

## PENGARUH STRATEGI KOMPETITIF DAN LINGKUNGAN EKSTERNAL PADA KINERJA UMKM DI YOGYAKARTA

**Abdul Ghofar**

UPN “Veteran” Yogyakarta  
abdul\_ghofar21@yahoo.com

**Kunti Sunaryo**

UPN “Veteran” Yogyakarta  
kunti\_73@yahoo.co.id

### **ABSTRACT**

*Micro, small and enterprises (SMEs) is one of the most crucial of economic development and local communities. For driving the economy, SMEs must be able to survive in an increasingly competitive business competition. This study examines influence of the external environment and competitive strategies on performance of SMEs in Yogyakarta. Competitive strategy used in this study is Porter generic strategies are cost leadership and differentiation, while the external environment used is environment dynamism and environment hostility. Based on 106 respondents who responded to the questionnaire, the results showed that cost leadership affects the performance of SMEs in Yogyakarta, but differentiation strategy doesn't effect on the performance of SMEs in Yogyakarta. Differentiation strategy does'nt effect on performance of SMEs because there is less supported by the SME workforce skilled in applying innovation to improve its performance. The other results in this study are environment dynamism is not a variable that moderates the relationship strategy to performance of SMEs, while environment hostility is variable that moderates the relationship cost leadership to performance of SMEs but is not a variable that moderates the relationship differentiation to performance of SMEs*

**Keywords** : Cost Leadership, Differentiation, Environment Dynamism, Environment Hostility, Performance

## LATAR BELAKANG MASALAH

Hubungan antara strategi kompetitif dengan kinerja merupakan topik penelitian yang menarik dalam penelitian strategi. Bagi perusahaan peningkatan kinerja merupakan tujuan utama. Para ahli strategi dan ahli manajemen strategi sepakat baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil dalam memilih strategi kompetitif harus melihat lingkungan eksternal agar dapat mencapai tujuan utama perusahaan yaitu peningkatan kinerja (Beal, 2000). Pengamatan (*scanning*) terhadap lingkungan merupakan proses pertama yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai kesesuaian strategi dan lingkungan. Melalui pengamatan lingkungan, perusahaan mampu mengidentifikasi tanda-tanda awal dari perubahan potensial dalam lingkungan umum dan mendeteksi perubahan yang sedang terjadi (Hitt *et al.*, 2001). Melalui pengamatan lingkungan perusahaan dapat mempelajari peluang yang dapat diambil keuntungannya bagi perusahaan dan ancaman yang dapat digunakan perusahaan untuk bertahan sehingga perusahaan mampu memformulasikan strategi kompetitif yang tepat dengan kondisi lingkungan yang ada (Beal, 2000).

Bagi perusahaan strategi merupakan cara/jalan yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan peluang dan hambatan yang terdapat di lingkungan eksternal dan memanfaatkan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan (Rue dan Holland, dalam Nandakumar *et al.*, 2010). Strategi yang efektif adalah strategi yang mampu memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan (Oosthuizen, dalam Nandakumar *et al.*, 2010). Bagaimanapun peningkatan kinerja perusahaan hanya dapat tercapai jika strategi yang digunakan perusahaan cocok dengan kondisi lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

Banyak penelitian yang telah dilakukan untuk menguji hubungan antara strategi kompetitif dengan kinerja (Beal, 2000; Jusoh dan Parnell, 2008; Nandakumar *et al.*, 2010) yang hasilnya menunjukkan adanya pengaruh strategi terhadap kinerja. Meskipun demikian baru beberapa penelitian yang menguji pengaruh strategi terhadap kinerja khususnya pada perusahaan kecil Hasil penelitian Beal (2000) yang menguji hubungan pengamatan (*scanning*) lingkungan dengan strategi kompetitif menunjukkan bahwa pengamatan terhadap lingkungan berhubungan dengan penentuan strategi kompetitif. Nandakumar *et al.* (2010) menguji pengaruh moderasi lingkungan eksternal dan struktur terhadap hubungan strategi kompetitif dan kinerja perusahaan manufaktur di Inggris. Hasil penelitiannya menunjukkan lingkungan eksternal dan struktur memoderasi hubungan antara strategi kompetitif dan kinerja perusahaan. Pemilihan strategi kompetitif yang berbeda dalam lingkungan yang berbeda mampu meningkatkan kinerja perusahaan dibandingkan dengan pesaing. Jusoh dan Parnell (2008) menguji hubungan strategi kompetitif dengan kinerja perusahaan di Malaysia. Hasilnya menunjukkan bahwa strategi *prospector*, *analyzer* dan *defender* berhubungan dengan kinerja keuangan yaitu pertumbuhan penjualan dan ROI. Akgun *et al.* (2008) menguji pengaruh kedinamisan lingkungan terhadap hubungan kemampuan perusahaan dan kinerja perusahaan pada perusahaan di Turki. Hasilnya menunjukkan bahwa kedinamisan lingkungan memoderasi hubungan antara kemampuan perusahaan dan kinerja perusahaan.

