

**MENGEMBANGKAN KUALITAS STRATEGI BERSAING  
YANG BERDAMPAK PADA KINERJA PERUSAHAAN  
(Studi pada UKM Penggilingan Batu Putih di Kabupaten Pati dan  
Jepara)**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Disusun oleh :**

**WALTER OBON**

**NIM. 12010112410070**

**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAGEMENT  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2014**



## SERTIFIKASI

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

Semarang, 29 Juni 2014

Walter Obon

## **PENGESAHAN TESIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis yang berjudul

**MENGEMBANGKAN KUALITAS STRATEGI BERSAING  
YANG BERDAMPAK PADA KINERJA PERUSAHAAN  
(Studi pada UKM Penggilingan Batu Putih di Kabupaten Pati dan  
Jepara)**

Yang disusun oleh *Walter Obon, NIM. 12010112410070*

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

pada tanggal 29 Juni 2014

dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dr. Sugiono, MSIE

Dr. J. Sugiarto, PH, SU

Semarang, 29 Juni 2014

Universitas Diponegoro

Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program

Prof. Dr. Sugeng Wahyudi, MM

## HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

**MOTTO:** Aku belajar dalam kepenuhan iman, kasih dan pengharapan akan Allah yang menyelamatkan; Sang Sumber Hidup dan Kebenaran Sejati untuk Pengetahuan yang Hakiki setiap ciptaan-Nya.

Banyak sekali pelajaran yang Allah berikan kepadaku setiap hari bahkan setiap waktu. Kisah kasih dalam perziarahan hidup studi ini merupakan pengalaman iman, kasih dan pengharapan yang selalu kurefleksikan dan kucari maknanya dalam kebenaran sebagai imlementasi pengetahuan hakiki. Dalam keselamatan dan penyelenggaraan Allah kujalani hidup ini, sukaduka dengan penuh kesadaran. Kesadaran akan kasih Allah yang selalu menuntun langkahku menuju apa yang Allah kehendaki demi mencari sumber pengetahuan yang arif, bijak dan hikmat akan Allah dan sesama dalam ilmu Manajemen.

### PERSEMBAHAN TESIS:

**Buat ayah dan bunda tercinta,**

Bapak Laurensius Obon dan Mama Kornelia Setia Obon; Orang tuaku yang selalu mendoakan, mencintai, mendukung dan menyemangatiku dalam perziarahan hidup ini. *Adik-adikku yang tersayang* (Mareselia Ulfia Obon dan Kraeng Lius bersama toa Nesa) . Romanus Odar Obon, Rofinus Ngodar Obon, Pankrasius Darto Obon (alm) yang dengan caranya masing-masing bersatu hati mendoakan dan membantuku dalam perjuangan hidup studi ini.

*Sangganap Keluarga Manggarai*, “Suku Mesir dalu Pocoleok” yang dalam semangat kekeluargaan saling mendoakan. “Ende Ema agu kae asen, wan koe etan tuan agu sanggen inang agu amang, weta agu toa koeg agu sanggen iset pang ble” Ema tua Linus (alm) dan Ende Uet (alm) dan ytk Ema tua Hanis agu Ende Garda tercinta (alm), sanggen anak Rona dan anak Wina” yang selalu mendoakan, mendukung dan menyemangati aku dalam proses penyelesaian Tesis ini.

Rupersembahkan juga buat keluarga terkasih,

Bapak Ch. Hari Purwadi dan Ibu M.E.Endang Sugotowati sekeluarga (Mbak Agnes Endra Purdiana dan Mas Theodulus Ika Agung Nugroho sek dan Ytc. Angela Setya Hardhani) yang telah mendoakan, mendukung serta semangat cinta perhatiannya kepadaku sehingga Tesis ini bisa kuselesaikan dengan baik dan lancar.

*Kasih setiaMu ya Allah, kiranya menyertai kami,  
seperti kami berharap kepada-Mu (Mzm. 33: 22)*

## **ABSTRACT**

The increasingly competitive business environment conditions in the regional context requires small businesses to utilize resources in an innovative and proactive in order to win the competition. In particular, the reality of the existence of the development of SMEs white stone milling and mining in the region Pati and Jepara, an actual picture of small business activity in the process of achieving competitive advantage is relatively very complex. Empirical phenomena found in the research showed that the Sustainable Competitive Advantage of SMEs white stone milling and mining in the region Pati and Jepara still low. This is reflected in an increasing number of SMEs white stone milling and mining in the region Pati and Jepara bankrupt during the period 2010-2012.

To answer the problems above, is necessary to analyze "How to improve the Sustainable Competitive Advantage of SMEs white stone milling and mining in the region Pati and Jepara?". The model was developed to address these problems involve five variables, namely the study of knowledge, experience, business environment, competitive strategy, and firm performance. The data needed in this study were obtained through interviews of SMEs white stone mill in Pati and Jepara are then analyzed using analysis techniques Structural Equation Modeling (SEM).

The results of SEM analysis showed that knowledge proved positive significant effect on the quality of competitive strategy, the experience proved to be a significant positive effect on the quality of competitive strategy, adaptability of the business environment proved to be a significant positive effect on the quality of competitive strategy. Its mean that the quality of competitive strategy can be reached by knowledge, experience, adaptability of the business environment and the quality of competitive strategy proved to be a significant positive effect on company performance.

**Keywords: knowledge, experience, business environment adaptability, quality of competitive strategy, corporate performance**

## ABSTRAK

Kondisi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif pada konteks regional menuntut pelaku usaha kecil mendayagunakan sumberdaya secara inovatif dan proaktif guna memenangkan persaingan. Secara khusus realita eksistensi perkembangan UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di wilayah Kabupaten Pati dan Jepara, merupakan gambaran aktual aktivitas bisnis usaha kecil dalam proses pencapaian keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang relatif sangat kompleks. Fenomena empiris yang ditemukan di tempat penelitian menunjukkan bahwa *Sustainable Competitive Advantage* UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di wilayah Kabupaten Pati dan Jepara masih rendah. Hal tersebut tercermin dari peningkatan jumlah UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di wilayah Kabupaten Pati dan Jepara yang gulung tikar selama periode 2010-2012.

Untuk menjawab permasalahan di atas maka perlu dianalisis “Bagaimana meningkatkan *Sustainable Competitive Advantage* UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di wilayah Kabupaten Pati dan Jepara?”. Model yang dikembangkan untuk menjawab permasalahan tersebut melibatkan lima variabel penelitian yaitu pengetahuan, pengalaman, lingkungan usaha, strategi bersaing, dan kinerja perusahaan. Data-data yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara kepada UKM penggilingan batu putih di Kabupaten Pati dan Jepara yang selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).

Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa pengetahuan terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kualitas strategi bersaing, pengalaman terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kualitas strategi bersaing, adaptabilitas lingkungan usaha terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kualitas strategi bersaing. Hal ini berarti bahwa kualitas strategi bersaing dapat dicapai melalui pengetahuan, pengalaman, dan adaptabilitas lingkungan usaha serta kualitas strategi bersaing terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.

**Kata Kunci:** pengetahuan, pengalaman, adaptabilitas lingkungan usaha, kualitas strategi bersaing, kinerja perusahaan

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan Syukur kepada Allah Yang Maha Kuasa dan Kekal atas kasih karunia, rahmat dan damai sejahteraNya kepadaku untuk keselamatan dan penyertaan selama ini maka Tesis yang berjudul “MENGEMBANGKAN KUALITAS STRATEGI BERSAING YANG BERDAMPAK PADA KINERJA PERUSAHAAN (Studi pada UKM Penggilingan Batu Putih di Kabupaten Pati dan Jepara)” dapat terselesaikan dengan baik.

Begitu banyak manusia-manusia luar biasa yang telah membantu penulis dalam menuntaskan sebuah karya sederhana ini. Oleh karena itu, ijinkanlah penulis berterima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Sugeng Wahyudi, MM selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dr. Sugiono, MSIE, selaku Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu dengan sabar dan setia membimbing dan mengajarkan banyak hal kepada penulis.
3. Dr. J. Sugiarto, PH, SU, selaku Pembimbing Anggota, atas inspirasi dan jalan keluar yang selalu diberikan dengan bijaksana membantu dalam proses penyelesaian Tesis ini.
4. Prof. Dr. Sugeng Wahyudi, MM, Dr. Syuhada Sufian, MSIE dan Dr. Susilo Toto R, MT, selalu Reviewer atau dosen penguji, atas koreksian dan masukan positif dalam melengkapi dan menyempurnakan tesis ini kepada penulis.
5. Seluruh dosen dan karyawan Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan dukungan ilmu dan fasilitas belajar.
6. Seluruh pengelola atau pemilik UKM Penggilingan Batu Putih di Kabupaten Pati dan Jepara selaku responden penelitian yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan data dan informasi yang berkaitan dengan penelitian ini.

7. Segenap para sahabatku teman Mahasiswa angkatan 41 MM Undip yang dalam kekeluargaan dan kebersamaan telah saling mendukung dan menyemangati.
8. Bapak Bayu dan ibu Emil sekeluarga (Pemilik CV. Mitra Bayu) yang atas doa, dukungan dan kesediaannya merekomendasikanku untuk melanjutkan pendidikan di MM Undip.
9. Segenap pimpinan dan karyawan di Yayasan Kanisius (khususnya para guru dan tatusaha di SMPK Kelurga Juwana, Segenap pimpinan dan karyawan PT. Mitra Group (khususnya CV. Mitra Bayu) dan PT. Mister Burger Cooperation yang dalam kebijaksanaannya mendukung dan memotivasiku untuk menyelesaikan studi ini.
10. Dan semua orang yang ikut membantu kelancaran penelitian ini yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran bagi peningkatan kualitas penulisan ilmiah serta penelitian lanjutan sangat diharapkan.

Akhir kata, penulis berharap karya Tesis ini memberikan banyak manfaat bagi pembaca.

Semarang, Juni 2014

Walter Obon



## DAFTAR ISI

|  |     |
|--|-----|
| Halaman Judul .....  | i   |
| Pernyataan Keaslian Tesis .....  | ii  |
| Persetujuan Tesis .....  | iii |
| Halaman Motto dan Persembahan .....  | iv  |
| Abstract .....   | v   |
| Abstraksi .....  | vi  |
| Kata Pengantar .....   | vii |
| Daftar Isi .....   | ix  |
| Daftar Tabel .....   | xi  |
| Daftar Gambar .....  | xii |
| <br>   |     |
| <b>BAB I           PENDAHULUAN</b>   |     |
| 1.1 Latar Belakang Masalah .....   | 1   |
| 1.2 Perumusan Masalah .....  | 7   |
| 1.3 Pertanyaan Penelitian .....  | 8   |
| 1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....   | 9   |
| <br>   |     |
| <b>BAB II           TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL<br/>                  PENELITIAN</b> |     |
| 2.1 Telaah Pustaka .....   | 11  |
| 2.1.1 Kinerja Perusahaan .....   | 11  |
| 2.1.2 Kualitas Strategi Bersaing .....   | 12  |
| 2.1.3 Pengetahuan .....  | 16  |
| 2.1.4 Pengalaman .....   | 18  |
| 2.1.5 Adaptabilitas Lingkungan Usaha .....   | 20  |
| 2.2 Pengaruh antar Variabel .....  | 23  |
| 2.3 Pengembangan Model Penelitian .....  | 27  |

|                |  |    |
|----------------|--|----|
| <b>BAB III</b> | <b>METODE PENELITIAN</b>   |    |
| 3.1            | Jenis Penelitian .....   | 29 |
| 3.2            | Populasi dan Sampel .....  | 29 |
| 3.3            | Metode Pengumpulan Data .....  | 29 |
| 3.4            | Definisi Operasional dan Pengembangan Indikator<br>Variabel Penelitian .....   | 30 |
| 3.5            | Teknik Analisis .....  | 34 |
| <br>           |  |    |
| <b>BAB IV</b>  | <b>ANALISIS DATA</b>   |    |
| 4.1            | Ringkasan Penelitian .....   | 43 |
| 4.2            | Analisis Deskriptif .....  | 44 |
| 4.3            | Analisis Faktor Konfirmatori ( <i>Confirmatory Factor<br/>Analysis</i> ) ..... | 50 |
| 4.4            | Analisis <i>Full Model Structural Equation Modeling</i><br>(SEM) .....         | 57 |
| 4.5            | Pengujian Pengaruh antar Variabel .....  | 63 |
| 4.6            | Analisis Pengaruh .....  | 64 |
| <br>           |  |    |
| <b>BAB V</b>   | <b>KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN</b>                                      |    |
| 5.1            | Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian .....                                | 67 |
| 5.2            | Kesimpulan dari Masalah Penelitian .....                                       | 69 |
| 5.3            | Implikasi Teoritis .....   | 72 |
| 5.4            | Implikasi Manajerial .....   | 74 |
| 5.5            | Keterbatasan Penelitian .....  | 76 |
| 5.6            | Agenda Penelitian Mendatang .....  | 77 |

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Tabel 1.1  | Jumlah UKM Penggilingan dan Pertambangan Batu Putih di Wilayah Kabupaten Pati dan Jepara .....                    | 5  |
| Tabel 1.2  | Jumlah Perusahaan Rekanan UKM Penggilingan dan Pertambangan Batu Putih di Wilayah Kabupaten Pati dan Jepara ..... | 6  |
| Tabel 3.1  | Persamaan Pengukuran ( <i>Measurement Model</i> ) .....   | 38 |
| Tabel 3.2  | Persamaan Struktural .....  | 38 |
| Tabel 3.3  | Tabel <i>Goodness of Fit Index</i> .....  | 41 |
| Tabel 4.1  | Nilai Indeks Variabel Pengetahuan Usaha .....   | 46 |
| Tabel 4.2  | Nilai Indeks Variabel Pengalaman Usaha .....  | 47 |
| Tabel 4.3  | Nilai Indeks Variabel Adaptabilitas Lingkungan Usaha .....  | 48 |
| Tabel 4.4  | Nilai Indeks Variabel Kualitas Strategi Bersaing .....  | 49 |
| Tabel 4.5  | Nilai Indeks Variabel Kinerja Perusahaan .....  | 50 |
| Tabel 4.6  | Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Eksogen .....  | 52 |
| Tabel 4.7  | <i>Regression Weight</i> Analisis Faktor Konfirmatori Variable Eksogen .....                                      | 53 |
| Tabel 4.8  | Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Endogen .....  | 55 |
| Tabel 4.9  | <i>Regression Weight</i> Analisis Faktor Konfirmatori Variable Endogen .....                                      | 55 |
| Tabel 4.10 | Hasil Pengujian Kelayakan Full Model .....  | 58 |
| Tabel 4.11 | Hasil Pengujian Normalitas Data .....   | 60 |
| Tabel 4.12 | Analisis Univariate Outliers .....  | 61 |
| Tabel 4.13 | Pengujian Hipotesis .....   | 63 |
| Tabel 4.14 | <i>Standardized Direct Effects</i> .....  | 65 |
| Tabel 4.15 | <i>Standardized Indirect Effect</i> .....   | 65 |
| Tabel 4.16 | <i>Standardized Total Effects</i> .....   | 66 |
| Tabel 5.1  | Implikasi Manajerial Untuk Lingkungan Usaha .....   | 75 |
| Tabel 5.2  | Implikasi Manajerial Untuk Pengetahuan Usaha .....  | 75 |
| Tabel 5.3  | Implikasi Manajerial Untuk Pengalaman Usaha .....   | 76 |

## DAFTAR GAMBAR

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Gambar 2.1 | Model Penelitian .....                                  | 28 |
| Gambar 3.1 | Indikator Variabel Pengetahuan Usaha .....              | 31 |
| Gambar 3.2 | Indikator Variabel Pengalaman Usaha .....               | 31 |
| Gambar 3.3 | Indikator Variabel Adaptabilitas Lingkungan Usaha ..... | 32 |
| Gambar 3.4 | Indikator Variabel Kualitas Strategi Bersaing .....     | 33 |
| Gambar 3.5 | Indikator Variabel Kinerja Perusahaan .....             | 33 |
| Gambar 3.6 | Path Diagram .....                                      | 36 |
| Gambar 4.1 | Analisis Faktor Konfirmatory Variabel Eksogen .....     | 51 |
| Gambar 4.2 | Analisis Faktor Konfirmatory Variabel Endogen .....     | 54 |
| Gambar 4.3 | Analisis Full Model .....                               | 57 |
| Gambar 5.1 | Kesimpulan Masalah Penelitian Pertama .....             | 70 |
| Gambar 5.2 | Kesimpulan Masalah Penelitian Kedua .....               | 71 |
| Gambar 5.3 | Kesimpulan Masalah Penelitian Ketiga .....              | 71 |

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan kecil dan menengah (*small business enterprises*) memainkan peran penting, sehingga jumlahnya mendominasi perekonomian di dunia, baik di negara berkembang maupun di negara maju. Peran perusahaan kecil dan menengah cenderung lebih penting di negara berkembang, khususnya di Indonesia. Perkembangan perusahaan kecil dan menengah membawa dampak positif bagi ekonomi Indonesia secara keseluruhan. Namun, masih ada beberapa temuan mengenai kebangkrutan perusahaan kecil dan menengah ketika perusahaan kecil dan menengah yang lain berjalan dengan sangat sukses (Tupamahu, 2010).

