

## MODEL INTEGRASI LINGKUNGAN BISNIS DAN STRATEGI BERSAING SEBAGAI PENENTU KINERJA KEUANGAN (STUDI PADA KERAJINAN SONGKET DI KELURAHAN 30 ILIR PALEMBANG)

H.M.A. Rasyid Hs Umrie  
Yuliani

Dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen  
Universitas Sriwijaya

rasyidhsu@gmail.com; yuliasyapril@yahoo.com

### Abstract

This study aims to describe and analyze the effect of business environmental on competitive strategy and analyze the effect of competitive strategy on financial performance. A quantitative approach is applied in this study with survey method. The study was conducted in industry songket at Kelurahan 30 Ilir Palembang. The total respondent was 18 persons with convenience sampling technique. The method of analysis used inferensial technique. Research findings that internal environmental not significant to competitive strategy. External environmental has significant positive to competitive strategy while competitive strategy has significant positive to financial performance.

**Keywords:** Internal Environmental, External Environmental, Competitive Strategy, Financial Performance

### I. PENDAHULUAN

Songket merupakan warisan budaya tradisional yang sampai saat ini masih menjadi sebuah kain mewah kebanggaan masyarakat Kota Palembang. Kain mewah ini merupakan percampuran antara beberapa budaya, antara lain India, Cina dan Arab. Bagi masyarakat Kota Palembang sendiri usaha kerajinan songket ini merupakan sumber kehidupan utama yang sudah turun temurun dari para pengrajin sebelumnya. Khususnya bagi masyarakat yang berdomisili di salah satu sentra pengrajin songket di Kecamatan Ilir Barat II Kota Palembang, sentra ini tersebar sebagian di Jalan Ki Rangga Wirasentika dan sebagian besar di Jalan Ki Gede Ing Suro. Pembuatan songket ini merupakan salah satu industri kreatif yang memiliki nilai budaya tradisional khas Palembang.

Berdasarkan data Dinas Perindustrian, perdagangan dan Koperasi Kota Palembang (2014) saat ini tercatat ada 150 pemilik usaha kerajinan songket di Palembang sedangkan di Kecamatan 30 Ilir merupakan penjualan songket secara terbuka pertama kali. Kemudian terus berkembang dari satu tempat ke tempat lain, bersama kawasan Kelurahan 32 Ilir, 12 Ulu, 13 Ulu dan 14 Ulu.

Sebagaimana usaha kerajinan songket berusaha untuk terus berkembang dalam industri kreatif ini, sehingga tujuan akhir adalah untuk meningkatkan laba usaha. Laba yang diperoleh akan terus digunakan untuk membiayai kegiatan operasional termasuk pembelian bahan baku, pembayaran upah penenun dan biaya promosi dan sebagainya. Sebagai satu kesatuan entitas ekonomi yang berusaha terus *sustainable* dalam kegiatan tersebut maka pelaku usaha akan terus memperhatikan kinerja keuangan.

Kinerja keuangan merupakan prestasi seorang pelaku usaha dalam mengelola usaha yang dijalankan. Pengukuran kinerja usaha kecil dan menengah seperti usaha songket dapat mengacu pada tiga aspek yaitu *profitability*, *productivity* dan *market*

(Sanchez & Martin, 2005). Penelitian-penelitian usaha kecil dan menengah, pengukuran kinerja usaha biasanya menggunakan pendekatan campuran (*financial and nonfinancial*), namun kesulitan muncul ketika manajer atau pemilik usaha kecil dan menengah tidak bersedia atau keberatan memberikan informasi data kinerja keuangannya (Beal, 2000).

Studi tentang faktor penentu kinerja perusahaan dalam konteks *strategic management* telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu yang pada umumnya menghubungkan antara variabel lingkungan (*environment*), strategy (*strategy*) dan kinerja (*performance*). Keterkaitan variabel-variabel tersebut dikenal dengan paradigma E-S-P yang telah diyakini kebenarannya melalui penelitian-penelitian empiris (Lukas *et al.*, 2001). Akan tetapi hasil penelitian-penelitian tersebut masih menunjukkan beberapa perbedaan yang belum konsisten. Seperti penelitian Keats & Hitt (1988) menunjukkan bahwa lingkungan dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Penelitian Mc Arthur & Nystrom (1991) memfokuskan pada studi yang berhubungan dengan tiga dimensi lingkungan yaitu lingkungan yang bersifat dinamis, lingkungan yang bersifat kompleks dan lingkungan yang bersifat liberal. Lingkungan yang bersifat dinamis digambarkan dalam beberapa wujud. Mintzberg (1979) merefleksikan dengan ketidakstabilan atau turbulensi atau gejolak pasar yang terjadi sepanjang waktu yang disebabkan karena interkoneksi atau hubungan antar organisasi atau perusahaan. Hambrick (1983) mengoperasionalkan lingkungan dinamis sebagai inovasi produk terbaru yang memperlihatkan pengaruh utama terhadap pengukuran kinerja. Yuliani *et al.* (2012) menggunakan objek pengamatan di sektor manufaktur untuk perusahaan *go public* di Indonesia menemukan bahwa dinamika lingkungan berpengaruh signifikan positif terhadap nilai perusahaan dan pada saat dinamika lingkungan dijadikan sebagai moderasi pada penelitian tersebut variabel dinamika lingkungan bukan sebagai variabel moderasi dalam pengaruh *investment opportunity set* terhadap nilai perusahaan.

