

## Membangun Strategi Bersaing Melalui Sumber Daya Strategis dan Dinamika Lingkungan Guna Meningkatkan Kinerja Usaha (Studi Pada Usaha Kecil Menengah di Kabupaten Wonosobo)

Yusqi Mahfud <sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Program Studi Manajemen Universitas Sains Al Qur'an (UNSIQ) Wonosobo

<sup>1)</sup> [yusqi@unsiq.ac.id](mailto:yusqi@unsiq.ac.id)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh sumber daya strategis dan dinamika lingkungan terhadap kinerja usaha melalui strategi bersaing. Sampel dalam penelitian ini adalah pelaku Usaha Kecil Menengah di Kabupaten Wonosobo. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan analisis data menggunakan model partial least square multivariate statistic analysis. Peneliti akan mengurus ijin penelitian di pihak-pihak yang berwenang. Setelah semua administrasi beres, peneliti akan mengadakan perjanjian dengan subjek penelitian untuk menentukan waktu yang tepat untuk mengisi kuesioner. Setelah ada kesepakatan waktu, peneliti membagikan kuesioner yang terkait dengan tujuan penelitian. Data mentah yang didapat kemudian disaring untuk mendapatkan data yang layak untuk dianalisis. Langkah berikutnya adalah melakukan analisis data. Dalam tahap ini metode yang dipakai adalah Path Analysis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan analisis data menggunakan model partial least square multivariate statistic analysis. Setelah semua data dianalisis, maka langkah terakhir adalah membuat kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sumber daya strategis berpengaruh positif terhadap kinerja usaha (H1 diterima). Dinamika lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja usaha (H2 diterima). Sumber daya strategis (SS) berpengaruh positif terhadap Strategi bersaing (SB) diterima (H3 diterima). Sumber daya strategis berpengaruh positif terhadap kinerja usaha yang dimediasi oleh Strategi bersaing (H4 diterima). Dinamika lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja usaha yang dimediasi oleh Strategi bersaing (H5 diterima).

**Kata Kunci** : sumber daya strategis, dinamika lingkungan, kinerja usaha, strategi bersaing

### ABSTRACT

*This study aims to prove the influence of strategic resources and environmental dynamics on business performance through competitive strategies. The sample in this research is the Small and Medium Enterprises in Wonosobo Regency. The data analysis technique uses Structural Equation Modeling (SEM) using data analysis using the partial least square multivariate statistical analysis model. The researcher will take care of the research permit at the authorities. After all the administration is done, the researcher will enter into an agreement with the research subject to determine the right time to fill out the questionnaire. After a time agreement, researchers distributed questionnaires related to the research objectives. The raw data obtained is then filtered to obtain data that is suitable for analysis. The next step is to do data analysis. In this stage the method used is Path Analysis using Structural Equation Modeling (SEM) using data analysis using the partial least square multivariate statistical analysis model. After all data has been analyzed, the last step is to make a conclusion.*

*The results showed that strategic resources had a positive effect on business performance (H1 accepted). Environmental dynamics have a positive effect on business performance (H2 is accepted). Strategic resources (SS) have a positive effect on the competitive strategy (SB) received (H3 accepted). Strategic resources have a positive effect on business performance mediated by competitive strategies (H4 accepted). Environmental dynamics have a positive effect on business performance mediated by competitive strategies (H5 accepted).*

**Keywords** : strategic resources, environmental dynamics, business performance, competitive strategies

## I. PENDAHULUAN

Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) merupakan salah satu prioritas pembangunan ekonomi di Indonesia. Kegiatan UMKM merupakan salah satu bidang usaha yang dapat bertahan dan menjadi pemulih perekonomian di tengah keterpurukan akibat krisis moneter pada berbagai sektor ekonomi. Pelaku UMKM dituntut untuk berpikir secara kreatif dan inovatif dalam era globalisasi seperti saat ini, karena untuk menghadapi kondisi pasar yang dinamis. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). UMKM dibedakan menjadi 3 yaitu Usaha Mikro dengan aset maksimal 50 juta dan omzet maksimal 300 juta, Usaha Kecil dengan aset >50 juta hingga 500 juta dan omzet >300 juta hingga 2,5 milyar dan Usaha Menengah dengan aset >500 juta hingga 10 milyar dan omzet >2,5 milyar hingga 50 milyar. BPS membedakan UMKM berdasarkan jumlah tenaga kerja seperti Usaha Mikro dengan tenaga kerja 1-4 orang, Usaha Kecil dengan tenaga kerja 5-19 orang dan Usaha Menengah dengan tenaga kerja 20-99 orang, UMKM di Indonesia dapat menyerap tenaga kerja hingga hampir setengah dari total jumlah penduduk di Indonesia, yaitu 114.144.082 orang (Kementerian Koperasi & UKM, 2015). Jumlah unit UMKM di Indonesia juga jauh lebih besar daripada jumlah Usaha Besar (UB). UMKM sendiri memberikan *Product Domestic Bruto* (PDB) yang lebih tinggi daripada UB.

Pemberdayaan usaha kecil dan menengah (UKM) menjadi semakin kritis terkait dengan perubahan secara dramatis lingkungan bisnis global, sehingga UKM dituntut untuk meraih keunggulan kompetitif dan mampu mempertahankan eksistensinya (Anatan & Ellitan, 2009). Mengingat, sampai saat ini diyakini UKM telah banyak memberikan kontribusi penting bagi pertumbuhan ekonomi negara, baik penyediaan lapangan kerja, kesempatan kerja, peningkatan pendapatan masyarakat dan ekspor non-migas (Hakim, 2007).