Publikasi *The Global Competitiveness Report* yang diterbitkan oleh *World Economic Forum* pada tahun 2008 menunjukkan tingkat daya saing Indonesia dalam persaingan global dimana peran penting usaha kecil dan menengah dalam perekonomian Indonesia tidak selaras dengan tingkat daya saing. Tahun 2008, peringkat daya saing Indonesia berdasarkan *Growth Competitiveness Index* berada di urutan ke-55 dari 134 negara. Prestasi Indonesia di 2008 tersebut relatif tidak mengalami kemajuan dibandingkan prestasi tahun 2007 yang berada di urutan 54 dari 131 negara (KADIN, 2008 dalam Tupamahu, 2010).

Penelitian Soeyono (2006) dan Suryana (2007) mengungkapkan fakta kelemahan dan tantangan usaha kecil di Indonesia sebagai penghalang daya saing usaha, antara lain meliputi : kurangnya modal, sumber daya manusia yang terbatas, lemahnya jaringan usaha, iklim usaha yang tidak kondusif, terbatasnya sarana prasarana usaha, dan terbatasnya akses pasar. Fenomena tersebut mengindikasikan *ambivalensi* potensi dan fakta daya saing usaha kecil di Indonesia. Daya saing yang rendah berpengaruh pada keberadaan jangka panjang suatu perusahaan. Porter (2008) mengatakan bahwa keunggulan *competitive* adalah jantung dari kinerja perusahaan untuk bersaing dan berkembang dari nilai yang perusahaan mampu menciptakan bagi pelanggannya dan dapat mempertahankan diri dari tekanan-tekanan kompetitif pasar.

Hasil kajian empiris membuktikan serta mengungkapkan berbagai determinan daya saing suatu perusahaan antara lain kajian yang dilakukan oleh Black dan Boal (1994) menyimpulkan bahwa strategi *resource-based* yang berbasis pada sumberdaya yang dimiliki berpengaruh pada pencapaian keunggulan daya saing produk perusahaan. Menurut pendapat Hitt *et al* (2001) kombinasi sumberdaya dan kapabilitas (kompetensi inti) akan dapat memiliki daya saing strategis dan berkontribusi pada penambahan nilai, apabila sumberdaya dan kapabilitas memenuhi kriteria untuk membentuk kompetensi inti strategik atau kapabilitas strategi.

*Resource Based View* (RBV) mengundang perhatian tentang strategi manajerial dan strategi praktis untuk pengembangan keunggulan daya saing dan penciptaan kekayaan yang baru (Ireland et al, 2003; Priem & Butler, 2001; Teece

et al, 1997). Teori RBV memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan. Perbedaan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan perusahaan pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan. Asumsi RBV yaitu bagaimana perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kemampuan perusahaan.

Hasil kajian-kajian terdahulu dan konsep teoritis menjustifikasi konsep *resource-based* secara universal sebagai kekuatan potensial, sumber atau syarat keunggulan kompetitif, pendorong kinerja maksimal perusahaan skala besar, serta membuktikan relevansi jika diaplikasikan pada perusahaan berskala besar. Relevansi hasil kajian-kajian tersebut didasarkan pada karakteristik perusahaan besar yang memiliki aset sumberdaya relatif formal, beragam/bervariasi, baik, dan lengkap, berpotensi mampu membentuk kapabilitas strategik, yang bernilai, sukar ditiru atau dialihkan oleh pesaing.

Kenyataannya hasil kajian kajian terdahulu memunculkan kontroversi atau *gab* alur pencapaian keunggulan kompetitif pada perusahaan skala besar dengan usaha mikro atau usaha kecil, apabila konsep *resource-based* dijustifikasi sebagai suatu konsep dasar yang bersifat tunggal untuk menghasilkan daya saing perusahaan. Argumen tersebut didasarkan pada karakteristik komposisi kapabilitas dan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan berskala kecil atau usaha kecil, tidak bervariasi dan dengan jumlah yang relatif sedikit (terbatas), dibandingkan perusahaan besar. Hasil penelitian yang telah dijelaskan secara

umum mengungkapkan konsep *resource-based* sebagai basis determinan daya saing, namun hasil-hasil penelitian belum mengungkapkan implementasi yang mendukung dinamisasi sumberdaya dan kapabilitas secara aplikatif dalam mencapai keunggulan bersaing suatu perusahaan. Kontroversi atau gap tersebut membentuk suatu pertanyaan yang bersifat umum tentang relevansi posisi sumberdaya internal secara mutlak sebagai sumber pencapaian keunggulan kompetitif bagi usaha kecil.

Barney dan Arian (2000) dalam Purwohandoko (2009) mengungkapkan pandangan berbeda mengenai *resource based view*, mereka menilai bahwa keberadaan *resource based view* saja perusahaan masih lemah dalam membentuk atau menghasilkan keunggulan bersaingnya bila mengabaikan karakteristik pasar dan fokus kedalam perusahaan, sehingga menimbulkan resiko bagi keberlangsungan perusahaan.

Kondisi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif pada konteks regional menuntut pelaku usaha kecil mendayagunakan sumberdaya secara inovatif dan proaktif guna memenangkan persaingan. Secara khusus realita eksistensi perkembangan UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di wilayah Kabupaten Pati dan Jepara, merupakan gambaran aktual aktivitas bisnis usaha kecil dalam proses pencapaian keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang relatif sangat kompleks.



**Tabel 1.1**  
**Jumlah UKM Penggilingan dan Pertambangan Batu Putih di Wilayah Kabupaten Pati dan Jepara**

| No | Tahun | UKM Resmi | UKM Non Resmi | Jumlah |
|----|-------|-----------|---------------|--------|
| 1  | 2010  | 115       | 43            | 158    |
| 2  | 2011  | 92        | 32            | 124    |
| 3  | 2012  | 85        | 20            | 105    |

Sumber: Asosiasi Pertambangan dan Penggilingan Batu, 2010-2013

Saat ini terdapat dua kategori UKM penggilingan dan pertambangan batu putih yang ada di wilayah Kabupaten Pati dan Jepara yaitu UKM Resmi dan UKM Non Resmi. UKM resmi adalah UKM yang memiliki ijin dan terdaftar di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah serta menjadi anggota Asosiasi Pertambangan dan Penggilingan Batu sedangkan UKM Non Resmi adalah UKM penggilingan dan pertambangan batu putih yang ada di wilayah Kabupaten Pati dan Jepara yang tidak memiliki ijin operasi dan tidak terdaftar di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah yang sering lazim disebut sebagai “penambang liar”. Mengacu pada data dalam tabel 1.1 di atas terlihat bahwa gambaran faktual mengenai UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di Wilayah Kabupaten Pati dan Jepara baik yang resmi maupun non resmi selama periode tahun 2010-2012 terus mengalami penurunan.

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Perusahaan Rekanan UKM Penggilingan dan Pertambangan Batu Putih di Wilayah Kabupaten Pati dan Jepara**

| NO            | PERUSAHAAN SUPLAY                     | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------------|---------------------------------------|------|------|------|
| 1             | PT. Mulia Keramik Indah Raya Cikarang | 10   | 10   | 9    |
| 2             | PT. Keramik Indonesia Assosiasi (KIA) | 8    | 7    | 6    |
| 3             | PT. Roman Keramik Indonesia           | 13   | 10   | 9    |
| 4             | PT. Varia Usaha                       | 9    | 8    | 7    |
| 5             | PT. Formula Indonesia                 | 11   | 8    | 7    |
| 6             | PT. Pioner Beton                      | 13   | 11   | 10   |
| 7             | PT. Indocement Tunggal                | 11   | 9    | 8    |
| 8             | PT. Mulia Glass                       | 12   | 9    | 9    |
| 9             | PT. Arwana Citra Mulia                | 8    | 5    | 4    |
| 10            | PT. Tebaran Mutiara Hitam             | 11   | 10   | 9    |
| 11            | PT. Mandiri Tunggal Indonesia         | 9    | 4    | 0    |
| 12            | PT. Multi Kaca                        | 10   | 8    | 7    |
| 13            | PT. Beton Cilegon Agung               | 7    | 7    | 6    |
| 14            | PT. Keramic Diamond Industries        | 9    | 7    | 6    |
| 15            | PT. Sinar Megah Perkasa               | 7    | 2    | 0    |
| 16            | PT. Abadi Metal Utama                 | 10   | 9    | 8    |
| <b>Jumlah</b> |                                       | 158  | 124  | 105  |

Sumber: Asosiasi Pertambangan dan Penggilingan Batu, 2010-2013

Konsep teoritis yang dikemukakan oleh Hitt *et al* (2001) menjelaskan bahwa sumberdaya dan kapabilitas sebagai lingkungan internal merupakan determinan keunggulan bersaing. Dengan demikian idealnya pelaku usaha kecil dapat menyusun atau memformulasikan selanjutnya menyesuaikan aspek internal sebagai respon perubahan aspek eksternal.

Banyak penelitian yang juga menjelaskan adanya peranan bakat atau *personality traits* yang menunjang keberhasilan wirausaha (Lee dan Tsang, 2001). Namun terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa *personality traits* tidak berpengaruh terhadap pertumbuhan usaha. Baum *et al* (2001) menggambarkan model multidimensi dari keberhasilan usaha (*venture growth*) dimana variabel

sifat wirausaha terdiri dari *tenacity*, *proactivity* dan *passion for work* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap pertumbuhan usaha.

Menurut Lambing dan Kuehl (2000) seorang wirausaha memiliki sifat atau ciri-ciri gemar berusaha, tegar walaupun gagal, percaya diri, memiliki *self dtermination* atau *locus of control*, mengelola resiko, perubahan dipandang sebagai kesempatan, toleran terhadap banyak pilihan, inisiatif dan memiliki *need for achievement*, kreatif, perfeksionis, memiliki pandangan luas, waktu adalah berharga, dan memiliki motivasi yang kuat.

Gede Prama (dalam SWA, 1996) memerinci beberapa kejiwaan dan kemampuan yang biasanya ada pada seorang wirausaha, diantaranya adalah: (1) wirausaha adalah pencipta perubahan (*the change creator*), (2) wirausaha selalu melihat perbedaan baik antar orang maupun antar fenomena kehidupan sebagai peluang dibanding sebagai kesulitan, (3) wirausaha cenderung jenuh terhadap segala kemampuan hidup untuk kemudian bereksperimen dengan pembaruan-pembaruan, (4) wirausaha melihat pengetahuan dan pengalaman hanyalah alat untuk memacu kreativitas bukan sesuatu yang harus diulangi, dan (5) wirausaha adalah seorang pakar tentang dirinya.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Fenomena empiris yang ditemukan di tempat penelitian menunjukkan bahwa *Sustainable Competitive Advantage* UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di wilayah Kabupaten Pati dan Jepara masih rendah. Hal tersebut tercermin dari peningkatan jumlah UKM penggilingan dan pertambangan batu

putih di wilayah Kabupaten Pati dan Jepara yang gulung tikar selama periode 2010-2012.

Untuk menjawab permasalahan di atas maka perlu dianalisis “Bagaimana meningkatkan Kinerja UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di wilayah Kabupaten Pati dan Jepara melalui pendekatan kualitas strategi bersaing?”.

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Dalam rangka menjawab permasalahan penelitian yang telah ditetapkan maka dikembangkan beberapa pertanyaan penelitian berikut ini:

1. Bagaimana pengaruh Pengetahuan Usaha terhadap Kualitas Strategi Bersaing UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di Kabupaten Pati dan Jepara?
2. Bagaimana pengaruh Pengalaman Usaha terhadap Kualitas Strategi Bersaing UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di Kabupaten Pati dan Jepara?
3. Bagaimana pengaruh Adaptabilitas Lingkungan Usaha terhadap Kualitas Strategi Bersaing UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di Kabupaten Pati dan Jepara?
4. Bagaimana pengaruh Kualitas Strategi Bersaing terhadap kinerja UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di Kabupaten Pati dan Jepara?

## **1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Tujuan Penelitian**

Mengacu pada pertanyaan penelitian yang diajukan maka dirumuskan tujuan-tujuan penelitian berikut ini:

1. Menganalisis pengaruh Pengetahuan Usaha terhadap Kualitas Strategi Bersaing UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di Kabupaten Pati dan Jepara
2. Menganalisis pengaruh Pengalaman Usaha terhadap Kualitas Strategi Bersaing UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di Kabupaten Pati dan Jepara
3. Menganalisis pengaruh Adaptabilitas Lingkungan Usaha terhadap Kualitas Strategi Bersaing UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di Kabupaten Pati dan Jepara
4. Menganalisis pengaruh Kualitas Strategi Bersaing terhadap kinerja UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di Kabupaten Pati dan Jepara

### **1.4.2 Kegunaan Penelitian**

#### **1. Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan rujukan penelitian terdahulu yang menjadi justifikasi atau dasar dalam pengembangan model pada penelitian selanjutnya.

#### **2. Kegunaan Praktis**

- a. Bagi Perusahaan (UKM Penggilingan dan Pertambangan Batu Putih)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan mengenai faktor-faktor apa saja yang perlu diperhatikan dalam menentukan Strategi Bersaing dan faktor-faktor yang mempengaruhinya sehingga dapat meningkatkan Kinerja UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di Kabupaten Pati dan Jepara.

- b. Bagi Instansi Pemerintah khususnya Dinas Perindustrian dan Perdagangan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan rujukan dalam merumuskan kebijakan bagi pengembangan UKM khususnya UKM Penggilingan dan Pertambangan Batu Putih.

## **BAB II**

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

#### **2.1 Telaah Pustaka**

##### **2.1.1 Kinerja Perusahaan**

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

Menurut Swamidass dan Newel, 1987; Yeoh dan Jeong, 1995; dalam Zulaikha, 2003 mengemukakan bahwa strategi merupakan alat (*vehicle*) untuk melakukan adaptasi dan merupakan faktor penentu utama (*key determinant*) kinerja perusahaan. James dan Hatten, 1994 menegaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari strategi. Dan bagaimana perusahaan menggunakan strategi untuk beradaptasi dengan lingkungannya merupakan makna dari orientasi strategik (*strategic orientation*).

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

pengembangan strategi. Keberhasilan perusahaan ditentukan oleh tim mulai dari tahap penilaian atas situasi, pemikiran strategis, pengambilan keputusan hingga implementasi strategi.

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

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

Menurut Barney dalam Campbell (1997) dan Hitt et al (1997), salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan adalah kualitas strategi bersaing yang dikembangkan oleh perusahaan. Berikut diuraikan mengenai pengertian kualitas strategi bersaing.

### **2.1.2 Kualitas Strategi Bersaing**

Esensi strategi bersaing dapat digambarkan sebagai sebuah proses bagaimana perusahaan membangun dan mengembangkan berbagai sumber daya strategiknya yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing,



keunggulan mana dapat bermakna ganda yaitu disatu sisi sebagai instrumen untuk menghasilkan kinerja dan sisi yang lain sebagai instrumen untuk menetralsir aset dan kompetensi bersaing yang dimiliki oleh pesaing. Proses ini yang secara sadar dikembangkan dari waktu ke waktu pada hakekatnya akan menjadi dasar yang kuat bagi pencapaian dan pengembangan keunggulan bersaing berkelanjutan. (Ferdinand, 2003).

