

PENGARUH PERENCANAAN STRATEGI BISNIS TERHADAP KINERJA USAHA KECIL MENENGAH YANG DIMEDIASI STRATEGI KEUNGGULAN KOMPETITIF

Acep Fatchuroji^{a)}*, Sabihaini^{b)}, dan Heri Tri Sutiono^{c)}

Jurusan Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta, Indonesia

*email:acepfatchuroji@gmail.com

Abstract

The purpose of this study is to determine the role of competitive advantage in mediating the effect of business strategy planning on SME performance. The research sample of 139 SMEs using proportional cluster random sampling techniques were tested using AMOS structural equation modeling (SEM) analysis. The results showed that the business strategy planning implemented by SMEs was formal business strategy planning, where the application of increasingly formal business strategy planning was able to improve the performance of SMEs and be able to provide a competitive advantage for SMEs. SMEs need to carry out a gradual evaluation and submit their ideas to the members so that the performance of SMEs can be achieved in line with expectations. SMEs need to be more mature in planning business strategies that will be taken, sorting out the advantages of what is owned and not owned by competitors where this will provide its own value for SMEs. The suitability of the plan and strategy chosen can provide better performance than before.

Keywords: competitive advantage, business strategy planning, performance.

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran keunggulan bersaing dalam memediasi pengaruh perencanaan strategi bisnis terhadap kinerja UKM. Sampel penelitian 139 UKM yang menggunakan teknik proporsional cluster random sampling diuji menggunakan analisis model persamaan struktural (SEM) AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan strategi bisnis yang dilaksanakan oleh UKM merupakan perencanaan strategi bisnis formal, dimana penerapan perencanaan strategi bisnis yang semakin formal mampu meningkatkan kinerja UKM dan mampu memberikan keunggulan bersaing bagi UKM. UMKM perlu melakukan evaluasi secara bertahap dan menyampaikan idenya kepada anggota agar kinerja UMKM dapat tercapai sesuai dengan harapan. UMKM perlu lebih matang dalam merencanakan strategi bisnis yang akan diambil, memilah-milah kelebihan apa yang dimiliki dan tidak dimiliki kompetitor dimana hal ini akan memberikan nilai tersendiri bagi UKM. Kesesuaian rencana dan strategi yang dipilih dapat memberikan kinerja yang lebih baik dari sebelumnya.

Kata kunci: keunggulan kompetitif, perencanaan strategi bisnis, kinerja.

Pendahuluan

Pada era perkembangan saat ini, persaingan di dunia bisnis semakin ketat dan tidak dapat dihindari. Mulai dari bisnis skala kecil hingga bisnis skala internasional, seperti halnya UKM. UKM (Usaha Kecil Menengah) adalah sebuah bisnis yang memiliki sifat mandiri dan mempunyai peran strategis dalam pembangunan ekonomi nasional, karena selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja UKM juga berperan dalam pendistribusian hasil-hasil pembangunan. Dalam menjaga sifat mandiri dan memberikan peran dalam pembangunan ekonomi tentu tidaklah mudah, banyak hal

yang mempengaruhinya lebih-lebih ketika sebuah usaha kecil tidak menunjukkan hasil kinerja yang baik. Hasil kinerja mampu memberikan gambaran serta ukuran sejauh mana tingkat efisiensi dan produktifitas usaha yang dijalankan.

Secara definisi kinerja adalah hasil serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu (Rachmat, 2014). Hasil proses dikatakan sebagai nilai untuk mengukur sejauh mana kemampuan UKM dalam mengelola sumber daya yang ada dan mampu memberikan nilai pada UKM itu sendiri. Kinerja berhubungan dengan berbagai aktivitas dalam rantai nilai (*value chain*) yang ada pada organisasi

untuk mencapai tujuan tertentu. Kinerja dapat dikatakan sebagai hasil dari kegiatan kerjasama antara anggota atau komponen dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Tujuan tersebut diraih dengan banyak jalan, salah satunya adalah dengan penggunaan perencanaan strategi bisnis. Dengan adanya perencanaan strategi bisnis sebuah usaha dapat lebih sistematis dalam hal perkembangannya dan ini dapat menghasilkan proporsi yang lebih besar dari usaha organisasi yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang ditetapkan pada tahap perencanaan yaitu organisasi menjadi lebih fokus (Kumar, 2015). Dalam penelitiannya dibuktikan bahwa perencanaan strategi bisnis memberikan keuntungan pada suatu usaha untuk meningkatkan kinerja. Perencanaan strategi dapat mempertajam fokus organisasi, agar semua sumber organisasi dapat dioptimalkan.