Pengelolaan usaha berbasis sumber daya (*resources-based*) merupakan salah satu alternatif solusi bagi UKM, karena melalui pengelolaan tersebut mampu menciptakan kompetensi khusus dan memberikan pilihan strategis untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan (Barney, 2001; Grant, 2010). Untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan tidak terlepas dari *resource based-view* (RBV) yang mengarahkan manajemen perusahaan untuk mengidentifikasi, menguasai, dan mengembangkan sumber daya strategis dalam rangka menghasilkan kinerja secara optimal (Barney *et al.*, 2004).

Sumber daya strategis merupakan sekumpulan aset dan kapabilitas yang dijadikan kompetensi inti bagi perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Collis & Montgomery, 2004). Oleh karena itu, proses pengembangan, pemeliharaan, serta pengendalian sumber daya strategis merupakan upaya penting dilakukan dari waktu ke waktu, dan hakikatnya sebagai pondasi kuat untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan, serta menciptakan kinerja superior bagi perusahaan (Ferdinand, 2006). Dalam literatur manajemen strategis, penerapan strategi yang sesuai dengan sumber daya dimiliki merupakan awal penting bagi perbaikan kinerja suatu perusahaan (seperti: Porter, 1996; Grant, 2010). Dengan kata lain, kesuksesan perusahaan tergantung pada sumber daya yang dimiliki, serta strategi apa yang dipilih untuk memberdayakan sumber daya tersebut, sehingga mampu merespon dengan baik peluang dan tantangan dari lingkungan bisnis yang dihadapi (Barney, 2001).

Sementara masih terbatasnya sumber daya yang dikuasai maupun dikendalikan UKM di Indonesia, perlu adanya dorongan investasi untuk mengembangkan sumber daya yang dimiliki agar sejalan dengan penerapan strategi-strategi dalam rangka penciptaan keunggulan bersaing serta menghasilkan peningkatan kinerja usaha (Barney *et al.*, 2004). Selain itu, Aaker (2001) menyampaikan bahwa keunggulan kompetitif dapat diperoleh dari sumber daya strategis yang diciptakan atau diakuisisi, dipelihara dan dikembangkan oleh perusahaan sebagai basis pemilihan strategi bersaing, sehingga nantinya dapat berperan sebagai kapabilitas strategis dalam bermanuver untuk menghadapi kondisi pasar yang semakin kompetitif. Dengan demikian, kesuksesan UKM dalam meningkatkan kinerja usaha tidak hanya dari penguasaan sumber daya strategis, melainkan penerapan strategi bersaing yang sesuai dengan sumber daya strategis akan mampu memberikan keunggulan berkompetisi, serta mengarahkan UKM untuk meraih kinerja usaha yang lebih baik dan berkesinambungan.

Keunggulan kompetitif perusahaan dalam era globalisasi saat ini juga ditentukan oleh faktor lingkungan bisnis (eksternal). Lingkungan bisnis dipandang sebagai kondisi dinamis yang sulit diramalkan perubahannya, serta dapat menciptakan peluang dan tantangan bagi perusahaan (Miles *et al.*, 2000), serta sebagai sumber informasi dan wahana penyedia sumber daya (Hitt *et al.*, 2011). Lingkungan bisnis yang diteliti fokus pada dinamika lingkungan, dikonsepsikan sebagai lingkungan yang berubah cepat dan

diidentifikasi adanya ketidakpastian lingkungan, serta intensitas persaingan yang tinggi (Hashim *et al.*, 2001).

Berkaitan dengan hal tersebut, keberhasilan perusahaan tergantung pada kemampuan memantau dan menyelaraskan strategi dengan lingkungan bisnisnya. Hal ini sesuai dengan pendekatan *contingency* dalam manajemen strategi yang menekankan kesesuaian (*fit*) strategi bisnis dengan lingkungan bisnis sebagai penentu kelangsungan hidup atau kinerja perusahaan (Daniel & Rocío, 2007; Porter, 1996). Ini memberikan makna bahwa perusahaan yang mampu mencocokkan sumber daya yang dikuasai dengan peluang-peluang dari lingkungan eksternalnya atau menggunakan untuk mengurangi dampak ancaman melalui penerapan strategi bisnis dapat meraih posisi unggul dalam persaingan, dan meraih kinerja usaha yang berkesinambungan. Sementara itu, lingkungan bisnis eksternal dapat memberikan dampak langsung terhadap kinerja bisnis tanpa melihat pilihan strategi-strategi yang dijalankan perusahaan (O'Regan *et al.*, 2008). Kondisi ini mengindikasikan bahwa lingkungan bisnis dapat memberikan dampak langsung maupun tak langsung kinerja perusahaan.

Data UMKM Carica di Wonosobo Tahun 2011-2015 menunjukkan bahwa jumlah unit usaha Carica meningkat dari tahun ke tahun. Dari segi nilai investasi pada tahun 2014 dan tahun 2015 mengalami peningkatan. Pertumbuhan pelaku usaha carica juga mengalami peningkatan, akan tetapi tidak diikuti dengan meningkatnya omset penjualan dimana prosentase peningkatan omset penjualan tidak sebanding dengan prosentase pertumbuhan UMKM Carica. Rata-rata produksi juga menurun pada tahun 2013 dan tahun 2014. UMKM memiliki budget terbatas, sehingga tidak mungkin untuk melakukan produksi tanpa mengacu pada penjualan periode sebelumnya. Dapat dikatakan bahwa produksi dalam UMKM memiliki pengaruh pada kinerja bisnis.

