonomi untuk menciptakan sinergi, diharapkan dapat menghasilkan keunggulan komparatif maupun keunggulan kompetitif.

Di Jawa Tengah, UKM mempunyai peranan yang sangat strategis. Menurut Biro Pusat Statistik (BPS) tahun 2013 di Jawa Tengah sektor industri dan perdagangan merupakan penggerak utama pertumbuhan ekonomi dan mempunyai peran dominan adalah UKM, termasuk dalam mendukung pertumbuhan produk domestik bruto (PDB). Jadi keberadaan UKM masih menjadi aset yang cukup potensial untuk dikembangkan. Perencanaan strategis

bagi pengembangan industri kecil dewasa ini semakin disadari merupakan suatu kebutuhan, mengingat situasi dan kondisi yang sering kali berubah tanpa dapat diprediksi sebelumnya.

Dari sejumlah 678.171 unit usaha di Jawa Tengah sebanyak 318.061 atau sebesar 46,9 persen mengalami kesulitan. Adapun jenis kesulitan yang dihadapi UKM di Jawa Tengah berdasarkan survei BPS 2013 seperti tampak pada Tabel 1 sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Jenis Kesulitan yang dihadapi UKM di Jawa Tengah**

Jenis Kesulitan	Jumlah Unit Usaha	Presentase (%)
Pemasaran	110.177	36,64
Modal	84.772	26,65
Bahan Baku	67.997	21,38
Distribusi	4.040	1,27
Energi	2.244	0,71
Upah dan Gaji	1.407	0,44
Lainnya	47.424	14,91

Sumber: BPS 2013, diolah

Dari Tabel 1 terlihat bahwa pemasaran menjadi masalah utama bagi UKM di Jawa Tengah. Namun hal ini tidak berarti bahwa jenis kesulitan lain bukan masalah bagi pengusaha UKM. Dalam mengidentifikasi masalah pemasaran maka perlu dilakukan perhatian khusus terhadap lingkungan sekitar perusahaan.

Kondisi lingkungan eksternal perusahaan dapat digambarkan dalam sebuah kontinum, dari kondisi yang menguntungkan (*benign environment*) sampai kondisi tidak ramah (*hostile environment*) (McGhee dan Rubach, 1996). Lebih jauh Covin dan Slevin (1989) menyatakan bahwa lingkungan eksternal ditandai dengan iklim industri yang tidak menentu, persaingan yang ketat, dan perubahan yang mendadak. Sehingga kondisi lingkungan yang seperti ini peluang yang tersedia (*exploitable opportunities*) relatif sedikit. Sebaliknya lingkungan eksternal yang menguntungkan mencerminkan kondisi sektor-sektor lingkungan yang relatif stabil, aman, serta tersedia peluang pasar dan sumber investasi yang berlimpah (Covin dan Slevin 1989; McGhee dan Rubach, 1996).

Lingkungan eksternal diketahui mempunyai peranan yang besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial proses, dan struktur organisasi (Keats dan Hitt, 1998). Pengaruh perencanaan strategi terhadap kinerja perusahaan yang dipengaruhi ketidakpastian lingkungan merupakan suatu yang sangat kritis. Menurut Matthews dan Scott (1995) kompleksitas perencanaan meliputi perencanaan strategis dan operasional dipengaruhi ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian lingkungan yang tinggi akan berpengaruh terhadap proses perencanaan baik strategi maupun operasional. Namun, analisis terhadap lingkungan eksternal secara keseluruhan menurut Tan dan

Lischert (1994) masih sangat sulit, karena lingkungan eksternal sangatlah kompleks dan saling terkait satu sama lain (*interconnected*). Menurut Tan dan Lischert (1994), lingkungan eksternal perlu dipecah menjadi segmen-segmen yang lebih kecil meliputi : pertama, lingkungan yang paling dekat dengan organisasi atau disebut *task environment* (Elenkov, 1997; Tan dan Lischert, 1994). Menurut Dill (dalam Van Egeren dan O'Connor, 1998) *task environment* terdiri dari sektor-sektor lingkungan yang esensial bagi setiap organisasi yaitu : pesaing, pelanggan, teknologi dan pemerintah. Kedua, adalah apa yang disebut dengan lingkungan umum (*general environment*), yaitu lingkungan eksternal yang secara tidak langsung mempengaruhi perusahaan. Lingkungan umum meliputi sektor ekonomi, politik serta sosial dan budaya (Elenkov, 1997). Rue dan Ibrahim (1998) dan Shrader et al., (1989) menyatakan bahwa perusahaan kecil menengah yang secara formal memiliki perencanaan strategi menghasilkan kinerja diatas rata-rata dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki perencanaan strategis.

Teori kontingensi (*contingency theory*) menyatakan bahwa keselarasan (*coalignment, congruence, fit, match*) antara strategi dengan lingkungan eksternal, menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan, Lumpkin dan Dess, (1996) serta Yeoh dan Jeong (1995) mengemukakan bahwa strategi merupakan alat untuk melakukan adaptasi dan merupakan faktor penentu utama kinerja perusahaan. Sedangkan bagaimana perusahaan menggunakan strategi untuk beradaptasi dengan lingkungannya merupakan makna dari orientasi strategik (Manu dan Sriram, 1996).