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

1. *Value*, sumber daya tersebut haruslah mampu menghasilkan nilai dalam artian bahwa ia berkemampuan untuk mengeksploitasi peluang dan atau menetralsir ancaman-ancaman dalam lingkungan perusahaan.
2. *Rareness*, sumber daya tersebut harus memenuhi syarat kelangkaan dalam artian *keberadaannya* adalah langka dalam persaingan yang saat ini dilakukan atau yang potensial dihadapi.
3. *Imperfect Imitability*, sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan adalah yang bersifat tidak mudah ditiru atau dapat ditiru dengan tidak sempurna, dalam artian bahwa sumber daya dan kompetensi ini cukup mahal (costly) atau sulit untuk ditiru.
4. *Substitutability*, sumber daya yang dimiliki dan digunakan haruslah tidak mudah untuk substitusi, ia haruslah tidak memiliki substitusi yang sama karena akan menjadi masalah misalnya walaupun ia bersifat valuable tetapi bukanlah sesuatu yang jarang dan bukan pula mudah ditiru.

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

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

Manajemen strategis (*strategic management*) dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Sedangkan strategi adalah pola alokasi

sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya (Barney, 1997). Strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan (Grant, 1995) Dengan kata lain, manajemen strategis terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing.

Durand (1997) mengemukakan empat pendekatan pengembangan dan pendayagunaan kompetensi-kompetensi, yaitu (1) *reinforcement* dalam pendayagunaan; (2) “*synergetic fit*”; (3) akses melalui pemanfaatan jaringan (*networking access*); dan (4) adaptabilitas. *Reinforcement* diterapkan ketika organisasi telah memiliki dan terbiasa menerapkan kompetensi yang dibutuhkan. *Synergetic fit* diterapkan ketika kompetensi tersedia pada berbagai unit dalam organisasi dan membutuhkan sinergi diantara unit-unit untuk memenuhi tuntutan-tuntutan akan portofolio kompetensi baru (pendekatan statis). Sedangkan akses melalui jaringan dan adaptabilitas merupakan pendekatan-pendekatan dinamis. Akses melalui jaringan berarti bahwa organisasi mampu mengakses sumber-sumber kompetensi eksternal tepat waktu dan dengan biaya murah. Jaringan dapat mencakup para pemasok, perantara dalam pemasaran, pelanggan, bahkan pesaing.

Menurut Grant (1991) dan Day (1992) bahwa perubahan lingkungan yang terjadi mengharuskan perusahaan mengembangkan sumber daya dan kemampuan khusus sehingga dapat menciptakan dan mempertahankan keuntungan yang

kompetitif. Oleh sebab itu, uraian selanjutnya mengkaji tentang kualitas aset strategik yang dimiliki perusahaan.

### **2.1.3 Pengetahuan**

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

Menurut Amit dan Schomer (1993), Barney (1991), Dierickx dan Cool, (1989), Peteraf (1993), mengatakan ada 4 kondisi karakter pengetahuan yang harus dipenuhi untuk tercapainya pengetahuan sebagai aset strategis yaitu; tidak mudah untuk dipindahkan, tidak mudah untuk ditiru, tidak mudah untuk ditukar dan mempunyai kekuatan tingkat stabilitas yang baik. (Pujilistiyani). Untuk memenuhi keempat kondisi tersebut, maka perlu dianalisa setiap dimensi transfer pengetahuan dan implikasinya untuk mendukung tercapainya *competitive advantage*, (dalam Pujilistiyani) :

1. Pengetahuan Tacit dan Eksplisit, pengetahuan tacit mempunyai komponen personal yang menjadikannya sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan. Disisi lain pengetahuan eksplisit bisa dengan mudah dikomunikasikan menggunakan bahasa yang sistematis. Menurut Hill dan Ende, 1994, Nonaka, 1991 mengatakan pencapaian *competitive*

*advantage* pengetahuan tacit mempunyai peran penting sebagai aset strategis karena pengetahuan tacit lebih sulit untuk ditiru, ditukar, ditransfer dan diukur.

2. Tingkat Kekhususan (*Degree of Specificity*), tingkat kekhususan pengetahuan mempunyai dampak penting yang serupa untuk membangun competitive advantage yaitu bahwa sumber pengetahuan yang memiliki asset kekhususan merupakan sumber pengetahuan yang mengakibatkan ambiguitas sehingga hal tersebut membuat pengetahuan akan sulit untuk ditiru. (Barney, 1991; Amit dan Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993).
3. Pengetahuan Sistemik dan Independen, semakin sistemik dan independen suatu pengetahuan maka makin sulit untuk ditiru oleh perusahaan lain karena terdapat masalah kordinasi dalam proses pembentukan pengetahuannya.(Chesbrough dan Teece, 1996; Gopalakrishnan dan Bierly, 2001).

Kartika Widhi (2006) menyatakan bahwa pengetahuan memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas pekerjaan. Dijelaskan pula bahwa dalam melakukan pekerjaan, seorang karyawan harus memiliki struktur pengetahuan yang cukup dan keahlian.

Pengetahuan diukur dari seberapa tinggi pendidikan seorang karyawan karena dengan demikian karyawan akan mempunyai semakin banyak pengetahuan (pandangan) mengenai bidang yang digelutinya sehingga dapat mengetahui berbagai masalah secara lebih mendalam, selain itu karyawan akan

lebih mudah dalam mengikuti perkembangan yang semakin kompleks (Meinhard et.al, 1987 dalam Harhinto, 2004).

Berdasarkan Murtanto dan Gudono (1999) terdapat 2 (dua) pandangan mengenai keahlian. Pertama, pandangan perilaku terhadap keahlian yang didasarkan pada paradigma *einhorn*. Pandangan ini bertujuan untuk menggunakan lebih banyak kriteria objektif dalam mendefinisikan seorang ahli. Kedua, pandangan kognitif yang menjelaskan keahlian dari sudut pandang pengetahuan. Pengetahuan diperoleh melalui pengalaman langsung (pertimbangan yang dibuat di masa lalu dan umpan balik terhadap kinerja) dan pengalaman tidak langsung (pendidikan).

#### **2.1.4 Pengalaman**

Keahlian yang dimiliki seorang karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh pendidikan formal tetapi banyak faktor lain yang mempengaruhi antara lain adalah pengalaman. Menurut Tubbs (1992) dalam Mayangsari (2003) karyawan yang berpengalaman memiliki keunggulan dalam hal : (1) mendeteksi kesalahan, (2) memahami kesalahan secara akurat, (3) mencari penyebab kesalahan.

Murphy dan Wriqth (1984) dalam Mayangsari (2003) memberikan bukti empiris bahwa seseorang yang berpengalaman dalam suatu bidang substantif memiliki lebih banyak hal yang tersimpan dalam ingatannya. Weber dan Croker (1983) dalam artikel yang sama juga menunjukkan bahwa semakin banyak pengalaman seseorang, maka hasil pekerjaannya semakin akurat dan lebih banyak mempunyai memori tentang struktur kategori yang rumit.

Menurut Gibbins (1984) dalam Hernadianto (2002), pengalaman menciptakan struktur pengetahuan, yang terdiri atas suatu sistem dari pengetahuan yang sistematis dan abstrak. Pengetahuan ini tersimpan dalam memori jangka panjang dan dibentuk dari lingkungan pengalaman langsung masa lalu. Singkat kata, teori ini menjelaskan bahwa melalui pengalaman karyawan dapat memperoleh pengetahuan dan mengembangkan struktur pengetahuannya. Karyawan yang berpengalaman akan memiliki lebih banyak pengetahuan dan struktur memori lebih baik dibandingkan auditor yang belum berpengalaman.

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

Saat sekarang ini, manajer harus berfikir untuk mendapatkan peluang global bagi organisasi yang mana meliputi pemahaman bagaimana mengatasi ancaman global bagi perusahaannya dan menggunakan manajemen strategik yang sesuai. Pemahaman global adalah dasar kemampuan usaha seperti mengelola ketidakpastian. Menurut Kedia & Mukherji, (1999) pemahaman global adalah untuk mewujudkan saling ketergantungan organisasi pada peluang global dan

kemampuan mengerahkan sumber daya dunia untuk mencapai peluang pasar. (Sitaniapessy, 2005).

Selain kualitas aset stratejik, faktor lingkungan eskternal juga perlu dikaji pengaruhnya dalam menentukan kualitas strategi bersaing perusahaan. Hal ini karena menurut Papolova (2006), perubahan lingkungan eksternal terjadi tanpa pernah berhenti, pemikiran, sikap dan perilaku kreatif dan inovatif menjanjikan kepada organisasi fleksibilitas dan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Oleh karena itu organisasi selalu berhubungan dengan lingkungan yang dinamis dan tidak pasti. Agar dapat berhasil organisasi harus menyadari pentingnya strategis, pengelola harus memahami bagaimana perubahan dalam lingkungan kompetitif, aktif mencari peluang untuk memanfaatkan kemampuan strategis, menyesuaikan dan mencari perbaikan disetiap bidang. Oleh sebab itu, ulasan selanjutnya adalah tentang adaptabilitas lingkungan.

#### **2.1.5 Adaptabilitas Lingkungan Usaha**

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

Lingkungan operasi disebut juga sebagai lingkungan kompetitif, terdiri atas faktor-faktor dalam situasi kompetitif yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam memperoleh sumber daya yang dibutuhkan atau dalam



memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan. Diantara faktor-faktor ini, yang terpenting adalah posisi kompetitif perusahaan, komposisi pelanggannya, reputasinya dimata pemasok, dan kreditor, dan kemampuan merekrut karyawan yang memiliki kapabilitas. Lingkungan operasi biasanya lebih dipengaruhi oleh pengaruh atau pengendalian perusahaan dibanding dengan lingkungan jauh. Dengan demikian, perusahaan dapat lebih proaktif (sebagai lawan dari reaktif) dalam menangani lingkungan operasi dibandingkan dengan menangani lingkungan yang jauh (Pearce dan Robinson, 2007).

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

Berada dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, setiap pelaku bisnis dituntut untuk senantiasa beradaptasi dengan pola perubahan agar tetap kompetitif. Organisasi juga menghadapi dan mengalami berbagai perubahan sejalan dengan perubahan lingkungan bisnis. Perubahan yang terjadi dapat berupa struktur organisasi, perubahan jenjang karier, perubahan kompetensi yang diperlukan dan lain sebagainya. Organisasi dituntut untuk semakin kritis dalam mensikapi fenomena-fenomena perubahan lingkungan bisnis yang terjadi dewasa ini agar dapat bertahan hidup, melalui perubahan cara pandang yang dimilikinya terhadap kondisi eksternal dan internal yang ada. Perubahan yang terjadi pada

lingkungan eksternal organisasi seringkali menghadapi organisasi pada pertanyaan-pertanyaan mengenai keputusan-keputusan strategik apa saja yang dibuat dan apakah sumber daya yang harus dimiliki agar organisasi dapat selalu kompetitif.

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

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

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

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

## **2.2 Pengaruh antar Variabel**

### **2.2.1 Pengaruh Pengetahuan terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

Sumber daya berdasarkan pandangan manajemen strategis menekankan pentingnya sebuah perusahaan yang unik atau khusus sebagai sumber-sumber keuntungan kompetitif (Pearce 1988, Day 1992, Hoskisson et al Pearce, 1988) salah satu perubahan adalah pergeseran dari strategi fokus ke strategi out put yang menjadi keuntungan kompetitif. Grant (1991) dan Day (1992) menurut pandangan ini perubahan harus mengembangkan sumber daya dan kemampuan khusus sehingga dapat menciptakan dan mempertahankan keuntungan yang kompetitif. Hal ini menunjukkan bahwa sumber kompetitif harus dibedakan dari posisi keuntungan (Forsman, 2008). Dari pandangan berbasis sumber daya (RBV), strategi kompetitif dapat didefinisikan sebagai pengelolaan sumber daya kedalam posisi yang kompetitif dalam memperoleh keuntungan (Varadarajan, 1992).

Agar mampu bertahan di lingkungan bisnis, organisasi melakukan berbagai cara seperti inovasi produk, memperluas pasar, meningkatkan kualitas layanan, memperbaiki proses produksinya, perbaikan sistem organisasi, dan melakukan penghematan biaya. Strategi-strategi organisasi dibuat dan diciptakan agar bertahan di derasnya perubahan lingkungan. Strategi organisasi haruslah mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Salah satu sumber keunggulan kompetitif yang dapat digali oleh organisasi, yaitu dari dalam organisasi misalnya kemampuan karyawan, struktur organisasi, sistem kerja organisasi, kreatifitas untuk menciptakan proyek-proyek yang menguntungkan organisasi, dan manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

Penelitian yang dilakukan oleh Aldi (2005), Caniero (2000), Lee (2001) menunjukkan bahwa organisasi perlu mengembangkan pengetahuan sebagai aset organisasi yang berharga agar dapat digunakan untuk menghadapi persaingan.

Oleh sebab itu hipotesa ini diajukan:

**H1: Pengetahuan berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

### **2.2.2 Pengaruh Pengalaman terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

Keahlian yang dimiliki seorang karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh pendidikan formal tetapi banyak faktor lain yang mempengaruhi antara lain adalah pengalaman. Pengalaman menciptakan struktur pengetahuan, yang terdiri atas suatu sistem dari pengetahuan yang sistematis dan abstrak. Menurut Tubbs (1992) dalam Mayangsari (2003) karyawan yang berpengalaman memiliki keunggulan dalam hal : (1) mendeteksi kesalahan, (2) memahami kesalahan secara akurat, (3) mencari penyebab kesalahan.

Penelitian yang dilakukan oleh Purnawan (2011) juga menunjukkan bahwa pengalaman yang dimiliki oleh pelaku usaha berpengaruh positif terhadap keselarasan strategi bersaing perusahaan.

Oleh sebab itu hipotesa ini diajukan:

**H2: Pengalaman berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

### **2.2.3 Pengaruh Adaptabilitas Lingkungan Usaha terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

Perusahaan yang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang tinggi dengan lingkungan eksternalnya, memperlihatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang rendah (Zulaikha & Fredianto, 2003)

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

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

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

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

Penelitian lain yang telah dilakukan oleh Anatan (2005) menunjukkan bahwa lingkungan usaha memiliki pengaruh terhadap prioritas strategi perusahaan.

Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan:

**H3: Adaptabilitas Lingkungan usaha berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

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

Keunggulan perusahaan tergantung pada sumber daya yang dimiliki dan strategi apa yang dipilih dalam memberdayakan sumber daya internal tersebut untuk merespon ancaman dan peluang eksternal (Barney dalam Campbell, 1997 dan Hitt et al, 1997). Apabila suatu perusahaan dapat mencocokkan sumber daya

internalnya dengan peluang lingkungan eksternalnya atau menggunakannya untuk mengurangi dampak ancaman maka perusahaan tersebut telah mencapai kelayakan strategik (Hitt, 1997). Ini menunjukkan bahwa penyusunan strategi perusahaan harus didasarkan pada analisis dan diagnosis sumber daya internal dan lingkungan eksternalnya. Sumber daya internal dan lingkungan eksternal secara sinergik harus dijadikan input dalam penyusunan strategi perusahaan.