Berdasar beberapa penelitian tersebut, peneliti ingin mengetahui bagaimana pengaruh strategi kompetitif dan lingkungan eksternal terhadap kinerja khususnya pada usaha mikro

kecil dan menengah (UMKM) di Yogyakarta. Ketertarikan peneliti mengambil objek UMKM karena usaha kecil merupakan roda penggerak ekonomi rakyat, selain daripada itu penelitian strategi umumnya dilakukan pada perusahaan besar yang asumsinya proses perumusan strateginya terformalisasi, sementara proses perumusan strategi pada perusahaan kecil belum terformalisasikan. Hasil penelitian ini diharapkan mampu meyakinkan kepada UMKM pentingnya strategi bagi peningkatan kinerja UMKM.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Strategi Kompetitif**

Menurut Porter (dalam David, 2010) strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda yaitu: kepemimpinan biaya, diferensiasi dan fokus. Kepemimpinan biaya (*low cost*) menekankan pemroduksian produk-produk yang distandarisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Diferensiasi (*differentiation*) adalah sebuah strategi dengan tujuan membuat produk atau menyediakan jasa yang dianggap unik di industri yang ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak peduli terhadap perubahan harga. Fokus berarti membuat produk atau menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen. Strategi Porter mensyaratkan adanya penataan organisasi, prosedur pengendalian dan sistem insentif yang berbeda. Porter menekankan pentingnya perencana strategi melakukan analisis biaya manfaat (*cost-benefit analysis*) untuk mengevaluasi berbagai peluang (*sharing opportunity*) di antara unit-unit bisnis yang sudah ada dan unit bisnis potensial dalam perusahaan.

### **Strategi Kepemimpinan Biaya**

Strategi kepemimpinan biaya memiliki ciri perusahaan memperhitungkan pesaing daripada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah sehingga biaya produksi, biaya promosi maupun biaya riset dapat ditekan (Husein, 2001). Sejumlah elemen biaya mempengaruhi daya tarik relatif strategi generik, pencapaian skala ekonomi atau skala disekonomi, efek kurva pemebelajaran dan pengalaman, pencapaian persentase utilisasi kapasitas serta hubungan dengan pemasok dan distributor. Selain daripada itu perusahaan juga mempertimbangkan elemen biaya lainnya dalam pemilihan strategi alternatif, misalnya biaya litbang, tarif pajak, biaya energi dan biaya angkut. Berusaha menjadi produsen yang berbiaya rendah dapat sangat efektif ketika pasar dibangun dari banyak pembeli yang peka terhadap harga, ketika ada sejumlah cara untuk mencapai diferensiasi produk, ketika pembeli tidak memusingkan perbedaan merek produk, atau ketika terdapat sebagian besar pembeli dengan daya tawar yang signifikan. Agar strategi kepemimpinan biaya berhasil, perusahaan harus memastikan bahwa total biaya di seluruh rantai nilainya lebih rendah dari total biaya pesaing (David, 2010).

### **Strategi Diferensiasi**

Menurut Husein (2001) strategi diferensiasi mempunyai ciri perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk atau jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain, dengan harapan konsumen mau membeli produk atau jasa tersebut dengan harga mahal karena adanya keunggulan produk.

Strategi diferensiasi seharusnya dilakukan hanya setelah kajian yang cermat terhadap kebutuhan dan preferensi pembeli untuk menentukan kemungkinan memasukkan satu atau beberapa fitur pembeda ke dalam produk unik dan unggul yang memiliki atribut yang dibutuhkan. Landasan strategi diferensiasi yang paling efektif adalah yang sulit atau mahal untuk diduplikasi oleh para pesaing. Risiko menjalankan strategi diferensiasi adalah bahwa produk yang unik kurang mendapat penilaian yang baik dari konsumen untuk menjustifikasi dengan harga yang lebih tinggi (David, 2010).

