

Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Lingkungan Industri terhadap Kemampuan Organisasi, Strategi Bersaing, dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Kecil Meubel Kayu di Sulawesi Tenggara)

Ibnu Hajar

Fakultas Ekonomi Universitas Haluoleo Kendari

M.S.Idrus

Ubud Salim

Solimun

Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

Abstract: *The objective of research is to measure and to analyze the effect of managerial ability and industrial environment on organizational capability, competitive strategy and company performance. Research is conducted at wood furniture small industry at Southeast Sulawesi with the sample of 143 managers/owners of company as the respondent. Research analysis tool is Partial Least Square (PLS). Result of research indicates that the managerial ability has positive and significant effect on organizational capability, competitive strategy, and company performance. Industrial environment has negative and significant effect on organizational capability and company performance. Industrial environment has negative and nonsignificant effect on competitive strategy. The organizational capability has positive and significant effect on competitive strategy and company performance. The competitive strategy has positive effect on company performance.*

Keywords: *managerial ability, industrial environment, organizational capability, competitive strategy, and company performance*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan menganalisis pengaruh kemampuan manajerial dan lingkungan industri terhadap kemampuan organisasi, strategi bersaing dan kinerja pada industri kecil meubel kayu jati di Sulawesi Tenggara dengan menggunakan metode sensus terhadap 143 manajer/pemilik perusahaan sebagai responden. Analisis pada penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan organisasi, strategi bersaing, dan kinerja perusahaan. Lingkungan industri berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kemampuan organisasi dan kinerja perusahaan. Sedangkan lingkungan industri berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap strategi bersaing. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kemampuan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bersaing dan kinerja perusahaan. Strategi bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Kata Kunci: kemampuan manajerial, lingkungan industri, kemampuan organisasi, strategi bersaing, dan kinerja perusahaan

Alamat Korespondensi:

Ibnu Hajar Unhalu @yahoo.com Fakultas Ekonomi Universitas
Haluoleo Kendari, HP. 081 341 706 740

Pengembangan usaha kecil telah lama didiskusikan, diteliti, baik di negara maju maupun di negara berkembang dan manfaatnya dapat memberikan kontribusi yang cukup besar bagi keberhasilan ekonomi bangsa. Menurut Kirchhoff dalam Manolova (2001) bahwa perusahaan kecil sebagai "inti ekonomi" dan merupakan pilihan populer bagi pengusaha karena bisnis ini memerlukan lebih sedikit kekayaan, investasi keuangan yang minimal dan sedikit karyawan. Usaha kecil di beberapa negara berkembang banyak dijadikan sebagai sarana untuk pertumbuhan ekonomi, karena usaha kecil memiliki kapasitas untuk mendorong diversifikasi kegiatan ekonomi dan membuka kesempatan lapangan usaha dan lapangan kerja.

Meskipun usaha kecil mempunyai keunggulan sebagai pilar utama pembangunan ekonomi, demokrasi ekonomi, pendorong diversifikasi kegiatan ekonomi, dan penyerapan tenaga kerja, namun usaha kecil beroperasi di sektor bisnis yang tinggi tingkat kegagalannya dan juga menghadapi beberapa hambatan untuk peniruan, yang berarti bahwa usaha kecil tidak memiliki kemampuan atau sumberdaya perusahaan yang dapat mengarah pada keunggulan bersaing (Zahra and Bogner, 2000). Fenomena empiris menunjukkan bahwa tahun 2010, jumlah usaha kecil dan menengah (UKM) mencapai 51,3 juta unit usaha dan mampu menyerap lapangan kerja sebesar 91,8 juta orang. Namun demikian, sumbangan usaha kecil dan menengah (UKM) terhadap pembentukan produk domestik bruto (PDB) nasional, kontribusinya tidak terlalu besar, yaitu hanya sekitar 15 persen dan kontribusi ekspornya sekitar Rp.143 triliun atau sekitar 15 persen terhadap total ekspor Indonesia pada tahun 2010.

Khusus provinsi Sulawesi Tenggara, pertumbuhan sektor industri yang lambat disebabkan karena kekayaan sumberdaya alam sebagai potensi ekonomi dan sumber bahan baku sektor industri tidak dapat dimanfaatkan secara optimal sebagai sumber bahan baku yang dapat memberi nilai tambah, karena sebagian besar potensi sumberdaya ekonomi di arahkan ke sektor perdagangan, baik perdagangan ekspor, maupun perdagangan antar pulau. Pada tahun 2010 sektor tersier menyumbang sebesar 45%, sektor primer 37%, dan sektor sekunder atau sektor industri 19% pada PDRB provinsi Sulawesi Tenggara (Bank Dunia, 2012).

Bahkan pangsa usaha kecil dan menengah, khususnya industri kecil meubel kayu di provinsi Sulawesi Tenggara sangat kecil kontribusinya terhadap produk domestik regional bruto (PDRB) pada tahun 2005–2009, kurang dari 1 persen. Fenomena tersebut perlu dikaji, karena industri kecil dan kerajinan meubel kayu telah lama beroperasi di Sulawesi Tenggara dengan mengandalkan keunggulan komparatif bahan baku kayu jati lokal yang bernilai dan langka, ternyata tidak dapat memberi nilai tambah yang berarti bagi usaha kecil meubel kayu. Sehingga sumber keunggulan komparatif bahan baku kayu jati tidak dapat dimanfaatkan oleh industri kecil meubel kayu sebagai sumber keunggulan kompetitif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada berbagai faktor yang saling terkait dalam mempengaruhi kinerja (*performance*) industri kecil meubel kayu di provinsi Sulawesi Tenggara, yaitu; faktor sumberdaya perusahaan, lingkungan industri, dan strategi bersaing.