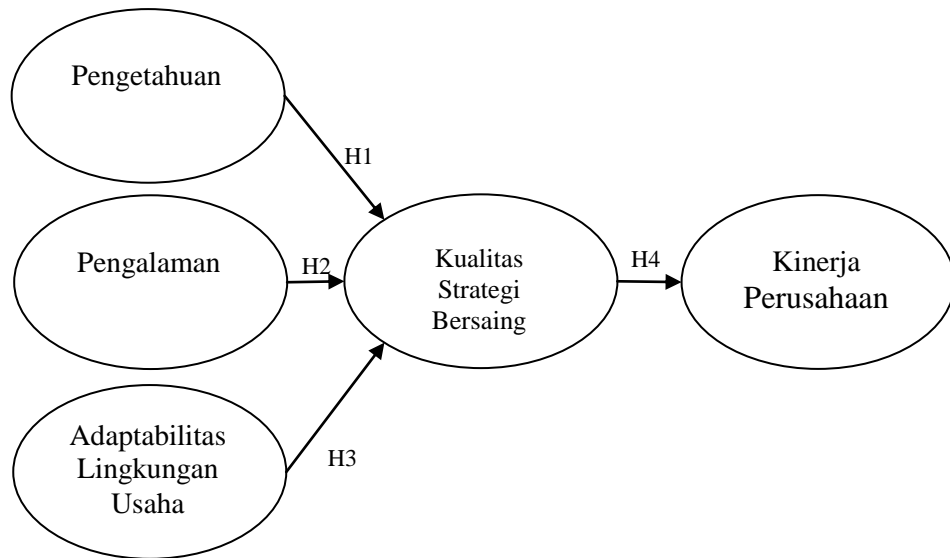
Mengembangkan keunggulan bersaing perusahaan untuk mencapai posisi pasar yang kuat bukan merupakan tindakan sesaat tetapi harus dilakukan secara sistematis dan terus menerus. Pemilihan strategi perusahaan dengan pendekatan terintegrasi serta menerapkan kombinasi model *market based* dan *resource based* merupakan keputusan strategik untuk mengembangkan keunggulan bersaing perusahaan dan mencapai posisi pasar yang kuat serta memeliharanya secara terus menerus sehingga menjamin kelangsungan perkembangan perusahaan (Rachmawati, 2006). Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan:

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

### **2.3 Pengembangan Model Penelitian**

Mengacu pada hubungan logis antar variabel yang didukung oleh penelitian-penelitian terdahulu maka dapat dikembangkan sebuah model penelitian berikut ini:

**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**



Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2014



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan *explanatory research* dengan pendekatan kausalitas, yaitu penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab akibat (*cause – effect*) antar beberapa konsep atau beberapa variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen (Ferdinand, 2006).

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

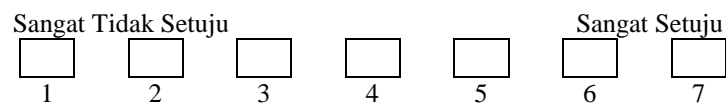
Populasi dalam penelitian ini adalah UKM penggilingan batu putih di Kabupaten Pati dan Jepara yang berjumlah 105 UKM. Hair *et al* dalam Ferdinand (2005) menemukan bahwa ukuran yang sampel sesuai untuk SEM adalah antara 100 – 200 sampel. Oleh karena jumlah populasi yang ada hanya sebanyak 105 UKM dan mengacu pada pendapat Hair maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah total populasi (sensus) sehingga berjumlah 105 responden.

#### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Untuk mengumpulkan data penelitian, kuesioner dipilih sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian ini. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden. Kuesioner dipilih karena merupakan suatu mekanisme pengumpulan data yang

efisien untuk mengetahui dengan tepat apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel penelitian (Sekaran, 2006).

Tipe pertanyaan dalam kuesioner adalah pertanyaan tertutup dan terbuka dimana responden diminta untuk membuat pilihan diantara serangkaian alternatif yang diberikan oleh peneliti (Sekaran, 2006). Skala data jawaban responden atas pertanyaan penelitian dengan menggunakan *Agree-Disagree Scale* yang menghasilkan jawaban sangat tidak setuju – jawaban sangat setuju dalam rentang nilai 1 s/d 7 (Ferdinand, 2006).



Sedangkan untuk pertanyaan terbuka digunakan untuk memperoleh tanggapan, pendapat atau ide responden secara bebas yang berguna untuk mendukung jawaban responden atas pertanyaan tertutup.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini, diperoleh melalui sumber primer, yaitu mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik penelitian (Sekaran, 2006). Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini adalah data tentang persepsi responden terhadap Pengetahuan Usaha, Pengalaman Usaha, Lingkungan Usaha, Strategi Bersaing, dan kinerja perusahaan.

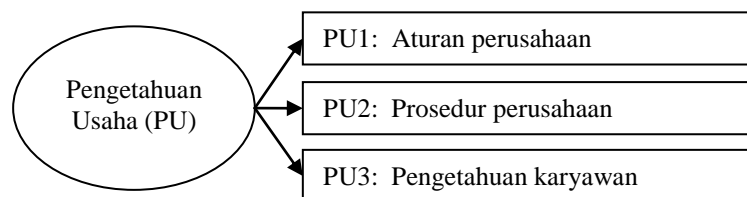
### **3.4. Definisi Operasional dan Pengembangan Indikator Variabel Penelitian**

#### **3.4.1. Variabel Pengetahuan Usaha**

Pengetahuan merupakan kombinasi dari *frame* pengalaman, nilai, informasi

kontekstual dan wawasan ahli yang memberikan kerangka untuk mengevaluasi dan memasukkan informasi dan pengalaman baru. Variabel pengetahuan diukur dengan menggunakan indikator aturan perusahaan, prosedur perusahaan, dan pengetahuan yang dimiliki karyawan (Aldi, 2005).

**Gambar 3.1**  
**Indikator Variabel Pengetahuan Usaha**

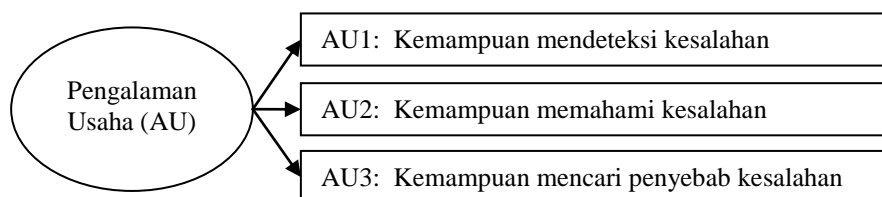


Sumber: Aldi (2005)

#### **3.4.2. Variabel Pengalaman Usaha**

Pengalaman usaha adalah keahlian yang dimiliki seorang karyawan yang tidak dipengaruhi oleh pendidikan formal (Aldi, 2005). Pengalaman usaha diukur melalui indikator sebagai berikut: kemampuan mendeteksi kesalahan, kemampuan memahami kesalahan secara akurat, dan kemampuan mencari penyebab kesalahan.

**Gambar 3.2**  
**Indikator Variabel Pengalaman Usaha**



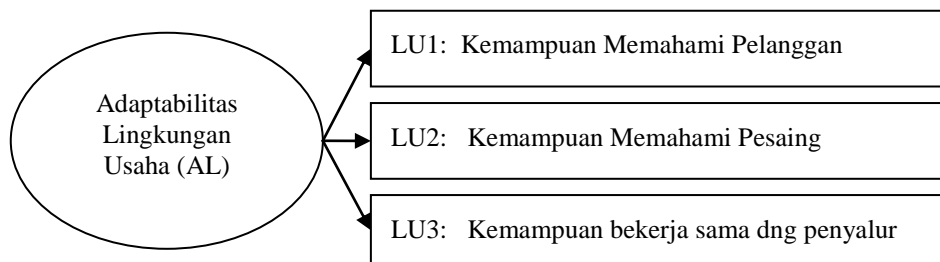
Sumber: Tubbs (1992) dalam Mayangsari (2003)

#### **3.4.3. Variabel Adaptabilitas Lingkungan Usaha**

Variabel adaptabilitas lingkungan yang diteliti dalam penelitian ini memiliki

definisi operasional sebagai kemampuan perusahaan untuk beradaptasi terhadap lingkungan yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam memperoleh sumber daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan. Pengukuran Variabel Adaptabilitas Lingkungan dilakukan dengan menggunakan tiga indikator yang meliputi kemampuan memahami pelanggan, kemampuan memahami pesaing, kemampuan bekerja sama dengan penyalur (Pearce dan Robinson, 2007, Durand, 1997).

**Gambar 3.3**  
**Indikator Variabel Adaptabilitas Lingkungan Usaha**

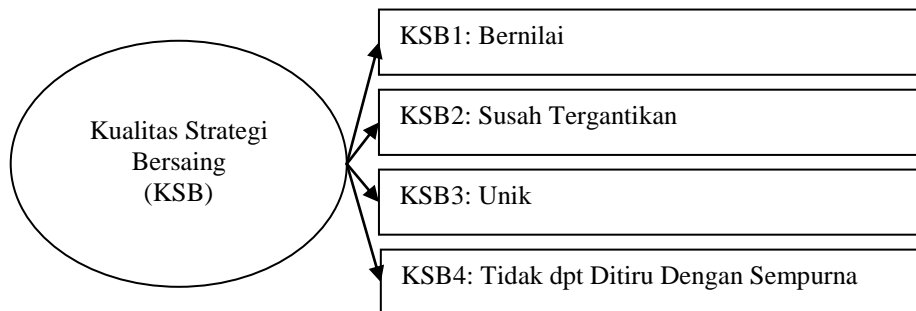


Sumber: Pearce dan Robinson, 2007, Durand (1997)

### **3.4.3. Variabel Kualitas Strategi Bersaing**

Kualitas strategi bersaing merupakan proses bagaimana perusahaan membangun dan mengembangkan berbagai sumber daya strategiknya yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing yang berguna untuk menghasilkan kinerja dan sisi yang lain sebagai instrumen untuk menetralkan aset dan kompetensi bersaing yang dimiliki oleh pesaing. Variabel Kualitas Strategi Bersaing diukur dengan menggunakan indikator yang meliputi bernilai, susah tergantikan, unik, tidak dapat ditiru dengan sempurna (Barney 1991,2001,2007; Lewin and Phelan 1999; Wright, McMahan, dan McWilliams, 1992).

**Gambar 3.4**  
**Indikator Variabel Kualitas Strategi Bersaing**

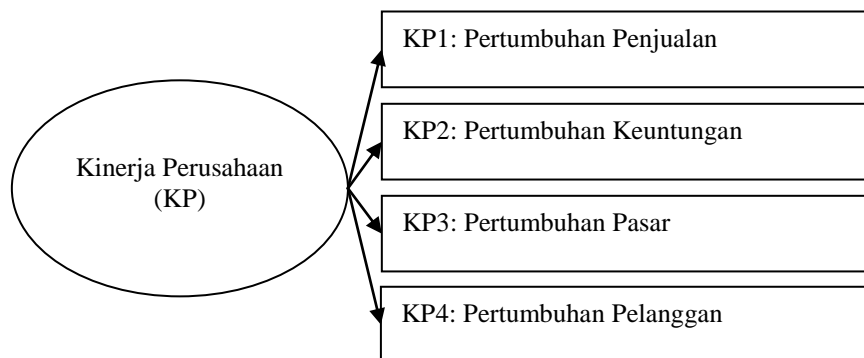


Sumber: Barney 1991,2001,2007; Lewin and Phelan 1999; Wright, McMahan, dan McWilliams 1992).

#### **3.4.4. Variabel Kinerja Perusahaan**

Variabel kinerja perusahaan yang diteliti dalam penelitian ini didefinisi operasionalkan sebagai hasil akhir dari suatu firma yang diperoleh sebagai akibat dari sejumlah aktivitas internal. Variabel Kinerja Perusahaan diteliti dengan menggunakan tiga indikator yang dikembangkan dari penelitian Haris & Ogbana (2001), Bae & Lawler (2001) yang meliputi pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan, pertumbuhan pasar, dan pertumbuhan pelanggan.

**Gambar 3.5**  
**Indikator Variabel Kinerja Perusahaan**



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

### **3.5. Teknik Analisis**

Untuk menganalisis data yang diperoleh melalui kuesioner, terdapat dua langkah yang dilakukan, yaitu:

#### **3.5.1. Analisis Kualitatif**

Analisis ini digunakan untuk menganalisis jawaban-jawaban responden atas pertanyaan terbuka. Analisis kualitatif dilakukan dengan mengelompokkan jawaban-jawaban responden yang sama ke dalam suatu kalimat/pernyataan yang representatif.

#### **3.5.2. Analisis Deskriptif**

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik Analisis Indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan.

Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 7, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7)) / 7$$

Dimana:

F1 = frekuensi responden yang menjawab 1

F2 = frekuensi responden yang menjawab 2

Dst, F7 = frekuensi responden yang menjawab 7

Dengan menggunakan criteria tiga kota (*three box method*) maka kategori

nilai indeks yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

10,00 – 40,00 = rendah

40,01 – 70,00 = sedang

70,01 – 100,00 = tinggi

### **3.5.3. Analisis Inferensial**

Untuk menguji model dan hubungan yang dikembangkan dalam penelitian ini diperlukan suatu teknik analisis. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS. Untuk membuat permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini (Ferdinand, 2005):

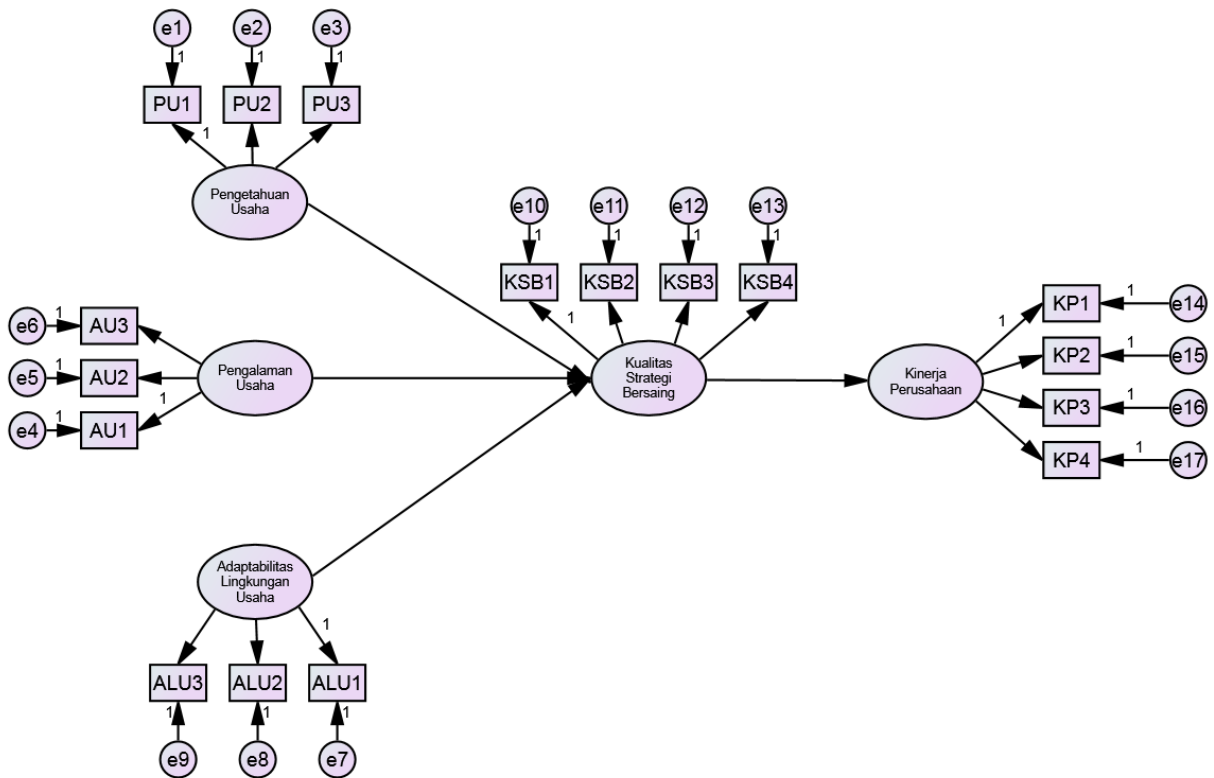
1. Pengembangan model berbasis teori

Dalam pengembangan model teoritis diperlukan pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi yang kuat untuk model yang dikembangkan. Penggunaan SEM bukan untuk menghasilkan sebuah model melainkan untuk mengkonfirmasi model teoritis melalui data empiris.

2. Pengembangan diagram alur (Path Diagram)

Pada langkah ini peneliti menggambarkan sebuah diagram alur yang dapat mempermudah dalam melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji.

**Gambar 3.6**  
**Path Diagram**



Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2014

Model dalam gambar 3.1 menunjukkan adanya konstruk-konstruk eksogen dan endogen sebagai berikut:

a. **Konstruk Eksogen**

*Konstruk eksogen pertama* adalah Pengetahuan Usaha yang dipostulasikan mempunyai pengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing.

*Konstruk eksogen pertama* adalah Pengalaman Usaha yang dipostulasikan mempunyai pengaruh positif terhadap Kualitas Strategi



Bersaing.

*Konstruk eksogen ketiga* adalah Adaptabilitas Lingkungan Usaha yang dipostulasikan mempunyai pengaruh positif terhadap Kualitas Strategi

Bersaing.

a. Konstruk Endogen

*Konstruk endogen pertama* adalah Kualitas Strategi Bersaing yang dipengaruhi oleh Pengetahuan Usaha, Pengalaman Usaha, dan Adaptabilitas Lingkungan Usaha.