Usaha mikro yang berbasis kerajinan dilakukan oleh beberapa rumah tangga yang berdekatan dalam suatu wilayah pedesaan. Demikian pula yang terjadi di Pesisir pantai Utara (Pantura) Jawa Tengah, komunitas pembatiknya terpusat dan memiliki hubungan sosial yang dekat baik karena hubungan keluarga maupun bertetangga (Novie, 2006). Batik Tulis Pantura Jawa Tengah dikenal sebagai batik pesisir yang unik dan berbeda dengan batik Solo atau Jogja yang feminin. Coraknya kasar dengan warna-warna gelap seperti coklat, biru dan hitam. Hal ini diakui oleh Larasati. Menurutnya meski sama-sama batik namun motif dan corak yang dimiliki jauh berbeda dengan motif di Pantura Jawa Tengah. Batik Tulis Pantura Jawa Tengah justru mempunyai warna dominan yang mirip dengan batik Keraton yakni didominasi dengan warna hijau dan kecoklat-coklatan. Pesona Batik Pantura Jawa Tengah terlihat beragam dibandingkan dari daerah lain. Jika daerah Solo dan Jogja mengarah ke warna-warna gelap seperti coklat dan hitam Batik Tulis pantura Jawa Tengah lebih berani memainkan warna-warna cerah seperti kuning, merah, hijau, *pink*, ungu bahkan *orange*. Warna Batik Tulis Pantura Jawa Tengah kini

tidak lagi didominasi warna biru, coklat atau hitam bahkan merah. Karena ciri khas lain dari Batik Tulis Pantura Jawa Tengah yakni pada corak gambar atau motif-motif rengrenan yang besar dan melebar. Motif seperti ini tidak dimiliki daerah lain sehingga kesan yang ditampilkan tampak eksklusif (Nirmala Post, 15/05/2007).

Kerajinan Batik Tulis di Pantura Jawa Tengah berada di berbagai daerah pesisir pantai utara Jawa Tengah. Kegiatan produksi dan pengelolannya dilakukan dalam rumah masing-masing pembatik. Pembatik mengerjakan usaha ini selain sebagai mata pencaharian penghasilan tambahan juga sebagai pengisi waktu luang setelah kegiatan rutinnnya. Perajin Batik Tulis di Pantura Jawa Tengah ini memiliki kinerja dan potensi yang cukup baik. Namun, mereka masih belum memperhatikan strategi yang baik demi kelangsungan hidup perusahaannya dan kurang memperhatikan kondisi lingkungan sekitarnya.

Industri kecil menengah batik pada kelompok informal di Pantura Jawa Tengah relatif lebih rentan terhadap dampak krisis ekonomi dan perubahan lingkungan yang dinamis, karena industri kecil menengah kurang mampu beradaptasi terhadap kondisi lingkungan eksternal yang tidak ramah. Selain itu para pengrajin atau pelaku usaha kecil batik tulis ini kurang memperhatikan strategi apa yang cocok digunakan dalam usahanya agar mendapatkan keunggulan bersaing. Kondisi ini ditunjukkan dengan naik turunnya jumlah pengrajin batik di Pantura Jawa Tengah dalam beberapa dekade.

## **II. Landasan Teori, dan Kajian Empiris**

### **1. Lingkungan Eksternal**

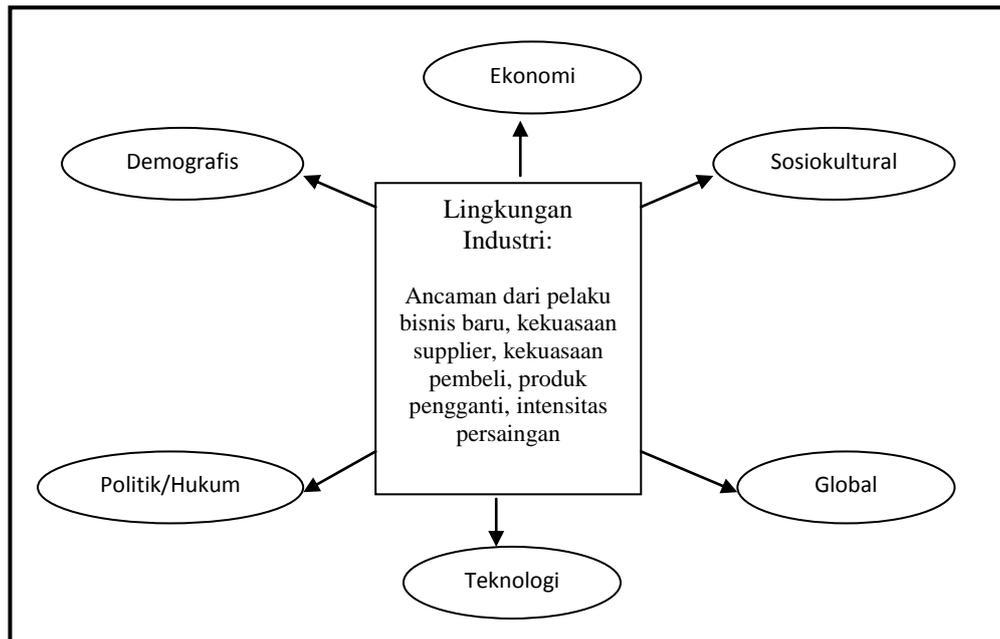
#### **a. Pengertian Lingkungan Eksternal Perusahaan**