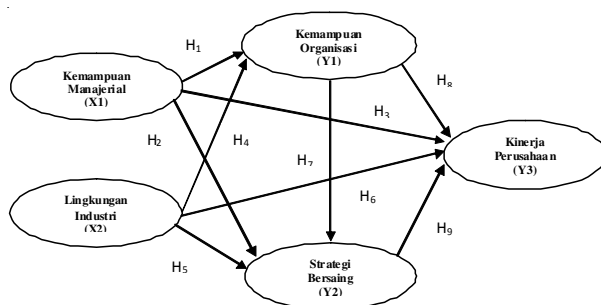
Penelitian menggunakan pandangan berbasis sumberdaya diawali oleh Penrose (1959) menyatakan bahwa pertumbuhan perusahaan dibatasi oleh kemampuan seorang manajer untuk mengkoordinasikan sumberdaya. Keputusan strategis dan pemilihan sumberdaya yang tepat pemilik/manajer dalam perusahaan kecil sangat menentukan kinerja akhir perusahaan. Kemampuan manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang tidak berwujud yang dapat dimanfaatkan oleh manajer (Hitt, *et al.*, 2001; Kor, 2003).

Teori berbasis sumberdaya menunjukkan bahwa sumberdaya perusahaan harus bernilai, langka, unik, dan tidak dapat ditiru harus mengarah pada keunggulan bersaing. Perusahaan membangun keunggulan bersaing dengan memanfaatkan sekumpulan sumberdaya yang diklasifikasikan kedalam tiga kategori; sumberdaya modal fisik atau teknologi, sumberdaya modal manusia, dan sumberdaya modal organisasi (Barney & Grant, 1991).Selanjutnya pandangan berbasis sumberdaya berpendapat bahwa kondisi yang diperlukan untuk keberhasilan suatu perusahaan adalah kemampuannya untuk menciptakan kemampuan khusus (Teece, *et al.*, 1997).

Di lain pihak, Porter (1980) kerangka strategi bersaing mengidentifikasikan lima kekuatan dalam industri; intensitas persaingan dalam industri, ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan

tawar menawar pemasok, dan kekuatan tawar menawar pelanggan. Kekuatan tersebut, merupakan lingkungan industri yang dapat menentukan potensi laba dalam suatu industri. Selanjutnya, Porter (1985) mendefinisikan strategi bersaing sebagai posisi bisnis untuk memaksimalkan nilai bagi perusahaan dibanding dengan pesaing dengan mengejar strategi generik sebagai berikut; kepemimpinan biaya, differensiasi, dan fokus.

Berdasarkan fakta empiris dan konsep teori yang telah dikemukakan, maka menarik untuk dikaji fenomena yang mempengaruhi kinerja industri kecil meubel kayu di Sulawesi Tenggara, apakah faktor sumberdaya, khususnya kemampuan manajerial pengusahanya atautkah faktor lingkungan industri yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Berpijak pada alasan tersebut, maka menarik untuk melakukan kajian dengan mengintegrasikan dua perspektif yang saling melengkapi, yaitu pandangan berbasis sumberdaya dan pandangan organisasi industri pada industri kecil meubel kayu jati di Sulawesi Tenggara. Tujuan penelitian ini adalah mengukur dan menganalisis pengaruh kemampuan manajerial dan lingkungan industri terhadap kemampuan organisasi, strategi bersaing untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan penjabaran di atas, maka dapat digambarkan kerangka konsep penelitian sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

Robbins, dan Coulter (2010) menjelaskan bahwa setiap manajer membutuhkan tiga keahlian dasar; keahlian konseptual, keahlian hubungan antar manusia, dan keahlian teknis. Penrose (1959) berpendapat bahwa pertumbuhan perusahaan dibatasi oleh kemampuan seorang manajer untuk mengkoordinasikan sumberdaya perusahaan. Man, *et al.* (2002) menemukan

bahwa kompetensi konseptual, menjalin hubungan, dan mengorganisir bagi pengusaha berpengaruh positif terhadap kemampuan organisasi UKM. Holcomb, *et al.* (2009) menemukan kemampuan manajerial berpengaruh positif terhadap produktivitas sumberdaya organisasi.

Hipotesis 1 : Semakin tinggi kemampuan manajerial pengusaha, maka akan semakin tinggi kemampuan organisasi.

Kotey dan Meredith (1997) menjelaskan bahwa pemilik/manajer sangat tangguh (*powerfull*) untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam merealisasikan keberhasilan strategi bisnisnya. Strategi dalam perusahaan kecil bersumber dari sumberdaya modal manusia, yaitu: kemampuan dan kompetensi para manajer atau pemilik (Hitt dan Reed, 2000). Manolova (2001) menemukan bahwa modal manusia atau kemampuan manajerial dari pemilik dihubungkan dengan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Hipotesis 2 : Semakin tinggi kemampuan manajerial pengusaha, maka akan semakin sesuai strategi bersaing yang dirumuskan dan dilaksanakan.

Robbins, dan Coulter (2010) menyatakan bilamana seorang manajer ingin berhasil dalam usahanya yang dilihat dari kinerjanya, maka seorang manajer harus memiliki dan melaksanakan, (1) fungsi manajemen, (2) peran manajemen, dan (3) keahlian manajemen. Mahoney (1995) menyatakan bahwa kemampuan manajerial dalam kombinasinya dengan berbagai sumberdaya khas perusahaan secara bersama-sama akan menghasilkan keuntungan perusahaan yang terlibat dalam persaingan. Haber dan Reichel (2007) menemukan bahwa modal manusia pengusaha berpengaruh positif terhadap kinerja usaha. Holcomb, *et al.* (2009) menemukan bahwa kemampuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Hipotesis 3 : Semakin tinggi kemampuan manajerial pengusaha, maka akan semakin tinggi kinerja perusahaan.