UMKM carica di Kabupaten Wonosobo sebenarnya sangat potensial, tetapi terjadinya penurunan kinerja UMKM carica di Kabupaten Wonosobo mengindikasikan bahwa UMKM kurang mampu bersaing pada lingkungan pasar yang dinamis serta selera konsumen yang terus berubah hingga saat ini. Salah satu langkah yang dapat ditempuh oleh pelaku UMKM carica di Kabupaten Wonosobo agar tetap bertahan ditengah kerasnya persaingan usaha yaitu dengan menciptakan keunggulan bersaing. Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan pengaruh sumber daya strategis dan dinamika lingkungan terhadap kinerja usaha, untuk membuktikan pengaruh strategi bersaing terhadap kinerja usaha. ntuk membuktikan pengaruh sumber daya strategis dan dinamika lingkungan terhadap kinerja usaha yang dimediasi oleh strategi bersaing

## II. LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS PENELITIAN

### Kinerja Usaha

Pelham & Wilson (1996) mendefinisikan kinerja usaha sebagai sukses produk baru, yang diukur melalui pengembangan produk baru, dan pengembangan pasar, *growth share* yang diukur melalui pertumbuhan penjualan dan porsi pasar, profitabilitas, diukur melalui *operating profits*, *profit to sales ratio*, *cash flow operation*, *return on investment*, *return on assets*, dan realtif kualitas produk.

Menurut Miles *at al* (2000) Pengukuran secara subjektif terhadap kinerja dipilih dari pada pengukuran obyektif dengan beberapa alasan. Pertama, perusahaan kecil seringkali sangat berhati-hati dan kuat menjaga informasi data keuangan perusahaan. Olehkarena itu informasi kinerja secara subyektif akan lebih mudah didapatkan dibandingkan informasi secara obyektif. Kedua, data keuangan obyektif perusahaan-perusahaan kecil tidak dipublikasikan secara akurat dan kadang tidak tersedia, hal ini membuat tidak mungkin untuk melakukan pemeriksaan ketepatan dari kinerja keuangan yang dilaporkan. Ketiga, dengan asumsi data keuangan perusahaan kecil dilaporkan, data yang ada sebagian besar sulit diinterpretasikan. Terakhir, pada saat perusahaan secara umum dalam kondisi lingkungan yang bermusuhan dan kinerja cenderung mengalami penurunan, penilaian secara subyektif dengan membandingkan dengan kinerja secara umum perusahaan lain sejenis akan dapat lebih tepat digunakan. Penelitian terdahulu menindikasikan bahwa kinerja secara subyektif dapat menjadi konsisten dengan pengukuran obyektif dan dapat mempertinggi reliabilitas dan validitas penelitian (Des dan Robinson, 1984).

### Sumber daya strategis

Menurut Grant (1997) Sumber daya strategis adalah penguasaan sumber daya agar sejalan dengan penerapan strategi-strategi dalam rangka meningkatkan posisi bersaing untuk mewujudkan pencapaian kinerja usaha secara optimal. Sedangkan Runyan (2006) menjelaskan bahwa: Sumber daya strategis adalah

Penggunaan sumber daya, baik seluruh aset (*tangible* dan *intangible*) serta kapabilitas yang dimiliki perusahaan merupakan kompetensi utama untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi-strategi usaha. Berdasarkan pengertian dari para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa sumberdaya strategis adalah penggunaan sumberdaya usaha untuk mengimplementasikan strategi bersaing perusahaan.

Menurut Grant (dalam Damayanti 2012) terdapat beberapa faktor yang dapat digunakan dalam mengidentifikasi sumberdaya strategis, yaitu sebagai berikut:

1. Menyeleksi strategi, yaitu strategi yang mampu mengeksploitasi aset dan kapabilitas kunci perusahaan;
2. Optimalisasi Sumber Daya, yaitu memastikan bahwa sumber daya perusahaan digunakan secara optimal dan keuntungan potensialnya dieksploitasi secara maksimal;
3. Analisis sumber daya, yaitu pemanfaatan sumber daya yang tersedia dan pemenuhan sumber daya yang langka untuk membangun landasan sumber daya perusahaan di masa depan.

### Dinamika lingkungan

Menurut Mardiyana (1998) bahwa dinamika lingkungan adalah lingkungan dimana seseorang karyawan melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Secara umum dinamika lingkungan merupakan lingkungan dimana pekerja melaksanakan tugas pekerjaannya, dan terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik. Dinamika lingkungan fisik meliputi: pengelolaan gedung / tata ruang kerja, penerangan, ke-bersihan, kerindangan halaman, warna dinding, kelengkapan peralatan kerja atau fasilitas kerja dan lain sebagainya yang dapat dilihat secara fisik. Sedangkan dinamika lingkungan non fisik adalah meliputi suasana kerja, keamanan dan kenyamanan, temperatur, ketenangan, hubungan dengan sesama karyawan dan pelayanan masyarakat.

Kohli dan Jaworski dalam Wisman Nainggolan (2008) menjelaskan bahwa : “Dinamika lingkungan usaha adalah perubahan-perubahan yang ada pada lingkungan organisasi-laba yang meliputi perubahan pasar, intensitas bersaing dan teknologi”. Gul dan Chia yang dikutip oleh Sukma Lesmana (2012), menegaskan bahwa Persepsi tentang ketidakpastian lebih baik dari pada ketidakpastian lingkungan aktual, karena persepsi tersebut berpengaruh terhadap keputusan-keputusan yang dibuat manajer dalam merespon lingkungan operasional perusahaan. Chenhall dan Morris yang dikutip oleh Sukma Lesmana (2012) menegaskan bahwa Ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan (dinamika lingkungan) sebagai faktor kontijensi yang paling penting, sebab ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan menjadi proses perencanaan dan kontrol yang lebih sulit.