Lingkungan internal berkaitan dengan keseluruhan kondisi yang berasal dari perusahaan yang meliputi sumber daya, kapabilitas dan kompetensi inti yang dimiliki perusahaan, sedangkan lingkungan eksternal adalah lingkungan umum, industri dan lingkungan pesaing (Hitt *et al.*, 2011:16). Wheelen & Hunger (2000:10) menguraikan lingkungan industri merupakan bagian dari lingkungan bisnis eksternal yang dapat memengaruhi pencapaian kinerja selain lingkungan makro. Lingkungan makro terdiri dari faktor ekonomi, ekologi, hukum, politik, sosial budaya dan teknologi, sedangkan lingkungan internal terdiri dari struktur organisasi, budaya organisasi dan sumber daya. Selanjutnya uraian lingkungan juga dijelaskan oleh Pearce & Robinson (2011:72) menyatakan bahwa lingkungan bisnis eksternal memengaruhi organisasi terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan industri. Lingkungan industri juga berperan dalam mempercepat perubahan lingkungan. Lingkungan industri yang dimaksud adalah *bargaining power* pembeli, *bargaining power* pemasok, masuknya pendatang baru yang potensial, adanya barang substitusi dan persaingan perusahaan yang sudah ada dalam industri. Strategi bersaing memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan (Newbert, 2008; Hajar, 2012; Husnah, 2013). Berdasarkan uraian diatas maka tujuan kajian ini meliputi 1) Mengetahui pengaruh lingkungan bisnis yang terdiri dari internal dan eksternal dalam menentukan strategi bersaing dan 2) Mengetahui pengaruh strategi bersaing terhadap kinerja keuangan.

## II. STUDI PUSTAKA

### 2.1. Lingkungan Bisnis

Perusahaan dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk mengerti kondisi saat ini serta memprediksi masa yang akan datang sehingga integrasi antar lingkungan harus menjadi perhatian. Pengklasifikasian lingkungan terdiri dari internal dan eksternal. Lingkungan eksternal terdiri dari dua komponen utama yaitu lingkungan umum dan lingkungan industri (David, 2003:39).

Lingkungan umum (*general environment*) mencakup elemen dalam masyarakat luas yang dapat memengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan didalamnya. Elemen-elemen ini dikelompokkan ke dalam segmen lingkungan (*environment segments*), yang terdiri dari segmen-segmen demografi, ekonomi, politik/hukum, fisik, sosial budaya, global serta teknologi. Perusahaan tidak dapat mengendalikan elemen-elemen ini secara langsung. Karenanya, tantangan strategisnya adalah untuk mengerti setiap segmen dan implikasi masing-masing, sehingga strategi yang tepat dapat dirumuskan dan diterapkan.

Lingkungan industri (*industry environment*) merupakan sekelompok faktor ancaman masuknya pendatang baru, pemasok, pembeli, produk pengganti dan intensitas persaingan antarpesaing yang memengaruhi suatu perusahaan. Secara keseluruhan interaksi antar kelima faktor ini menentukan posisi dalam industri di mana perusahaan dapat memengaruhi faktor-faktor tersebut dengan baik, atau dengan baik pula dapat mempertahankan diri dari pengaruh faktor-faktor diatas. Semakin besar kapasitas perusahaan untuk memengaruhi lingkungan industrinya, akan semakin besar pula kecenderungan perolehan laba diatas rata-rata. Analisis pesaing adalah prediksi mengenai dinamika langkah, tanggapan dan maksud para pesaing. Secara keseluruhan kinerja perusahaan akan meningkat jika perusahaan mengintegrasikan hasil analisis lingkungan umum, lingkungan industri dan pesaing. Fokus dalam penelitian ini adalah lingkungan industri dimana sebagai tantangan bagi perusahaan adalah untuk menentukan posisi dalam industri di mana perusahaan berada. Posisi dalam industri berarti perusahaan akan melihat struktur pasar.

Lingkungan internal berada di dalam perusahaan yang kecenderungan adalah berbasis sumber daya. Pandangan ini yang dikenal dengan *Resources-Based Theory* (RBT). Untuk memperoleh manfaat jangka panjang dikenal dengan *sustainable rents*, maka perusahaan harus dapat mengembangkan sumber daya yang diperoleh dari akumulasi sumber daya yang memiliki daya tahan (*durability*) penting bagi pelanggan dan bersifat superior, tidak dapat disubstitusi secara sempurna dan tidak mudah ditiru (Barney, 2002).

Pandangan berbasis sumber daya ini menentukan keunggulan strategik perusahaan yang didasarkan pada kombinasi aset, keahlian, kapabilitas dan aset tidak berwujud perusahaan yang dapat dibedakan dengan perusahaan lain (Pearce & Robinson, 2011). David (2003:180) pendekatan RBV untuk memperoleh keunggulan bersaing menyakini bahwa sumber daya internal lebih penting dari perusahaan daripada faktor eksternal dalam upaya untuk meraih serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Inti dari pendekatan RBV ini adalah bahwa mekanisme pengendalian lebih ditujukan pada manajemen internal untuk menciptakan alokasi sumber daya secara lebih efisien dan mengadopsinya sebagai keunggulan kompetitif.