Pengertian lingkungan eksternal dapat digolongkan menjadi dua kategori, yaitu pandangan terpadu yang berkenaan dengan pengamatan lingkungan dan penyesuaian perusahaan yang realita dan pandangan perseptual. Terdapat dua perspektif atau pendekatan untuk mengkonseptualisasikan lingkungan eksternal, yaitu: pertama, perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai sumber informasi. Kedua, perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai wahana yang menyediakan sumber daya (*resources*) (Suryanto dkk., 2004). Penyerapan terhadap lingkungan eksternal ini merupakan fungsi kunci perusahaan.

#### **b. Dimensi-Dimensi Lingkungan Eksternal Perusahaan**

Lingkungan eksternal perusahaan dibagi ke dalam tiga dimensi yang menjadi batasan utama yang ditunjukkan dalam Gambar 1, sebagai berikut:

Gambar 1  
Batasan Utama Lingkungan Eksternal Perusahaan



Sumber: Hoskisson et al., 2001

### c. Pengukuran Lingkungan Eksternal Perusahaan

Ada dua pendekatan untuk mengukur lingkungan eksternal perusahaan menurut Boyd et al., (1993) dalam Zulaikha dkk., (2003) yaitu : (1) Ukuran obyektif (*objective environmental measures*) dan (2) Ukuran subyektif (*perceptual environmental measures*.)

Persepsi manajer tentang lingkungan eksternal yang dinilai semakin dinamis menjadi penekanan. Indikator-indikator yang dipakai dalam menilai lingkungan eksternal, mengacu pada pendapat (Kotler, 1999), meliputi (1) Pesaing, sub-indikator mencakup antara lain: tindakan yang dilakukan pesaing, jumlah pesaing dan jumlah penjualan produk pesaing; (2) Pemasok, sub-indikator mencakup antara lain: jumlah pemasok, kekuatan tawar menawar dari pemasok dan tindakan yang diambil pemasok; (3) Pelanggan, sub-indikator mencakup antara lain: selera, sifat dan perilaku, tingkat pendapatan dan daya beli serta usia dan tingkat pendidikan; (4) Pemerintah, sub-indikator mencakup antara lain: peraturan-peraturan atau kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah, dukungan atau fasilitas yang diberikan pemerintah, dan program-program dari pemerintah.

### d. Lingkungan Eksternal Perusahaan Pada Industri Kecil-Menengah

Industri kecil dan menengah sering dihadapkan pada masalah ketidakpastian lingkungan eksternal yang semakin meningkat. Meskipun bisnis usaha tersebut kecil,

bukan berarti pengoperasian bisnis usaha kecil dan menengah dianggap mudah atau dianggap hanya membutuhkan sedikit keahlian dibandingkan dengan sebuah perusahaan besar. Penanganan bisnis usaha kecil dan menengah dalam usaha yang sulit bahkan lebih menantang dibandingkan dengan penanganan perusahaan yang lebih besar karena manajemen usaha kecil dan menengah harus menghadapi sumber daya manusia dan *financial* yang terbatas untuk merespon terhadap hambatan-hambatan lingkungan eksternal. *Top management*, umumnya adalah pemilik IKM yang terdiri dari individu yang memahami lingkungan eksternal secara berbeda dan harus membagi informasi, opini, dan persepsi bagaimana mereka merumuskan strategi.

## **2. Orientasi Strategis**

### **a. Pengertian Orientasi Strategi**

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan akhir. Makna orientasi strategi menunjuk pada sekumpulan nilai-nilai yang secara konsisten menjadi pedoman bagi tindakan dan respon strategik dalam suatu perusahaan, atau mengacu pada bagaimana organisasi menggunakan strategi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungannya (Zulaikha, 2003). Orientasi strategi untuk memenangkan pasar dilakukan dengan mengidentifikasi pola-pola strategi yang digunakan dalam perusahaan untuk merebut peluang pasar.

### **b. Dimensi-Dimensi Orientasi Strategi**

Berbagai konsep strategi bersaing untuk memenangkan pasar mengemukakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada kemampuan internal. Secara internal, perusahaan perlu memiliki dimensi kompetensi khusus (*distinctive competency*) yang dicari dari integrasi fungsional (*design school*) (Mintzberg, 1990) atau dari kemampuan internal (*resources-based theory*) (Pandian, 1992), atau dari *core competency* (D'Aveni, 1994), atau dari *entrepreneur secret*, atau *strategic intent* (Hamel, 1994), atau yang lebih populer dari tantangan eksternal *dynamic theory* (Porter, 1990) dalam Suryana (2001).