### Strategi bersaing

Menurut Porter (2004) tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha (*business unit*) dalam sebuah industri adalah menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan (gaya) persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Sedangkan menurut Kotler (2006) menyatakan bahwa strategi yang secara kuat menempatkan perusahaan terhadap pesaing dan yang memberi perusahaan keunggulan bersaing yang sekuat mungkin”. Jadi pengertian strategi bersaing adalah bagaimana upaya yang dilaksanakan oleh sebuah perusahaan dalam memenangkan sebuah pasar yang menjadi pasar sasarannya dengan cara memberikan keunggulan-keunggulan dalam bersaing, menganalisis pesaing serta melaksanakan strategi pemasaran bersaing yang efektif.

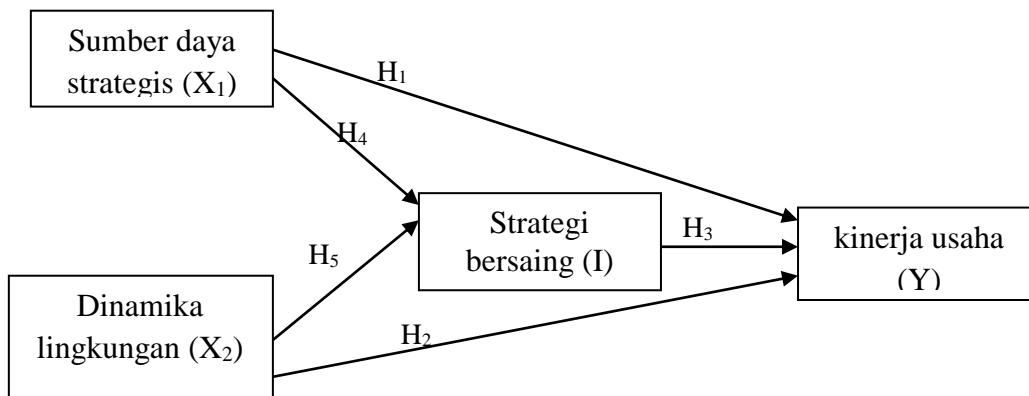
Menurut Porter (1998) dari sudut pandang strategis, kekuatan dan kelemahan yang sangat penting adalah sosok (*posture*) perusahaan dalam menghadapi sebab-sebab pokok dari tiap-tiap kekuatan persaingan.

Dari uraian masalah yang ada, dapat dimunculkan suatu hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. H1 : Sumber daya strategis berpengaruh terhadap kinerja usaha.
2. H2 : Dinamika lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja usaha.
3. H3 : Strategi bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja usaha.
4. H4 : sumber daya strategis berpengaruh positif terhadap kinerja usaha yang dimediasi oleh strategi bersaing.
5. H5 : Dinamika lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja usaha yang dimediasi oleh strategi bersaing

### Model Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah dan telaah pustaka yang telah diuraikan, maka kerangka pemikiran teoritis yang diajukan dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1 Kerangka Pemikiran Teoritis

### III. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini populasinya adalah pelaku usaha mikro kecil dan menengah carica di kabupaten Wonosobo. penentuan jumlah sampel adalah 5 – 10 kali indikator yang diukur. Sampel yang diambil adalah sebagian dari populasi yang telah ditentukan dan karena indikatornya berjumlah 20 maka sampel yang diambil minimal 100.

Operasionalisasi variabel sumber daya strategis mengacu pada Dollinger (2002) dan Grant (2010) dengan menggunakan 6 indikator, yaitu: ketersediaan sumber daya fisik, pencapaian sumber daya reputasi, pengelolaan sumber daya organisasi, pengelolaan sumber daya keuangan, pengelolaan sumber daya manusia, dan penguasaan sumber daya teknologi. Responden diminta untuk menanggapi tiap item yang berskala Likert 5 titik untuk menuntun seberapa baik penguasaan sumber daya strategis. Selanjutnya, Variabel orientasi kewirausahaan diukur menggunakan 3 item pernyataan dengan indicator Tingkat orientasi kemampuan melakukan, kegiatan-kegiatan inovatif dalam proses-proses manajemen. Tingkat orientasi proaktifitas prestasi secara mandiri dalam proses-proses dan Tingkat orientasi kemampuan mengambil resiko tinggi secara akurat dalam proses- proses manajemen. variabel dinamika lingkungan (X3) mengompilasi instrumen yang dikembangkan Hashim *et al.* (dalam Suardhika 2011) dan Rivard *et al.* (2005) dengan menggunakan indikator ketidakpastian lingkungan, faktor eksternal dan intensitas persaingan. Responden diminta memberikan tanggapan pada tiap-tiap item yang berskala Likert 5 titik untuk mengarahkan seberapa tinggi dan rendahnya dinamika lingkungan yang dihadapi. Variabel strategi bersaing (I) mengacu pada strategi generik Porter's, yaitu: penerapan strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi fokus. Selanjutnya, pengukuran masing-masing indikator mengompilasi ukuran dari Hashim *et al.* (dalam Suardhika 2011) dan Suci (2008). Responden diminta tanggapannya pada masing-masing item berskala 5 titik yang mengarah seberapa baik penerapan strategi bersaing. Sedangkan, kinerja usaha (Y2) mengadaptasi ukuran dari Camison dalam Sanchez & Marin (2005) dengan menggunakan 5 indikator, yaitu : Pertumbuhan, penjualan, Pertumbuhan, pelanggan, Porsi pasar dan Kemampulabaaan. Responden diminta untuk menanggapi tiap item berskala Likert 5 titik yang menuntun seberapa baik pencapaian kinerja usaha dalam 3 tahun terakhir.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *partial least square multivariate statistic analysis*. Penggunaan model *partial least square multivariate statistic analysis* berkaitan dengan metode-metode statistik yang secara bersama-sama (simultan) melakukan analisis terhadap lebih dari dua variabel *multivariate statistic analysis* untuk menjawab topik utama di dalam penelitian

### IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari seluruh data yang disebar sebanyak 100 kuesioner dan kembali 100 kuesioner. Dari 100 kuesioner, semua data dapat diolah. karena semua pertanyaan diisi semua. Responden terbanyak berjenis kelamin laki-laki sebanyak 70 orang atau 70%, responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 30 orang atau 30%. Responden terbanyak berumur antara 30 sampai 39 tahun yaitu sebesar 46 orang. Responden yang berumur kurang dari 30 tahun yaitu sebesar 28 orang dan responden yang berumur diatas 39 tahun sebanyak 26.

### Mengevaluasi Model Pengukuran *Outer Model* Validitas Konstruk (*Construct Validity*)

Tabel 1 *Outer Loading*, AVE dan *Communality*

|     | SS    | KU    | SB    | DL    |
|-----|-------|-------|-------|-------|
| SS1 | 0,819 |       |       |       |
| SS2 | 0,803 |       |       |       |
| SS3 | 0,881 |       |       |       |
| SS4 | 0,813 |       |       |       |
| KU1 |       | 0,866 |       |       |
| KU2 |       | 0,838 |       |       |
| KU3 |       | 0,885 |       |       |
| SB1 |       |       | 0,842 |       |
| SB2 |       |       | 0,759 |       |
| SB3 |       |       | 0,779 |       |
| DL1 |       |       |       | 0,879 |
| DL2 |       |       |       | 0,905 |
| DL3 |       |       |       | 0,828 |
| DL4 |       |       |       | 0,766 |

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan tabel di atas sebagaimana yang dikemukakan Jogiyanto dan Abdillah (2009) bahwa apabila skor *loading* < 0,7, indikatornya dapat dihapus dari konstraknya karena indikator tersebut tidak termuat (*load*) ke konstruk yang mewakilinya.

Tabel 2 *Outer Loading*, AVE dan *Communality*

|    | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|----|------------------|-------|-----------------------|----------------------------------|
| SS | 0,849            | 0,862 | 0,898                 | 0,688                            |
| KU | 0,829            | 0,832 | 0,898                 | 0,746                            |
| SB | 0,706            | 0,712 | 0,836                 | 0,630                            |
| DL | 0,872            | 0,926 | 0,909                 | 0,716                            |

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Setelah diadakan revisi pengujian *outer model* maka didapatkan hasil bahwa semua item pernyataan telah valid yaitu *loading factor* > 0,5, AVE > 0,5 dan *Communality* > 0,5 serta *Redudancy* mendekati 1 sehingga hasil tersebut dapat dianalisis selanjutnya.

### *Convergent Validity*

Untuk menilai *convergen validity* suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat skor *average varian extracted* (AVE) dan *communality*, masing-masing harus bernilai di atas 0,5. Tampak pada tabel di atas bahwa semua AVE dan *Communality* memiliki nilai di atas 0,5. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konstruk mempunyai *convergent validity* yang baik.

*Discriminant Validity*Tabel 3 *Cross Loadings*

|     | SS    | KU    | SB    | DL    |
|-----|-------|-------|-------|-------|
| SS1 | 0,819 | 0,242 | 0,197 | 0,424 |
| SS2 | 0,803 | 0,282 | 0,235 | 0,153 |
| SS3 | 0,881 | 0,317 | 0,292 | 0,311 |
| SS4 | 0,813 | 0,236 | 0,255 | 0,361 |
| KU1 | 0,291 | 0,866 | 0,642 | 0,298 |
| KU2 | 0,234 | 0,838 | 0,572 | 0,309 |
| KU3 | 0,323 | 0,885 | 0,570 | 0,300 |
| SB1 | 0,271 | 0,580 | 0,842 | 0,236 |
| SB2 | 0,190 | 0,510 | 0,759 | 0,195 |
| SB3 | 0,245 | 0,552 | 0,779 | 0,233 |
| DL1 | 0,376 | 0,306 | 0,293 | 0,879 |
| DL2 | 0,285 | 0,385 | 0,280 | 0,905 |
| DL3 | 0,273 | 0,256 | 0,185 | 0,828 |
| DL4 | 0,338 | 0,168 | 0,128 | 0,766 |

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2017

Nilai *cross loading* pada tabel 4.8 menunjukkan adanya *discriminant validity* yang baik karena nilai korelasi indikator terhadap konstraknya lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi indikator dengan konstruk lainnya. Sebagai ilustrasi *loading factor* KU2 dengan kinerja usaha (KU) adalah sebesar 0.896. Jumlah ini lebih tinggi dibandingkan *loading factor* KU1 dengan konstruk lain, yaitu dinamika lingkungan (DL), sumber daya strategis (SS), strategi bersaing (SB) dan strategi bersaing (SB). Selain itu, tabel di atas juga menunjukkan bahwa korelasi konstruk strategi bersaing (SB) dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator SB1 dengan konstruk lainnya. Hal serupa terjadi pada konstruk strategi bersaing (SB), dinamika lingkungan (DL) dan sumber daya strategis (SS). Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lain.