*Konstruk endogen kedua* adalah Kinerja Perusahaan yang dipengaruhi oleh Kualitas Strategi Bersaing.

3. Mengubah alur diagram kedalam persamaan model struktural dan model pengukuran

Pada langkah ini, model yang dinyatakan adalah path diagram diatas, dinyatakan dalam dua kategori dasar persamaan, yaitu (Ferdinand, 2005):

- a. Persamaan pengukuran (*measurement model*)

Spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) dilakukan pada konstruk eksogen dan endogen.

- b. Persamaan Struktural

Dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk, dan biasanya disusun dengan pedoman sbb:

$$\text{Variabel endogen} = \text{Variabel eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

**Tabel 3.1**  
**Persamaan Pengukuran (*Measurement Model*)**

| Konstruk                            | Persamaan Pengukuran                               |
|-------------------------------------|--|
| Pengetahuan Usaha (PU)              | $PU_1 = \lambda_1 \xi_1 + \varepsilon_1$           |
|                                     | $PU_2 = \lambda_2 \xi_2 + \varepsilon_2$           |
|                                     | $PU_3 = \lambda_3 \xi_3 + \varepsilon_3$           |
| Pengalaman Usaha (AL)               | $AL_1 = \lambda_4 \xi_4 + \varepsilon_4$           |
|                                     | $AL_2 = \lambda_5 \xi_5 + \varepsilon_5$           |
|                                     | $AL_3 = \lambda_6 \xi_6 + \varepsilon_6$           |
| Adaptabilitas Lingkungan Usaha (LU) | $ALU_1 = \lambda_7 \xi_7 + \varepsilon_7$          |
|                                     | $ALU_2 = \lambda_8 \xi_8 + \varepsilon_8$          |
|                                     | $ALU_3 = \lambda_9 \xi_9 + \varepsilon_9$          |
| Kualitas Strategi Bersaing (KSB)    | $KSB_1 = \lambda_{10} \xi_{10} + \varepsilon_{10}$ |
|                                     | $KSB_2 = \lambda_{11} \xi_{11} + \varepsilon_{11}$ |
|                                     | $KSB_3 = \lambda_{12} \xi_{12} + \varepsilon_{12}$ |
|                                     | $KSB_4 = \lambda_{13} \xi_{13} + \varepsilon_{13}$ |
| Kinerja Perusahaan (KP)             | $KP_1 = \lambda_{14} \xi_{14} + \varepsilon_{14}$  |
|                                     | $KP_2 = \lambda_{15} \xi_{15} + \varepsilon_{15}$  |
|                                     | $KP_3 = \lambda_{16} \xi_{16} + \varepsilon_{16}$  |

Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2014

**Tabel 3.2**  
**Persamaan Struktural**

|  |
|--|
| $\eta_1 = \lambda_{1.1} \xi_1 + \lambda_{1.2} \xi_2 + \lambda_{1.3} \xi_3 + \zeta_1$ |
| $\eta_2 = \beta_{2.1} \eta_1 + \zeta_2$  |
| Keterangan:  |
| $\eta_1$ = Kualitas Strategi Bersaing  |
| $\eta_2$ = Kinerja Perusahaan  |
| $\xi_1$ = Pengetahuan Usaha  |
| $\xi_2$ = Pengalaman Usaha   |
| $\xi_3$ = Adaptabilitas Lingkungan Usaha   |
| $\lambda, \beta$ = Koefisien   |
| $\zeta$ = Error  |

Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2014

4. Memilih jenis matriks input dan estimasi model

Penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas, maka matriks input yang digunakan adalah matriks kovarians (Hair, dkk, 1995 dalam Ferdinand, 2005). Teknik estimasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Maximum Likelihood Estimation Method* yang telah menjadi default dari program ini.

5. Meneliti munculnya masalah identifikasi

Masalah identifikasi pada prinsipnya adalah masalah mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini (Ferdinand, 2005):

- a. Standard error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar
- b. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan
- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya  $> 0,9$ )

6. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit*

Pada langkah ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Adapun langkah-langkah yang dilakukan adalah (Ferdinand, 2005):

a. Asumsi SEM

- 1) Ukuran sampel, ukuran sampel minimum adalah 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan lima observasi untuk setiap estimated parameter.
- 2) Normalitas dan Linieritas, normalitas dapat diuji dengan melihat histogram data atau dengan metode-metode statistik. Uji normalitas dilakukan baik untuk data tunggal maupun

multivariate. Sedangkan uji linieritas dapat dilakukan dengan mengamati scatter plots dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linieritas.

3) *Outliers*, merupakan observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariate maupun multivariate yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.

4) *Multicollinearity* dan *singularity*, multikolinieritas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil (*extremely small*) memberi indikasi adanya problem multikolinieritas atau singularitas. Perlakuan data yang dapat diambil adalah mengeluarkan variable yang menyebabkan singularitas tersebut.

b. Uji kesesuaian dan uji statistik

Pengujian dengan menggunakan fit indeks dilakukan untuk mengukur “kebenaran” model yang diajukan. Beberapa *fit indeks* dan *cut off value*-nya yang digunakan dalam menguji apakah model dapat diterima atau ditolak adalah sbb (Ferdinand, 2005):

**Tabel 3.3**  
**Tabel Goodness of Fit Index**

| Goodness of Fit Index   | Cut off Value        |
|-------------------------|----------------------|
| Chi Square              | < df, $\alpha = 5\%$ |
| Significant Probability | $\geq 0.05$          |
| CMIN/DF                 | $\leq 2.00$          |
| GFI                     | $\geq 0.90$          |
| AGFI                    | $\geq 0.90$          |
| TLI                     | $\geq 0.95$          |
| CFI                     | $\geq 0.95$          |
| RMSEA                   | $\leq 0.08$          |

c. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Dengan kata lain, bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan sebuah fenomena yang umum. Sebelum reliabilitas dapat dinilai, dilakukan uji unidimensionalitas terhadap semua konstruk-konstruk multiindikator. Adapun pendekatan yang digunakan adalah dengan menilai besaran *Composite Reliability* dan *Variance Extracted* dari masing-masing konstruk (Ferdinand, 2005).

Composite Reliability diperoleh dengan rumus:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum StdLoading)^2}{(\sum StdLoading)^2 + \sum \epsilon}$$

Variance Extracted diperoleh dengan rumus:

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum StdLoading}{\sum StdLoading + \sum \epsilon}$$

Dimana:

- Std. Loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer)
- $\epsilon$  adalah measurement error dari tiap indikator

#### 7. Interpretasi dan modifikasi model

Langkah terakhir dalam SEM adalah menginterpretasikan dan memodifikasi model, khususnya model yang tidak memenuhi syarat dalam proses pengujian yang dilakukan. Perlunya suatu model dimodifikasi dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan dari model. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model. Bila ditemukan nilai residual  $> 2,58$ , maka cara modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi (Hair dalam Ferdinand, 2005).

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

#### **4.1. Ringkasan Penelitian**

Kondisi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif pada konteks regional menuntut pelaku usaha kecil mendayagunakan sumberdaya secara inovatif dan proaktif guna memenangkan persaingan. Secara khusus realita eksistensi perkembangan UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di wilayah Kabupaten Pati dan Jepara, merupakan gambaran aktual aktivitas bisnis usaha kecil dalam proses pencapaian keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang relatif sangat kompleks.

Saat ini terdapat dua kategori UKM penggilingan dan pertambangan batu putih yang ada di wilayah Kabupaten Pati dan Jepara yaitu UKM Resmi dan UKM Non Resmi. UKM resmi adalah UKM yang memiliki ijin dan terdaftar di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah serta menjadi anggota Asosiasi Pertambangan dan Penggilingan Batu sedangkan UKM Non Resmi adalah UKM penggilingan dan pertambangan batu putih yang ada di wilayah Kabupaten Pati dan Jepara yang tidak memiliki ijin operasi dan tidak terdaftar di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah yang sering lazim disebut sebagai “penambang liar”. Gambaran faktual mengenai UKM penggilingan dan pertambangan batu putih yang ditemukan di Wilayah Kabupaten Pati dan Jepara baik yang resmi maupun non resmi menunjukkan bahwa selama periode tahun 2010-2012 terus mengalami penurunan. Hal tersebut menunjukkan

bahwa *Sustainable Competitive Advantage* UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di wilayah Kabupaten Pati dan Jepara masih rendah. Untuk menjawab permasalahan di atas maka perlu dianalisis “Bagaimana meningkatkan Kinerja UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di wilayah Kabupaten Pati dan Jepara melalui pendekatan kualitas strategi bersaing?”.

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini mengarahkan peneliti untuk mengembangkan sebuah model penelitian dengan mengacu pada hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan. Model penelitian terdiri dari lima variabel meliputi tiga variabel eksogen, yaitu pengetahuan usaha, pengalaman usaha, dan adaptabilitas lingkungan usaha serta dua variabel endogen, yaitu kualitas strategi bersaing dan kinerja perusahaan.

Pengujian model penelitian beserta hipotesis-hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik analisis Structural Equation Modeling dengan menggunakan data yang diperoleh melalui wawancara dengan menggunakan kuesioner kepada 105 pengelola UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di wilayah Kabupaten Pati dan Jepara. Adapun hasil-hasil analisis data diuraikan secara lengkap dalam Bab IV ini.

#### **4.2. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran jawaban responden mengenai variable-variabel yang diteliti dalam penelitian ini yang dilakukan dengan menggunakan teknik Analisis Indeks. Oleh karena teknik scoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 7,



maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2006, ):

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7)) / 7$$

Dimana:

F1 = frekuensi responden yang menjawab 1

F2 = frekuensi responden yang menjawab 2

Dst, F7 = frekuensi responden yang menjawab 7

Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three box method*) maka akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks sebagai berikut:

10,00 – 40,00 = rendah

40,01 – 70,00 = sedang

70,01 – 100,00 = tinggi

Adapun hasil perhitungan nilai indeks untuk masing-masing variabel penelitian diuraikan di bawah ini.

#### **4.2.1. Variabel Pengetahuan Usaha**

Variabel pengetahuan usaha yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator yang meliputi aturan perusahaan (PU1), prosedur perusahaan (PU2), dan pengetahuan karyawan (PU3). Adapun hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel pengetahuan usaha disajikan dalam Tabel 4.1 berikut ini.

**Tabel 4.1**  
**Nilai Indeks Variabel Pengetahuan Usaha**

| Indikator Variabel<br>Pengetahuan Usaha | Frekuensi Jawaban Responden Tentang<br>Pengetahuan Usaha |      |      |      |      |      |      | Indeks      |
|---|--|------|------|------|------|------|------|-------------|
|   | 1  | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |             |
| PU1: Aturan perusahaan                  | 2.9  | 13.3 | 21.9 | 19.0 | 17.1 | 14.3 | 11.4 | 60.3        |
| PU2: Prosedur perusahaan                | 6.7  | 9.5  | 21.9 | 16.2 | 24.8 | 12.4 | 8.6  | 59.3        |
| PU3: Pengetahuan karyawan               | 12.4   | 17.1 | 11.4 | 20.0 | 20.0 | 7.6  | 11.4 | 55.2        |
| <b>Rata-Rata</b>                        |  |      |      |      |      |      |      | <b>58.3</b> |

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2014

Dari Tabel 4.1 terlihat bahwa hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel pengetahuan usaha menghasilkan nilai indeks sebesar 58.3 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pengetahuan usaha dipersepsikan sedang oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa pengelola UKM penggilingan batu putih di Kabupaten Pati dan Jepara belum memiliki pengetahuan yang baik mengenai aturan, prosedur, dan pengetahuan tentang pengelolaan penggilingan batu putih yang baik dan benar.

#### **4.2.2. Variabel Pengalaman Usaha**

Variabel pengalaman usaha yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator yang meliputi kemampuan mendeteksi kesalahan (AU1), kemampuan memahami kesalahan (AU2), dan kemampuan mencari penyebab kesalahan (AU3). Adapun hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel pengalaman usaha disajikan dalam Tabel 4.2 berikut ini.

**Tabel 4.2**  
**Nilai Indeks Variabel Pengalaman Usaha**

| Indikator Variabel Pengalaman Usaha       | Frekuensi Jawaban Responden Tentang Pengalaman Usaha |      |      |      |      |      |      | Indeks      |
|---|--|------|------|------|------|------|------|-------------|
|   | 1  | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |             |
| AU1: Kemampuan mendeteksi kesalahan       | 6.7  | 19.0 | 16.2 | 10.5 | 15.2 | 10.5 | 21.9 | 61.1        |
| AU2: Kemampuan memahami kesalahan         | 9.5  | 14.3 | 23.8 | 23.8 | 13.3 | 9.5  | 5.7  | 52.6        |
| AU3: Kemampuan mencari penyebab kesalahan | 16.2   | 17.1 | 15.2 | 16.2 | 13.3 | 11.4 | 10.5 | 52.7        |
| <b>Rata-Rata</b>                          |  |      |      |      |      |      |      | <b>55.5</b> |

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2014

Dari Tabel 4.2 terlihat bahwa hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel pengalaman usaha menghasilkan nilai indeks sebesar 55.5 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pengalaman usaha dipersepsikan sedang oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa pengelola UKM penggilingan batu putih di Kabupaten Pati dan Jepara belum memiliki pengalaman yang baik mengenai dalam mengelola usaha penggilingan batu putih yang ditunjukkan melalui kemampuan untuk melakukan analisis terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam usaha penggilingan batu putih.

#### **4.2.3. Variabel Adaptabilitas Lingkungan Usaha**

Variabel adaptabilitas lingkungan usaha yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator yang meliputi kemampuan memahami pelanggan (ALU1), kemampuan memahami pesaing (ALU2), dan kemampuan bekerja sama dengan penyalur (ALU3). Adapun hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel lingkungan usaha disajikan dalam Tabel 4.3 berikut ini.

**Tabel 4.3**  
**Nilai Indeks Variabel Adaptabilitas Lingkungan Usaha**

| Indikator Variabel Adaptabilitas Lingkungan Usaha | Frekuensi Jawaban Responden Tentang Adaptabilitas Lingkungan Usaha |      |      |      |      |      |      | Indeks      |
|---|--|------|------|------|------|------|------|-------------|
|   | 1  | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |             |
| ALU1: Kemampuan Memahami Pelanggan                | 8.6  | 13.3 | 19.0 | 15.2 | 15.2 | 18.1 | 10.5 | 58.7        |
| ALU2: Kemampuan Memahami Pesaing                  | 19.0   | 13.3 | 16.2 | 21.0 | 8.6  | 1.9  | 20.0 | 53.2        |
| ALU3: Kemampuan bekerja sama dengan penyalur      | 11.4   | 12.4 | 15.2 | 21.0 | 15.2 | 16.2 | 8.6  | 57.0        |
| <b>Rata-Rata</b>                                  |  |      |      |      |      |      |      | <b>56.3</b> |

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2014

Dari Tabel 4.3 terlihat bahwa hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel adaptabilitas lingkungan usaha menghasilkan nilai indeks sebesar 56.3 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel adaptabilitas lingkungan usaha dipersepsikan sedang oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa usaha UKM penggilingan batu putih di Kabupaten Pati dan Jepara belum memiliki adaptabilitas lingkungan usaha yang kurang baik yang ditunjukkan dari kemampuan pengelola dalam memahami pelanggan, memahami pesaing dan kemampuan untuk bekerja sama dengan penyalur yang belum optimal.

#### **4.2.4. Variabel Kualitas Strategi Bersaing**

Variabel kualitas strategi bersaing yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan empat indikator yang meliputi bernilai (SB1), susah tergantikan (SB2), unik (SB3), dan tidak dapat ditiru dengan sempurna (SB4). Adapun hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel strategi bersaing disajikan dalam Tabel 4.4 berikut ini.