## 2.2. Strategi Bersaing

Menurut Pearce & Robinson (2011:4) menjelaskan bahwa strategi merupakan suatu rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi organisasi dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama organisasi dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Keunggulan strategi organisasi pada akhirnya mengarah pada keunggulan bersaing dan strategi bersaing. Tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha adalah menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan akan berusaha untuk melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan (gaya) persaingan (Porter, 1980). Lebih lanjut jenis strategi yang paling banyak dikutip dalam penelitian manajemen strategi adalah jenis strategi Porter (1980) meliputi tiga jenis yaitu: Keunggulan biaya menyeluruh (*overall low-cost leadership*), *differentiation*, *focus*.

Penelitian ini mengacu pada operasionalisasi jenis strategi Porter (1980) dikarenakan strategi ini dipandang relevan pada praktek-praktek pada perusahaan besar dan kecil. *Overall low-cost leadership* digunakan untuk pengendalian biaya

dengan melakukan efisiensi biaya yang dapat diperoleh dari memiliki karyawan yang berpengalaman, pengendalian biaya overhead, meminimalkan biaya penelitian dan pengembangan, *service*, wiraniaga, periklanan dan sebagainya. *Differentiation* dilakukan melalui citra rancangan atau merk, teknologi yang digunakan, karakteristik khusus, pelayanan kepada pelanggan dan memiliki distribusi yang baik. *Focus* didasarkan pada usaha memenuhi kebutuhan khususnya dari pelanggan dengan lini produk yang sedikit. Penjelasan yang mendalam dan bagaimana strategi ini dilaksanakan maka harus memenuhi beberapa persyaratan seperti pada Tabel 1:

**Tabel 1. Persyaratan Strategi Bersaing Generik Porter**

Jenis Strategi	Keahlian dan Sumber daya yang diperlukan	Persyaratan Organisasi
<i>Overall low-cost leadership</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investasi modal berkesinambungan</li> <li>2. Supervisi tenaga kerja yang ketat</li> <li>3. Produk dirancang agar mudah dibuat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengendalian biaya ketat</li> <li>2. Laporan pengendalian biaya secara rinci dan rutin</li> <li>3. Organisasi dan tanggungjawab terstruktur</li> </ol>
<i>Differentiation</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan pemasaran tangguh</li> <li>2. Terdapat rekayasa produk</li> <li>3. Unggul kreatifitas</li> <li>4. Kemampuan yang kuat dalam riset</li> <li>5. Reputasi perusahaan dalam kualitas dan kepemimpinan teknologi</li> <li>6. Tradisi panjang dalam industri atau kombinasi keterampilan yang unit yang diperoleh dari usaha lain.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya koordinasi yang kuat antara fungsi dalam R&amp;D pengembangan dan pemasaran</li> <li>2. Pengukuran dan insentif subyektif bukan kuantitatif</li> <li>3. Keroyalatan dalam menarik tenaga kerja berketerampilan tinggi atau orang-orang yang kreatif.</li> </ol>
<i>Focus</i>	Kombinasi dari hal-hal diatas yang diarahkan pada sasaran strategi tertentu	Lini produk terbatas

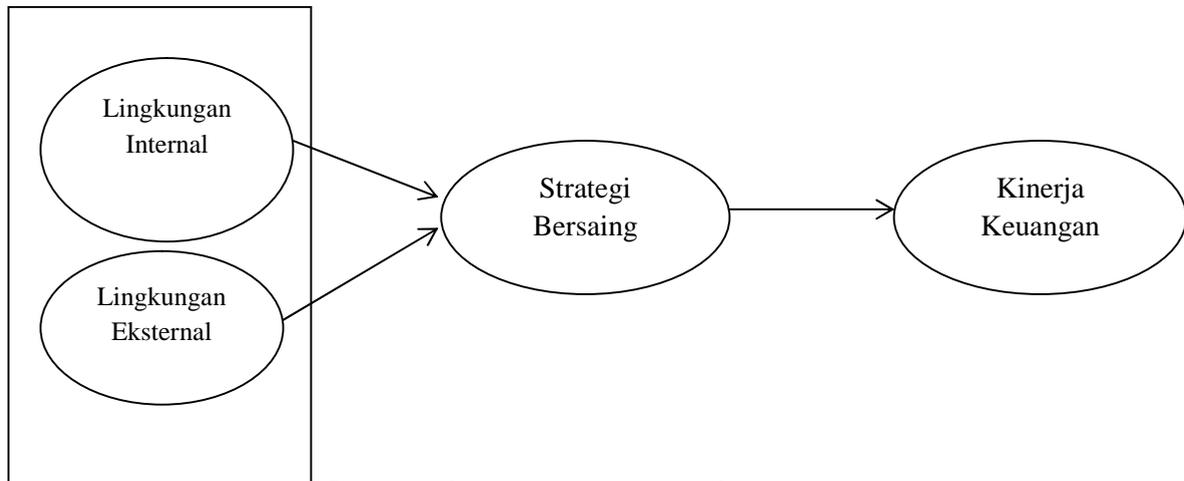
Sumber: Porter (1980)

### 2.3. Kinerja Keuangan

Kinerja merupakan suatu konsep dasar yang bersifat umum. Konsep ini biasanya dipahami secara implisit sehingga sulit untuk diungkapkan secara eksplisit. Suta (2006) mendefenisikan kata *performance* sebagai kinerja. Kinerja juga diartikan sebagai catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode tertentu. Hal ini sangat penting agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan. Tujuan perusahaan untuk tetap eksis, memperoleh keuntungan dan dapat berekmbang (*growth*) akan dapat tercapai jika perusahaan tersebut memiliki *performance* yang baik. Merujuk pada Jauch & Glueck (1998) kinerja perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan, tingkat keuntungan, tingkat pengembalian modal, tingkat *turn over* dan pangsa pasar yang mampu diraih. Li & Simerly (1998) kinerja perusahaan diukur dengan tiga indikator yaitu efisiensi, pertumbuhan dan profit.