Dimensi-dimensi orientasi strategi yang dilibatkan dan menurut Lumpkin dan Dess (1996) mengacu pada kemauan untuk melakukan inovasi (*innovativeness*), proaktivitas (*proactiveness*), dan berani mengambil risiko (*risk-taking*), yaitu : (1) Kemauan untuk melakukan inovasi; (2) Proaktivitas; (3) Berani mengambil risiko.

**c. Pengukuran Keberhasilan Orientasi Strategi**

Strategi yang dipilih pemilik atau manajer perusahaan dalam persaingan bisnis agar dapat tercipta kinerja perusahaan yang baik dan berkualitas. Indikator-indikator yang dipakai dalam menilai seberapa baik kualitas strategi dari perusahaan mengacu pada pendapat Lumpkin dan Dess (1996) serta Yeoh dan Jeong (1995), meliputi: (1) Kemauan untuk melakukan inovasi (*Innovativeness*), sub-indikator mencakup antara lain: motivasi pemilik untuk menciptakan produk baru, kreatifitas dalam memodifikasi produk, mengikuti perkembangan zaman dalam memproduksi; (2) Proaktivitas (*proactiveness*), sub-indikator mencakup antara lain: tindakan dalam mencari peluang, tindakan dalam menawarkan produk kepada para pelanggan, tindakan dalam berhubungan baik dengan para pelanggan; (3) Keberanian mengambil risiko (*risk-taking*), sub-indikator mencakup antara lain : tindakan berani berspekulasi dalam menjual produk, tindakan atas ketidakpastian yang akan terjadi, tindakan merubah kebiasaan (menurunkan harga) pada produk.

**d. Orientas Strategi Pada Industri Kecil dan Menengah**

Intensitas dan formalitas manajemen strategik berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Pada perusahaan besar disusun secara komprehensif, detail dan memberikan tekanan pada akurasi serta kemampuan mendapatkan akses informasi, penguasaan teknologi dan lain-lain. Berbeda dengan industri kecil dan menengah yang cukup sederhana dan parsial. Penekanan orientasi strategi pada berbagai keadaan usaha harus dimiliki oleh usaha besar maupun usaha kecil dan menengah, karena hal ini berfungsi sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan serta alternatif jalan yang akan ditempuh guna pencapaian tujuan tersebut. Perlu diingat, proses strategi ini adalah suatu pemikiran strategik dari para pemilik usaha, dan pada usaha kecil dan menengah tidak harus bersifat formal namun pemikiran strategi memenangkan pasar ini setidaknya mensitesiskan intuisi dan kreatifitas wirausaha ke dalam visi masa depan (Rambat, 2002) dalam Suryanto dkk.(2004).

Mengingat keuntungan strategi diferensiasi adalah menciptakan produk baru yang baik sehingga tidak dapat dengan mudah ditiru pesaingnya. Dalam banyak kasus, bisnis kecil dan menengah sebenarnya dapat menggunakannya dengan kesuksesan yang lebih besar. Langkah ini dibangun sebagai dasar kekuatan, wirausaha dapat memahami strategi untuk mencapai keuntungan kompetitif dan memperoleh keuntungan besar (Petty et al., 2001).

Dalam IKM amat berkaitan dengan seorang pelaku *founder* dan selaku *businessmen* dalam suatu *enterprise* menghadapi *makro economic environment* (*external environment*) dan *entrepreneurial behavior* (*internal environment*).

### **3. Kinerja Perusahaan**

#### **a. Pengertian Kinerja Perusahaan**

Konteks manajemen strategi menyatakan bahwa kinerja perusahaan sangat penting merupakan hal yang harus selalu menjadi pedoman kerja bagi manajemen dan harus selalu dilakukan evaluasi terhadapnya untuk mengetahui apakah kita telah menuju kearah yang benar sesuai dengan tujuan yang ingin diraihinya, atau malah berlawanan arah dengan sasaran yang ingin dicapainya. Evaluasi terhadap kinerja perusahaan tersebut pada umumnya harus dilakukan setiap tahun bahkan sering pula dilakukan setiap semester atau tengah tahun (Gitosudarmo, 2001).

Konteks kinerja perusahaan dilakukan pengukuran terhadap hasil yang diperoleh dari suatu aktivitas yang dilakukan oleh manajer atau karyawan dalam suatu organisasi. Pada dasarnya pengukuran terhadap kinerja ini merupakan pengendalian bagi setiap perusahaan. Pengukuran kinerja dilakukan untuk perbaikan dan pengendalian atas kegiatan operasionalnya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain, karena dengan mengetahui seberapa baik kinerja perusahaan sekarang dapat memberikan potensi akan pengerjaan yang lebih baik. Selain itu, melalui pengukuran kinerja perusahaan seorang manajer dapat membenahi strategi yang akan dilaksanakannya dalam mencapai tujuan tersebut.