Perencanaan strategi menekankan pentingnya membuat keputusan-keputusan yang menempatkan organisasi berhasil menghadapi persaingan. Arasa (2012) dalam penelitiannya menegaskan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara perencanaan strategi dan kinerja, semua langkah perencanaan strategi berhubungan positif dengan kinerja. Perencanaan strategi memberikan keuntungan pada suatu usaha untuk meningkatkan kinerja. Perencanaan strategi digunakan untuk memfasilitasi terciptanya anggaran yang efektif, memfokuskan manajer pada pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan, memfasilitasi alokasi sumber daya yang optimal, sebagai kerangka pelaksanaan tindakan jangka pendek dan memperkecil rentang alternatif strategi. Sabihaini dan Prasetyo (2018) menyatakan semakin baik sumber daya, maka semakin tinggi kinerja perusahaan semakin tinggi. Temuan ini menunjukkan sumber daya memiliki peran penting terhadap peningkatan kinerja. Sumber daya dapat dibedakan menjadi sumber daya fisik, sumber daya manusia atau sumber daya keuangan. Kesesuaian sumber daya dengan kebutuhan menentukan pencapaian kinerja. Hasil ini juga menunjukkan bahwa sumber daya yang direfleksikan oleh sumber daya

yang dimiliki perusahaan seperti sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya keuangan, dan keahlian manajerial (*managerial skill*).

Selain perencanaan strategi, keunggulan kompetitif memiliki kontribusi tersendiri bagi kinerja. Keunggulan kompetitif memberikan nilai tersendiri bagi UKM yang mampu membuatnya bertahan. Dengan adanya konsep dan penerapan strategi keunggulan kompetitif usaha kecil menengah mampu bersaing dengan nilai-nilai yang dianutnya. Setiap UKM harus mempunyai keunggulan kompetitif jika ingin bertahan pada persaingan yang ketat. UKM harus mampu bertahan dan meningkatkan kinerjanya dengan segala kemampuan dan sumber daya yang dimiliki.

Keunggulan kompetitif dapat dipahami sebagai suatu kemampuan badan usaha untuk memberikan nilai lebih pada produknya dibandingkan pesaingnya dan nilai tersebut dapat mendatangkan manfaat bagi pelanggan (Satyagraha, 1994). Pendapat ini sejalan dengan Kuncoro (2006) yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif adalah kemampuan perusahaan untuk bertindak lebih baik dibandingkan perusahaan lain di lingkungan industri yang sama. Tingginya persaingan bisnis menuntut setiap perusahaan untuk saling meluncurkan berbagai produk dan jasa yang memiliki daya saing yang tinggi. Porter (2007) menambahkan bahwa keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) adalah kemampuan yang diperoleh sebuah perusahaan melalui karakteristik dan sumber daya yang dimiliki untuk dapat memiliki kinerja lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan lain yang ada pada industri dan pasar yang sama. UKM yang memiliki keunggulan kompetitif cenderung memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi yang efektif.

Tujuan penulisan artikel ini adalah memberikan kontribusi dalam bidang ilmu manajemen strategi tentang pengaruh perencanaan strategi bisnis terhadap kinerja UKM yang dimediasi strategi keunggulan kompetitif yang merupakan hasil penelitian pada UKM Kabupaten Merauke.

Tinjauan Pustaka

Usaha Kecil Menengah

Usaha kecil dan menengah memiliki definisi yang berbeda-beda pada setiap literatur baik instansi, lembaga atau undang-undang. Usaha kecil dan menengah menurut undang-undang yaitu: (1) Usaha Kecil, yaitu usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar. (2) Usaha Menengah, yaitu usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam undang-undang, yaitu kekayaan bersih lebih dari Rp.500.000.000 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp.10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.

Perencanaan Strategi Bisnis

Perencanaan strategi bisnis adalah proses untuk menentukan misi, tujuan, strategi dan kebijakan yang mengatur perolehan dan alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi (Pearce & Robinson 2007). Perencanaan strategi bisnis digunakan untuk merumuskan, menetapkan dan mengendalikan strategi serta mendokumentasikan harapan organisasi secara formal (Hopkins 1997). Proses perencanaan strategi bisnis tersebut dapat tercapai dengan tiga tahapan, yaitu: 1) Perumusan Strategi, tahap ini mencakup proses pengembangan visi, misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi. 2) Penerapan Strategi, pada tahap ini perusahaan tidak hanya menetapkan tujuan operasional tahunan, tetapi juga membuat kebijakan organisasi,

pemotivasian anggota dan bahkan pengalokasian sumber daya yang ada agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan dengan baik. Pada tahap ini pula akan dilakukan mobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan sebelumnya. dan 3) Penilaian Strategi, penilaian ini dapat dilakukan melalui aktivitas peninjauan ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan strategi saat ini, pengukuran kinerja dan pengambilan langkah korektif (David 2011).