Laitinen (2002) mendefinisikan kinerja sebagai kemampuan untuk menghasilkan sesuatu dalam dimensi yang telah ditentukan secara priori, dalam kaitannya dengan target. Literatur menunjukkan bahwa omset penjualan merupakan indikator kinerja yang paling sering digunakan (Delmar, 1997). Untuk perusahaan kecil kebanyakan belum memiliki data akuntansi secara rinci tentang kinerja keuangan. Oleh karena itu, lebih banyak menggunakan ukuran subyektif dalam pengukuran kinerja. Pengukuran seperti kinerja keseluruhan atau kesuksesan usaha telah ditemukan akan sangat berhubungan dengan ukuran kinerja perusahaan.

#### 2.4. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian



**Gambar 1. Model Hipotesis Penelitian**

- H1: Peningkatan lingkungan internal dalam lingkungan bisnis akan meningkatkan efektivitas strategi bersaing
- H2: Peningkatan lingkungan eksternal dalam lingkungan bisnis akan meningkatkan efektivitas strategi bersaing
- H3: Peningkatan penerapan strategi bersaing akan meningkatkan kinerja keuangan

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas yaitu penelitian yang ingin mencari penjelasan tentang integrasi lingkungan bisnis dan strategi bersaing terhadap kinerja keuangan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif melalui metode *survey* yaitu dengan menyebarkan kuesioner kepada responden potensial agar diperoleh data-data yang valid dan hasil yang signifikan. Berdasarkan metode eksplanasi ilmu, penelitian ini termasuk penelitian untuk menguji hipotesis dari pengembangan model, di mana hipotesis yang dibangun serta dikembangkan berdasarkan telaah teori, telaah penelitian sebelumnya dan hasil pengamatan pada fenomena yang ada (Ferdinand, 2011:55).

#### 3.2. Populasi, Sampel dan Teknik Pengumpulan Data

Populasi penelitian ini adalah seluruh unit usaha kerajinan songket di Kelurahan 30 Ilir Palembang. Metode pengambilan sampel adalah *nonprobability* yaitu pengambilan sampel secara tidak acak. Penentuan siapa yang akan dijadikan responden menggunakan teknik *convenience sampling*, yaitu pengambilan sampel berdasarkan kemudahan, pengumpulan informasi dari anggota populasi yang dengan senang hati

bersedia mengisi kuesioner. Teknik pengumpulan data dengan kuesioner ini dilakukan dalam kurun waktu satu bulan selama bulan September 2015 dimana dilakukan dengan mendatangi lokasi kelurahan 30 Ilir Palembang. Jumlah kuesioner yang tersebar 30 lembar namun yang berhasil diambil dan terisi lengkap hanya 18 kuesioner. Beberapa alasan tidak kembali kuesioner tersebut karena manajer/pemilik sedang berada di luar Palembang dan ada beberapa yang tidak bersedia mengisi kuesioner dengan alasan di tempat usaha tersebut tidak lagi menerima kuesioner untuk penelitian.

### 3.3. Operasional Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan tiga variabel yang diteliti yaitu: lingkungan bisnis, strategi bersaing dan kinerja keuangan. Masing-masing variabel penelitian secara operasional dapat didefinisikan pada Tabel 2 (**Lampiran**):

### 3.4. Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang akan digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disusun menggunakan skala Likert 5 point. Sebelum data diolah maka akan dilakukan uji instrumen yang meliputi uji validitas dan reliabilitas dengan uji coba instrumen penelitian.

1. Uji Validitas, dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen setiap variabel memenuhi persyaratan validitas dengan menggunakan *product moment* dari Pearson. Instrumen penelitian dinyatakan valid jika nilai validitas  $r > 0,3$  dan nilai signifikansi korelasi  $95\%$  atau  $\alpha = 0,05$  dan  $\alpha = 0,01$ .
2. Uji Reliabilitas, dilakukan untuk melihat konsistensi tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan. Pengujian dilakukan dengan melihat koefisien *alpha cronbach's* dengan nilai batas (*cut of poin*) yang diterima/layak adalah  $0,6$ .

### 3.5. Metode Analisis Data

Statistik inferensial dalam penelitian ini menggunakan analisis kausalitas *Structural Equation Model* (SEM) yang berbasis *component* atau *variance* yang terkenal dengan *Partial Least Square* (PLS). Alasan yang melatarbelakangi pemilihan metode analisis PLS karena: 1) Variabel yang dianalisis adalah laten, 2) Model penelitian adalah rekursif, 3) Jumlah observasi relatif kecil ( $n$  kecil). Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis yang dimulai dari uji asumsi linearitas, uji *outer model* dan *goodness of fit inner model*.

