

# **KESESUAIAN (*FIT*) ANTARA LINGKUNGAN DENGAN ORIENTASI STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA USAHA KECIL MENENGAH (UKM): SEBUAH MODEL PENGEMBANGAN TEORITIS**

*Oleh:*

**Suliyanto**

*(Dosen Fakultas Ekonomi Unsoed Purwokerto)*

## **Abstract**

*Research on the orientation of the strategy with the environment have been carried out by previous researchers, but still produces a variety of findings, in addition to the research is generally done in large companies. Therefore, research on strategic orientation fit and environment in small and medium-sized companies that use environmental typology of Dess and Beard, (1984) still needs to be done.*

**Key Words:** *Orientation Strategy, Environment, Organizational Performance, Small and Medium Enterprises (SME).*

## **I. PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Penelitian mengenai interaksi antara orientasi strategi dengan lingkungan telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya (Miller, 1988; Covin dan Covin 1990; Lee dan Miller, 1996). Pada umumnya penelitian tersebut menyatakan bahwa kesesuaian hubungan antara strategi dan lingkungan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Lebih lanjut Lee dan Miller (1996) menyatakan bahwa teori kontigensi merupakan teori yang menjelaskan kesesuaian hubungan antara lingkungan dengan strategi akan menyebabkan kinerja organisasi yang memuaskan. Disamping itu Miller (1991) menyatakan bahwa semakin tidak pasti suatu lingkungan, semakin dinamis dan tidak dapat diprediksi suatu lingkungan maka orientasi strategi akan semakin memegang peranan dalam meningkatkan strategi.

Namun hasil penelitian yang lain, yang dilakukan oleh Hart (1992) menyatakan bahwa organisasi dengan tipe wirausaha berhubungan dengan kinerja yang rendah. Hal ini membuktikan bahwa tipe wirausaha yang merupakan bentuk orientasi strategi tidak pasti berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Dengan adanya perbedaan penelitian tentang hubungan orientasi strategi dengan kinerja organisasi, membuktikan bahwa keterkaitan antara orientasi strategi, lingkungan dan kinerja organisasi menjadi belum jelas. Meskipun penelitian tentang strategi-lingkungan dan kinerja organisasi diyakini oleh para ahli merupakan hal yang penting, tetapi fakta sangat mengejutkan yaitu penelitian berkaitan dengan strategi-lingkungan-kinerja organisasi masih sangat terbatas (Nee,

1992). Hal ini senada dengan pernyataan Zahra (1993) yang menyatakan bahwa penelitian mengenai orientasi wirausaha (salah satu bentuk orientasi strategi) merupakan hal yang menarik namun dokumentasi penelitian empirik masih sangat terbatas.

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dalam perekonomian Indonesia memegang peranan yang sangat penting. Sejak krisis ekonomi melanda Indonesia, peranan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) meningkat dengan sangat tajam, hal ini terlihat dari jumlah Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang meningkat dengan pesat, dari sekitar 7.000 pada tahun 1980 menjadi sekitar 40 juta pada tahun 2001 dan meningkat lagi menjadi 49,840 juta pada tahun 2007.

Data dari Badan Pusat Statistik (2008) menunjukkan bahwa persentase jumlah Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dibandingkan dengan total perusahaan pada tahun 2007 adalah sebanyak 49,840 juta perusahaan atau sebesar 99,9 persen, sedangkan perusahaan besar hanya sebanyak 4,52 ribu atau hanya sebesar 0,01 persen. Pada tahun yang sama jumlah tenaga kerja yang terserap pada sektor ini mencapai 91.752.318 atau sebesar 99,5 persen dari total angkatan kerja yang bekerja. Sumbangan pada Produk Domestik Bruto (PDB) pada perekonomian Indonesia mencapai Rp. 2.121,3 triliun atau sebesar 53,6 persen dari total Produk Domestik Bruto (PDB). Pada tahun 2007 Usaha Kecil dan Menengah (UKM) mampu memberikan kontribusi terhadap ekspor non migas sebesar 19,1 persen. Pertumbuhan ekonomi nasional sebesar 6,3 persen pada tahun 2007, usaha mikro kecil mampu menyumbang pertumbuhan ekonomi sebesar 2,4 persen dan 1,2 persen yang berasal dari usaha menengah, sedangkan usaha besar hanya menyumbang 2,7 persen.

Peningkatan kontribusi usaha kecil terhadap perekonomian maka penelitian tentang pemasaran pada usaha kecil semakin penting untuk dilakukan (Duncan, 2000). Disamping itu (Duncan, 2000) juga menyatakan bahwa penelitian pada perusahaan kecil memiliki beberapa keuntungan dibandingkan jika dilakukan pada perusahaan-perusahaan besar, yaitu: penelitian pada perusahaan kecil cenderung akan dapat menurunkan kekaburan sebagai akibat dari adanya pembauran multi-produk yang ditawarkan pada perusahaan besar, disamping itu penelitian pada perusahaan kecil akan dapat memaksimalkan peranan informan kunci, karena pemimpin perusahaan kecil lebih mengetahui kondisi yang berkaitan dengan tingkat orientasi pasar dibandingkan dengan pemimpin pada perusahaan besar, hal ini disebabkan dekatnya hubungan antara pemimpin perusahaan kecil dengan tingkat operasional dalam perusahaan.