#### **b. Standar Kinerja**

Standar kinerja yang realistis, terukur dan mudah dipahami menguntungkan bagi organisasi, manajer maupun karyawan. Menetapkan standar-standar sebelum pekerjaan itu tampil sangat penting, sehingga semua yang terlibat akan memahami tingkat kinerja yang diharapkan. Istilah-istilah untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dalam kegiatan manajerial dalam sebuah standar di suatu perusahaan sebagaimana diungkapkan oleh Jackson et al., (2002) dapat dilihat sebagai berikut: (1) Istimewa; (2) Sangat baik; (3) Memuaskan; (4) Rata-rata dan (5) Tidak memuaskan

Standar kinerja perusahaan yang melalui keterlibatan manajer atau pemilik perusahaan ditunjukkan oleh suatu tingkat atau derajat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam periode evaluasi yang lazim yaitu per-akhir tahun.

**c. Dimensi-Dimensi Utama Kinerja Perusahaan**

Dimensi-dimensi kinerja perusahaan secara teoritis dan lazim dalam berbagai perusahaan menurut Murphy et al., 1996 dalam Zulaikha dkk., (2003) adalah : (1) Pertumbuhan (*Growth*); (2) Kemampulabaan (*profitability*); (3) Efisiensi (*Efficiency*). Dimensi-dimensi tersebut dapat dicapai perusahaan apabila melalui kemampuan tertentu. Teori-teori yang diajukan, antara lain: (1) Teori Kontingensi (*contingency theory*) (Lim et al., 1988 dalam Zulaikha dkk., 2003); (2) Teori Ekologi Populasi (Zulaikha dkk., 2003); (3) Teori dari Slevin et al., 1989 dalam Suryanto dkk., (2004).

**d. Pengukuran Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan merupakan suatu yang kompleks, karena sebuah konstruk kinerja bersifat multidimensional dan oleh karena itu pengukuran kinerja dengan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif. Sehingga pengukuran kinerja hendaknya menggunakan atau mengintegrasikan pengukuran yang beragam (*multiple measures*) (Bhargava et al., 1994 dalam Suryanto dkk., 2004).

Menurut Beal, (2000) dalam Suryanto dkk., (2003) mengemukakan bahwa belum ada konsesus tentang ukuran kinerja yang paling layak dan ukuran-ukuran obyektif kinerja yang selama ini dipakai masih banyak kekurangan. Pengukuran kinerja banyak berasal dari teori organisasi dan manajemen strategik, ada tiga pendekatan untuk mengukurnya, yaitu (1) pendekatan kinerja finansial, (2) pendekatan kinerja operasional, dan (3) pendekatan dengan berbagai pertimbangan konstituensi.

Tolok ukur kinerja perusahaan dilakukan dengan pendekatan sebagaimana diajukan oleh Mowen et al., (2000) dalam Suwarno (2004) yang mengajukan formulasi pengukuran kinerja, diantaranya (1) Kinerja pemasaran, indikator-indikatornya antara lain: perkembangan hasil penjualan atau kenaikan pangsa pasar, kenaikan retensi (ingatan) pelanggan, kenaikan kepuasan pelanggan, kenaikan keuntungan bagi pelanggan, kenaikan pelayanan purna jual, kenaikan efisiensi pelayanan, kenaikan kualitas; (2) Kinerja mendapatkan laba, indikator-indikatornya antara lain: pertumbuhan laba, pengurangan biaya, penambahan kekayaan, *Return On Sales (ROS)*, *Return On Equity (ROE)*, *Return On Investment (ROI)* dan (3) Kinerja ketenagakerjaan, indikator-indikatornya mencakup antara lain: kenaikan jumlah tenaga, kenaikan kemampuan tenaga kerja, kenaikan motivasi bagi tenaga kerja, kenaikan sistem informasi ketenagakerjaan.

Pengukuran terhadap kinerja perusahaan memberikan maksud bahwa pengukuran kinerja perusahaan adalah esensi dari orientasi strategi. Simulasi dari strategi perusahaan menjelaskan bagaimana orientasi strategi itu mempengaruhi nilai perusahaan (kinerja perusahaan). Dengan mengetahui bagaimana melakukan penilaian pada perusahaan tersebut menjadikan manajer lebih leluasa dalam menggunakan informasi yang didapat dari penilaian perusahaan tersebut untuk membuat keputusan bisnis secara lebih bijaksana. Manajer yang berfokus pada proses penciptaan nilai bagi perusahaan akan menghasilkan perusahaan yang lebih sehat serta dapat menjalankan kebijakan bisnisnya akan lebih baik daripada manajer yang tidak berfokus pada penciptaan nilai. Dalam hal ini manajer merupakan subyek yang lebih secara langsung mempengaruhi keberhasilan usaha mereka.