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Karakteristik Responden

Responden penelitian ini adalah para manajer dan pemilik industri songket yang berlokasi di 30 Ilir Palembang. Responden akhir penelitian berjumlah 18 orang. Karakteristik responden bertujuan untuk mendeskripsikan karakteristik manajer dan pemilik industri songket menurut: jenis kelamin, usia, pendidikan, tahun didirikan, jumlah tenaga kerja dan sumber modal usaha. Hasil deskripsi karakteristik responden disajikan dalam Tabel 3 (**Lampiran**).

### 4.2. Hasil Uji Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen dilakukan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat-syarat alat ukur yang baik atau standar dengan metode penelitian. Keabsahan dan kesahihan data hasil penelitian sangat ditentukan oleh instrumen yang digunakan. Untuk menguji instrumen penelitian maka digunakan alat ukur yaitu valid dan reliabel. Rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian Tabel 4 (**Lampiran**).

### 4.3. Hasil Statistik Inferensial

#### 4.3.1. Uji Asumsi Linearitas

Adapun hasil pengujian kecocokan model dilakukan untuk mengetahui apakah model yang diperoleh telah tepat dalam menggambarkan hubungan antar variabel yang sedang diteliti sehingga dapat dikategorikan kedalam model yang baik. Pendekatan yang digunakan adalah *Curve Fit*, dengan kaidah keputusan merujuk pada konsep *parsimony*, yaitu bilamana seluruh model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah signifikan atau tidak signifikan atau fungsi linear signifikan berarti model dikatakan linear. Tabel 5 tampak bahwa semua bentuk hubungan antar variabel dalam model struktural adalah linear. Dengan demikian asumsi linearitas pada model struktural ini telah terpenuhi.

**Tabel 5. Hasil Pengujian Asumsi Linearitas**

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Hasil Pengujian ( $\alpha=0.05$ )	Signifikansi	Keputusan
L. Internal	KK	Semua Model Tidak Signifikan	0,218	Linear
L. Eksternal	KK	Semua Model Tidak Signifikan	0,125	Linear
	SB	Semua Model Tidak Signifikan	0,234	Linear

Keterangan: SB = Strategi Bersaing      KK = Kinerja Keuangan

Sumber: Data primer diolah, 2015

#### 4.3.2. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Berdasarkan Tabel 6 (**Lampiran**) tampak bahwa variabel lingkungan bisnis yang tercermin dalam lingkungan internal dan eksternal. Semua indikator dari lingkungan internal yang terdiri dari sumber daya yang dimiliki, kapabilitas tenaga kerja dan kompetensi inti tenaga kerja adalah fit dengan  $p\text{ value} < 5\%$ . Kapabilitas merupakan indikator dominan sebagai refleksi dari variabel lingkungan internal. Lingkungan eksternal tercermin dalam empat indikator yaitu pemerintah, kondisi ekonomi, perkembangan teknologi dan ketidakpastian. Semua indikator fit sehingga dapat dijadikan sebagai cerminan dari lingkungan eksternal. Faktor ketidakpastian menjadi dominan dari lingkungan eksternal tampak bahwa pelaku industri songket harus mampu menghadapi faktor tersebut. Untuk uji *goodness of fit model* ditemukan  $Q^2 = 0,55$  atau 55%. Hasil uji ini mencerminkan bahwa model yang dibentuk untuk memprediksi kinerja keuangan adalah cukup baik.

#### 4.3.3. Pengujian Hipotesis Penelitian

Hasil pengujian hipotesis penelitian dapat dilihat pada Tabel 7. Penelitian ini memiliki tiga hipotesis dimana hasil temuan tampak pada tabel tersebut. H1 dinyatakan ditolak artinya penelitian ini tidak menemukan bukti bahwa peningkatan lingkungan internal dalam lingkungan bisnis akan meningkatkan efektifitas strategi bersaing. H2 dinyatakan diterima artinya penelitian ini membuktikan bahwa jika terjadi peningkatan lingkungan eksternal dalam lingkungan bisnis akan meningkatkan strategi bersaing. H3 dinyatakan diterima artinya bahwa peningkatan penerapan strategi bersaing mampu meningkatkan kinerja keuangan.

**Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian**

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Original Sample	t-statistics	p-value	Keputusan
Ling. Internal	→ SB	-0,123	0,961	0,351	H1 Ditolak
Lingk. Eksternal	→ SB	0,697	6,033	0,000	H2 Diterima
SB	→ KK	0,579	16,342	0,000	H3 Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2015

#### **IV. Pembahasan Hipotesis Penelitian**

##### **4.1. Peningkatan lingkungan internal dalam lingkungan bisnis akan meningkatkan efektivitas strategi bersaing**

Berdasarkan hasil analisis pengaruh lingkungan internal terhadap efektivitas strategi bersaing ditemukan tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa peningkatan lingkungan internal dalam lingkungan bisnis akan meningkatkan efektivitas strategi bersaing tidak cukup bukti untuk diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan internal yang tercermin dalam kapabilitas sebagai indikator dominan tidak mampu menjelaskan variasi efektivitas strategi bersaing yang dilakukan pengusaha songket di Kelurahan 30 Ilir Palembang.