Daft (2010) menjelaskan bahwa lingkungan menciptakan ketidakpastian bagi para manajer, dan mereka harus menjawab ketidakpastian tersebut dengan melakukan perencanaan agar organisasi dapat melakukan adaptasi. Teece, *et al.* (1997) berpendapat bahwa untuk mengantisipasi kekuatan industri,

perusahaan harus menilai kekuatan-kekuatan tersebut dan menentukan bagaimana menemukan posisi dalam industri, sehingga dapat mengambil keuntungan dari pesaing. Wu (2009) menemukan bahwa jika perusahaan menghadapi ketidakpastian lingkungan industri lemah atau sedang, maka perusahaan tersebut dapat memperoleh keunggulan bersaing, tetapi jika perusahaan menghadapi ketidakpastian lingkungan industri tinggi, maka perusahaan tersebut keunggulan bersaingnya akan berkurang.

Hipotesis 4 : Semakin dinamis lingkungan industri, maka akan semakin menurunkan kemampuan organisasi.

Porter (1985) mengatakan bahwa dalam industri manapun, perusahaan menghadapi lima kekuatan kompetitif; ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, tawar menawar pemasok, tawar menawar pembeli, dan intensitas persaingan dalam industri. Lima kekuatan ini menentukan kemampulan suatu industri. Kemudian Porter (1980) menekankan tipologi strategi kompetitif, yaitu; kepemimpinan biaya, differensiasi, dan fokus. Suci (2009) menemukan bahwa dinamika lingkungan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap strategi bisnis.

Hipotesis 5 : Semakin dinamis lingkungan industri, maka akan semakin tidak sesuai strategi bersaing yang dirumuskan dan dilaksanakan.

Porter (1985) menyatakan bahwa perusahaan perlu memahami atau menilai pola persaingan yang ada dan kekuatan persaingan dalam industri, karena kekuatan tersebut menentukan potensi laba perusahaan dalam industri, yaitu; ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, tawar menawar pemasok, tawar menawar pembeli, intensitas persaingan dalam industri. Muryati (2004) menemukan bahwa faktor eksternal berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Ramakrishnan, *et al.* (2010) menemukan bahwa lingkungan regulasi berpengaruh negatif terhadap kinerja ekonomi.

Hipotesis 6 : Semakin dinamis lingkungan industri, maka akan semakin menurunkan kinerja perusahaan.

Barney (1991) menjelaskan bahwa sumberdaya perusahaan meliputi seluruh kekayaan, yaitu; kemampuan, proses, atribut, pengetahuan dan informasi yang

dimiliki perusahaan dapat digunakan untuk merumuskan dan menerapkan strategi bersaing. Parnell (2010) menemukan bahwa hubungan antara kemampuan pemasaran dengan strategi fokus, hubungan antara kemampuan teknologi dengan strategi differensiasi, dan hubungan antara kemampuan manajemen dengan strategi kepemimpinan biaya.

Hipotesis 7 : Semakin tinggi kemampuan organisasi, maka akan semakin sesuai strategi bersaing yang dirumuskan dan dilaksanakan.

Penrose (1959) menjelaskan bahwa pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan tergantung pada karakteristik internal perusahaan, seperti kemampuan manajemen, skala ekonomi, dan keahlian teknologi. Peteraf (1993) berpandangan bahwa laba berkelanjutan dapat dicapai melalui akumulasi sumberdaya yang berdaya tahan tinggi bagi pelanggan dan pada saat yang sama bersifat superior, yaitu tidak dapat disubsitusi dan tidak mudah ditiru. Muryati (2004) menemukan bahwa faktor internal perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hipotesis 8 : Semakin tinggi kemampuan organisasi, maka akan semakin tinggi kinerja perusahaan.

Porter (1980) menekankan bahwa strategi generik merupakan alternatif strategi yang berbeda bagi perusahaan dalam upaya untuk mencapai keunggulan bersaing. Perusahaan yang terjebak ditengah-tengah, posisi bersaingnya kurang menguntungkan karena strategi kepemimpinan biaya dan strategi differensiasi dapat digunakan untuk mengkonsentrasikan kemampuan secara efektif dan menghasilkan kinerja lebih baik. Nandakumar, *et al.* (2011) menemukan bahwa perusahaan yang mengadopsi salah satu dari strategi kepemimpinan biaya atau strategi differensiasi lebih baik daripada strategi terjebak ditengah-tengah. Abdullah, *et al.* (2009) menemukan bahwa strategi pemimpin biaya yang dimediasi oleh strategi membuat memiliki kinerja superior dibanding strategi lain, dan strategi differensiasi dimediasi oleh strategi membeli memiliki kinerja superior dibanding dengan strategi lain.

Hipotesis 9 : Semakin sesuai strategi bersaing yang dirumuskan dan dilaksanakan, maka akan semakin tinggi kinerja perusahaan.

METODE PENELITIAN

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh unit usaha industri kecil kerajinan meubel kayu sebanyak 143 unit usaha yang beroperasi di Sulawesi Tenggara. Penentuan populasi didasarkan atas jumlah industri kecil kerajinan meubel kayu yang telah memenuhi beberapa kriteria Badan Pusat Statistik (BPS) dan kriteria UU No. 20 tahun 2008 tentang usaha mikro, kecil dan menengah. Penarikan sampel menggunakan metode sampel jenuh (sensus), dimana seluruh unit usaha industri kecil kerajinan meubel kayu di Sulawesi Tenggara diambil sebagai sampel.