**Tabel 4.4**  
**Nilai Indeks Variabel Kualitas Strategi Bersaing**

| Indikator Variabel Kualitas Strategi Bersaing | Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kualitas Strategi Bersaing |      |      |      |      |      |      | Indeks      |
|---|--|------|------|------|------|------|------|-------------|
|   | 1  | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |             |
| KSB1: Bernilai                                | 3.8  | 11.4 | 15.2 | 16.2 | 18.1 | 19.0 | 16.2 | 65.0        |
| KSB2: Susah Tergantikan                       | 8.6  | 9.5  | 16.2 | 12.4 | 21.0 | 14.3 | 18.1 | 63.3        |
| KSB3: Unik                                    | 7.6  | 19.0 | 21.0 | 15.2 | 20.0 | 8.6  | 8.6  | 54.5        |
| KSB4: Tidak dapat Ditiru Dengan Sempurna      | 6.7  | 18.1 | 13.3 | 19.0 | 16.2 | 18.1 | 8.6  | 58.4        |
| <b>Rata-Rata</b>                              |  |      |      |      |      |      |      | <b>60.3</b> |

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2014

Dari Tabel 4.4 terlihat bahwa hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel kualitas strategi bersaing menghasilkan nilai indeks sebesar 60.3 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kualitas strategi bersaing dipersepsikan sedang oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas strategi bersaing yang dijalankan oleh UKM penggilingan batu putih di Kabupaten Pati dan Jepara belum menghasilkan suatu strategi yang bernilai, sulit tergantikan, unik, dan tidak dapat ditiru dengan sempurna sehingga UKM lain yang bergerak dalam bidang yang sama masih dapat meniru atau mengikuti strategi-strategi yang dijalankan.

#### **4.2.5. Variabel Kinerja Perusahaan**

Variabel strategi bersaing yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan empat indikator yang meliputi pertumbuhan penjualan (KP1), pertumbuhan keuntungan (KP2), pertumbuhan pasar (KP3), dan pertumbuhan pelanggan (KP4). Adapun hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel kinerja perusahaan disajikan dalam Tabel 4.5 berikut ini.

**Tabel 4.5**  
**Nilai Indeks Variabel Kinerja Perusahaan**

| Indikator Variabel Kinerja Perusahaan | Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kinerja Perusahaan |      |      |      |      |      |      | Indeks      |
|---------------------------------------|--|------|------|------|------|------|------|-------------|
|                                       | 1  | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |             |
| KP1: Pertumbuhan Penjualan            | 8.6  | 17.1 | 13.3 | 17.1 | 12.4 | 8.6  | 22.9 | 60.7        |
| KP2: Pertumbuhan Keuntungan           | 11.4   | 9.5  | 14.3 | 9.5  | 21.0 | 20.0 | 14.3 | 62.3        |
| KP3: Pertumbuhan Pasar                | 10.5   | 20.0 | 8.6  | 18.1 | 12.4 | 19.0 | 11.4 | 57.8        |
| KP4: Pertumbuhan Pelanggan            | 13.3   | 14.3 | 20.0 | 8.6  | 11.4 | 12.4 | 20.0 | 58.2        |
| <b>Rata-Rata</b>                      |  |      |      |      |      |      |      | <b>59.8</b> |

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2014

Dari Tabel 4.5 terlihat bahwa hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel kinerja perusahaan menghasilkan nilai indeks sebesar 59.3 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja perusahaan dipersepsikan sedang oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan yang ditunjukkan melalui jumlah penjualan, jumlah keuntungan, jumlah pasar, dan jumlah pelanggan pertumbuhannya belum optimal.

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

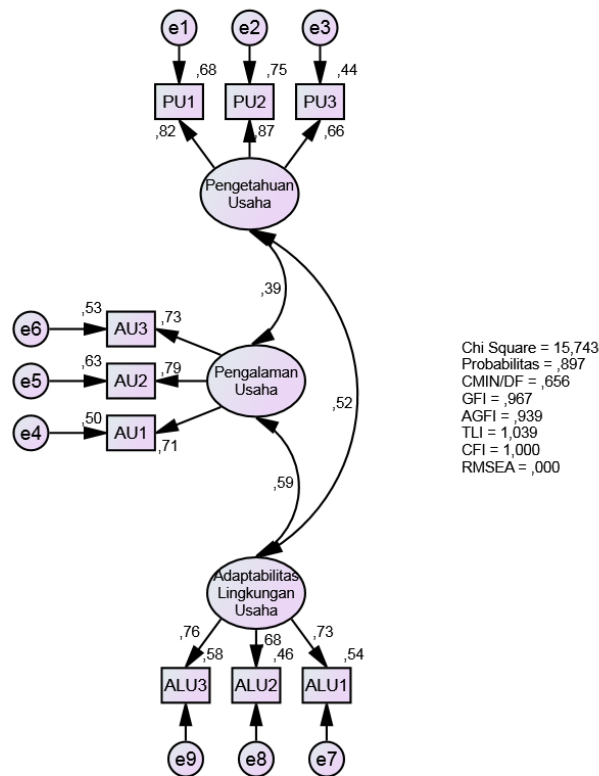
Disebut sebagai teknik analisis faktor konfirmatori sebab pada tahap ini model akan mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi itu diuji melalui *confirmatory factor analysis* yang hasilnya seperti yang disajikan berikut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

#### **4.3.1 Analisis Konfirmatori Variabel Eksogen**

Analisis konfirmatori variabel eksogen dilakukan untuk mengkonfirmasi indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel eksogen. Terdapat tiga variabel eksogen dalam penelitian ini, yaitu pengetahuan usaha, pengalaman

usaha, dan lingkungan usaha yang masing-masing variabel diukur dengan menggunakan tiga indikator. Berikut ini hasil analisis konfirmatori untuk indikator variabel eksogen

**Gambar 4.1**  
**Analisis Faktor Konfirmatory Variabel Eksogen**



Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Dalam analisis konfirmatori, terdapat dua uji dasar yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor.

### 1. Uji Kesesuaian Model Variabel Eksogen

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

**Tabel 4.6**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Eksogen**

| <i>Goodness of Fit Indeks</i> | <i>Cut off Value</i> | <b>Hasil</b> | <b>Evaluasi Model</b> |
|-------------------------------|----------------------|--------------|-----------------------|
| Chi-Square (df = 24)          | < 36,415             | 15.743       | Baik                  |
| Probability                   | $\geq 0,05$          | 0.897        | Baik                  |
| CMIN/DF                       | $\leq 2,00$          | 0.656        | Baik                  |
| GFI                           | $\geq 0,90$          | 0.967        | Baik                  |
| AGFI                          | $\geq 0,90$          | 0.939        | Baik                  |
| TLI                           | $\geq 0,95$          | 1.039        | Baik                  |
| CFI                           | $\geq 0,95$          | 1.000        | Baik                  |
| RMSEA                         | $\leq 0,08$          | 0.000        | Baik                  |

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Dari Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai Chi Square = 15.743 dengan tingkat P (signifikansi) sebesar 0.897 demikian pula dengan ukuran-ukuran kelayakan yang lain yang juga berada pada kriteria yang baik sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model fit.

## 2. Uji Signifikansi Bobot Faktor

Uji signifikansi bobot faktor dilakukan untuk menguji apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa indikator-indikator tersebut dapat bersama-sama dengan variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten, yang dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis, yaitu (Hair et al, 1995):

### a. Nilai lambda atau faktor loading

Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai  $\geq 0.40$ , bila nilai lambda atau *factor loading* lebih rendah dari 0.40 dipandang



variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten.

**Tabel 4.7**  
**Regression Weight Analisis Faktor Konfirmatori Variable Eksogen**

|      |                                     | Std.<br>Estimate | Estimate | S.E. | C.R.  | P   |
|------|-------------------------------------|------------------|----------|------|-------|-----|
| PU1  | <--- Pengetahuan_Usaha              | ,824             | 1,000    |      |       |     |
| PU2  | <--- Pengetahuan_Usaha              | ,866             | 1,045    | ,123 | 8,497 | *** |
| PU3  | <--- Pengetahuan_Usaha              | ,662             | ,901     | ,135 | 6,650 | *** |
| AU1  | <--- Pengalaman_Usaha               | ,710             | 1,000    |      |       |     |
| AU2  | <--- Pengalaman_Usaha               | ,793             | ,901     | ,148 | 6,090 | *** |
| AU3  | <--- Pengalaman_Usaha               | ,726             | ,989     | ,160 | 6,181 | *** |
| ALU1 | <--- Adaptabilitas_Lingkungan_Usaha | ,735             | 1,000    |      |       |     |
| ALU2 | <--- Adaptabilitas_Lingkungan_Usaha | ,678             | 1,053    | ,179 | 5,888 | *** |
| ALU3 | <--- Adaptabilitas_Lingkungan_Usaha | ,765             | 1,032    | ,162 | 6,383 | *** |

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan dalam Tabel 4.7 terlihat bahwa indikator pada masing-masing variabel laten memiliki nilai lambda atau factor loading yang  $\geq 0.40$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk masing-masing variabel latennya.

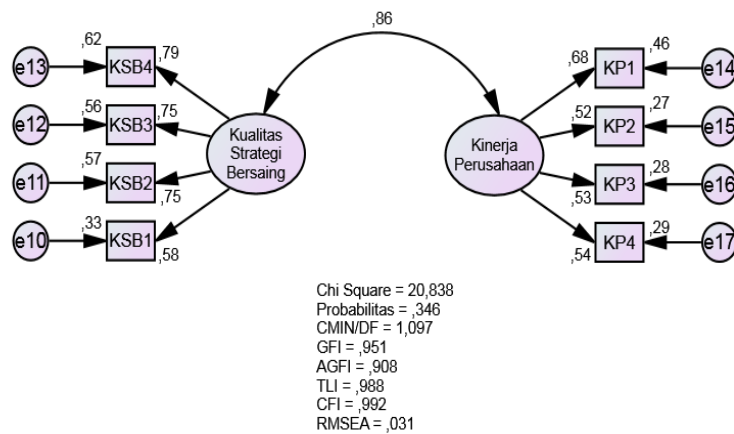
**b. Bobot faktor**

Bobot faktor menunjukkan kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya. Bobot faktor dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t yang dalam analisis SEM uji-t identik dengan nilai Critical Ratio (CR). Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 4.7 tampak bahwa masing-masing indikator memiliki nilai CR  $> 1,96$  dan tingkat P (signifikansi)  $< 0.05$ , hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

### 4.3.2 Analisis Konfirmatori Variabel Endogen

Analisis konfirmatori variabel endogen dilakukan untuk mengkondirmasi indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel endogen. Terdapat dua variabel endogen dalam penelitian ini, yaitu strategi bersaing dan kinerja perusahaan yang masing-masing variabel diukur dengan menggunakan empat indikator. Berikut ini hasil analisis konfirmatori untuk indikator variabel endogen.

**Gambar 4.2**  
**Analisis Faktor Konfirmatory Variabel Endogen**



Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Dalam analisis konfirmatori, terdapat dua uji dasar yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor.

## 1. Uji Kesesuaian Model Variabel Endogen

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

**Tabel 4.8**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Endogen**

| <i>Goodness of Fit Indeks</i> | <i>Cut off Value</i> | <b>Hasil</b> | <b>Evaluasi Model</b> |
|-------------------------------|----------------------|--------------|-----------------------|
| Chi-Square (df = 19)          | < 30.143             | 20.838       | Baik                  |
| Probability                   | $\geq 0,05$          | 0.346        | Baik                  |
| CMIN/DF                       | $\leq 2,00$          | 1.097        | Baik                  |
| GFI                           | $\geq 0,90$          | 0.951        | Baik                  |
| AGFI                          | $\geq 0,90$          | 0.908        | Baik                  |
| TLI                           | $\geq 0,95$          | 0.988        | Baik                  |
| CFI                           | $\geq 0,95$          | 0.992        | Baik                  |
| RMSEA                         | $\leq 0,08$          | 0.031        | Baik                  |

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Dari Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai Chi Square = 20.838 dengan tingkat P (signifikansi) sebesar 0.346 demikian pula dengan ukuran-ukuran kelayakan yang lain yang juga berada pada kriteria yang baik sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model fit.

## 2. Uji Signifikansi Bobot Faktor

Uji signifikansi bobot faktor dilakukan untuk menguji apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa indikator-indikator tersebut dapat bersama-sama dengan variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten, yang dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis, yaitu (Hair et al, 1995):

**a. Nilai lambda atau faktor loading**

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

**Tabel 4.9**  
**Regression Weight Analisis Faktor Konfirmatori Variable Endogen**

|                    | Estimate | mate  | S.E. | C.R.  | P   |
|--------------------|----------|-------|------|-------|-----|
| _Strategi_Bersaing | ,575     | 1,000 |      |       |     |
| _Strategi_Bersaing | ,752     | 1,408 | ,261 | 5,403 | *** |
| _Strategi_Bersaing | ,748     | 1,275 | ,233 | 5,472 | *** |
| _Strategi_Bersaing | ,786     | 1,379 | ,247 | 5,591 | *** |
| Perusahaan         | ,676     | 1,000 |      |       |     |
| Perusahaan         | ,517     | ,732  | ,166 | 4,415 | *** |
| Perusahaan         | ,527     | ,749  | ,181 | 4,130 | *** |
| Perusahaan         | ,538     | ,827  | ,200 | 4,129 | *** |

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan dalam Tabel 4.9 terlihat bahwa indikator pada masing-masing variabel laten memiliki nilai lambda atau factor loading yang  $\geq 0.40$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk masing-masing variabel latennya.

**b. Bobot factor**

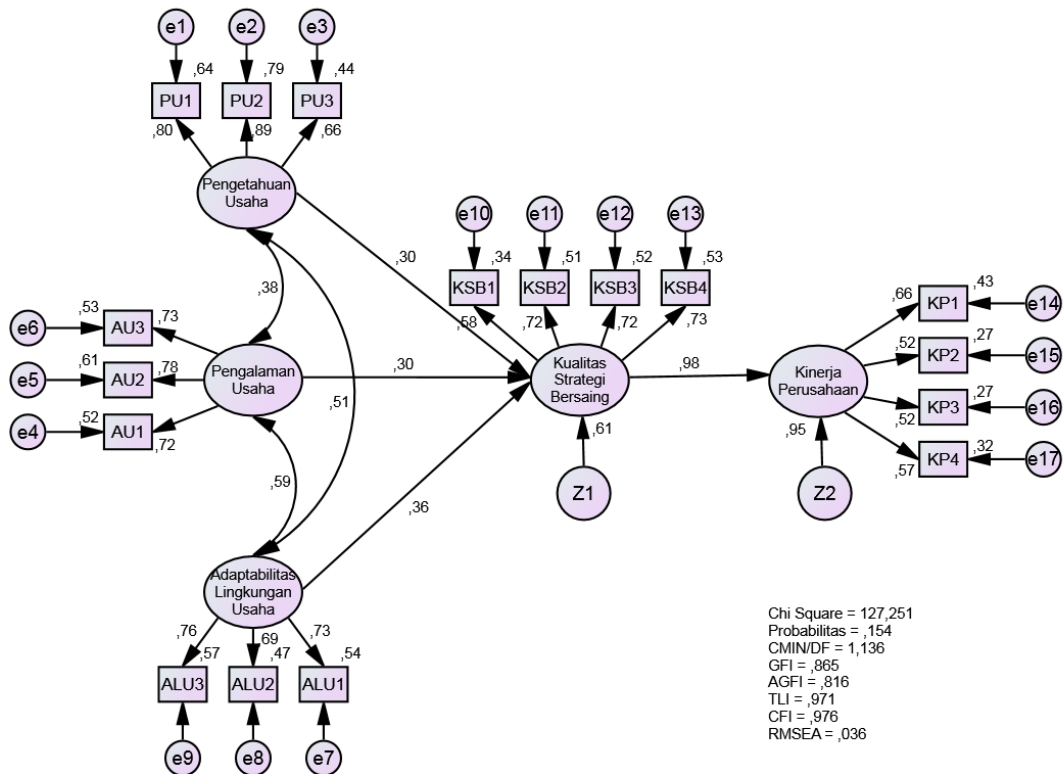
Bobot faktor menunjukkan kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya. Bobot faktor dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t yang dalam analisis SEM uji-t identik dengan nilai Critical Ratio (CR). Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 4.9 tampak bahwa masing-masing indikator memiliki nilai CR  $> 1,96$  dan tingkat P (signifikansi)  $< 0.05$ , hal ini menunjukkan bahwa

indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

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

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

**Gambar 4.3**  
**Analisis Full Model**



Sumber : Data primer yang diolah, 2014

##### 4.4.1 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Indeks-indeks kesesuaian model yang digunakan sama seperti pada konfirmatori faktor analisis. Pengujian model SEM ditujukan untuk melihat

kesesuaian model. Hasil pengolahan yang dilakukan disajikan dalam Tabel 4.10 di bawah ini.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Full Model**

| <i>Goodness of Fit Indeks</i> | <i>Cut off Value</i> | <b>Hasil</b> | <b>Evaluasi Model</b> |
|-------------------------------|----------------------|--------------|-----------------------|
| Chi-Square (df = 112)         | < 137.701            | 127.251      | Baik                  |
| Probability                   | ≥ 0,05               | 0.154        | Baik                  |
| CMIN/DF                       | ≤ 2,00               | 1.136        | Baik                  |
| GFI                           | ≥ 0,90               | 0.865        | Marginal              |
| AGFI                          | ≥ 0,90               | 0.816        | Marginal              |
| TLI                           | ≥ 0,95               | 0.971        | Baik                  |
| CFI                           | ≥ 0,95               | 0.976        | Baik                  |
| RMSEA                         | ≤ 0,08               | 0.036        | Baik                  |

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 4.10 terlihat bahwa nilai Chi Square = 127.251 dengan probabilitas = 0.154 selain itu indeks kelayakan yang lain juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak sehingga model ini dapat diterima.