Pengaruh lingkungan internal terhadap strategi bersaing yang ditemukan tidak signifikan dalam penelitian ini artinya belum mampu membuktikan teori berbasis sumber daya atau disebut *Resources Based Theory\_RBT* (Barney, 2002) dimana teori tersebut dibangun berdasarkan heterogenitas sumber daya dan kapabilitas khas yang dimiliki perusahaan. Pandangan RBT merupakan metode untuk menganalisa dan mengidentifikasi keunggulan strategik perusahaan yang didasarkan pada kombinasi asset, keahlian, kapabilitas dan asset tidak berwujud. Argumen pengaruh yang tidak signifikan dikarenakan kerajinan songket di lokasi penelitian memang sudah cukup lama berdiri. Tahun pendirian usaha ini hampir 20 tahun sehingga cukup terbukti pelaku usaha songket sudah mampu menghadapi kondisi lingkungan internal yang terdapat didalam usaha yang dijalankan. Perubahan yang terjadi dalam usaha yang dijalankan dengan cepat akan mengubah strategi untuk keberlangsungan usaha.

Hasil temuan penelitian ini belum memberikan kontribusi terhadap konsep Hitt *et al* (2011:16) bahwa lingkungan internal akan menentukan strategi yang digunakan. Berbeda dengan pandangan Porter (1980) bahwa manajemen dalam menentukan strategi bersaing bertujuan untuk menghubungkan perusahaan dengan lingkungan di mana perusahaan tersebut bersaing. Semakin tinggi persaingan bisnis para pelaku industri songket di Kelurahan 30 Ilir memiliki persepsi tidak berpengaruh terhadap jenis strategi yang digunakan.

##### **4.2. Peningkatan lingkungan eksternal dalam lingkungan bisnis akan meningkatkan efektivitas strategi bersaing**

Pengaruh lingkungan eksternal dalam lingkungan bisnis mampu meningkatkan efektivitas strategi bersaing sehingga H2 diterima. Hasil temuan penelitian ini memberikan bukti bahwa responden memiliki persepsi bahwa jika terjadi perubahan dalam regulasi pemerintah, kondisi ekonomi yang tidak stabil, perkembangan teknologi yang begitu cepat dan ketidakpastian lingkungan akan berpengaruh signifikan pada jenis strategi yang digunakan.

Berdasarkan *loading factor* variabel lingkungan eksternal tercermin pada ketidakpastian lingkungan. Faktor ketidakpastian menjadi pertimbangan bagi manajer dalam merancang strategi bisnis agar mampu bersaing dengan industri sejenis lainnya di Kota Palembang. Menurut Cahyono (1996) pemilihan strategi yang tepat akan ditentukan oleh situasi dan kondisi yang dihadapi yaitu sumber daya yang terbatas, adanya ketidakpastian mengenai kekuatan bersaing, komitmen terhadap sumber daya tidak dapat diubah, keputusan harus dikoordinasi antar bagian sepanjang waktu dan ada ketidakpastian mengenai pengendalian inisiatif.

Temuan penelitian ini memperkuat teori dimensi lingkungan (Mc Arthur & Nystrom, 1991) terdiri dari lingkungan yang dinamis, kompleks dan liberal. Lingkungan dinamis tergambar dalam beberapa bentuk sehingga jenis strategi yang diterapkan telah disesuaikan dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan atau usaha. Bahkan Pearce & Robinson (2011:72) menjelaskan bahwa lingkungan eksternal mampu mempengaruhi lingkungan dalam organisasi yaitu lingkungan makro dan lingkungan industri.

#### **4.3. Strategi Bersaing yang tepat mampu meningkatkan kinerja keuangan**

Hasil analisis pengaruh strategi bersaing terhadap kinerja keuangan ditemukan signifikan dan positif. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa strategi bersaing yang tepat mampu meningkatkan kinerja keuangan cukup bukti untuk diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan strategi dengan indikator fokus pada segmen tertentu mampu meningkatkan kinerja keuangan yang tercermin dalam pertumbuhan aset. Merujuk pada analisis model pengukuran maka responden menilai bahwa menciptakan produk yang berbeda dan unik akan mampu meningkatkan pertumbuhan aset.

Hasil tanggapan responden tentang kinerja keuangan diperoleh kategori sedang, artinya manajer sebagai pelaku usaha industri songket di Kelurahan 30 Ilir Palembang memberikan persepsi penting untuk peningkatan kinerja keuangan. Semakin tepat strategi yang dimiliki maka semakin optimal kinerja keuangan usaha. Temuan penelitian ini memperkuat teori dalam perspektif *Resources Based Theory* (RBT). Pendekatan RBT memfokuskan pada *internal resources* baik dalam bentuk fisik, *financial, human and organizational*. Menurut pandangan *Resources Based View of the firm* yang dikemukakan Penrose (1959) bahwa perusahaan yang memiliki sumberdaya unik akan memiliki kinerja yang tinggi. Penelitian ini membuktikan bahwa sumber daya unik tampak dalam strategi bersaing yang dilakukan pengusaha songket yaitu menciptakan produk yang berbeda dan fokus pada segmen pasar tertentu. Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Newbert (2008); Hajar (2012); Husnah (2013).