**e. Kinerja Perusahaan Pada Industri Kecil dan Menengah**

Industri kecil dan menengah yang sukses mencapai kinerja usaha pada umumnya ialah mereka yang memiliki kompetensi, yaitu wirausaha yang tidak hanya memerlukan pengetahuan tapi juga ketrampilan, diantaranya: keterampilan manajerial, keterampilan konseptual, keterampilan memahami dan mengerti, keterampilan berkomunikasi, keterampilan berelasi dan keterampilan merumuskan masalah dan mengambil keputusan, keterampilan mengatur dan menggunakan waktu, dan keterampilan teknik lainnya secara spesifik (Suryana, 2001).

Mengatasi untuk tidak tersedianya data-data kinerja dalam usaha kecil dan menengah, maka dimungkinkan untuk menggunakan ukuran kinerja subyektif, yang mendasarkan pada persepsi manajer (Beal, 2003) dalam Suryanto dkk. (2004). Disamping untuk mengantisipasi tidak tersedianya data maupun informasi yang obyektif. Tindakan perusahaan lebih tepat digunakan untuk mengukur subyektifitas berdasarkan atensi dan interpretasi manajer (sebagai *key informant*) terhadap lingkungan. Tolok ukur persepsi relevan untuk mempelajari perilaku dan tindakan manajerial serta proses pengambilan keputusan strategis. Dalam hal ini manajer merupakan subyek yang lebih secara langsung mempengaruhi keberhasilan industri mereka.

### III. PEMBAHASAN

Hasil analisis regresi terhadap 165 responden pengrajin batik tulis di Pantura Jawa Tengah dirumuskan dalam persamaan  $Y = 0,292X_1 + 0,559X_2$ . Hasil perhitungan regresi berganda menunjukkan nilai koefisien Lingkungan Eksternal Perusahaan adalah 0,292 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,048 dan tingkat signifikansi 0,003. Sedangkan  $t_{tabel}$  adalah 1,998 yang diperoleh dari  $\alpha = 5\%$  (0,05) dan  $df = 64$  ( $n-1$ ). Hasil ini mendukung pendapat Porter (1981) bahwa kesuksesan sebuah industri tergantung bagaimana hubungan industri itu dengan lingkungannya. Lingkungan persaingan selalu dianggap sebagai faktor penghambat tingkat pertumbuhan industri. Elemen lingkungan persaingan seharusnya dipelajari secara lebih mendalam karena kegagalan industri dalam mencapai pertumbuhan penjualan bersumber dari ketidakmampuan pihak manajemen dalam menganalisa perubahan yang terjadi di lingkungan persaingan (eksternal) industri (McCarthy dan Perreault, 1996). Pendapat Ferdinand (2000) bahwa pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang pada gilirannya memberi dampak pada kinerja pemasaran (Merry dan Yoestini, 2003).

Teori lain yang mendukung antara lain mengenai lingkungan yang tidak ramah dipandang sebagai kondisi negatif dan penuh ketidakpastian yang berada diluar kendali perusahaan (McGhee dan Rubach, 1996) yang ditandai dengan iklim industri yang tidak menentu, persaingan yang ketat (Covin dan Slevin, 1989), perubahan yang mendadak, terputus-putus (Calantone et al., 1994) dan cepat dari sektor-sektor lingkungan (Yasai-Ardekani dan Nystrom, 1996) atau lingkungan yang menguntungkan menggambarkan kondisi sektor-sektor lingkungan eksternal misalnya konsumen, pesaing, pasar, pemerintah, pemasok, distributor, sikap masyarakat, ekonomi dan teknologi (Matthews dan Scott, 1995) yang relatif stabil, aman, dan tersedia peluang pasar dan sumber investasi yang berlimpah (Yeoh dan Jeong, 1995) dapat mempengaruhi pemilik usaha dalam menentukan strategi dalam menghadapi persaingan. Oleh karena itu, secara langsung maupun tidak langsung lingkungan eksternal perusahaan yang tidak ramah berpengaruh pada baik atau tidaknya kinerja dari perusahaan kecil tersebut (Covin dan Covin, 1990), dalam Suryanto, dkk. (2004).

Sektor yang digunakan sebagai indikator dari lingkungan eksternal perusahaan adalah sektor pesaing, pemasok, pelanggan dan pemerintah. Masing-masing sektor mendapat tanggapan yang positif dari 165 responden. Sektor-sektor dalam lingkungan eksternal perusahaan tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dengan adanya pesaing dapat memacu motivasi mereka dalam memproduksi batik tulis lebih baik lagi. Sedangkan pemasok mempengaruhi mereka dalam kelancaran pengiriman bahan baku

dan kualitas bahan baku itu sendiri. Pelanggan lebih penting lagi, sektor ini menentukan kelangsungan hidup usaha batik tulis mereka, misalnya mengikuti selera pelanggan dan perkembangan zaman dalam membuat batik serta memberikan kepuasan pada pelanggan, hal seperti ini sangat penting dilakukan karena jika tidak usaha bisa bangkrut atau mati. Suatu usaha tanpa pelanggan lebih baik gulung tikar dari pada mengalami kerugian yang lebih fatal. Pengaruh kebijakan pemerintah juga tidak kalah penting, karena peraturan atau kebijakan pemerintah, program maupun fasilitas yang diberikan pemerintah memiliki pengaruh yang besar dalam usaha mereka, salah satunya berhubungan dengan izin dan permodalan usaha. Oleh karena itu, dari lingkungan eksternal perusahaan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja perusahaan pada Sentra Industri Kecil dan Menengah Batik Tulis di Pantura Jawa Tengah.