**Reliabilitas Konstruk (*Reliability Construct*)**Tabel 4 *Composite Reliability*

|    | Composite Reliability |
|----|-----------------------|
| SS | 0,898                 |
| KU | 0,898                 |
| SB | 0,836                 |
| DL | 0,909                 |

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua konstruk adalah di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria reliabel. Nilai *composite reliability* yang terendah adalah sebesar 0,836 pada variabel strategi bersaing (SB) dan nilai *composite reliability* yang tertinggi adalah sebesar 0,909 pada variabel dinamika lingkungan (DL).

Uji reliabilitas juga bisa diperkuat dengan *Cronbach's Alpha* di mana output smartPLS memberikan hasil sebagai berikut:

Tabel 5 Cronbach's Alpha

|    | Cronbach's Alpha |
|----|------------------|
| SS | 0,849            |
| KU | 0,829            |
| SB | 0,706            |
| DL | 0,872            |

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2017

Nilai yang disarankan adalah di atas 0,6 dan pada tabel 5 di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua konstruk berada di atas 0,6. Nilai terendah adalah sebesar 0,706 pada strategi bersaing (SB) dan nilai tertinggi adalah sebesar 0,872 pada dinamika lingkungan (DL).

Tabel 6 Laten Variabel Correlations

|    | SS    | KU    | SB    | DL    |
|----|-------|-------|-------|-------|
| SS | 1,000 |       |       |       |
| KU | 0,328 | 1,000 |       |       |
| SB | 0,299 | 0,691 | 1,000 |       |
| DL | 0,369 | 0,350 | 0,279 | 1,000 |

Sumber: Pengolahan data dengan SmarPLS, 2017

Tabel 7 AVE dan Akar AVE

|    | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) | Akar AVE |
|----|-------|-----------------------|----------------------------------|----------|
| SS | 0,824 | 0,880                 | 0,647                            | 0,82968  |
| KU | 0,868 | 0,918                 | 0,790                            | 0,86344  |
| SB | 0,878 | 0,911                 | 0,772                            | 0,79389  |
| DL | 0,902 | 0,868                 | 0,625                            | 0,84599  |

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2017

Berdasarkan pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa nilai akar AVE ternyata lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dan ini berarti semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*. Nilai AVE variabel penggunaan sesungguhnya (KU) pada tabel 4.12 adalah 0,603424 sehingga nilai akarnya adalah sebesar 0,776804. Nilai tersebut lebih tinggi daripada korelasi antara variabel penggunaan sesungguhnya (KU) dengan variabel lainnya yaitu sebesar 0,579044 untuk KU dengan strategi bersaing (SB), 0,365857 untuk KU dengan sumber daya strategis (SS) dan 0,417728 untuk KU dengan dinamika lingkungan (DL). Berarti model adalah baik, begitu pula dengan nilai akar AVE yang lain.

### Evaluasi Model Struktural *Inner model*

Tabel 8 R Square

|    | R Square | R Square Adjusted |
|----|----------|-------------------|
| KU | 0,510    | 0,495             |
| SB | 0,122    | 0,104             |

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2017

Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai *R-square* variabel strategi bersaing adalah sebesar 0,510. hal ini menunjukkan bahwa 51% variabel strategi bersaing menggunakan (SB) dapat dipengaruhi oleh sumber daya



strategis (SS) dan dinamika lingkungan (DL), sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar yang diteliti.

### Pengujian Hipotesis

#### Pengujian pengaruh langsung

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output path coefficients* berikut ini:

Tabel 9 *Direct effect*

|          | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values |
|----------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| SS -> KU | 0,230               | 0,242           | 0,100                      | 2,301                    | 0,022    |
| SS -> SB | 0,226               | 0,229           | 0,095                      | 2,371                    | 0,018    |
| SB -> KU | 0,624               | 0,621           | 0,080                      | 7,763                    | 0,000    |
| DL -> KU | 0,265               | 0,278           | 0,117                      | 2,276                    | 0,023    |
| DL -> SB | 0,196               | 0,208           | 0,094                      | 2,077                    | 0,038    |

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2017

#### 1. Pengaruh Sumber daya strategis (SS) terhadap Kinerja usaha (KU)

Berdasarkan tabel 9 di atas, hubungan sumber daya strategis (SS) dengan Kinerja usaha (KU) adalah signifikan dengan t-statistik berada di atas 1,96 yaitu sebesar 2,301. nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,230 yang menunjukkan bahwa hubungan antara sumber daya strategis (SS) dengan p erindahan merek (KU) adalah positif. Dengan demikian, hipotesis 1(satu) H1 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Sumber daya strategis (SS) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja usaha (KU)” diterima.

#### 2. Pengaruh Dinamika lingkungan (DL) terhadap kinerja usaha (KU)

Berdasarkan tabel 9 menunjukkan bahwa hubungan dinamika lingkungan (DL) dengan kinerja usaha (KU) adalah signifikan dengan T-statistik berada di atas 1,96 yaitu sebesar 2,276. nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,265 yang menunjukkan bahwa hubungan antara dinamika lingkungan (DL) dengan kinerja usaha (KU) adalah positif. Dengan demikian, hipotesis 2 (dua) H2 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Dinamika lingkungan (DL) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja usaha (KU) diterima.

#### 3. Pengaruh Strategi bersaing (SB) terhadap Kinerja usaha (KU)

Berdasarkan tabel 9 hubungan Strategi bersaing (SB) dengan kinerja usaha (KU) adalah signifikan dengan T-statistik berada di atas 1,96 yaitu sebesar 0,7763. nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,624 yang menunjukkan bahwa hubungan antara strategi bersaing (SB) dengan kinerja usaha (KU) adalah positif. Dengan demikian, hipotesis 3 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “strategi bersaing (SB) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja usaha (KU)” diterima.