### **Lingkungan Eksternal**

Menurut Hitt *et al.* (1997) lingkungan perusahaan didefinisikan sebagai sekelompok faktor ancaman datang masuknya pendatang baru, pemasok, pembeli produk pengganti dan intensitas persaingan antar pesaing yang mempengaruhi langkah perusahaan dan tanggapan bersaingnya. Hunger dan Wheelen (2001) membagi lingkungan menjadi dua yaitu:

- a. Lingkungan eksternal, terdiri dari variabel yang berada di luar perusahaan (kesempatan dan ancaman) yang tidak secara khusus berada dalam pengendalian jangka pendek manajemen puncak. Faktor eksternal mencakup lingkungan industri dan lingkungan yang berasal dari kekuatan ekonomi, sosial budaya, politik hukum dan teknologi.
- b. Lingkungan internal merupakan lingkungan yang ada atau berada dalam perusahaan yang bisa dikendalikan perusahaan dan dapat mempengaruhi secara langsung yang meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam segi operasional maupun manajerial.

Dalam literature manajemen strategi, lingkungan eksternal dioperasionalkan menjadi tiga konstruk yaitu dinamika lingkungan, kompleksitas lingkungan dan ketidakramahan lingkungan (Nandakumar *et al.*, 2010). Dinamika lingkungan merupakan lingkungan dengan ketidakpastian perubahan inovasi dalam suatu industri dan juga ketidakpastian tindakan pesaing dan keinginan konsumen yang tidak bisa diprediksi. Kompleksitas lingkungan merupakan lingkungan dengan heterogenitas pangsa pasar yang mengharuskan keanekaragaman teknik pemasaran dan produksi yang harus dilakukan perusahaan. Ketidakramahan lingkungan merupakan lingkungan yang harus dihadapi oleh perusahaan dengan adanya peningkatan ancaman persaingan dalam industri utama.

### **Pengaruh Strategi Kompetitif terhadap Kinerja**

Menurut Suci (2009) kinerja merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi dari perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kinerja sebuah perusahaan adalah hal yang sangat menentukan dalam perkembangan perusahaan. Tujuan perusahaan yang terdiri dari tetap berdiri atau eksis (*survive*), untuk memperoleh laba (*benefit*) dan dapat berkembang (*growth*) akan dapat tercapai apabila perusahaan mempunyai performa yang baik. Menurut Jauch dan Glueck (dalam Suci, 2009) kinerja perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan, tingkat keuntungan, pengembalian modal, tingkat *turn over* dan pangsa pasar yang diraihnya. Strategi generik Porter merupakan sintesa penting yang sering digunakan untuk menguji pengaruh strategi kompetitif dalam industri (Ormanidhi dan Stringa, 2008). Perusahaan akan memiliki sebuah keunggulan kompetitif yang sekaligus akan mampu meningkatkan kinerjanya dengan berusaha menjadi produsen berbiaya rendah dalam suatu industri (*low cost*) ataupun dengan

membedakan lini produk dari pesaing (*differentiation*) (Jusoh dan Parnell, 2008). Berdasar uraian tersebut dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

*H1: strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi berpengaruh terhadap kinerja*

### **Pengaruh Lingkungan Eksternal terhadap Kinerja**

Kedinamisan lingkungan (*environment dynamism*) merupakan perubahan lingkungan baik dari dalam maupun dari luar perusahaan yang mendatangkan peluang dan ancaman baru bagi perusahaan. Ketidakramahan lingkungan merupakan lingkungan yang mempunyai ciri-ciri seting industri rawan, intensitas persaingan yang ketat, iklim bisnis yang ketat dan keras, kurangnya peluang yang bisa dieksploitasi, penuh resiko, tekanan dan dominasi. Menurut Mintberg (dalam Nandakumar *et al.*, 2010) kinerja perusahaan sangat tergantung dari kecocokan antara strategi dan lingkungan eksternal. Keberhasilan strategi kompetitif yang digunakan perusahaan sangat tergantung dari karakteristik lingkungan yang dihadapinya (Pelham dalam Nandakumar *et al.*, 2010). Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan biaya tepat untuk lingkungan yang stabil dan dapat diprediksi, sedangkan strategi diferensiasi tepat untuk lingkungan dinamis dan tidak pasti. (Porter, Hambrick, Kim dan Lim, Miller, Marlin *et al.*, dalam Nandakumar *et al.*, 2010). Perusahaan yang mengadopsi strategi kepemimpinan biaya perlu mengamati lingkungan eksternal khususnya untuk peluang yang dimiliki perusahaan, sementara perusahaan yang mengadopsi strategi diferensiasi perlu mengamati lingkungan eksternal khususnya ancaman yang dihadapi perusahaan (Jennings dan Lumpkin, dalam Nandakumar *et al.*, 2010). Dalam kedinamisan lingkungan yang rendah, perusahaan tidak perlu mengeluarkan investasi yang besar untuk mempertahankan biaya per unit yang rendah, sehingga risiko dapat diminimalisir (Marlin *et al.*, Miller, dalam Nandakumar *et al.*, 2010). Dalam kedinamisan lingkungan yang rendah, perusahaan juga tidak perlu melakukan inovasi dan perbaikan produk karena pesaing utama tidak melakukan perubahan strategi (Kabadayi *et al.*, dalam Nandakumar *et al.*, 2010). Dalam ketidakramahan lingkungan perusahaan memerlukan perbaikan terhadap efisiensi untuk memperkecil biaya dan perusahaan tidak mungkin menerapkan diferensiasi produk (Hambrick, Miller, Ward *et al.*, dalam Nandakumar *et al.*, 2010). Berdasar uraian tersebut dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