Dengan adanya perencanaan bisnis diharapkan mampu memberikan sistem kontrol dan membantu mengkoordinasikan kegiatan bisnis dalam pengambilan keputusan serta dapat memperkuat tujuan yang memberikan dasar dalam penilaian kinerja UKM. Semakin besar tingkat kecanggihan proses perencanaan, semakin baik kinerjanya (Capon 1994). Kumar (2015) perusahaan yang menunjukkan tingkat perencanaan strategis yang lebih tinggi berkinerja lebih baik dalam indikator keuangan dan non-keuangan di bandingkan dengan mereka yang menunjukkan tingkat rendah dari perencanaan strategi. Glaister (2008) semakin formal sebuah perencanaan strategi akan meningkatkan kinerja perusahaan. Hopkins (1997) menemukan bahwa perencanaan strategi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keuangan bank dan memediasi pengaruh faktor manajerial, lingkungan dan organisasi terhadap kinerja bank. Berdasarkan pendapat tersebut, peneliti membuat kesimpulan bahwa semakin tinggi tingkat kematangan perencanaan strategi bisnis yang disusun mampu meningkatkan kinerja UKM menjadi lebih baik di bandingkan mereka yang tidak menerapkan perencanaan.

Pengukuran perencanaan strategi dapat diukur dengan mengacu pada Falshaw (2006), Glaister (2008) yaitu: (1) prosedur penyusunan perencanaan, (2) Review perencanaan strategi, (3) waktu penentuan review hasil perencanaan, (4) presentasi hasil penyusunan perencanaan, (5) dokumen perencanaan strategi yang lengkap, (6) diskusi terbuka, (7) pengambilan keputusan strategi bersifat wajib, (8) evaluasi progress

perencanaan, dan (9) akuntabilitas perencanaan.

Kinerja UKM

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian hasil dalam pelaksanaan suatu kegiatan, program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategi suatu organisasi (Isbala 2015). Natasha (2013) Kinerja adalah totalitas hasil kerja yang di capai dan tercapainya tujuan suatu perusahaan atau UKM. Definisi kinerja merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi dari UKM dalam periode waktu tertentu. Tujuan perusahaan yang terdiri dari : (1) tetap berdiri atau eksis (*survive*), (2) untuk memperoleh laba (*benefit*), dan (3) dapat berkembang (*growth*) dapat tercapai apabila perusahaan tersebut mempunyai performa yang baik. Kinerja perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan, tingkat keuntungan, pengembalian modal, tingkat *turn over* dan pangsa pasar yang diraihinya. Dengan begitu, kinerja suatu perusahaan dapat di lihat dari tingkatan sejauh mana perusahaan dapat mencapai tujuan yang di dasarkan pada tujuan yang sudah di tetapkan sebelumnya. Kinerja UKM dapat tercapai dengan adanya perencanaan strategi bisnis yang matang dan dengan adanya keunggulan kompetitif. Day & Wensley (1988) keunggulan kompetitif adalah bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan termasuk UKM dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Ferdinand (2003) persaingan pada pasar menuntut perusahaan agar lebih mampu menggali kemampuan yang dimiliki agar dapat meningkatkan kinerja yang bergantung pada sejauh mana derajat keunggulan kompetitifnya. Hal ini di dukung oleh beberapa peneliti, misalnya penelitian Tseng (2004), Rose (2010), Lee & Chu (2011), Sabihaini (2013) dan Stevnus (2016) dimana terdapat pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja secara positif dan perusahaan atau UKM yang memiliki keunggulan kompetitif akan memiliki kinerja yang lebih baik.

Mengacu pada Sutapa (2014), Dibrell (2008) kinerja UKM dapat diukur dengan menggunakan empat indikator, yaitu

: (1) *Return on Assets* (ROA), merupakan gambaran seberapa efisien suatu perusahaan dalam mengelola asetnya untuk menghasilkan laba selama suatu periode (2) Pertumbuhan laba, merupakan perubahan persentase kenaikan laba yang diperoleh. Pertumbuhan laba yang baik mengisyaratkan bahwa UKM mempunyai keuangan yang baik, yang pada akhirnya akan meningkatkan nilai UKM. (3) Pertumbuhan Penjualan, merupakan cerminan kemampuan perusahaan dari waktu ke waktu, semakin tinggi tingkat pertumbuhan penjualan maka dianggap berhasil strategi bisnis yang digunakan, (4) Pertumbuhan *Market Share*, merupakan persentase total penjualan suatu perusahaan dari seluruh sumber daya yang dimiliki.

Strategi Keunggulan Kompetitif

Strategi berasal dari bahasa Yunani *strategia* atau *strategos* yang berarti jenderal, maka dari sudut pandang militer strategi adalah cara menempatkan pasukan atau menyusun kekuatan tentara di medan perang agar musuh dapat dikalahkan (Handriani 2011). Secara sederhana dapat dikatakan bahwa strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi mampu membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi, tanpa strategi yang tepat sumber daya organisasi akan terhambur konsumsinya sehingga akan berakibat fatal pada kegagalan organisasi dalam mewujudkan visinya.