## Pengujian pengaruh tidak langsung

Tabel 10 *Indirect Effect*

|          | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values |
|----------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| SS -> KU | 0,141               | 0,145           | 0,068                      | 2,090                    | 0,037    |
| SS -> SB |                     |                 |                            |                          |          |
| SB -> KU |                     |                 |                            |                          |          |
| DL -> KU | 0,122               | 0,129           | 0,059                      | 2,085                    | 0,038    |
| DL -> SB |                     |                 |                            |                          |          |

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2017

1. **Pengaruh Sumber daya strategis terhadap Kinerja usaha dengan Strategi bersaing sebagai mediasi**

Berdasarkan tabel 10, untuk pengaruh Sumber daya strategis terhadap Kinerja usaha dengan Strategi bersaing sebagai mediasi hipotesis 4 memiliki koefisien *indirect effect* 0,141 dengan tingkat signifikansi 0,037 lebih kecil dari 0,05. Sehingga Hipotesis 4 yang menyatakan Sumber daya strategis berpengaruh positif terhadap Kinerja usaha dengan Strategi bersaing sebagai mediasi diterima.

2. **Pengaruh Dinamika lingkungan terhadap Kinerja usaha dengan Strategi bersaing sebagai mediasi**

Pengaruh Dinamika lingkungan terhadap Kinerja usaha dengan Strategi bersaing sebagai mediasi hipotesis 5 memiliki koefisien *indirect effect* 0,122 dengan tingkat signifikansi 0,038 lebih kecil dari 0,05. Sehingga H5 yang menyatakan Dinamika lingkungan berpengaruh positif terhadap Kinerja usaha dengan Strategi bersaing sebagai mediasi diterima.

## V. PENUTUP

### Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang sudah dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Sumber daya strategis berpengaruh positif terhadap kinerja usaha (H1 diterima).
2. Dinamika lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja usaha (H2 diterima).
3. Sumber daya strategis (SS) berpengaruh positif terhadap Strategi bersaing (SB) diterima (H3 diterima).
4. Sumber daya strategis berpengaruh positif terhadap kinerja usaha yang dimediasi oleh Strategi bersaing (H4 diterima).
5. Dinamika lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja usaha yang dimediasi oleh Strategi bersaing (H5 diterima)..

### Saran

Setelah mengetahui hasil dari penelitian ini, beberapa saran yang dapat di rekomendasikan adalah sebagai berikut :

1. Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan diantaranya adalah data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya dan latar belakang dan pengalaman responden dapat menyebabkan perbedaan persepsi responden dalam memahami konteks pertanyaan instrumen.
2. Penelitian ini hanya menerapkan metode survei melalui kuisioner tertutup sehingga kurang tajam dalam menggali harapan dan apa yang diinginkan responden sebenarnya. Oleh karena itu kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis tersebut. Hasil penelitian ini juga tidak dapat digeneralisasikan untuk kasus lain di luar obyek penelitian. Untuk penelitian yang akan datang perlu menambahkan variabel bebas seperti Sumber daya strategis, Strategi bersaing, dinamika lingkungan. Hal ini dengan pertimbangan bahwa variabel tersebut dapat langsung mempengaruhi kinerja usaha.

3. Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan memperluas responden dari kabupaten lain di Indonesia agar hasil dapat digeneralisasi.
4. Penelitian mendatang perlu adanya perluasan penelitian dengan menambah variabel independen yang mempengaruhi kinerja usaha. Selain itu indikator-indikator penelitian yang digunakan dalam penelitian dapat ditambah dengan indikator-indikator lain diluar penelitian ini yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A., 2001, *Developing Business Strategies*, 6th
- Anand, Gopesh & Ward, Peter T., 2004, Fit, Flexibility and Performance in Manufacturing: Coping with Dynamic Environments, *Production and Operations Management*, 13(4), 369-385.
- Anatan, Lina & Ellitan, Lena, 2009, *Strategi Bersaing: Konsep, Riset, dan Instrumen*, Alfabeta, Bandung.
- Badan Pusat Statistik, 2015, Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah, Semarang, Indonesia
- Barney J.B., Ray G., & Muhanna WA., 2004, Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view, *Strategic Management Journal*, 25: 23–37.
- Barney, Jay B., 2001, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison Westley Reading, Mass. Boston.
- Collis, David & Montgomery, Cynthia, 2004, *Corporate Strategy : A Resource -Based Approach*, 2nd edition, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Ghozali, Imam, 2011, “*Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan Program Amos 19.0*”, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, ISBN: 979.704.233.3
- Daniel Maranto-Vargas & Rocío Gómez-Tagle Rangel, 2007, Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition: A field study in Mexico, Dollinger, Marc J., 2002, *Entrepreneurship: Strategies and Edition*, John Wiley & Sons Inc., USA. Edition, John Wiley & Sons, Ltd.
- Fairoz, Fauzul Mafasiya., et al., 2010, “*Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka*”, Asian Social Science, Vol. 6, No. 3
- Ferdinand, Augusty, 2002, “*Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*”, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Edisi 2, ISBN 9799156-75-0, Seri Pustaka kunci 03/2002
- Ferdinand, Augusty, 2006, *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Edisi 2, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grant, Robert M., 2010, *Contemporary Strategy Analysis*, 7th
- Hakim, Adnan, 2007, Karakteristik Kewirausahaan, Lingkungan Bisnis dan Kapabilitas Organisasi: Pengaruhnya Terhadap Strategi Bisnis dan Kinerja Usaha, *Disertasi PPS UB*, Malang.
- Hashim, M. K., Wafa S. A. & Sulaiman, 2001, *Testing Environment as Mediator Between Business Strategy - Performance Relationship : A Study of Malaysian SMEs*, 46 th ICSB World Conference, Jan 17-20 2001, Taipei, Taiwan.
- Indarto dan Ariefiantoro, Teguh, 2015, “*Peran Inovasi dan Kemitraan Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing UMKM Batik Semarang*”, The 2nd university Research Coloquium, ISSN 2407-9189
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang, 2009, “*Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*”, BPFE Yogyakarta, ISBN: 979-503372-7
- Keh, Hean Tat., et al., 2007, “*The Effect of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on The Performance of SMEs*”, Journal of Business Venturing, 22, 592-611
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, [http://www.depkop.go.id/index.php?option=com\\_content&view=article&i=129](http://www.depkop.go.id/index.php?option=com_content&view=article&i=129)
- Lindblom, Arto., et al., 2008, “*Market-sensing Capability and Business Performance of Retail Entrepreneurs*”, Contemporary Management Research, 4 (3): 219-236
- Mahmood, Rosli dan Hanafi, Norshafizah, 2013, “*Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Women-Owned Small and Medium Enterprises in Malaysia: Competitive Advantage as a Mediator*”, International Journal of Business and Social Science, Vol. 4, No. 1
- Majeed, Sadia, 2011, “*The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance*”, European Journal of Business and Management, Vol. 3, No.4
-