### **V. KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN**

#### **5.1. KESIMPULAN**

1. Lingkungan internal tidak memberikan kontribusi pada penentuan strategi bersaing bagi industri songket di Kelurahan 30 Ilir.
2. Lingkungan eksternal mampu memberikan kontribusi untuk penentuan strategi bersaing bagi industri songket.
3. Pemilihan strategi bersaing yang tepat tercermin dalam strategi menciptakan produk yang bervariasi dan fokus pada segmen tertentu maka mampu meningkatkan kinerja keuangan yang tercermin pada pertumbuhan aset industri songket.

#### **5.2. SARAN**

1. Lingkungan internal yang tercermin pada kapabilitas perlu diperhatikan bagi pelaku usaha songket. Oleh karena itu, kapabilitas dapat dibentuk dengan kompetensi yang terus dilatih dan dikembangkan.
2. Lingkungan eksternal yang *turbulence* perlu diperhatikan bagi pelaku usaha industri songket karena ketidakpastian lingkungan akan berpengaruh pada strategi yang dilakukan suatu industri.
3. Strategi bersaing mampu meningkatkan kinerja keuangan. Bagi pelaku usaha industri songket kinerja keuangan yang baik terus dipertahankan menuju *sustainable* dari usaha tersebut.

#### **5.3. KETERBATASAN PENELITIAN**

1. Penelitian ini membedakan antara lingkungan internal dan eksternal menyebabkan ada indikator lingkungan bisnis menjadi tidak valid sehingga penelitian mendatang diperlukan kembali untuk mengeksplor secara mendalam agar pemisahan antar lingkungan internal dan eksternal dengan indikator yang valid.
2. Akibat pemisahan antara lingkungan internal dan eksternal ditemukan pengaruh yang tidak signifikan antara lingkungan internal terhadap strategi bersaing.

Penelitian mendatang dapat saja ditambahkan variabel mediasi dan moderasi terhadap kedua hubungan variabel tersebut.

3. Jumlah responden minim menjadikan hasil uji instrumen menjadi tidak valid untuk beberapa indikator sehingga dilakukan *dropping*. Penelitian mendatang diperlukan tambahan responden sehingga hasil temuan penelitian lebih bermakna.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition, Prentice Hall.
- Beal, R.M. 2000. Competing Effectively: Environmental Scanning Competitive Strategy and Organizational Performance: The Small Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*. 22: 27-45.
- David, F. R. 2003. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 8<sup>th</sup> Edition, International Edition, Prentice Hall Pearson Education, Inc. Upper Saddle River: New Jersey.
- Delmar, F. 1997. Measureing Growth: Methodological Considerations and Empirical Result, in Donckles, R and Miettinen A. *Entrepreneurship and SME Research*. 199-215.
- Ferdinand, A. 2011. *Metode Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Hajar, Ibnu. 2012. *Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Lingkungan Industri terhadap Kemampuan Organisasi, Strategi Bersaing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Kecil Meubel Kayu di Sulawesi Tenggara)*. Ringkasan Disertasi. Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya.
- Hambrick, D. C. 1983. An Empirical Typology of Mature Industrial-Product Environments. *The Academy of Management Journal*. 26(2): 213-230.
- Hitt, M. A.; Ireland, D.R & Hoskisson, E.D. 2011. *Concepts Strategic Management Competitiveness & Globalization 9e*. South-Western Cengage Learning. USA.
- Husnah. 2013. *Aset Tanwujud, Strategi Bersaing dan Kinerja Keuangan: Kajian pada UKM Rotan di Kota Palu Sulawesi Tengah*. Ringkasan Disertasi. Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya.
- Jauch, L.R & Glueck, W.F. 1998. *Business Policy and Strategic Management*. McGraw-Hill Book Company. Singapore.
- Keats & Hitt. 1988. A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimension Macro Organizational Characteritic and Performance. *Academy Management Journal*. 31 (3): 570-598.
- Laitinen, E.K. 2002. A Dynamic Performance Measurement System: Evidence from Small Finnish Technology Company. *Scandinavian Journal of Management*. 18: 66-87.
- Li, M & Simerly, R. L. 1998. The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Ownership and Performance Relationship. *Strategic Management Journal*. 19(2): 169-179.
- Lukas, B.A; Tan, J. J & Hult, G. T.M. 2001. Strategic Fit in Transitional Economies: The Case of China's Electronics Industry. *Journal of Management*. 27: 409-429.
- Mc Arthur, A. W & Nystrom, P. C. 1991. Environmental Dynamism, Complexity and Munificence as Moderators of Strategy-Performance Relationship. *Journal of Business Research*. 23(4): 349-361.
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of Organizations*. Prentice-Hal, Englewood Cliffs.
- Newbert, S. 2008. Value, Rareness, Competitive Advantage and Performance: a Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 29: 745-768.
- Pearce, J. A & Robinson, R. B. 2011. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. Sixth Edition Irwin. The McGraw-Hill Companies, Inc.