Disamping menguji kriteria-kriteria kesesuaian model diatas, perlu juga dilakukan evaluasi terhadap ketepatan model yang lain, meliputi:

#### **4.4.2 Asumsi-Asumsi SEM**

Terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi dalam analisis SEM. Adapun hasil analisis terhadap asumsi-asumsi SEM diuraikan berikut ini:

## **1. Ukuran Sampel**

Model SEM berisi lima bentuk dengan masing-masing bentuk memiliki tiga item (variabel yang diamati), komunalitas masing-masing item yang dihasilkan  $> 0.6$  maka dapat diestimasi dengan sample yang mencukupi antara 100-150. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 105 sehingga dapat disimpulkan bahwa model memenuhi asumsi ukuran sample.

## **2. Normalitas Data**

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

**Tabel 4.11**  
**Hasil Pengujian Normalitas Data**

| Variable     | min   | max   | skew  | c.r.   | kurtosis | c.r.   |
|--------------|-------|-------|-------|--------|----------|--------|
| KP4          | 1,000 | 7,000 | ,061  | ,257   | -1,367   | -2,859 |
| KP3          | 1,000 | 7,000 | -,044 | -,182  | -1,270   | -2,656 |
| KP2          | 1,000 | 7,000 | -,336 | -1,405 | -1,085   | -2,270 |
| KP1          | 1,000 | 7,000 | ,017  | ,070   | -1,283   | -2,684 |
| ALU3         | 1,000 | 7,000 | -,064 | -,267  | -1,003   | -2,098 |
| ALU2         | 1,000 | 7,000 | ,320  | 1,338  | -1,076   | -2,251 |
| ALU1         | 1,000 | 7,000 | -,046 | -,193  | -1,104   | -2,308 |
| AU3          | 1,000 | 7,000 | ,197  | ,825   | -1,130   | -2,363 |
| AU2          | 1,000 | 7,000 | ,231  | ,965   | -,599    | -1,252 |
| AU1          | 1,000 | 7,000 | ,011  | ,048   | -1,352   | -2,827 |
| KSB4         | 1,000 | 7,000 | -,047 | -,196  | -1,096   | -2,292 |
| KSB3         | 1,000 | 7,000 | ,217  | ,910   | -,895    | -1,872 |
| KSB2         | 1,000 | 7,000 | -,245 | -1,024 | -1,034   | -2,162 |
| KSB1         | 1,000 | 7,000 | -,233 | -,973  | -1,011   | -2,114 |
| PU3          | 1,000 | 7,000 | ,069  | ,290   | -1,008   | -2,109 |
| PU2          | 1,000 | 7,000 | -,087 | -,365  | -,767    | -1,604 |
| PU1          | 1,000 | 7,000 | ,102  | ,427   | -,972    | -2,032 |
| Multivariate |       |       |       |        | 2,091    | ,421   |

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel 4.10 yang menyajikan hasil pengujian normalitas data menunjukkan bahwa nilai CR untuk multivariate adalah 0.421 yang berada di bawah 2.58, sehingga dapat dikatakan tidak terdapat bukti bahwa distribusi data variabel observed tidak normal.

### 3. Outliers

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

#### a. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya *univariat outliers* dilakukan dengan menganalisis



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

**Tabel 4.12**  
**Analisis Univariate Outliers**

| Descriptive Statistics |     |          |         |          |                |
|------------------------|-----|----------|---------|----------|----------------|
|                        | N   | Minimum  | Maximum | Mean     | Std. Deviation |
| Zscore(PU1)            | 105 | -1.94515 | 1.66973 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(PU2)            | 105 | -1.90571 | 1.73247 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(PU3)            | 105 | -1.54050 | 1.68380 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(AU1)            | 105 | -1.63224 | 1.35704 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(AU2)            | 105 | -1.65879 | 2.04701 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(AU3)            | 105 | -1.38782 | 1.70168 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(ALU1)           | 105 | -1.70586 | 1.58066 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(ALU2)           | 105 | -1.30801 | 1.57327 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(ALU3)           | 105 | -1.65153 | 1.66205 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(KSB1)           | 105 | -2.02529 | 1.39544 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(KSB2)           | 105 | -1.81353 | 1.36015 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(KSB3)           | 105 | -1.63207 | 1.85337 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(KSB4)           | 105 | -1.74225 | 1.64546 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(KP1)            | 105 | -1.60546 | 1.36064 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(KP2)            | 105 | -1.73553 | 1.36187 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(KP3)            | 105 | -1.56824 | 1.51923 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(KP4)            | 105 | -1.46366 | 1.39115 | .0000000 | 1.0000000      |
| Valid N (listwise)     | 105 |          |         |          |                |

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada indikator yang memiliki rentang  $> 3$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat data yang bersifat *univariate outliers*.

#### ***b. Multivariate Outliers***

Meskipun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat univariat, observasi-observasi tersebut dapat menjadi *multivariate*

*outliers* bila sudah dikombinasikan. Uji Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) digunakan untuk melihat ada tidaknya *outliers* secara *multivariate*. Untuk menghitung *Mahalanobis Distance* berdasarkan nilai Chi-Square pada derajat bebas 17 (jumlah indikator) pada tingkat  $p < 0.001$  adalah  $\chi^2 (17, 0.001) = 40.790$  (berdasarkan Tabel distribusi  $\chi^2$ ). Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 37.507 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *multivariate outliers*.

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

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinieritas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data, nilai determinan matriks kovarians sample adalah 694642,643. Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* berada sangat jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas.

##### **4.4.3 Uji Kausalitas**

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

**Tabel 4.13**  
**Pengujian Hipotesis**

|                            |                                     | Std.<br>Estimate | Estimate | S.E. | C.R.  | P    |
|----------------------------|-------------------------------------|------------------|----------|------|-------|------|
| Kualitas_Strategi_Bersaing | <--- Pengetahuan_Usaha              | ,304             | ,232     | ,092 | 2,511 | ,012 |
| Kualitas_Strategi_Bersaing | <--- Pengalaman_Usaha               | ,297             | ,208     | ,095 | 2,197 | ,028 |
| Kualitas_Strategi_Bersaing | <--- Adaptabilitas_Lingkungan_Usaha | ,358             | ,271     | ,114 | 2,370 | ,018 |
| Kinerja_Perusahaan         | <--- Kualitas_Strategi_Bersaing     | ,976             | 1,277    | ,261 | 4,886 | ***  |

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

## 4.5 Pengujian Pengaruh antar Variabel

### 4.5.1 Pengujian Pengaruh Pengetahuan Usaha terhadap Kualitas Strategi Bersaing

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh pengetahuan usaha terhadap strategi bersaing menghasilkan nilai CR sebesar 2.511 dengan probabilitas sebesar 0.012. Oleh karena nilai signifikansi ( $0.012 < 0.05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa variabel pengetahuan usaha terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kualitas strategi bersaing.

### 4.5.2 Pengujian Pengaruh Pengalaman Usaha terhadap Kualitas Strategi Bersaing

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh pengalaman usaha terhadap strategi bersaing menghasilkan nilai CR sebesar 2.197 dengan probabilitas sebesar 0.028. Oleh karena nilai signifikansi ( $0.028 < 0.05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa variabel pengalaman usaha terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kualitas strategi bersaing.

#### **4.5.3 Pengujian Pengaruh Adaptabilitas Lingkungan Usaha terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh adaptabilitas lingkungan usaha terhadap strategi bersaing menghasilkan nilai CR sebesar 2.370 dengan probabilitas sebesar 0.018. Oleh karena nilai signifikansi ( $0.018 < 0.05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa variabel adaptabilitas lingkungan usaha terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kualitas strategi bersaing.

#### **4.5.4 Pengujian Pengaruh Kualitas Strategi Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas strategi bersaing terhadap kinerja perusahaan menghasilkan nilai CR sebesar 4.886 dengan probabilitas sebesar 0.000. Oleh karena nilai signifikansi ( $0.000 < 0.05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa variabel kualitas strategi bersaing terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.

### **4.6 Analisis Pengaruh**

Analisis pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, dan pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2005).

**Tabel 4.14**  
*Standardized Direct Effects*

|                            | Adaptabilitas Lingkungan Usaha | Pengalaman Usaha | Pengetahuan Usaha | Kualitas Strategi Bersaing |
|----------------------------|--------------------------------|------------------|-------------------|----------------------------|
| Kualitas_Strategi_Bersaing | ,358                           | ,297             | ,304              | ,000                       |
| Kinerja_Perusahaan         | ,000                           | ,000             | ,000              | ,976                       |

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2014

Dari Tabel di atas dapat diketahui, bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kualitas strategi bersaing sebesar 0.976. Agar strategi bersaing dapat berkualitas maka perlu diperhatikan beberapa faktor. Berdasarkan hasil analisis pengaruh menunjukkan bahwa faktor dominan yang menentukan kualitas strategi bersaing adalah lingkungan usaha dengan pengaruh sebesar 0.358; pengetahuan usaha dengan pengaruh sebesar 0.304 dan pengalaman usaha dengan pengaruh sebesar 0.297.

Mengacu pada analisis pengaruh langsung di atas dapat diketahui bahwa untuk meningkatkan kinerja perusahaan diperlukan strategi bersaing yang berkualitas. Untuk mendapatkan strategi bersaing yang berkualitas diperlukan tiga variabel prediktor. Variabel prediktor pertama yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kualitas strategi bersaing adalah variabel adaptabilitas lingkungan, kemudian diikuti oleh variabel pengetahuan usaha, dan yang memiliki pengaruh paling kecil adalah variabel pengalaman usaha.

**Tabel 4.15**  
*Standardized Indirect Effect*

|                            | Adaptabilitas Lingkungan Usaha | Pengalaman Usaha | Pengetahuan Usaha |
|----------------------------|--------------------------------|------------------|-------------------|
| Kualitas_Strategi_Bersaing | ,000                           | ,000             | ,000              |
| Kinerja_Perusahaan         | ,349                           | ,290             | ,296              |

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2014

Tabel 4.15 menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari pengetahuan usaha, pengalaman usaha, dan adaptabilitas lingkungan usaha terhadap kinerja perusahaan melalui kualitas strategi bersaing dengan pengaruh masing-masing sebesar 0.296, 0.290 dan 0.349.

**Tabel 4.16**  
*Standardized Total Effects*

|                            | Lingkungan Usaha | Pengalaman Usaha | Pengetahuan Usaha | Kualitas Strategi Bersaing |
|----------------------------|------------------|------------------|-------------------|----------------------------|
| Kualitas_Strategi_Bersaing | ,358             | ,297             | ,304              | ,000                       |
| Kinerja_Perusahaan         | ,349             | ,290             | ,296              | ,976                       |

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2014

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung dan tidak langsung maka dapat ditentukan pengaruh total dari variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel intervening yang memediasi. Adapun pengaruh total variabel pengetahuan usaha terhadap kinerja perusahaan adalah 0,600; pengaruh total pengalaman usaha terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 0,587; pengaruh total dari variabel adaptabilitas lingkungan usaha terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 0,707.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1. Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian**

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

##### **5.1.1. Pengaruh Variabel Pengetahuan terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

*H<sub>1</sub>: Pengetahuan usaha berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing*

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan "*Pengetahuan usaha berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing*" dapat diterima. Strategi-strategi organisasi dibuat dan diciptakan agar bertahan di dasarnya perubahan lingkungan. Strategi organisasi haruslah mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Salah satu sumber keunggulan kompetitif yang dapat digali oleh organisasi adalah adanya pengetahuan usaha yang dimiliki oleh pengeloa usaha.

##### **5.1.2. Pengaruh Variabel Pengalaman Usaha terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

*H<sub>2</sub>: Pengalaman usaha berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing*

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan “*Pengalaman usaha berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing*” dapat diterima. Pengalaman usaha yang dimiliki oleh pengelola usaha memungkinkan pengelola usaha untuk mendeteksi kesalahan, (2) memahami kesalahan secara akurat, (3) mencari penyebab kesalahan sehingga memungkinkan strategi bersaing yang dirumuskan akan memiliki kualitas.

### **5.1.3. Pengaruh Variabel Adaptabilitas Lingkungan Usaha terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

H<sub>3</sub>: *Adaptabilitas lingkungan usaha berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing*

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan “*Adaptabilitas lingkungan usaha berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing*” dapat diterima. Perubahan lingkungan eksternal terjadi tanpa pernah berhenti, pemikiran, sikap dan perilaku kreatif dan inovatif menjanjikan kepada organisasi fleksibilitas dan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Oleh karena itu organisasi selalu berhubungan dengan lingkungan yang dinamis dan tidak pasti. Agar dapat berhasil organisasi harus menyadari pentingnya strategis, pengelola harus memahami bagaimana perubahan dalam lingkungan kompetitif, aktif mencari peluang untuk memanfaatkan kemampuan strategis, menyesuaikan dan mencari perbaikan disetiap bidang (Papolova, 2006).



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

*H<sub>4</sub>: Kualitas Strategi Bersaing berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan*

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan "*Kualitas Strategi Bersaing berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan*" dapat diterima. Mengembangkan keunggulan bersaing perusahaan untuk mencapai posisi pasar yang kuat bukan merupakan tindakan sesaat tetapi harus dilakukan secara sistematis dan terus menerus. Pemilihan strategi perusahaan dengan pendekatan terintegrasi serta menerapkan kombinasi model *market based* dan *resource based* merupakan keputusan strategis untuk mengembangkan keunggulan bersaing perusahaan dan mencapai posisi pasar yang kuat serta memeliharanya secara terus menerus sehingga menjamin kelangsungan perkembangan perusahaan (Rachmawati, 2006).

## **5.2. Kesimpulan dari Masalah Penelitian**

Penelitian ini merupakan usaha menjawab masalah penelitian, dimana pada bab I disebutkan bahwa masalah penelitian ini adalah "*Bagaimana meningkatkan Sustainable Competitive Advantage UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di wilayah Kabupaten Pati dan Jepara ?*". Dari hasil analisis data diketahui bahwa kinerja perusahaan dapat dicapai melalui kualitas strategi bersaing yang diupayakan berdasarkan prioritas variabel yang memiliki pengaruh paling besar

kemudian diikuti oleh variabel lain yang memiliki pengaruh sesudahnya, yaitu adaptabilitas lingkungan usaha, pengetahuan usaha, dan pengalaman usaha.

**Gambar 5.1**  
**Kesimpulan Masalah Penelitian Pertama**



Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2014

Proses pertama untuk meningkatkan kinerja perusahaan diperlukan sebuah strategi bersaing yang berkualitas. Strategi bersaing yang disusun dapat berkualitas apabila disusun dengan memperhatikan atau mempertimbangkan kondisi lingkungan usaha yang ada khususnya pada lingkungan usaha penggilingan batu putih. Hasil analisis deksriptif pada indikator-indikator variabel lingkungan usaha menunjukkan, dari ketiga indikator diketahui indikator mengenai kemampuan memahami pesaing memiliki indeks paling rendah. Mengacu pada hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa pengelola UKM penggilingan batu putih belum dapat secara optimal memahami pesaing usahanya sehingga dengan adanya pesaing yang bergerak dalam bidang usaha yang sama berdampak pada menurunnya jumlah penjualan.