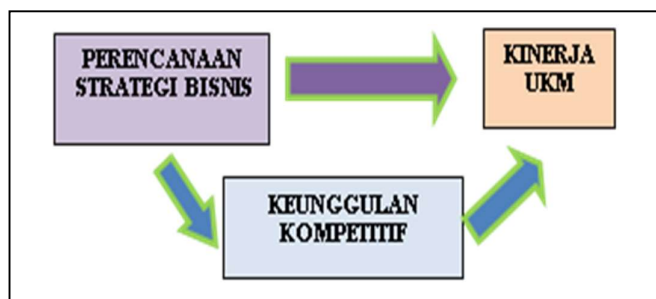
Sabihaini (2011, 2012) menjelaskan bahwa strategi bertujuan untuk mempertahankan, menjaga dan meningkatkan kinerja suatu usaha perusahaan. Artinya, adanya keterkaitan antara perubahan lingkungan eksternal dengan strategi perusahaan. Perubahan lingkungan dan strategi tersebut ternyata juga diikuti adanya kecenderungan perubahan kinerja perusahaan.

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan suatu badan usaha memberikan nilai lebih pada produknya di bandingkan pesaingnya dan nilai tersebut dapat mendatangkan manfaat bagi pelanggan (Styagraha 1994). Keunggulan kompetitif

(*Competitive Advantage*) atau di kenal juga dengan keunggulan bersaing ialah kemampuan yang di peroleh sebuah perusahaan melalui karakteristik dan sumber daya yang di miliki untuk dapat memiliki kinerja lebih tinggi di bandingkan dengan perusahaan lain yang ada pada industri dan pasar yang sama (Porter 2007), dan untuk mengukur keunggulan kompetitif terdapat tiga indikator yang dapat digunakan, yaitu: (1) Kepemimpinan Biaya, dimana kepemimpinan biaya menekankan untuk memproduksi produk yang terstandarisasi pada biaya per unit rendah untuk konsumen yang sensitif harga. (2) Diferensiasi, merupakan penciptaan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh industri secara menyeluruh sebagai hal yang unik. Diferensiasi memberikan penyekat terhadap persaingan karena adanya loyalitas merek dari pelanggan dan mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga. (3) Fokus, merupakan penciptaan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan kelompok kecil konsumen. Fokus dikembangkan untuk

melayani target tertentu secara baik dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran bahwa perusahaan akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaing yang bersaing secara luas. Cheng (2010) dalam mengembangkan keunggulan kompetitif perusahaan harus mengembangkan *resource based theory* (RBT), dimana perusahaan harus memiliki sumber daya dan kemampuan superior yang melebihi kompetitornya, sehingga hal itu dapat terwujud. Artinya, semakin yakin manajemen perencanaan strategi dalam mengelola kemampuan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik. Sehingga besar kemungkinan perencanaan strategi di terapkan dengan intensitas yang lebih besar akan mampu memunculkan keunggulan kompetitif yang bertahan lama.

Model penelitian terlihat pada Gambar 1, dimana model ini untuk mengetahui peran keunggulan kompetitif dalam perencanaan strategi bisnis terhadap kinerja UKM.



Gambar 1. Model Penelitian

Berdasarkan model penelitian tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah:

- H1. Perencanaan strategi bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja UKM.
- H2. Perencanaan strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif.
- H3. Semakin baik derajat keunggulan kompetitif UKM, maka semakin baik kinerja UKM.
- H4. Perencanaan strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM melalui keunggulan kompetitif.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana bersifat kausal karena untuk menjawab hubungan antar variabel (Sugiyono 2012). Pengukuran variabel menggunakan persepsi dari para pengelola UKM, persepsi ini diukur dengan skala likert 5 point. Dimana untuk pengukuran kinerja menggunakan persepsi dari pemilik UKM dalam kurun waktu 3 tahun, alasan pengambilan kurun waktu 3 tahun untuk melihat kecenderungan pertumbuhan yang meningkat, menurun atau stabil. Ukuran sampel yang digunakan adalah 139 UKM dengan teknik penentuan

cluster random sampling proporsional yaitu diambil 40% dari kelompok industri (industri tekstil dan aneka, logam, mesin dan alat, agro dan hasil kehutanan, serta kimia dan elektronika). Ferdinand (2005) menegaskan ukuran sampel yang representatif untuk menggunakan analisis SEM adalah sebanyak 100-200 sampel.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Hasil uji validitas menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menunjukkan bahwa semua pernyataan dari variabel perencanaan strategi bisnis dan kinerja UKM memiliki nilai *loading factor* yang lebih besar dibanding *standardized loading estimate* (0,50). Uji realibilitas

menggunakan *cronbach alpha*, dimana suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0.70 (Tabel 1).