Tabel 1. Jumlah unit usaha industri kecil meubel kayu

No.	Kabupaten/Kota	Unit Usaha
1.	Kendari	41
2.	Muna	37
3.	Konawe Selatan	34
4.	Kolaka Utara	18
5.	Konawe Utara	13
J u m l a h		143

Sumber: Disperindag Prov. Sultra (data diolah)

Adapun responden yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah pemilik unit usaha industri kecil meubel kayu yang bertindak sebagai manajer perusahaan pada industri kecil meubel kayu yang tersebar di kabupaten/kota di wilayah provinsi Sulawesi Tenggara. Pengumpulan data menggunakan angket dan melakukan wawancara mendalam (*in-depth interview*) untuk mendapatkan informasi dari sejumlah *key person* yang telah dipilih sebagai *informan* atas dasar kriteria-kriteria yang ditetapkan. Metode Analisis digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square (PLS)*.

HASIL PENELITIAN

Deskripsi Variabel Penelitian

Evaluasi Model Struktural

Pengujian koefisien jalur dilakukan dengan uji t pada analisis *PLS* dan dihitung menggunakan *software Smart PLS* dan diperkuat informasi kualitatif menggunakan instrumen wawancara mendalam (*in-depth interview*).

Tabel 2. Nilai Outer Loading dan Score Mean Variabel Penelitian

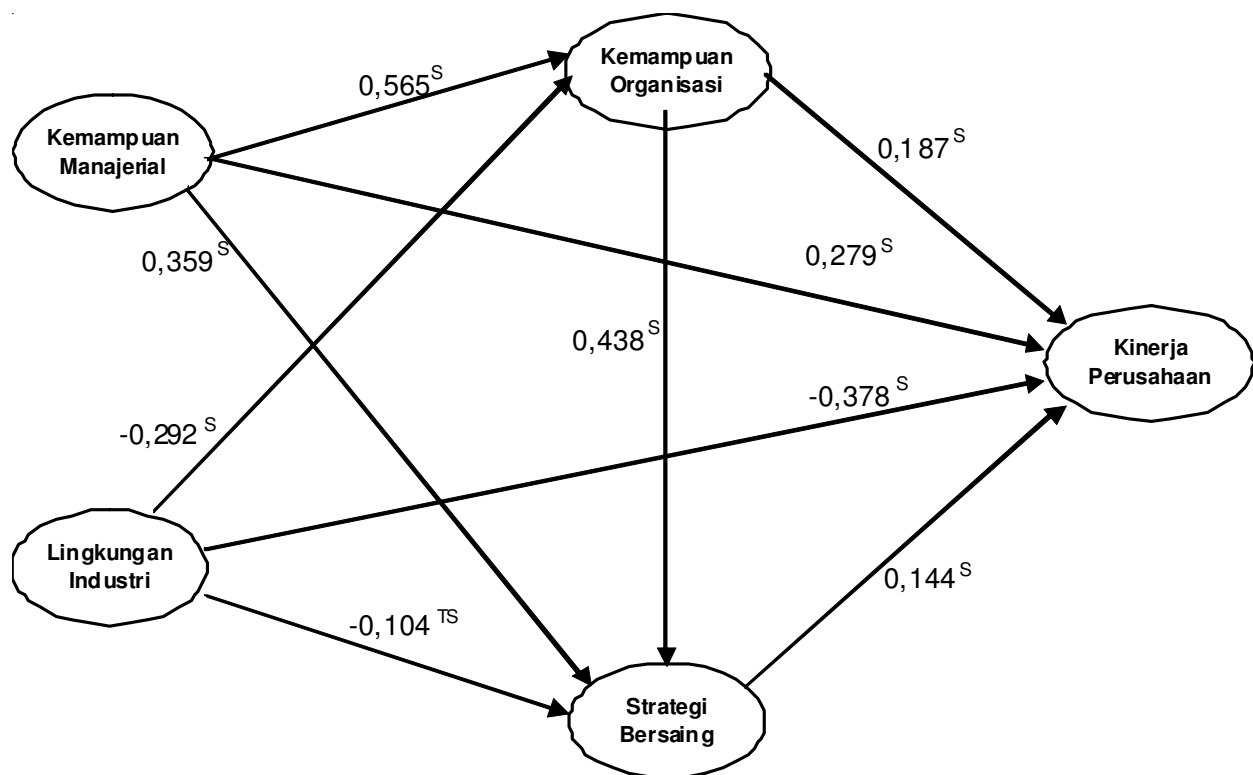
Variabel	Indikator	Outer Loading	Score Mean Indikator	Score Mean Variabel
Kemampuan Manajerial (X ₁)	Perencanaan Bisnis	0,691	3,77	4,11
	Membangun Tim Kerja	0,713	4,10	
	Menggerakkan Karyawan	0,624	4,15	
	Menjalin Hubungan Bisnis	0,669	4,14	
	Melakukan Pengawasan	0,748	4,40	
Lingkungan Industri (X ₂)	Ancaman Pendatang Baru	0,922	2,73	2,74
	Tawar Mena war Pemasok	0,939	2,69	
	Ancaman Produk Substitusi	0,927	2,60	
	Tawar Mena war Pembeli	0,897	2,88	
	Persaingan dalam Industri	0,897	2,82	
Kemampuan Organisasi (Y ₁)	Efisiensi	0,756	3,33	4,01
	Kualitas	0,731	4,17	
	Imitasi	0,759	4,15	
	Sistem	0,726	4,15	
	Daya Tanggap	0,587	4,24	
Strategi Bersaing (Y ₂)	Kepemimpinan Biaya	0,812	3,55	3,34
	Diferensiasi	0,854	3,68	
	Fokus	0,854	2,78	
Kinerja Perusahaan (Y ₃)	Pertumbuhan Penjualan	0,848	3,82	3,82
	Pertumbuhan Laba	0,882	3,84	
	Pertumbuhan Aset	0,746	3,80	