*H2 : Lingkungan eksternal memoderasi pengaruh strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi terhadap kinerja*

*2a : Kedinamisan lingkungan memoderasi pengaruh strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi terhadap kinerja*

*2b : Ketidakramahan lingkungan memoderasi pengaruh strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi terhadap kinerja*

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah semua sektor industri yang masuk dalam kelompok usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) yang ada di wilayah Yogyakarta. Data BPS melalui sensus ekonomi pada tahun 2006 menunjukkan bahwa usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di Yogyakarta sebanyak 403.348 (Danabhakti, 2008). Sulitnya mencari data terbaru mengenai jumlah UMKM di Yogyakarta, maka peneliti masih menggunakan data UMKM dari data BPS tahun 2006. Dari populasi tersebut akan diambil sejumlah sampel tertentu yang dapat mewakili karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metoda *convenience sampling*. Metode ini dilakukan karena sulitnya mendapatkan alamat dari semua UMKM yang berada di Yogyakarta.

### Definisi Operasional Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel Penelitian

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi. Instrumen pengukuran strategi kompetitif baik strategi kepemimpinan biaya maupun diferensiasi diadaptasi dari instrument yang digunakan Luo dan Zhao (dalam Nandakumar *et al.*, 2010). Item pertanyaan yang diajukan kepada responden mengenai aktivitas yang dilakukan responden selama tiga tahun terakhir menghadapi pesaing. Ada 6 item pertanyaan untuk strategi biaya rendah dan ada 6 item pertanyaan untuk strategi diferensiasi. Skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur strategi biaya rendah dan strategi diferensiasi adalah tujuh poin skala Likert.

Lingkungan eksternal dalam penelitian ini sebagai variabel moderasi. Lingkungan eksternal terdiri dari kedinamisan lingkungan dan ketidakramahan lingkungan. Kedinamisan lingkungan merupakan perubahan ketidakpastian lingkungan yang dihadapi oleh UMKM berkaitan dengan perubahan inovasi produk yang dilakukan pesaing. Ketidakramahan lingkungan merupakan ketidakramahan lingkungan yang dihadapi UMKM berkaitan dengan intensitas persaingan yang ketat dalam industri. Pengukuran instrument lingkungan eksternal menggunakan instrument yang diadaptasi dari Miller (dalam Nandakumar *et al.*, 2010). Responden diminta mengidentifikasi selama tiga tahun terakhir berkaitan dengan perubahan lingkungan eksternal yang dihadapi. Kedinamisan lingkungan menggunakan 3 indikator yaitu adanya teknologi yang digunakan UMKM, adanya pengembangan dan penelitian produk baru (R&D) dan adanya inovasi. Ketidakramahan lingkungan menggunakan 2 indikator yaitu adanya intensitas persaingan pemasaran yang semakin keras oleh pesaing dan dampak persaingan pemasaran yang dilakukan pesaing terhadap kegiatan UMKM. Skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur lingkungan eksternal adalah tujuh poin skala Likert.

Kinerja merupakan variabel dependen dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini digunakan dua ukuran kinerja yaitu ukuran subyektif dan obyektif. Ukuran kinerja yang subyektif digunakan pengukuran terhadap ketercapaian tujuan perusahaan (*objective fulfillment*) dan kinerja relatif kompetitif (*relative competitive performance*) yang diadaptasi Ramanujam dan Venkatraman (dalam Nandakumar *et al.*, 2000). Ketercapaian tujuan perusahaan (*objective fulfillment*) ditanyakan kepada responden untuk melihat pencapaian kinerja jangka pendek dan panjang perusahaan selama tiga tahun terakhir. Kinerja relatif kompetitif (*relative competitive performance*) ditanyakan kepada responden untuk melihat

peningkatan penjualan, laba, pangsa pasar, jumlah modal, kemampuan membayar hutang selama tiga tahun terakhir.

### Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Oleh karena pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner sebagai instrumen, maka kualitas kuesioner dan kesanggupan responden di dalam menjawab pertanyaan merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian ini. Keabsahan dalam penelitian ini sangat ditentukan oleh alat ukur variabel yang akan diteliti. Untuk mengukur keabsahan instrumen penelitian ini akan dilakukan uji validitas dan reliabilitas kuesioner. Uji validitas untuk mengetahui seberapa baik instrumen mampu mengukur konsep yang seharusnya diukur. Uji reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana pengukuran tetap konsisten. Untuk mengukur validitas instrumen yang diberikan kepada responden menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFAI) sedangkan uji reliabilitas diukur dengan menggunakan *cronbach alpha* ( $\alpha$ ). Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel.

### Pengujian Hipotesis

Untuk menguji pengaruh lingkungan eksternal dan strategi terhadap kinerja UMKM menggunakan *moderated regression analysis* (MRA). Persamaan regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah :

- a).  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$
- b).  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z_1 + b_4X_1 Z_1 + b_5X_2 Z_1 + e$
- c).  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z_2 + b_4X_1 Z_2 + b_5X_2 Z_2 + e$

Dimana :

- Y : Kinerja perusahaan
- X<sub>1</sub> : Strategi kepemimpinan biaya
- X<sub>2</sub> : Strategi diferensiasi
- Z<sub>1</sub> : Kedinamisan lingkungan
- Z<sub>2</sub> : Ketidakramahan lingkungan
- X<sub>1</sub>. Z<sub>1</sub> : Interaksi kepemimpinan biaya dan kedinamisan lingkungan
- X<sub>2</sub>. Z<sub>1</sub> : Interaksi strategi diferensiasi dan kedinamisan lingkungan
- X<sub>1</sub>. Z<sub>2</sub> : Interaksi strategi biaya rendah dan ketidakramahan lingkungan
- X<sub>2</sub>. Z<sub>2</sub> : Interaksi strategi diferensiasi dan ketidakramahan lingkungan
- e : error term

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penyebaran Kuesioner

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dari kuesioner yang dikirimkan kepada responden pengusaha UMKM di Yogyakarta. Kuesioner yang disebar dalam penelitian ini sebanyak 200 lembar kuesioner dengan menggunakan metode *convenience sampling*. Metode ini dipilih karena karena sulitnya mendapatkan alamat dari semua UMKM yang berada di Yogyakarta. Adapun rincian hasil penyebaran dan pengembalian kuesioner penelitian ini ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 1.**  
Hasil Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner disebar	200
Kuesioner tdk kembali	86
Kuesioner kembali	114
Kuesioner tidak lengkap	8
Kuesioner dapat diolah	106
Tingkat pengembalian ( <i>response rate</i> )	
Tingkat pengembalian yang dapat diolah	57%
	92%

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

### Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis regresi pertama dilakukan untuk mengetahui pengaruh strategi biaya rendah dan diferensiasi terhadap kinerja UMKM. Hasil pengujian regresi pertama tampak pada tabel di bawah ini :

**Tabel 2.**  
Hasil Uji Pengaruh Strategi terhadap Kinerja

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.338 <sup>a</sup>	.114	.097	.62382

a. Predictors: (Constant), Differ, Cost

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.377	.648		5.214	.000
	Cost	.403	.122	.347	3.311	.001
	Differ	-.016	.080	-.021	-.198	.844

a. Dependent Variable: Kinerja

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.172	2	2.586	6.645	.002 <sup>b</sup>
	Residual	40.082	103	.389		
	Total	45.254	105			

a. Predictors: (Constant), Differ, Cost

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Berdasar tabel 2 menunjukkan dari dua variabel strategi yang diteliti hanya variabel kepemimpinan biaya yang berpengaruh terhadap kinerja dengan probabilitas signifikansi sebesar 0.001, sedangkan variabel strategi diferensiasi tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan probabilitas signifikansi sebesar 0.884. Strategi diferensiasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karena ternyata UMKM kurang didukung adanya tenaga kerja yang ahli dalam menerapkan inovasi untuk meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Sriyana (2010) yang menyatakan bahwa penerapan inovasi dalam bentuk teknologi tanpa disertai dengan keahlian tenaga kerja bukan jaminan untuk mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Untuk meningkatkan skala usaha dan meningkatkan penggunaan tenaga



kerja tentu dipengaruhi oleh banyak faktor, yang menjadi kendala UMKM adalah pemasaran produk, kemampuan usaha dan investasi baru. Beberapa hal ini yang menjadi kendala UMKM tidak mampu meningkatkan kinerjanya dengan menggunakan strategi diferensiasi.