Tabel 2 menunjukkan karakteristik responden, dimana 50,4% responden adalah industri agro dan hasil kehutanan. Jumlah karyawan yang dimiliki sebesar 74,1% berada pada usaha kecil dengan skala jumlah 5-19 orang dalam tiap usaha. 41,7 telah menghabiskan waktunya selama 7-10 tahun dalam menjalankan usahanya dan 69,1% pemimpin usaha dipegang sendiri oleh pemilik pelaku usaha. Mayoritas usaha dipegang oleh laki-laki dengan persentase 77,0% dibanding perempuan yang menduduki persentasi 23,0%.

Tabel 1. Nilai Loading Factor dan Reliability

Variabel	Indikator	Loading Factor	Reliability
Perencanaan Strategi Bisnis (PSB)	PSB1	0.653	0.926
	PSB2	0.649	
	PSB3	0.620	
	PSB4	0.585	
	PSB5	0.683	
	PSB6	0.505	
	PSB7	0.660	
	PSB8	0.721	
	PSB9	0.716	
Keunggulan Kompetitif (KK)	KK1	0.570	0.865
	KK2	0.647	
	KK3	0.698	
	KK4	0.725	
	KK5	0.512	
Kinerja UKM (Ki)	KI1	0.780	0.888
	KI2	0.666	
	KI3	0.847	
	KI4	0.679	

Berdasarkan hasil nilai rata-rata yang diperoleh dari jawaban responden untuk masing-masing item pada pernyataan perencanaan strategi bisnis memperoleh skor 3,82, artinya perencanaan strategi bisnis yang diterapkan UKM Kabupaten Merauke memiliki prosedur perencanaan yang seragam, pemilik UKM melakukan review perencanaan secara berkala, memiliki batasan waktu yang ketat dalam mereview perencanaan, memiliki dokumen perencanaan, diskusi hasil penyusunan

perencanaan dilakukan secara terbuka antara pemilik, pemimpin dan karyawan, keputusan dalam perencanaan adalah mutlak (tidak berupa pilihan) serta evaluasi proses perencanaan secara reguler. Untuk variabel kinerja menggunakan empat butir pernyataan, dimana rata-rata skor 3,87 hal ini menunjukkan bahwa rata-rata UKM di Kabupaten Merauke dipersepsikan oleh responden telah mampu mencapai apa yang telah ditetapkan. Dimana dari hasil persepsi responden ditemukan bahwa rata-rata

tingkat *return on assets* (ROA), tingkat pertumbuhan laba, tingkat penjualan dan tingkat pangsa pasar dalam kurun tiga tahun terakhir mengalami peningkatan.

Persepsi responden terkait variabel strategi keunggulan kompetitif memperoleh rata-rata skor 3,69, hal ini menunjukkan bahwa rata-rata UKM di Kabupaten

Merauke telah mampu bersaing dengan keunggulan yang dimiliki oleh masing-masing UKM.

Pengujian *goodness of fit overall model* digunakan untuk mengetahui apakah model hipotesis didukung oleh data empirik, hasilnya dapat dilihat pada tabel 3 dan Gambar 2.

Tabel 2. Karakteristik Responden

No	Keterangan	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Jenis Usaha	Industri tekstil dan aneka	25	18,0
		Industri logam, mesin dan alat angkut	35	25,2
		Industri agro dan hasil kehutanan	70	50,4
		Industri kimia dan elektronika	9	6,4
	Total		139	100
2	Jumlah Karyawan	5-19 orang (UK)	103	74,1
		>20 ORANG (UM)	36	25,9
	Total		139	100
3	Usia UKM	3-6 tahun	46	33,1
		7-10 tahun	58	41,7
		> 10 tahun	35	25,2
	Total		139	100
4	Jabatan	Pemilik sekaligus pemimpin	96	69,1
		Pemimpin	43	30,9
	Total		139	100
5	Jenis Kelamin	Perempuan	32	23,0
		Laki-laki	107	77,0
	Total		139	100

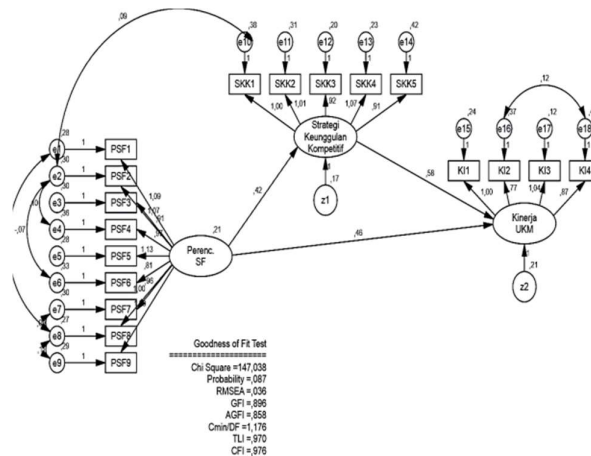
Tabel 3. Hasil Goodness of Fit Model

Goodness of fit	Cut - off Value	Hasil Model	Keterangan
<i>Chi-Square</i>	Diharapkan nilainya kecil dengan df = 125 nilai tabelnya 152.094	147,038	Baik
Probabilitas	≥ 0,05	0,087	Baik
CMIN/DF	≤ 2	1,176	Baik
GFI	≥ 0,90	0,896	Marginal
RMSEA	≤ 0,080	0,036	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,858	Marginal
TLI	≥ 0,95	0,970	Baik
CFI	≥ 0,94	0,976	Baik