Sumber: Hasil Perhitungan, 2012

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Jalur	p-value	Keterangan
Kemampuan Manajerial (X ₁)	Kemampuan Organisasi (Y ₁)	0,565	0,000	Signifikan
Kemampuan Manajerial (X ₁)	Strategi Bersaing (Y ₂)	0,359	0,000	Signifikan
Kemampuan Manajerial (X ₁)	Kinerja Perusahaan (Y ₃)	0,279	0,000	Signifikan
Lingkungan Industri (X ₂)	Kemampuan Organisasi (Y ₁)	-0,292	0,000	Signifikan
Lingkungan Industri (X ₂)	Strategi Bersaing (Y ₂)	-0,104	0,079	Tidak Signifikan
Lingkungan Industri (X ₂)	Kinerja Perusahaan (Y ₃)	-0,378	0,000	Signifikan
Kemampuan Organisasi (Y ₁)	Strategi Bersaing (Y ₂)	0,438	0,000	Signifikan
Kemampuan Organisasi (Y ₁)	Kinerja Perusahaan (Y ₃)	0,187	0,010	Signifikan
Strategi Bersaing (Y ₂)	Kinerja Perusahaan (Y ₃)	0,144	0,033	Signifikan

Sumber: Hasil perhitungan, 2012



PEMBAHASAN

Pengaruh kemampuan manajerial terhadap kemampuan organisasi

Penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan manajerial berpengaruh positif terhadap kemampuan organisasi. Artinya, semakin tinggi kemampuan manajerial, maka akan semakin tinggi kemampuan organisasi pada industri kecil meubel kayu di Sulawesi Tenggara. Secara empiris, penelitian ini menguatkan penelitian konseptual yang dilakukan oleh Man, *et al.* (2002), bahwa kompetensi konseptual, menjalin hubungan, dan mengorganisir dari pengusaha berpengaruh positif terhadap kemampuan organisasi UKM dan mengembangkan penelitian yang dilakukan Holcomb, *et al.* (2009) bahwa kemampuan manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas sumberdaya organisasi.

Pengaruh kemampuan manajerial terhadap strategi bersaing

Penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan manajerial berpengaruh positif terhadap strategi bersaing. Artinya, semakin tinggi kemampuan manajerial, maka akan semakin sesuai strategi bersaing yang dirumuskan dan dilaksanakan pada industri kecil meubel kayu di Sulawesi Tenggara. Secara empiris, penelitian ini mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Song, *et al.* (2002), penelitian mengindikasikan bahwa tingginya ancaman produk substitusi dapat mempengaruhi pilihan strategi kepemimpinan biaya, dan para manajer di Jepang secara signifikan memilih strategi kepemimpinan biaya di banding dengan manajer di Amerika Serikat. Ketika kekuatan pembeli tinggi, maka para manajer di Amerika Serikat tidak seberani dengan manajer di Jepang dalam memasuki pasar dengan menggunakan strategi diferensiasi dan strategi fokus dan memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Manolova (2001), bahwa sumberdaya dan strategi secara simultan dapat menjelaskan kinerja perusahaan. Secara parsial, modal manusia atau kemampuan manajerial dari pemilik dihubungkan dengan strategi kualitas/pelayanan pelanggan dan strategi inovasi mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan.

Pengaruh kemampuan manajerial terhadap kinerja perusahaan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Artinya, semakin tinggi kemampuan manajerial, maka akan semakin tinggi kinerja perusahaan pada industri kecil meubel kayu di Sulawesi Tenggara. Secara empiris, penelitian ini mengembangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Holcomb, *et al.* (2009) pada tim sepakbola profesional di Inggris. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Demikian pula, penelitian yang dilakukan oleh Kamukama, *et al.* (2011), bahwa modal intelektual atau kemampuan manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan lembaga keuangan mikro dan memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Suci (2009) yang menyatakan bahwa kemampuan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur.

Pengaruh Lingkungan Industri terhadap Kemampuan Organisasi

Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan industri berpengaruh negatif terhadap kemampuan organisasi. Artinya, semakin kurang dinamis lingkungan industri, maka akan semakin tinggi kemampuan organisasi pada industri kecil meubel kayu di Sulawesi Tenggara. Secara empiris, hasil penelitian ini mengembangkan hasil penelitian Wu (2009), bahwa akumulasi sumberdaya VRIN meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, namun pengaruh tersebut tergantung pada volatilitas lingkungan tertentu. Jika perusahaan menghadapi volatilitas lingkungan industri lemah atau sedang, maka perusahaan tersebut dapat memperoleh keunggulan bersaing, tetapi jika perusahaan menghadapi volatilitas lingkungan industri tinggi, maka perusahaan tersebut keunggulan bersaingnya akan berkurang, yaitu dalam volatilitas lingkungan tinggi perusahaan tidak dapat mengandalkan sumberdaya untuk mendapatkan keunggulan bersaing.

Pengaruh lingkungan industri terhadap strategi bersaing

Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan industri tidak berpengaruh terhadap strategi bersaing

. Artinya, semakin dinamis lingkungan industri, maka akan semakin tidak sesuai strategi bersaing yang dirumuskan dan dilaksanakan pada industri kecil meubel kayu di Sulawesi Tenggara. Secara empiris, hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian Suci (2009) bahwa dinamika lingkungan berpengaruh negatif signifikan terhadap strategi bisnis pada IKM bordir di Jawa Timur.

Pengaruh lingkungan industri terhadap kinerja perusahaan

Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan industri berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Artinya, semakin kurang dinamis lingkungan industri, maka akan semakin tinggi kinerja pada industri kecil meubel kayu di Sulawesi Tenggara. Secara empiris, penelitian ini memperkuat hasil penelitian Muryati (2004), bahwa faktor eksternal berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja ekspor pada industri kerajinan kayu di provinsi Jawa Timur dan mengembangkan hasil penelitian Ramakrishnan, *et al.* (2010), bahwa lingkungan regulasi berpengaruh negatif terhadap kinerja ekonomi yang dimoderasi oleh kemampuan inovasi pada sektor industri besar di Inggris.