- Penrose, E.T. 1959. *The Theory of The Growth of The Firm*. New York: John Wiley.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : The Free Press.
- Sanchez, A. A & Martin, G.S. 2005. Orientation Management, Characteristic, and Performance. A Study Spanish SME's. *Journal of Small Business Management*. 43 (3): 287-306.
- Solimun. 2010. Analisis Multivariat Pemodelan Struktural Metode *Partial Least Square-PLS*. Malang: Penerbit CV. Citra.
- Suta, I. P. G. A. 2006. Kinerja Pasar Perusahaan Publik di Indonesia: Suatu Analisis Reputasi Perusahaan. Disertasi telah diterbitkan. Penerbit Yayasan SAD Satria Bhakti. Jakarta: Indonesia.
- Wheelen, T. L & Hunger, J. D. 2000. *Strategic Management and Business Policy Eleventh Edition*. Pearson International Edition.
- Yuliani; Zain, J; Sudarma, M & Solimun. 2012. Diversification, Investment Opportunity Swt, Environmental Dynamics and Firm Value (Empirical Study of Manufacturing Sectors in Indonesia Stock Exchange). *Journal of Business and Management*. 6 (4): 1-15.

**LAMPIRAN**

**Tabel 2. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Lingkungan Bisnis (x): Hitt <i>et al</i> (2011:16) yaitu perubahan lingkungan internal dan eksternal yang dapat mendatangkan peluang dan ancaman bagi perusahaan	Lingkungan Internal (x <sub>1</sub> )	Sumber daya	Skala Likert 5 Poin:  1= Sangat tidak setuju  2= Tidak setuju  3= Netral  4= Setuju  5= Sangat setuju
		Kapabilitas	
		Kompetensi Inti	
	Lingkungan Eskternal (x <sub>2</sub> )	Pemerintah (kestabilan politik dan keamanan)	
		Kondisi perekonomian	
		Perkembangan teknologi	
		Ketidakpastian lingkungan	
Strategi Bersaing (y <sub>1</sub> ): Strategi Generik (Porter, 1980) yaitu <i>cost-leadership, differentiation, focus</i>	Menekan biaya yang lebih rendah dari pesaing	2= Tidak setuju	
	Produk dengan biaya efisien	3= Netral	
	Meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan	4= Setuju	
	Menciptakan produk yang berbeda	5= Sangat setuju	
	Fokus terhadap pelanggan tertentu		
	Fokus terhadap segmen pasar tertentu		
Kinerja Keuangan (y <sub>2</sub> ) Tingkat pencapaian atau prestasi usaha dalam periode waktu tertentu (Lee & Tsang, 2001)	Pertumbuhan Penjualan		
	Pertumbuhan Aset		
	Pertumbuhan Keuntungan		

**Tabel 3. Karakteristik Responden Penelitian**

Karakteristik Responden		Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1. Jenis Kelamin	a. Laki-laki	9	50,00
	b. Perempuan	9	50,00
	<b>Jumlah</b>	<b>18</b>	<b>100,00</b>
2. Usia	a. 22 – 29 tahun	1	6,00
	b. 30 – 37 tahun	4	22,00
	c. 38 – 45 tahun	6	33,00
	d. 46 - >54 tahun	7	39,00
	<b>Jumlah</b>	<b>18</b>	<b>100,00</b>
3. Pendidikan	a. SD	1	6,00
	b. SMP	3	6,00
	c. SMA/Sederajat	10	6,00
	d. D1	1	6,00
	e. S1	3	6,00
	<b>Jumlah</b>	<b>18</b>	<b>100,00</b>
4. Jumlah TK	a. 1 – 5	1	6
	b. 6 – 10	4	22
	c. 11 – 20	12	67
	d. 21 – 30	1	6
	<b>Jumlah</b>	<b>18</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Diolah dari Data Primer, 2015

**Tabel 4. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen**

Variabel penelitian	Indikator	Koefisien korelasi (r)	Keterangan	Cronbach's Alpha	Keterangan
Lingkungan Bisnis (X1)	X11	0,738	Valid	0,624	Reliabel
	X12	0,432	Valid		
	X13	0,609	Valid		

	X14	0,595	Valid		
	X15	0,738	Valid		
	X16	0,432	Valid		
	X17	0,609	Valid		
Strategi Bersaing (Y1)	Y11	0,775	Valid	0,695	Reliabel
	Y12	0,485	Valid		
	Y13	0,489	Valid		
	Y14	0,680	Valid		
	Y15	0,662	Valid		
	Y16	0,676	Valid		
Kinerja Keuangan (Y2)	Y21	0,854	Valid	0,810	Reliabel
	Y22	0,809	Valid		
	Y23	0,890	Valid		

Sumber: Data primer diolah, 2015

**Tabel 6. Hasil Pengujian Indikator Variabel Penelitian**

Variabel		Indikator	Outer Loading	p-value	Keputusan
Lingkungan Bisnis	Lingkungan Internal	X11	0,616	0,000	Fit
		X12	0,744	0,000	Fit
		X13	0,668	0,000	Fit
	Lingkungan Eksternal	X14	0,268	0,000	Fit
		X15	0,605	0,000	Fit
		X16	0,433	0,000	Fit
		X17	0,646	0,000	Fit
Strategi Bersaing	Y11	0,571	0,000	Fit	
	Y12	0,208	0,000	Fit	
	Y13	0,511	0,000	Fit	
	Y14	0,779	0,000	Fit	
	Y15	0,742	0,000	Fit	
	Y16	0,780	0,000	Fit	
Kinerja Keuangan	Y21	0,787	0,000	Fit	
	Y22	0,919	0,000	Fit	
	Y23	0,750	0,000	Fit	

Sumber: Data primer diolah, 2015