Hasil pengujian *goodness of fit overall model* menunjukkan bahwa semua hasil pengukuran dapat diterima sehingga dapat dinyatakan model estimasi cukup fit. Dapat disimpulkan pula pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang cukup baik atas indikator-indikator serta hubungan kausalitas antar variabel.

Berdasarkan Gambar 2, dimana pengujian menggunakan analisis SEM diperoleh hasil adanya pengaruh suatu

konstruk terhadap konstruk lain diuji dengan memeriksa apakah koefisien *path (standardized estimate)* yang menghubungkan kedua konstruk tersebut signifikan pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Penerimaan dan penolakan hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi $\alpha = 0,05$ dengan nilai *p-value*. Adapun hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 4.



Gambar 2. Full Model

Tabel 4. Estimasi Hasil Analisis SEM

Path Hubungan	Standardized Estimate	C.R	P
KK ← -- PSB	0,119	3,542	***
Ki UKM ← -- KK	0,156	3,749	***
Ki UKM ← -- PSB	0,138	3,349	***

* Signifikan pada level 0,05.

Berdasarkan pengujian data dengan analisis jalur (SEM) dapat diketahui bobot koefisien regresi terstandarisasi perencanaan strategi terhadap kinerja UKM sebesar 0,138 dengan nilai *p-value* sebesar ($*** < 0,05$). Hal ini berarti perencanaan strategi bisnis berpengaruh secara langsung dan signifikan positif terhadap kinerja UKM. Dengan strategi bisnis terhadap strategi keunggulan kompetitif sebesar 0,119 dengan nilai *p-value* sebesar ($*** < 0,05$), dengan demikian perencanaan strategi bisnis berpengaruh secara langsung dan signifikan positif terhadap strategi keunggulan kompetitif dan hipotesis kedua dapat didukung. Pengujian hipotesis strategi keunggulan kompetitif terhadap kinerja UKM sebesar 0,156 dengan nilai *p-value* sebesar ($*** < 0,05$) yang berarti hipotesis ke tiga dapat didukung. Pengujian hipotesis ke empat yang menganalisis pengaruh tidak langsung perencanaan strategi bisnis terhadap kinerja UKM melalui strategi keunggulan kompetitif diperoleh hasil bahwa perencanaan strategi bisnis berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja UKM yang di

demikian hipotesis pertama dapat didukung, jika dilihat dari nilai *standardized estimate* pengaruh langsung yang bernilai positif menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kematangan perencanaan strategi maka akan semakin baik kinerja UKM di Kabupaten Merauke. Hasil pengujian untuk perencanaan mediasi strategi keunggulan kompetitif dapat diterima.

Pembahasan

Perencanaan strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM di Kabupaten Merauke. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Hopkins (1997) yang mengatakan UKM yang memiliki perencanaan strategi bisa menghasilkan kinerja di atas rata-rata di bandingkan dengan UKM yang tidak memiliki perencanaan strategi. Arasa (2012) mengatakan bahwa semua langkah perencanaan strategi berhubungan positif dengan kinerja. Dengan adanya perencanaan strategi, UKM mampu mendisiplinkan, membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan membantu bagaimana

menjadi organisasi, memahami apa yang dikerjakan dan apa yang menjadi alasan untuk menjalankannya. Bryson (2007) mengatakan bahwa perencanaan strategi dapat membantu suatu usaha untuk : (1) berpikir secara strategis dan mengembangkan strategis yang efektif, (2) memperjelas arah masa depan, (3) menciptakan prioritas, (4) membuat keputusan sekarang dengan mengingat konsekuensi masa depan, (5) mengembangkan landasan yang koheren dan kokoh bagi pembuatan keputusan, (6) memecahkan masalah utama, dan (7) memperbaiki kinerja organisasi. Sandada (2015) menambahkan bahwa perencanaan strategi mampu mendorong kinerja yang lebih baik dengan memperhatikan klarifikasi tujuan bisnis, pengumpulan informasi secara sistematis, prioritas proyek, kerjasama tim, respon lingkungan dan komunikasi kepada semua pemangku kepentingan.