Pengaruh kemampuan organisasi terhadap strategi bersaing

Penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan organisasi berpengaruh positif terhadap strategi bersaing. Artinya, semakin tinggi kemampuan organisasi, maka akan semakin sesuai strategi bersaing dirumuskan dan dilaksanakan pada industri kecil meubel kayu di Sulawesi Tenggara. Secara empiris, penelitian ini mengembangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Parnell (2010), bahwa terdapat hubungan antara kemampuan strategis, strategi bisnis, dan kinerja dalam bisnis ritel di Argentina, Peru, dan Amerika Serikat. Ditemukan hubungan antara kemampuan pemasaran dengan strategi fokus, hubungan antara kemampuan teknologi dengan strategi differensiasi, hubungan antara kemampuan manajemen dengan strategi kepemimpinan biaya. Kombinasi strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi berpengaruh terhadap kinerja tinggi dalam kelompok usaha strategis

yang memiliki kemampuan tinggi pada manajemen dan teknologi.

Pengaruh kemampuan organisasi terhadap kinerja perusahaan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Artinya, semakin tinggi kemampuan organisasi, maka akan semakin tinggi kinerja perusahaan pada industri kecil meubel kayu di Sulawesi Tenggara. Secara empiris, penelitian ini memperkuat hasil penelitian Muryati (2004), bahwa faktor internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekspor dan mengembangkan penelitian Parnell (2010) yang menemukan bahwa terdapat hubungan antara kemampuan strategis, strategi bisnis, dan kinerja dalam bisnis ritel di Argentina, Peru, dan Amerika Serikat.

Pengaruh strategi bersaing terhadap kinerja perusahaan

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Artinya, semakin sesuai strategi bersaing dirumuskan dan dilaksanakan, maka akan semakin tinggi kinerja perusahaan pada industri kecil meubel kayu di Sulawesi Tenggara. Secara empiris, penelitian ini mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Nandakumar, *et al.* (2011), bahwa perusahaan yang mengadopsi salah satu dari strategi kepemimpinan biaya atau differensiasi lebih baik daripada strategi terjebak di tengah-tengah. Kelompok strategi integrasi lebih rendah dibanding dengan strategi kepemimpinan biaya atau differensiasi dalam mengukur kinerja perusahaan dan mengembangkan hasil penelitian Abdullah, *et al.* (2009), bahwa strategi kepemimpinan biaya yang dimediasi oleh strategi membuat memiliki kinerja superior dibanding strategi lain, dan strategi differensiasi dimediasi oleh strategi membeli memiliki kinerja superior dibanding dengan strategi lain.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kemampuan manajerial yang tinggi karena keahlian khusus dan nilai moral kepercayaan yang

dimiliki para manajer perusahaan dalam upaya untuk meningkatkan kemampuan sumberdaya perusahaan dalam merespon keinginan pelanggan, menciptakan kualitas produk dan layanan, melakukan imitasi, baik produk maupun proses produksi, menciptakan sistem yang dapat mempercepat proses produksi, dan efisiensi biaya produksi dalam upaya untuk merumuskan dan melaksanakan strategi bersaing yang sesuai untuk meningkatkan hasil penjualan, laba, dan aset perusahaan. Pelaksanaan strategi differensiasi pada lokasi dekat pasar dapat meningkatkan hasil penjualan, laba, dan aset perusahaan. Pelaksanaan strategi kepemimpinan biaya pada lokasi dekat bahan baku dapat meningkatkan hasil penjualan, laba, dan aset perusahaan.

Pada kondisi lingkungan industri yang rendah dan kemampuan organisasi yang tinggi, maka para manajer tanggap merespon keinginan pelanggan, menciptakan kualitas produk dan layanan, melakukan imitasi baik produk maupun layanan, menciptakan sistem yang dapat mempercepat proses produksi, dan melakukan efisiensi biaya produksi untuk meningkatkan hasil penjualan, laba perusahaan, dan aset perusahaan.

Pada kondisi lingkungan industri yang rendah dan kemampuan manajerial yang tinggi karena keahlian khusus dan nilai moral kepercayaan yang dimiliki para manajer perusahaan, maka para manajer melakukan penyesuaian pelaksanaan strategi, yaitu strategi kerjasama untuk meningkatkan hasil penjualan, laba perusahaan, dan aset perusahaan.

Kemampuan sumberdaya perusahaan yang tinggi, yaitu kemampuan daya tanggap, kemampuan menciptakan kualitas, kemampuan imitasi, menciptakan sistem yang dapat mempercepat proses produksi, dan efisiensi biaya produksi, digunakan untuk melaksanakan strategi bersaing yang sesuai, yaitu strategi differensiasi pada lokasi dekat pasar dan strategi pemimpin biaya pada lokasi dekat bahan baku untuk meningkatkan hasil penjualan, laba, dan aset perusahaan.

Saran

Bagi manajer atau pemilik perusahaan industri kecil meubel kayu jati perlu meningkatkan kemampuan manajerial dan membangun kepercayaan di dalam mengelola usahanya, yaitu kemampuan konseptual, kemampuan interpersonal, dan kemampuan teknis, serta nilai-nilai moral kepercayaan karena

dengan kemampuan manajerial yang tinggi dan membangun kepercayaan dalam organisasi dapat digunakan untuk mengelola sumberdaya perusahaan di dalam merumuskan dan menerapkan strategi kerjasama untuk meningkatkan kinerja perusahaan..