Uji hipotesis regresi kedua dilakukan untuk mengetahui pengaruh moderasi lingkungan eksternal yaitu kedinamisan lingkungan dan ketidakramahan lingkungan terhadap hubungan strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi dengan kinerja UMKM. Hasil pengujian regresi kedua UMKM tampak pada tabel di bawah ini :

**Tabel 3**  
Hasil Uji Pengaruh Moderasi Kedinamisan Lingkungan

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.442 <sup>a</sup>	.195	.155	.60349

a. Predictors: (Constant), Diff.Din, Cost, Dynami, Differ, Cos.Din

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.834	5	1.767	4.851	.001 <sup>a</sup>
	Residual	36.420	100	.364		
	Total	45.254	105			

a. Predictors: (Constant), Diff.Din, Cost, Dynami, Differ, Cos.Din

b. Dependent Variable: Kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.793	3.870		-.722	.472
	Cost	1.061	.610	.914	1.739	.085
	Differ	.181	.425	.236	.426	.671
	Dynami	1.160	.648	1.484	1.792	.076
	Cos.Din	-.112	.101	-1.133	-1.101	.274
	Diff.Din	-.051	.074	-.648	-.695	.489

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Berdasar tabel 3 menunjukkan interaksi strategi kepemimpinan biaya dengan kedinamisan lingkungan (*cost.dinm/X1.Z1*) mempunyai probabilitas signifikansi sebesar 0.274 dan interaksi strategi diferensiasi dengan kedinamisan lingkungan (*diff.dinm/X2.Z1*) mempunyai probabilitas signifikansi sebesar 0.489. Hal ini berarti variabel kedinamisan lingkungan bukan merupakan variabel yang memoderasi pengaruh strategi kepemimpinan biaya maupun strategi diferensiasi terhadap kinerja UMKM. Kedinamisan lingkungan bukan merupakan variabel moderasi karena segmentasi pasar UMKM sudah jelas atau UMKM sudah memiliki pelanggan tetap sehingga kedinamisan lingkungan bukan merupakan variabel yang memoderasi pengaruh strategi terhadap kinerja UMKM. Sebagian besar UMKM yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah pengrajin perak dan handycraft sehingga order yang diterima sangat tergantung dari permintaan pelanggan atau konsumen bukan perubahan permintaan yang datang dari luar perusahaan atau adanya perubahan dari dalam perusahaan. UMKM tidak secara langsung merasakan dampak kedinamisan lingkungan terhadap kinerja bisnisnya. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Pelham (1999, dalam Rahayu

2009) yang menyatakan adanya pengaruh yang relatif lemah dari kedinamisan lingkungan terhadap kinerja.

Uji hipotesis selanjutnya untuk mengetahui pengaruh moderasi ketidakramahan lingkungan terhadap hubungan strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi dengan kinerja UMKM. Hasil pengujian regresi ketiga tampak pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.**

**Hasil Uji Pengaruh Moderasi Ketidakramahan Lingkungan**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.474 <sup>a</sup>	.225	.186	.59232

a. Predictors: (Constant), Diff.host, Cost, Hostil, Differ, Cost.Host

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.170	5	2.034	5.797	.000 <sup>b</sup>
	Residual	35.084	100	.351		
	Total	45.254	105			

a. Predictors: (Constant), Diff.host, Cost, Hostil, Differ, Cost.Host

b. Dependent Variable: Kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.399	2.575		-1.320	.190
	Cost	1.965	.525	1.694	3.744	.000
	Differ	-.540	.458	-.703	-1.179	.241
	Hostil	1.171	.425	1.365	2.758	.007
	Cost.Host	-.270	.088	-2.466	-3.068	.003
	Diff.host	.091	.079	1.043	1.154	.251

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Berdasar tabel 4 menunjukkan interaksi strategi kepemimpinan biaya dengan ketidakramahan lingkungan (X1.Z2) memiliki probabilitas sebesar 0.003. Hal ini berarti bahwa ketidakramahan lingkungan merupakan variabel yang memoderasi pengaruh strategi kepemimpinan biaya terhadap kinerja UMKM. Untuk nilai probabilitas interaksi strategi diferensiasi dengan ketidakramahan lingkungan (X2.Z2) sebesar 0.251, hal ini berarti bahwa variabel ketidakramahan lingkungan bukan merupakan variabel yang memoderasi pengaruh strategi diferensiasi dengan kinerja UMKM.