Sedangkan hasil regresi berganda pada koefisien Orientasi Strategi sebesar 0,559 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,845 dan tingkat signifikansi 0,000. Sedangkan  $t_{tabel}$  adalah 1,998 yang diperoleh dari  $\alpha = 5\%$  (0,05) dan  $df = 64$  ( $n-1$ ). Hasil ini mendukung pendapat yang disampaikan oleh Lumpkin dan Dess (1996) yang menunjukkan ada pengaruh orientasi strategi *entrepreneurial* terhadap kinerja. *Entrepreneurship* merupakan hasil kombinasi faktor individu, organisasi, dan lingkungan (Merry dan Yoestini, 2003). Luo (1999) juga menunjukkan bahwa orientasi strategi yang mengacu pada sikap proaktif, inovatif dan keberanian mengambil resiko pada industri kecil memiliki hubungan yang positif dengan kinerja perusahaan. Selain itu perusahaan kecil yang memiliki perilaku agresif (proaktif, inovatif dan berani mengambil resiko) menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang bersifat pasif (Covin dan Slevin, 1989) dalam Suryanto, dkk. (2004).

Indikator yang digunakan mengacu pendapat dari Lumpkin dan Dess (1996) yaitu kemauan untuk melakukan inovasi (*Innovativeness*), proaktivitas (*proactiveness*), berani mengambil resiko (*risk-taking*). Masing-masing indikator mendapat tanggapan yang positif dari 165 responden yang diteliti. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator dalam variabel orientasi strategi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja perusahaan. Para pengrajin batik tulis di Pantura Jawa Tengah memiliki kemauan yang keras untuk melakukan inovasi pada produk batiknya. Terbukti semua responden yang diteliti menyatakan setuju. Memiliki motivasi yang kuat untuk menciptakan produk batik yang berbeda sangat penting untuk menambah pendapatan dan daya beli. Selain itu juga memiliki corak dan motif yang berbeda dengan pesaing merupakan suatu kebanggaan tersendiri. Memodifikasi produk lama menjadi produk baru yang lebih menarik merupakan strategi yang mereka lakukan untuk menarik pelanggan dan mencegah terjadinya kerugian. Sedangkan membina hubungan baik

dengan pelanggan mereka lakukan untuk mempertahankan pelanggan sehingga pelanggan merasa puas dengan batik yang mereka hasilkan.

Selain pengujian secara parsial (uji t) juga digunakan pengujian simultan (uji F). Dengan uji F ini akan diketahui bahwa lingkungan eksternal perusahaan dengan orientasi strategi memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan secara bersama-sama. Hasil uji F menunjukkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 36,248 dan dengan signifikansi sebesar 0,000. Sedangkan nilai  $F_{tabel}$  diperoleh pada tabel F dengan  $v_1 = df_1 = 2$  dan  $v_2 = df_2 = 62$  yaitu sebesar 3,15. Dari hasil tersebut terlihat bahwa nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  dan nilai signifikansi lebih kecil dari pada alpha (0,05). Dengan demikian maka lingkungan eksternal perusahaan dan orientasi strategi berpengaruh secara bersama-sama dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini mendukung penjelasan teori kontingensi (*contingency theory*) menyatakan bahwa keselarasan antara strategi dengan lingkungan eksternal menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan (Lim et al., 1988). Teori lain yang dikemukakan oleh Covin dan Slevin (1989) bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang tinggi dengan lingkungan eksternalnya, memperlihatkan kinerja yang lebih baik ketimbang perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategi menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang rendah (Zulaikha dkk., 2003).

#### IV. KESIMPULAN

Pengaruh lingkungan eksternal perusahaan dan orientasi strategi terhadap kinerja perusahaan perajin batik tulis di Pantura Jawa Tengah dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Lingkungan eksternal perusahaan (pesaing, pemasok, pelanggan dan pemerintah) dalam usaha batik tulis memiliki pengaruh yang kuat terhadap perkembangan kinerja perusahaan mereka di tiap periodenya. Hasil pengolahan data menunjukkan besarnya pengaruh lingkungan eksternal perusahaan ( $X_1$ ) sebesar 0,292 terhadap kinerja perusahaan (Y) dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,048 dengan tingkat signifikansi 0,003.
2. Orientasi strategi (*innovativeness, proactiveness, dan risk-taking*) dalam usaha batik tulis memiliki pengaruh yang kuat terhadap perkembangan kinerja perusahaan mereka di tiap periodenya. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan besarnya pengaruh orientasi strategi ( $X_2$ ) sebesar 0,559 terhadap kinerja perusahaan (Y) dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,845 dengan tingkat signifikan 0,000. Para pengrajin batik tulis menyadari bahwa dengan strategi dagang yang baik dan terencana akan sangat berguna bagi perkembangan kinerja usaha mereka tiap periodenya.