Perencanaan strategi bisnis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap strategi keunggulan kompetitif. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Anyieni (2014) yang mengatakan bahwa organisasi yang berhasil akan mengantisipasi dan mengatasi turbulensi lingkungan melalui perencanaan strategi dimana rencana strategi dirancang untuk mencapai tujuan kompetitif organisasi, sehingga dapat memastikan pelaksanaan misi organisasi tercapai. Anyieni merekomendasikan bahwa semua UKM harus mengadopsi praktik manajemen strategis untuk tetap kompetitif dan menghasilkan mekanisme efektif yang tepat untuk memastikan bahwa penyimpangan dari rencana awal diperbaiki, dan bahwa strategi atau rencana responsif terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis.

Strategi keunggulan kompetitif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM, hal ini sejalan dengan penelitian Kago (2018) yang menyatakan organisasi harus fokus pada pengadopsian strategi kompetitif untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan basis pelanggan, kualitas aset, kualitas layanan dan peningkatan pangsa pasar. Omari (2016) menambahkan bahwa strategi kompetitif berpengaruh terhadap kinerja rumah sakit swasta di Kabupaten Kissi, strategi yang di

adopsi meningkatkan kinerja rumah sakit swasta secara keseluruhan di Kabupaten Kisii dan merekomendasikan bahwa rumah sakit swasta di Kabupaten Kisii harus berusaha keras untuk menerapkan dan berinvestasi lebih banyak pada strategi fokus.

Perencanaan strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja UKM melalui strategi keunggulan kompetitif, dimana pengaruh tidak langsung sebesar $(0,119 \times 0,156) = 0,019$ (,19%). Hasil ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Natasha (2013) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan tidak langsung yaitu *strategic planning* mempengaruhi kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing. Yang artinya dengan melakukan pengkajian ulang dan evaluasi secara terus menerus atas rencana strategi yang telah dijalankan, perusahaan mampu memberikan kualitas produk dan kinerja dengan nilai yang lebih tinggi kepada konsumen sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan yaitu kinerja operasional dimana perusahaan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan.

Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan strategi bisnis memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM, artinya semakin tinggi tingkat kematangan dalam penyusunan perencanaan strategi bisnis mampu meningkatkan kinerja UKM dengan lebih baik. Temuan ini menekankan bahwa perencanaan strategi bisnis akan lebih mengarahkan dan memfokuskan UKM dalam mencapai visi misi yang telah disusun. Keunggulan kompetitif berpengaruh positif terhadap kinerja UKM, semakin tinggi derajat keunggulan kompetitif yang dimiliki UKM semakin besar peluang dalam meningkatkan kinerja UKM. Keunggulan kompetitif yang dimiliki UKM dapat mempertahankan eksistensinya dalam persaingan usaha yang semakin ketat.

UKM di Kabupaten Merauke disarankan melalui perencanaan strategi bisnis yang matang serta dengan keunggulan kompetitif akan mampu meningkatkan

kinerja usaha. Para pelaku UKM perlu meningkatkan aspek perencanaan strategi, dimana perencanaan strategi ini dapat di gunakan untuk mendisiplinkan pembuatan keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan membantu bagaimana menjadi organisasi yang efektif, memahami apa yang di kerjakan dan yang menjadi alasan untuk terus menjalankannya. Semakin matang dan terarahnya perencanaan strategi bisnis akan mampu membangun keunggulan kompetitif pada masing-masing UKM. Pelaku UKM pun diharapkan lebih cermat dalam penentuan strategi keunggulan kompetitif, dimana keunggulan kompetitif merupakan kemampuan untuk berkinerja lebih tinggi di banding UKM lainnya. Pelaku perlu meningkatkan inovasi guna peningkatan daya saing, serta memanfaatkan sumber daya yang ada dan memanfaatkan celah dalam persaingan bisnis.

Penelitian ini tidak menguji keunggulan kompetitif secara terpisah, dimana indikator keunggulan kompetitif dapat dipecah untuk menjadi variabel penelitian yang diduga dapat lebih menggambarkan posisi keunggulan dari tiap-tiap UKM Kabupaten Merauke. Sehingga untuk penelitian yang akan datang perlu melakukan penelitian secara lengkap antara keunggulan kompetitif (kepemimpinan biaya, diferensiasi dan fokus).