- Meutia, 2013, "Improving Competitive Advantage and Business Performance through the Development of Business Network, Adaptability of Business Environment and Innovation Creativity: An Empirical Study of Batik Small and Medium Enterprises (SME) in Pekalongan, Central Java, Indonesia", Aceh International Journal of Social Sciences, 2 (1): 11-20, ISSN: 2088-9976
- Meyskens, Moriah A., 2010, "How Do Partnerships Lead to a Competitive Advantage? Applying the Resource based View to Nascent Social Ventures", FIU Electronic Theses and Dissertations, pp. 238
- Miles, M.P., Covin, J.G. & Heeley, M.B., 2000, The Relationship between Environmental Dynamism and Small Firm Structure, Strategy, and Performance,
- Mohebi, Mohammad Mehdi dan Farzollahzade, Sakineh, 2014, "Improving Competitive Advantage and Business Performance of SMEs by Creating Entrepreneurial Social Competence", MAGNT Research Report, Vol. 2 (Special Issue), pp. 20-26, ISSN: 1444-8939
- Morgan, Neil A., et al., 2009, "Linking Marketing Capabilities With Profit Growth", Journal of Research in Marketing, 26, 284-293
- O'Regan, Nicholas, Sims, Martin A. & Gallear, David, 2008, Leaders, Loungers, Laggards. The Strategic-Planning-Environment-Performance Relationship Revisited in Manufacturing SME, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 6-21.
- Pardi., et al., 2014, "The Effect of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation toward Learning Orientation, Innovation, Competitive Advantages and Marketing Performance", European Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 21
- Porter, Michael E., 2005, What is strategy? *Harvard Business Review*, 76 (6), 61–77. Resources, 3rd edition,
- Rivard, Suzanne, Louis Raymond & David Verreault, 2006, Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance, *Journal of Strategic Information Systems*, 15: 29–50.
- Sanchez, Antonio Aragon & Marin, Gregorio-Sanchez, 2005, Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SME's, *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 3, p. 287-306.
- Saparuddin M dan Bado, Basri, 2011, "Pengaruh Kemitraan Usaha Terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) dan Koperasi di Kabupaten Jeneponto Sulawesi Selatan", *EconoSains*, Vol. 9, No. 2
- Sarjono, Haryadi dan Julianita, Winda, 2015, "Structural Equation Modeling (SEM): Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Penelitian Bisnis", Salemba
- Sekaran, Uma, 1992, "Research Methods for Business: A SkillBuilding Approach", John Wiley&Sons, Inc, 2nd Edition, USA
- Sirivanh, Thongvanh., et al., 2014, "The Effect of Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage on SMEs Growth: A Structural Equation Modeling Study", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5, No.6 (1)
- Suci, Rahayu Puji, 2008, Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Dinamika lingkungan, Kemampuan Manajemen serta Strategi Bisnis Terhadap Kinerja : Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur, *Disertasi*, PPS UB, Malang.
- Sugiyono, 2009, "Metode Penelitian Bisnis", Alfabeta, Bandung
- Sugiyono, 2015, "Metode Penelitian dan Pengembangan (Research and Development/R&D)", Alfabeta, Bandung
- Supriyadi dan Ekawati, Ratna, 2014, "The Effect of Strategic Partnership on Innovation Capability and Business Performance of Garment Industry In West Java-Indonesia", *International Journal of Scientific and Technology Research*, Vol. 3, Issue 12, ISSN: 2277-8616
- Wang, Catherine L., 2008, "Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation and Firm Performance", *Journal of Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (4), 635-657
- Wiklund, Johan dan Shepherd, Dean, 2003, "Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and The Medium-Sized Businesses", *Strategic Management Journal*, 24: 1307-1314
- Yasa, Ni Nyoman Kerti., et al., 2013, "SME Performance Improvement and Its Effect on The Poverty Reduction in Bali", *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 2, Issue 4, pp. 01-12
-

Yu, Feifei, 2012, “*Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China*”, African