3. Hasil analisis regresi menghasilkan persamaan  $Y = 0,292X_1 + 0,559X_2$ . Model tersebut berarti bahwa setiap terjadi kenaikan Lingkungan Eksternal Perusahaan ( $X_1$ ) sebesar satu satuan akan diikuti kenaikan Kinerja Perusahaan (Y) sebesar 0,292 apabila variabel lain yang mempengaruhi dalam keadaan *Ceteris Paribus* dan setiap terjadi kenaikan satu satuan Orientasi Strategi ( $X_2$ ) akan diikuti kenaikan Kinerja Perusahaan (Y) sebesar 0,559 apabila variabel lain yang mempengaruhi dalam keadaan *Ceteris Paribus*. Hasil analisis regresi yang dihasilkan dapat dilihat bahwa dari dua variabel yang digunakan yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja perusahaan adalah orientasi strategi yaitu sebesar 0,559 sedangkan lingkungan eksternal perusahaan hanya memiliki pengaruh sebesar 0,292. Dasar pengambilan keputusan tidak hanya berdasarkan hasil pengolahan uji t semata, namun juga menggunakan uji F. Hasil Uji F menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 36,284 dengan signifikansi 0,000 sedangkan nilai  $F_{tabel}$  sebesar 3,15. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Eksternal Perusahaan dan Orientasi Strategi pada Sentra Industri Batik Tulis Pantura Jawa Tengah secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

## REFERENSI

- Brata, Gunadi. 2003. *Distribusi Parsial UKM di Masa Krisis Ekonomi*. Artikel Thn.II No.8 November 2003.
- Gitosudarmo, Indriyo. 2001. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: BPFE.
- Hoskisson E, Robert. Ireland R, Duane dan Hitt A. Michael. 2001. *Manajemen Strategis Daya Saing dan Globalisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Istijanto. 2005. *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, Philip dan Susanto, AB. 1999. *Manajemen Pemasaran Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Mendefinisi ulang UMKM. <http://www.ikopin.blogspot.co/2007/11/htm>.
- Merry dan Yoestini. 2003. *Analisis Orientasi Strategi dan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Industri Farmasi dan Industri Jamu di Jateng)*. Jurnal Sains Pemasaran Indonesia Vol. II, No.2, September: 197-218.
- Nirmala Post. 2007. *Pesona Batik Tegal Kaya Warna*. Selasa, 15 Mei 2007.
- Petty, William J, Moore, Carlos W, dan Longenecker, Justin G. 2001. *Kewirausahaan Manajemen Usaha Kecil*. Jakarta: Salemba Empat.

- Purbayu dan Ashari. 2005. *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS*. Yogyakarta: ANDI.
- Rangkuti, Freddy. 2001. *Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Santoso, Singgih dan Fandy Tjiptono. 2004. *Riset Pemasaran Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Suryana. 2001. *Kewirausahaan Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta: Salemba Empat.
- Suryanto, Anik dan Dhiana. 2004. *Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi dan Perencanaan Operasional Terhadap Kinerja Perusahaan yang Dipengaruhi Ketidakpastian Lingkungan (Studi Empiris pada Industri Kecil-Menengah Batik di Pekalongan)*. Jurnal EKOBIS Vol.5, No.1. Januari: 61-74.
- Suwarno. 2004. *Pengaruh Strategi Bisnis Perusahaan Kecil Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Industri Kecil Kuningan di Juwana*. Tesis Program MM UNDIP.
- Tjiptono, Fandy. 2002. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi.
- Vanany, Iwan. 2001. *Pilihan Strategi Unggulan Perusahaan Industri Manufaktur Kecil dan Menengah (IMKM)*. Usahawan No. 07 Thn.XXXI Juli 2002.
- Yektiningsih, Novie. 2006. *Upaya Peningkatan Taraf Hidup Perempuan Pembatik Melalui Peran Jender (Studi Kasus pada Komunitas Pembatik Tulis Kota Tegal)*. Tesis Program Magister Perencanaan Kebijakan Publik UI.
- Zulaikha, Fredianto R. 2003. *Hubungan Antara Lingkungan Eksternal, Orientasi Strategik dan Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Industri Manufaktur Menengah-Kecil di Kota Semarang)*. Jurnal Media Ekonomi dan Bisnis, Vol.XV, No.2, Desember: 11-36.

## **BIODATA PENULIS**

Idris, SE, M.Si memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE), Jurusan Manajemen Universitas Gadjah Mada, lulus tahun 1996. Memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Manajemen Universitas Airlangga Surabaya, lulus tahun 2001. Saat ini menjadi Dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.