Dalam penelitian Sriyana (2010) sekitar 75 % menyatakan bahwa pengusaha UMKM menghadapi persaingan usaha yang cukup ketat. Hal ini lebih lanjut dibuktikan sekitar 25 % dari mereka yang mengatakan bahwa usaha mereka masih berjalan lebih dari 10 tahun. Sekitar 58 % dari mereka mengatakan bahwa usaha mereka akan berhenti pada kurun waktu kurang dari 10 tahun. Bahkan ada sekitar 24 % dari mereka akan terancam usahanya pada kurun waktu kurang dari 5 tahun. Hal ini mendukung bahwa ketidakramahan lingkungan merupakan variabel yang memoderasi pengaruh strategi kepemimpinan biaya untuk meningkatkan kinerja, namun ketidakramahan lingkungan bukan merupakan variabel yang

memoderasi pengaruh strategi diferensiasi untuk meningkatkan kinerja karena kelemahan tenaga kerja ahli yang dimiliki UMKM untuk mendukung penerapan strategi diferensiasi.

### **Pembahasan dan Implikasi**

Hasil analisis regresi dengan menggunakan *moderated regression analysis* (MRA) menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan biaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja sementara strategi diferensiasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Variabel kedinamisan lingkungan dan ketidakramahan lingkungan bukan sebagai variabel yang memoderasi hubungan strategi biaya rendah dan diferensiasi terhadap kinerja UMKM. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Nandakumar *et al.* (2010). Dalam penelitian Nandakumar *et al.* (2010) kedinamisan lingkungan dan ketidakramahan lingkungan memoderasi pengaruh strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi terhadap kinerja pada perusahaan manufaktur di Inggris. Perbedaan ini disebabkan karena obyek dalam penelitian ini adalah UMKM yang merupakan perusahaan kecil yang memiliki tantangan dan permasalahan yang berbeda pada perusahaan yang sudah mapan (besar). Tantangan dan permasalahan yang dihadapi tersebut adalah tingkat kemampuan, ketrampilan, keahlian, manajemen sumber daya manusia, kewirausahaan, pemasaran dan keuangan. Lemahnya kemampuan manajerial dan sumberdaya manusia ini mengakibatkan UMKM tidak mampu menjalankan usahanya dengan baik. Secara lebih spesifik, masalah dasar yang dihadapi UMKM adalah *Pertama*, kelemahan dalam memperoleh peluang pasar dan memperbesar pangsa pasar. *Kedua*, kelemahan dalam struktur permodalan dan keterbatasan untuk memperoleh jalur terhadap sumber-sumber permodalan. *Ketiga*, kelemahan di bidang organisasi dan manajemen sumber daya manusia. *Keempat*, keterbatasan jaringan usaha kerjasama antar UMKM (sistem informasi pemasaran). *Kelima*, iklim usaha yang kurang kondusif, karena persaingan yang saling mematikan. *Keenam*, pembinaan yang telah dilakukan masih kurang terpadu dan kurangnya kepercayaan serta kepedulian masyarakat terhadap usaha kecil. Beberapa permasalahan tersebut yang menyebabkan lingkungan eksternal yaitu kedinamisan lingkungan dan ketidakramahan lingkungan bukan merupakan variabel yang memoderasi pengaruh strategi kompetitif (strategi biaya rendah dan diferensiasi) terhadap kinerja UMKM.

## **SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Hasil penelitian ini menunjukkan variabel strategi kepemimpinan biaya berpengaruh terhadap kinerja UMKM di Yogyakarta, namun variabel strategi diferensiasi tidak berpengaruh terhadap kinerja UMKM di Yogyakarta. Strategi diferensiasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karena ternyata UMKM kurang didukung adanya tenaga kerja yang ahli dalam menerapkan inovasi untuk meningkatkan kinerjanya. Sebagian besar UMKM hanya memiliki tenaga kerja kurang dari 10 orang dengan kemampuan yang seadanya.

Pada pengujian hipotesis yang kedua hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kedinamisan lingkungan tidak memoderasi pengaruh strategi kepemimpinan biaya maupun strategi diferensiasi terhadap kinerja UMKM. Kedinamisan lingkungan bukan merupakan variabel yang memoderasi pengaruh strategi kepemimpinan biaya maupun diferensiasi

terhadap kinerja UMKM di Yogyakarta karena pada kenyataannya setiap UMKM sudah memiliki segmentasi pasar yang jelas atau UMKM sudah memiliki pelanggan tetap. Hal ini terjadi karena UMKM tidak bisa memasarkan sendiri ke konsumen tetapi melalui pihak yang berperan besar pada jaringan pemasaran.