**Gambar 5.2**  
**Kesimpulan Masalah Penelitian Kedua**



Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2014

Proses kedua untuk meningkatkan kinerja perusahaan diperlukan sebuah strategi bersaing yang berkualitas. Strategi bersaing yang disusun dapat berkualitas apabila yang menyusun strategi bersaing tersebut memiliki pengetahuan tentang usaha yang baik khususnya tentang usaha penggilingan batu putih. Hasil analisis deksriptif pada indikator-indikator variabel pengetahuan usaha menunjukkan, dari ketiga indikator diketahui indikator mengenai pengetahuan tentang pengelolaan batu putih yang berkualitas memiliki nilai indeks yang paling rendah. Mengacu pada hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa permasalahan utama pada pengetahuan usaha adalah pengetahuan tentang bagaimana menghasilkan hasil penggilingan batu putih yang berkualitas.

**Gambar 5.3**  
**Kesimpulan Masalah Penelitian Ketiga**



Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2014

Proses ketiga untuk meningkatkan kinerja perusahaan diperlukan sebuah strategi bersaing yang berkualitas. Strategi bersaing yang disusun dapat berkualitas apabila yang menyusun strategi bersaing tersebut memiliki pengalaman tentang usaha yang baik khususnya tentang usaha penggilingan batu putih. Hasil analisis deksriptif pada indikator-indikator variabel pengalaman usaha menunjukkan, dari ketiga indikator diketahui indikator mengenai kemampuan mencari penyebab kesalahan merupakan indikator yang memiliki indeks paling rendah. Mengacu pada hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa permasalahan utama pada pengalaman usaha adalah pada kemampuan pengelola UKM penggilingan batu putih dalam melakukan analisis permasalahan sehingga dapat menemukan akar penyebab permasalahan untuk ditemukan solusi permasalahannya.

### **5.3. Implikasi Teoritis**

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

1. Dalam penelitian ini terbukti bahwa kualitas strategi bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Rachmawati (2006) bahwa perusahaan perlu mengembangkan keunggulan bersaing untuk mencapai posisi pasar yang kuat bukan merupakan tindakan sesaat tetapi harus dilakukan secara sistematis dan terus menerus. Pemilihan strategi perusahaan dengan

pendekatan terintegrasi serta menerapkan kombinasi model *market based* dan *resource based* merupakan keputusan strategik untuk mengembangkan keunggulan bersaing perusahaan dan mencapai posisi pasar yang kuat serta memeliharanya secara terus menerus sehingga menjamin kelangsungan perkembangan perusahaan

2. Dalam penelitian ini terbukti bahwa adaptabilitas lingkungan usaha berpengaruh positif terhadap kualitas strategi bersaing. Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Papolova (2006) bahwa organisasi selalu berhubungan dengan lingkungan yang dinamis dan tidak pasti. Agar dapat berhasil organisasi harus menyadari pentingnya strategis, pengelola harus memahami bagaimana perubahan dalam lingkungan kompetitif, aktif mencari peluang untuk memanfaatkan kemampuan strategis, menyesuaikan dan mencari perbaikan disetiap bidang. Penelitian yang telah dilakukan oleh Anatan (2005) menunjukkan bahwa lingkungan usaha memiliki pengaruh terhadap prioritas strategi perusahaan.
3. Dalam penelitian ini terbukti bahwa pengetahuan usaha berpengaruh positif terhadap kualitas strategi bersaing. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aldi (2005), Caniero (2000), Lee (2001) menunjukkan bahwa organisasi perlu mengembangkan pengetahuan sebagai aset organisasi yang berharga agar dapat digunakan untuk menghadapi persaingan.

4. Dalam penelitian ini terbukti bahwa pengalaman usaha berpengaruh positif terhadap kualitas strategi bersaing. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Purnawan (2011) juga menunjukkan bahwa pengalaman yang dimiliki oleh pelaku usaha berpengaruh positif terhadap keselarasan strategi bersaing perusahaan.

#### **5.4. Implikasi Manajerial**

Setelah pengujian hipotesis serta dimunculkannya implikasi teoritis, selanjutnya perlu dikembangkan kebijakan manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangan bagi pengelola UKM batu putih di Kabupaten Pati dan Jepara. Implikasi kebijakan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil analisis pengaruh antar variabel penelitian, dimana dari hasil analisis tersebut diketahui bahwa untuk mencapai kinerja perusahaan diperlukan strategi bersaing yang berkualitas. Strategi bersaing yang berkualitas ditentukan oleh lingkungan usaha, pengetahuan usaha, dan pengalaman usaha. Atas dasar tersebut maka implikasi kebijakan yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.1**  
**Implikasi Manajerial Untuk Adaptabilitas Lingkungan Usaha**

| <b>Indikator</b>                             | <b>Indeks</b> | <b>Implikasi Manajerial</b>  |
|--|---------------|--|
| ALU2: Kemampuan Memahami Pesaing             | 53.2          | Pengelola UKM penggilingan batu putih harus senantiasa perduli dan waspada terhadap setiap pendatang baru. Keperdulian tersebut diwujudkan dalam bentuk informasi tentang produk-produk pesaing, kapasitas produk pesaing, kualitas pesaing, dan pangsa pasar pesaing                                      |
| ALU3: Kemampuan bekerja sama dengan penyalur | 57.0          | Dilakukan pembaruan atas kerja sama dengan penyalur karena lingkungan industri senantiasa berubah agar diperoleh situasi win-win solution  |
| ALU1: Kemampuan Memahami Pelanggan           | 58.7          | Pelanggan adalah partner kerja. Oleh sebab itu, pengelola harus berorientasi pada pelanggan. Orientasi pelanggan tersebut diwujudkan dalam bentuk ketepatan waktu pengiriman, ketepatan jumlah produk, ketepatan kualitas produk sesuai kesepakatan yang telah disepakatai antara perusahaan dan pelanggan |

Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2014

**Tabel 5.2**  
**Implikasi Manajerial Untuk Pengetahuan Usaha**

| <b>Indikator</b>          | <b>Indeks</b> | <b>Implikasi Manajerial</b>  |
|---------------------------|---------------|--|
| PU3: Pengetahuan karyawan | 55.2          | Peningkatan pengetahuan tentang kualitas produk perlu ditingkatkan. Hal ini dapat dilakukan dengan meminta pendidikan dan pelatihan melalui intansi pemerintah yang terkait                                |
| PU2: Prosedur perusahaan  | 59.3          | Pengelola usaha harus tetap memperhatikan prosedur pengelolaan penggilingan batu putih. Hal ini penting untuk menjamin kelangsungan usaha penggilingan karena prosedur perusahaan tidak merusak lingkungan |

|                        |      |  |
|------------------------|------|--|
| PU1: Aturan perusahaan | 60.3 | Aturan-aturan perusahaan dalam penggilingan batu putih harus diperhatikan agar dampaknya tidak merusak lingkungan sekitar. |
|------------------------|------|--|

Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2014

**Tabel 5.3**  
**Implikasi Manajerial Untuk Pengalaman Usaha**

| Indikator                                 | Indeks | Implikasi Manajerial   |
|---|--------|--|
| AU2: Kemampuan memahami kesalahan         | 52.6   | Mengadakan perkumpulan pengusaha penggilingan batu putih yang berfungsi sebagai forum komunikasi dan diskusi. Hal ini berguna untuk menemukan permasalahan yang dihadapi dan dikaji bersama untuk menemukan solusi permasalahan yang tepat |
| AU3: Kemampuan mencari penyebab kesalahan | 52.7   |  |
| AU1: Kemampuan mendeteksi kesalahan       | 61.1   |  |

Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2014

### 5.5. Keterbatasan Penelitian

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini tidak terlepas dari beberapa keterbatasan yang ditemukan. Berikut ini beberapa keterbatasan yang ditemukan dari hasil penelitian ini:

1. Responden penelitian ini adalah pengelola UKM penggilingan batu putih di Kabupaten Pati dan Jepara sehingga hasil-hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk kasus di luar industri yang memiliki karakteristik berbeda dengan industri tersebut.
2. Nilai GFI dan AGFI yang disyaratkan adalah  $> 0.90$  sedangkan hasil penelitian ini nilai GFI dan AGFI-nya berada dalam kategori marginal (0.865 dan 0.816).



3. Nilai Squared Multiple Correlation pada variabel kualitas strategi bersaing sebesar 0.613 artinya 61.3% perubahan pada variabel kualitas strategi bersaing disebabkan oleh pengetahuan usaha, pengalaman usaha, dan lingkungan usaha sedangkan sebanyak 38.7% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini.

#### **5.6. Agenda Penelitian Mendatang**

Mengacu pada keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan pada penelitian ini maka terdapat beberapa agenda yang dapat dilakukan pada penelitian mendatang, yaitu sebagai berikut:

1. Model penelitian ini dapat dikembangkan pada UKM lain selain usaha penggilingan batu putih yang menghadapi permasalahan yang sama tentang kinerja perusahaan.
2. Untuk meningkatkan nilai GFI dan AGFI maka pada penelitian mendatang perlu menambahkan jumlah indikator dan jumlah sampel penelitian.
3. Menambahkan variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap kualitas strategi bersaing, misalnya *personality traits* dan kemampuan adaptabilitas lingkungan

## DAFTAR PUSTAKA

- Abeson, Felix & Michael, 2006, Knowledge Source and Small Business Competitiveness, Competitive Forum, Indiana, Vol.4 Edisi 2.
- Aldi, B Elnath (2005). Menjadikan Manajemen Pengetahuan sebagai Keunggulan Kompetitif Perusahaan Melalui Strategi Berbasis Pengetahuan. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*. 2 (1).
- Anatan, Lina (2005). Pengaruh Lingkungan Bisnis terhadap Prioritas Kompetitif: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Siasat Bisnis*. 10 (2).
- Ariyawardana, 2003, Sources Of Competitive Advantage and Firm Performance: The Case of Srilangka Value-Added Tea Producers.
- Asaari, Muhammad Hasmi Abu Hassan, 2002, Business Performance of Small Medium Enterprise: Strategic Planning and Customer Focus, Universiti Sains Malaysia, Penang, Malaysia.
- Barney, Jay B (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Pearson Education. New Jersey.
- Barney, J.B. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26, 41-56.
- Barney (1991), Firm Resource and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol 17. NO. 1, Texas A & M University.
- Beal, M Reginald, 2000, Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms, *Journal Manajemen Small Business*, Milwaukee, Vol. 38, Edisi 1.
- Budiprasetya, Benedictus Karno, 2008, Dynamic Capabilities untuk Membangun Keunggulan Bersaing Berkesinambungan, The 2 nd National Conference UKWMS.
- Calantone, Roger J (1993). The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination, *Journal of Marketing*. Vol.62, Iss.4
- Campbell, JP (1997). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Chen, Cheng-Nan, 2007, The Relation among Social Capital, Entrepreneurial Orientation, Organizational Resources and Entrepreneurial Performance for New Ventures, *Contemporary Management Research*, National Cheng Kung University.

- Chesbrough, H.W. & Teece, D. (1996). When is Virtual Virtuous?: Organising for Innovation. *Harvard Business Review*.
- Davenport, DH., DW DeLong dan MC Beers (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*. 39 (2).
- Day, George S (1992). Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 10 (May): 323-329.
- Dierickx, Ingemar and Karel Cool (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*. 35 (December): 1504-1511.
- Elita, R. Funny Mustikasari, 2005, Pemanfaatan Intangible Asset Sebagai Implementasi Manajemen Pengetahuan, SKIM
- Elu, Wilfridus B, 2002, Manajemen Strategis Berbasis-Kompetensi: Pendekatan Integratif Dalam Membangun Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, STIE Perbanas Jakarta.
- Ferdinand, Augusty (2006). Metode Penelitian Manajemen. BP Undip. Semarang.
- Ferdinand, Augusty, 2003, Sustainable Competitive Advantage Sebuah Eksplorasi Model Konseptual, BP UNDIP, Semarang.
- Forsman Sari, 2000, Resource-Based Strategy Analysis: A Case Of Local Food Processing Firm in Finland, *Agricultural Economics Research*.
- Grant, RM (1991) . *Contemporary Strategy Analysis*. Cambridge. MA: Blackwell Publishers.
- Hair, Joseph F, Black, William C, Babin, Barry J; Anderson, Rolph E; Tatham, Ronald L, (2006), *Multivariate Data Analysis*, Sixth Edition.
- Hall, Richard, 1992, The Strategic Analysis Of Intangible Resources, *Strategic Journal*, AB/INFORM Global, Vol13.
- Hit. M.A, Ireland R.D dan Hoskinson, R.E (2001). *Managemen Strategi, Daya Saing Globalisasi*. Buku 1. Penerbit Salemba Empat Jakarta.
- Hitt Michael A, Ireland, R. Duane & Hoskisson, Robert E (2002). *Manajemen Strategis Daya Saing Globalisasi*, Edisi 1 (terjemahan), Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Iuliana, Ciochin, 2006, The Competitive Advantages Of Small And Enterprises, Constantin Brancoveanu "University Pitesti, Faculty of Management Marketing in Business Affaires.
- Joao, Ferreira & Azevedo, Susana, 2007, Entrepreneurial Orientation as a main Resource and Capability on Small Firm's Growth, University of Beira Interior.

- Najib, Mukhamad, 2006, Peningkatan Kinerja Bisnis Usaha Kecil Menengah (UKM) dengan Pengembangan Orientasi Pasar, Jurnal Manajemen Publikasi, Penelitian dan Review.
- Papulova, Emilia & Zuzana Papulova (2006). Competitive Strategy And Competitive Strategi Advantages Of Small And Midsezed Manufacturing Enterprises In Slovakia, Bratislava, Slovak Republic, Comenius University.
- Pearce & Robinson (2008), Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian, Edisi 10 (terjemahan), Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Pearce. A. J dan Robinson. R. B (2007). *Strategic Management*, Richard D. Irwin. Inc.
- Peteraf, Margaret A (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 14 (March): 179-191.
- Porter. M. E (2008). *Competitive Advantage*, Saputra. L dan Suyanto. S (ed). 2008. *Competitive Advantage: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Penerbit Karisma Publishing Grop, Tangerang.
- Purnawan, I Ketut Adi (2011). Pengaruh Dukungan Manajemen Puncak, Pengalaman TI dan Keahlian TI Luar Organisasi terhadap Keselarasan Strategis (Studi Kasus pada UKM Eksportir di Provinsi Bali). *Lontar Komputer*. 2 (1).
- Purwohandoko (2009). Integrasi Sumberdaya Internal Dan Paar Sebagai Basis Strategi Bersaing Pada Perudahaan Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) di Jawa Timur. Disertai Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Rachmawati, Mariana (2006). *Mengembangkan Stratejik Keunggulan Bersaing Usaha Kecil dan Menengah untuk Mencapai Posisi Pasar yang Kuat dan Berkelanjutan dalam Era Global*. Jurnal Bisnis, Manajemen dan Ekonomi. 8 (1).
- Rupidara, Neil, 2008, Modal Intelektual dan Strategi Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia, Universitas Kristen Satya Wacana.
- Sekaran, Uma (2006). Metode Penelitian untuk Bisnis. Salemba Empat. Jakarta.
- Sinkovics, Rudolf R, Roath & Anthony S, 2004, Strategic Orientation, Capabilities, And Performance In Manufacturer- 3 PL Relationships, *Journal of Business Logistics*.
- Sugiyono, 2002, Metode Penelitian Bisnis, CV. Alfabeta, Bandung.
- Suryana. (2006). *Kewirausahaan: Pedoman Praktis Kiat dan Proses Menuju Sukses*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

- Suwarni, Anik Tri, Dharma T.E.S, 2004, Pengaruh Lingkungan Makro Terhadap Hubungan Strategik Dan Kinerja Usaha Ternak Sapi Perah di Jawa Barat, Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 18(7). 509-533.
- Wijayanto, Bonifacius R, 2008, Pengetahuan Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif Berkesinambungan, Fokus Ekonomi.
- Wilklund, Johan, 2003, Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and The Performance Of small and Medium-Size Businesses, *Strategic Management Journal*, 24: 1307-1314.
- Zulaikha dan Fredianto, Ronie, 2003, Hubungan Antara Lingkungan Eksternal, Orientasi Strategik Dan Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pd Industri Manufaktur Menengah-Kecil di Kota Semarang), Fakultas Ekonomi, UNDIP.