Daftar Pustaka

- Anyieni, A.G.2014. Impact of Strategic Planning in the Small Businesses in Kenya. *The International Journal Of Business & Management*, 2 (7): 253-257.
- Arasa, R., & K'Obonyo, P.2012. The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 : 201-213
- Bryson, JM.2007. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Capon, N., Farley, J.U., & Hulbert, J.M.1994.Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence.*Journal of Management Studies*,31: 105-110.
- Chiao, Y., Yang, K., & Yu, C. J.2006. Performance, Internationalization, And firm Specific Advantages Of Smes In Newly Industrialized Economy. *Small Business Economics*, 26 : 475-492. <https://DOI:10.1007/s11187-005-5604-6>
- Cheng, M.Y., Lin, J.Y., Hsiao, T.Y., & Lin, T.W.2010. Invested Resource Competitive Intellectual Capital and Corporate Performance. *Journal of Intellectual Capital*, 11 (4) : 433-450. <https://DOI:10.1108/1469193101085623>
- David, F.R., & David, R. Forest.2016. *Manajemen Strategik : Konsep Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing Edisi 15*. Jakarta : Salemba Empat
- Day, G.S., & R Wensley.1988. Assessing Advantage : A Framework for Diagnostic Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52 (2) : 1-20. <https://DOI:10.2307/1251261>
- Dibrell, C., Peter S. D., & Justin B. C.2008. Fueling Innovation Through Information Technology In SMEs. *Journal of Small Business Management*. 46 (2) : 202-218.
- Falshaw, J. R., & Keith W.G.2006. Evidence On Formal Strategic Planning And Company Performance. *Management Decision*, 44 (1) : 9-30. <https://DOI:10.1108/00251740610641436>
- Ferdinand, A.2005. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang
- Glaister, K.W., Dincer, O., Tatoglu, Ekrem., Demirbag, M., & Zaim, S.2008. A Causal Analysis of Formal Strategic Planning and Firm Performance Evidence From an

- Emerging Country. *Journal Management Decision*, 46 (3) : 365-391.
[https://DOI:10.1108/00251740810863843](https://doi.org/10.1108/00251740810863843)
- Handriani, E.2011. Pengaruh Faktor Internal Eksternal, Entrepreneurial Skill, Strategi dan Kinerja terhadap Daya Saing UKM di Kabupaten Semarang. *Jurnal Dinamika Sosial Ekonomi*, 7 (1) : 47-69.
- Hopkins, W. E., & Hopkins, S.A. 1997. Strategic Planning-Financial Performance Relationship in Bank : A Causal Examination. *Strategic Management Journal*, 18 (8) : 635-652.
- Isbala, Amri, Anisa, & Handayani, N. 2015. Pengaruh Perencanaan Strategi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4 (5) : 1-17.
- Kago, Z.W., Evangeline M. G., & Bernard B.2018. Relationship Between Competitive Strategies And Organizational Performance Of Petroleum Companies In Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3 (2) : 407-429.
- Kumar, P.2015. Correlation Between Strategic Planning and Firm Performance. *International Journal Of Management & Business Studies*, 5 (2) : 64-75.
- Kuncoro, M.2006.*Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta : Erlangga.
- Namada, Juliana M., Vincent B., Evans A., & Zachary, B. A.2017.Strategic Planning Systems and Firm Performance in the Export Processing Zones. *American Journal of Industrial and Business Management*. 7 : 487-500.
<https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.74035>
- Natasha Priscilla, & Devie.2013. Analisa Pengaruh Strategic Planning Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*, 1 (2) : 185-196.
- Pearce, J.A., & Richard B. Robinson,Jr. 2007. *Strategic management: Formulation, Implementation and Control*. Tenth Edition McGraw Hill. New York
- Porter, M.E.2007. *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Tangerang : Karisma Publishing Group.
- Rachmat.2014.*Manajemen Strategik*. Bandung : CV. Pustaka Setia
- Sabihaini 2011. Environmental and Strategy Changing and the Implications on Performance in the Banking Sector, *International Journal of Business and Management Tomorrow*, 1(2): 165-196
- Sabihaini, Djumilah, H., Djumahir, & Mintarti, R. 2012. Kompleksitas Lingkungan dan Regulasi Pemerintah: Implikasinya Terhadap Kinerja Perbankan di Jawa Timur, *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 16 (3): 455-471.
- Sabihaini 2013. Competitive Strategy and Business Environment: The Case of Small Enterprises in Yogyakarta, 2nd *International Management Conference 2013 (IMaC'2013): "Inspiring the Future with Wealth Sustainability And Value Innovation*, 14th – 15th December 2013, Universiti Sultan Zainal Abidin (UnISZA).
- Sabihaini, & Prasetio, JE. 2018. Non-Market Capability: Improving Performance Banking Industry *Journal of Engineering and Applied Science Volume: 13 (10): 8142-8147*
- Satyagraha,Hadi.1994.*Keunggulan Bersaing dan Aliansi Strategis : Resefenisi SWOT*. Usahawan No.4 Th.XXIII
- Stevanus,V.N.,Rofiaty, & Aisyah,S.2016. Faktor Lingkungan Usaha dan Strategi Bersaing Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Usaha Studi Pada UMKM di Kota Malang. *Media Mahardika*, 15 (1) : 31-37.

Sugiyono.2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta.

Sutapa, M.2014. Peningkatan Kapabilitas Inovasi, Keunggulan Bersaing dan

Kinerja Melalui Pendekatan Quadruple Helix : Studi Pada Industri Kreatif Sektor Fashion.*Jurnal Manajemen Teknologi*, 13 (3) :304-321.