Bagi Pemerintah Daerah dalam menyusun kebijakan dan program pengembangan industri kecil meubel kayu diprioritaskan program pendidikan dan latihan serta studi banding berupa: (a) program pelatihan kemampuan manajerial dan membangun kepercayaan bagi manajer/pemilik industri kecil (b) program pelatihan keahlian khusus pertukangan kayu, (c) program studi banding bagi para manajer/pemilik industri kecil meubel kayu kedaerah Kabupaten Jepara (Jawa Tengah) dan Kabupaten Pasuruan (Jawa Timur).

Bagi peneliti, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dinamika lingkungan industri tidak berpengaruh signifikan terhadap strategi bersaing pada industri kecil meubel kayu di Sulawesi Tenggara. Menurut Porter (1980) bahwa struktur industri menentukan aturan persaingan, dan mempengaruhi strategi yang berpotensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, penelitian kedepan perlu menguji kembali hubungan antara lingkungan industri dengan strategi bersaing pada sektor industri yang berbeda dan lokasi yang berbeda.

DAFTAR RUJUKAN

- Aaker, D.A. 1989. *Managing assets and skills, the key to a sustainable competitive advantage*. California Management Review, Vol.31 No.2, pp 91–106.
- Abdullah, H.H., Mohamad, Z.A., Othman, R., and Uli, J. 2009. *The effect of sourcing strategies on the relationship between competitive strategy and firm performance*. Business Research Paper, Vol 5 No.3: 346–361.
- Alma, B. 2011. *Kewirausahaan*, cetakan ketujuhbelas, Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Amit, R., Schoemaker, P.J.H. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14(1): 33–46.
- Anand, G., and Ward, P.T. 2004. Fit, flexibility and performance manufacturing. *Coping with dynamic environment, production and information management*, Vol 13, No.4. pp 369–385.
- Anderson, J. 2011. *Strategic resources and firm performance*. *Management Decision*, Vol 49:87–98

- Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Tenggara, 2011. Sulawesi Tenggara dalam angka, 2011. Kendari
- Bank Dunia. 2011. Analisis Keuangan Publik Provinsi Sulawesi Tenggara, 2012. Kinerja Pelayanan Publik dan tantangan pembangunan di Bumi Haluoleo, Jakarta
- Bharadwaj, S.G., P.R. Varadarajan, J. Fahy. 1993. Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of marketing*, Vol 57, No.4, pp.83–89.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17 (1):99–120
- Cahyono. B.T. 1996. *Modul Manajemen Strategi*. Jakarta: IPWI.
- Chaganti, R., & Mahajan, V. 1989. Profitable Small Business Strategies Under Different Types of Competition. *Entrepreneurship Theory and Practice* 13(2):21–35.
- Chandler, G. 1992. Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. *Journal of economic Perspective*, 6:79–100.
- Chandler, G., & Hanks, S.H. 1994. Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities; and Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, 9(4):331–349.
- Correa, JAA, Torres, N.H., Sharma, S., and Morales, VSG. 2008. Environmental Strategy and Performance in Small Firms: A resource based perspective, *Journal of environmental Management*, 86:88–103.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. 1989. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment. *Strategic Management Journal*, 10:75–87.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. 1991. *A Conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, pp, 17-25
- Creswell, J.W. 1994. *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Sage Publications India Pvt. Ltd. New Delhi.
- Daft RL. 2010. *New Era of Management*, 9th ed. Congage. New York: Avenue of America.
- David, F.R. 2009. *Strategic management: concepts and cases*. 12th. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Denzin, N.K., and Lincoln, P.S. 2009. *Hand book of Qualitative Research*. Sage Publication. New Delhi: Put. Ltd.
- Dierickx, I., Coll, K. 1989. Asset stock Accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. 35: 1504–1511.
- Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Tenggara, 2010. Data base industri kecil menengah prov. Sultra tahun 2009. Kendari
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor*. Fakultas Ekonomi Undip. Semarang
- Ferdinand, A. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Glueck, William, F., Lawrence, R.J. 1989. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusaahaan*, Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Gosselin, M. 2005. An Empirical Study of Performance Measurement in Manufacturing Firm, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.54 No.5/6.pp.419–437.
- Ghozali, I. 2006. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grant, R.M. 1991. *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California management Review. 112–135.
- Grant, R.M. 2007. *Analisis Strategi Kontemporer: Konsep, Teknik, Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Haber, S., and Reichel, A. 2007. The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance. *Journal of Business Venturing* 22, 119–145.
- Hart, S.L. 1995. *A Natural Resources-Based View of The Firm*. Academy of Management Review. Vol.20. No.4.pp.986–1014.
- Hill, C.W.L, Jones, G.R. 2007. *Strategic Management Theory: an Intregetic apporoch*, 7th ed. Boston, MA: Houghton Mifflin
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E. 2001. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 4th Edition: Concepts, South-Western College Publishing, USA.
- Hunger, J.D., and Whelen, T.L. 2002. *Strategic Management and Business Policy*, Eight Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Hutabarat, J., dan Husaini, M. 2006. *Manajemen Strategik Kontenporer: Strategik Ditengah Orerasional*. Jakarta: Penerbit PT Elix Komputindo Kelompok Gramedia.
- Holcomb, T.R., Holmes, J.R., R.M., and Connelly, B.L. 2009. Making the most of what you have: Managerial ability as a source of resource value creation. *Strategic Management Journal*, 30:457–485.
- Idrus, M.S. 1999. Strategi Pengembangan Kewirausahaan (Entrepreneurship) dan Peranan Perguruan Tinggi dalam rangka membangun Keunggulan bersaing