Pengujian hipotesis terakhir, hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakramahan lingkungan merupakan variabel yang memoderasi pengaruh strategi kepemimpinan biaya terhadap kinerja UMKM, namun bukan merupakan variabel yang memoderasi pengaruh strategi diferensiasi dengan kinerja UMKM.

### **Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah untuk pengambilan sampel yang dilakukan dengan menggunakan metoda *convenience sampling*. Metoda ini memiliki kelemahan yaitu belum mampu mencerminkan populasi UMKM yang ada di Yogyakarta yang dapat menimbulkan bias pada hasil penelitiannya. Oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya lebih mempertimbangkan proses pengambilan sampel dengan menggunakan metoda *random sampling*. Selain daripada itu perlu dipertimbangkan untuk menguji kembali penelitian ini dengan menggunakan sampel yang berbeda yaitu pada perusahaan besar di berbagai sektor.

Instrumen kinerja yang digunakan dalam penelitian ini menggabungkan antara ukuran kinerja subyektif (mengukur ketercapaian tujuan) dan ukuran kinerja obyektif (mengukur kinerja keuangan). Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya hanya mengambil ukuran kinerja keuangan saja karena ukuran kinerja keuangan lebih dapat terukur oleh perusahaan sehingga dapat diketahui bagaimana pengaruh moderasi lingkungan eksternal terhadap hubungan strategi kompetitif terhadap kinerja. Memasukkan variabel struktur organisasi dalam penelitian selanjutnya yang belum ada dalam penelitian ini karena untuk struktur organisasi pada UMKM memiliki struktur yang sederhana.

### **Saran**

Berdasar hasil kesimpulan dalam penelitian ini maka diharapkan UMKM perlu mempertimbangkan untuk memberikan program pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya untuk menunjang inovasi yang dilakukan dalam rangka untuk meningkatkan kinerjanya. Untuk dapat meningkatkan kinerjanya UMKM perlu beberapa kebijakan yang bersifat terobosan untuk mengembangkan produknya dan memasarkan produknya sendiri tanpa melalui pihak lain sehingga peningkatan penjualan dapat dirasakan keuntungannya oleh UMKM sendiri bukan dirasakan oleh distributor besar.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Akgun, E. Ali; Hait Keskin & Jhon Byrne. (2008). The Moderating Role of Environmental Dynamism Between Firm Emotional Capability and Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21, 2, 230-252.
- Beal. M. Reginald. (2000). Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management* 38/1 ProQuest Research Library pp. 27.

- Danabhakti, Wirono. (2008). *Potret UMKM dan Kebijakan Pemerintah Pasca Bencana Alam*. <http://yobangkit.fles.wordpress.com>
- David, Fred R. (2004). *Manajemen Strategis*. Edisi kesembilan Bahasa Indonesia, Jakarta: PT. INDEKS kelompok GRAMEDIA.
- Hitt, Michael A.; Duane R. Ireland dan Robert E. Hoskisson. (2001). *Manajemen Strategis: Daya Saing & Globalisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Hunger, David J. dan Wheelen L. Thomas. (2001). *Manajemen Strategis*, Edisi pertama Bahasa Indonesia. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Husein Umar. (2001). *Strategic Management in Action: Konsep, Teori dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis SBU Berdasarkan Konsep M. Porter, Fred David dan Wheelen Hunger*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Jusoh, Ruzita and Jhon A. Parnell A. (2008). Competitive Strategy and Performance Measurement in The Malaysian Context: An Exploratory Study. *Management Decision*, 46, 1, 5-31.
- Nandakumar, M.K; Abby Ghobadian & Nicholas O'Regan. (2010). Bussiness-Level Strategy and Performance : The Moderating Effect of Environment and Structure. *Management Decision*, 48, 6, 907-939.
- Ormanidhi, Orges and Omer Stringa. (2008). Porter's Model of Generic Competitif Strategies, *Business Economic July 2008*.
- Suci, Rahayu Puji (2009). Orientasi Kewirausahaan, Dinamika Lingkungan dan Kemampuan Manajemen serta Dampaknya terhadap Kinerja (Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur). *Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 7 Nomor 2 Mei 2009*.
- Sriyana, Jaka. (2010). Strategi Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM): Studi Kasus di Kabupaten Bantul. *Simposium Nasional 2010: Menuju Purworejo Dinamis dan Kreatif*.