- (Competitive Advantage) Bangsa Indonesia pada Millenium Ketiga, *Pidato Pengukuhan Guru Besar Ilmu manajemen Kuantitatif Universitas Brawijaya Malang*, tidak dipublikasikan.
- Kamukama, N., Ahiauzu, A., and Ntayi, J.A. 2011. Competitive advantage :Mediator of intelektual capital and performance, *Journal of intellectual capital*, Vol 12 No.1, 2011. Pp. 152–164.
- Kementrian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, 2008. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor : 20 Tahun 2008 tentang usaha mikro, kecil dan menengah.
- Kementrian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, 2010. *Statistik Usaha Kecil dan Menengah tahun 2009–2010*.
- Kor YY, 2003. Experience-based top management team competence and sustained growth. *Organiation science* 14 (6):707–719
- Kotey, B. & G.G.Maredith. 1997. Relationships Among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance. *Journal of Small Business management*. Apr.35,2. ABI/INFORM Research. Pg.37.
- Mahoney, J.T. 1995. The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33:91–101.
- Manolova. T. 2001. *The Mediating Role of Strategy on Small Firm Performance. Working Paper Doctoral Strategy and Policy*. Boston University. Scholl of Management.
- Man, T.W.Y., and Chan, K.F. 2002. The competitiveness of small and medium enterprices: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17, 123–142.
- Miller, D. 1983. The correlation of entrepreneurship in three types of firm. *Management Science*, 29 (7) pp. 770–791.
- Muryati. 2004. Intensitas strategi bersaing dan kinerja ekspor pada industri kecil produk kerajinan kayu di propinsi Jawa Timur, *Disertasi tidak dipublikasikan, PPSUB, Malang*.
- Nandakumar, M.K., Ghobadian, A., and O'Regan, N. 2010. Business-Level Strategy and Performance: The moderating effects of environment and structure, *Management Decision*, Vol 48 No. 6
- Nandakumar, M.K., Ghobadian, A., and O'Regan, N. 2011. Generic strategies and performance- evidence from manufacturing firms, *Internatonal journal of productivity and performance management*, Vol. 60 No.3 pp. 222–251.
- Ordas, C.C., Alcazar, F.M., Cabrera, R.V. 2003 Intengible resources and strategic orientation of componies: An analysis in the Spanish context, *Journal of Business Research*, Vol 56, pp 95–103.
- Parnell, J.A. 2010. Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and The United State. *Management Decision*, Vol 49 No. 1, pp. 130–155.
- Phusavat, K., and Anussornnitarn, P. 2009. Performance Measurement: Roles and challenges. *Industrial Management and data System*, Vol 109 No.5, pp646–664.
- Penrose, E.G. 1959. *The Theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Peteraf, M.A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management journal*, 14 (3):179–191.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. 1980. The contribution of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6(4), 609–620.
- Ramakrishan, R., Black, A., Nath, P., and Muyldermars, L. 2010. *Impact of environmental regulations on innovation and performance in the UK industrial sector*, *Management Decision*, Vol 48, No 4, pp 1493–1513.
- Rangone. A. 1999. *A Resource-Based Approach to Strategy Analysis In Small-Medium Sized Enterprises*. Small Business Economics. 12:233–248
- Rivard, S., and Raymont, L.V. 2006. *Resourced-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance*. *Strategic Information systems*, 15, 29–50.
- Robbins, S.P., Coulter, M. 2009. *Management, tenth edition*, Pearson Education. New York: Inc. Prentice Hall.
- Rumelt, R.P. 1984. *Toward a strategic theory of the firm: Compotitive strategic management: 556–570*. Englewood Cliff, Prentice-Hall New York
- Sanchez, A.A., and Marin, G.S. 2005. Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SME's. *Journal of small business management*, vol. 43, No.3, pp 287–306.
- Sekaran, U. 1999. *Research Methods for Business Approach: A Skill Building Approach*, Third Edition, John Wiley & Son. Inc.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A., Ireland, R.D. 2007. Managing firm Resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box, *Academy of Management Review* 32 (1):273–292.
- Suci, R.P. 2009. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Dinamika Lingkungan, Kemampuan Manajemen, serta

- Strategi bisnis terhadap Kinerja, *Disertasi tidak dipublikasikan*, PPSUB, Malang
- Sugiono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Song, M., Calantone, R.J., and Dibenetto, C.A. 2002. Compotitive forces and strategic choice decisions: An experimental investigation in The United State and Japan. *Strategic Management Journal*. 23:968–978
- Sofian, S., Tayles, M.E., and Pike, R.H. 2008. *Intelectual capital: an evolutionary change in management accounting practices*. Working Paper Series No.04/29, Bradford University School of Management, Bradford.
- Solimun. 2007. *Memahami Metode Multivariate Analysis: Partial Least Square (PLS)*. Program Studi Statistika FMIPA Universitas Brawijaya.Malang
- Solimun. 2008. *Memahami metode Kuantitatif Mutakhir Structural Equation Modeling & Partial Least Square*. Program Studi Statistika FMIPA Universitas Brawijaya. Malang.
- Tambunan, T.T.H. 2009. *UMKM Di Indonesia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Teece, D., Pisano, G., and Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18:509–533.
- Ubud, S. 1996. *Memilih Strategi-Strategi Perubahan, Lintasan Ekonomi: Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya*. Edisi September-Desember
- Vargas, D.M., Tagle Rangel, R.G. 2007. *Development of internal resources and capabilities as resources of differentiation of SME under increased global competition: A field study in Mexico*. Technological Forecasting & Social Change, 74, 90–99.
- Verreynne, M.L. 2005. *Strategy-Making Process and Firm Performance in Small Firms. Research Paper Series*. Faculty of Business. AUT, ISSN Number 1176–1997.
- Waweru, M. 2011. Comparative analysis of competitive strategy implementation, *Journal of management and strategy*, Vol 2 No.3.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2):171–180.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Perubahan*, Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wu, L. 2010. Applicability of the resource based and dynamic capability views under environmental volatility, *Journal of business research*, 63:27–31.
- Zahra, S.A., Bogner, G. 2000. Entrepreneurship and dynamic capability: Areview model and research agenda. *Journal management studies*, 43 (4) 917–955.