Dengan adanya perbedaan hasil penelitian tentang orientasi strategi-lingkungan-kinerja organisasi, dan terbatasnya penelitian empiris tentang orientasi strategi serta pentingnya peranan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) bagi perekonomian Indonesia maka sangat perlu untuk dilakukan penelitian tentang orientasi strategi-lingkungan-kinerja organisasi pada Usaha Kecil dan Menengah menjadi sangat penting.

## B. Orientasi Strategi

Pemikiran mengenai integrasi stratejik atau kesesuaian strategik dideskripsikan sebagai “model yang cocok” yang harus diimplementasikan secara tepat oleh perusahaan. Integrasi stratejik penting untuk memberikan kesesuaian antara strategi dengan beberapa variabel kontijensi sehingga bisa membantu untuk menetapkan strategi dalam upaya agar kinerja bisnis terus meningkat (Amstrong, 2003). Strategi bersaing yang sering disamakan dengan istilah orientasi strategi sering didefinisikan sebagai bagaimana organisasi menggunakan strtaegy untuk menyesuaikan atau merubah aspek-aspek yang berkaitan dengan lingkungan agar lebih selaras (Manu ans Sriram, 1996).

Strategi bisnis sebaiknya memperhatikan dengan sungguh sungguh kesesuaian kapabilitas internal perusahaan dan lingkungan eksternal (Kay, 1999 dalam Amstrong, 2003). Suatu tipologi yang lebih komprehensif dan teliti untuk memahami strategi organisasi telah dikembangkan oleh Miles dan Snow (1978). Klasifikasi yang paling populer adalah strategi perusahaan *prospector*, *analyser*, *defender* dan *reactor* dibuat oleh Miles dan Snow (1978). Dalam pandangan Schuler dan Jackson (1987) mengacu juga pada Porter (1994) bahwa ada tiga strategi dalam organisasi yang dapat digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing; *innovation*, *quality enhancement*, and *cost reduction*. Sebenarnya jenis strategi generik Porter adalah sama (*similar*) dengan Miles dan Snow. Defender (Miles dan Snow) sama dengan *Low Cost* (Porter) dan Efisiensi. Prospektor (Miles dan Snow) sama dengan diferensiasi/inovasi (Porter/Miller dan Friesen`s) (Kumar, *et al.*, 1997). Mendasarkan pada beberapa kajian di atas, dalam penelitian ini akan dipilih dua tipologi orientasi strategi dari Covin dan Slevin (1989).

Orientasi strategi telah telah diuji dari berbagai sudut pandang yang berbeda, yaitu pendekatan naratif, pendekatan klasifikasi dan pendekatan perbandingan. Pendekatan klasifikasi berusaha mengelompokan strategi berdasarkan pada kategori tertentu (McKelvey, 1975). Lebih tepatnya pendektan ini berkaitan dengan typologies (e.g. Miles dan Snow, 1978; Porter, 1985; Wissema *et al.*, 1980). Miles dan Snow (1978) menggunakan konsep typology strtaegy yang telah diuji dalam berbagai literatur pemasaran (McDaniel dan Kolari, 1978; McKee *et al.*, 1989) dan menyatakan bahwa sebuah perusahaan dapat berafiliasi dengan satu dari empat type strategi, yaitu:

### a. Defender

Strategy defender menekankan pada stabilitas pasar, dan menawarkan serta mencoba untuk melindungi lini produk yang terbatas untuk segmen yang sempit dari pasar yang potensial. Struktur dan proses mereka terformalisasi dan terdesentralisasi (Stathakopoulos, 1998). Organisasi melakukan hal ini melalui tindakan ekonomis yang standar, seperti misalnya bersaing dengan harga atau menghasilkan atau menghasilkan produk berkualitas tinggi.

### b. Prospektor

Prospektor adalah hampir kebalikan dari defender. Perusahaan-perusahaan yang mengadopsi strategi ini cenderung untuk menekankan pada kreatifitas dan fleksibilitas di atas efisiensi dalam perintah untuk merespon secara cepat pada

perubahan kondisi pasar dan mengambil keuntungan dari peluang pasar baru. Struktur organisasi dari perusahaan prospektor adalah informal dan terdesentralisasi untuk lebih fleksibilitas dan respon lebih cepat pada perubahan lingkungan (Stathakopoulos, 1998).

c. Analyzer

Analyzer hampir merupakan kombinasi dari defender dan analyser. Analyser Strategi analyser adalah hanya akan bergerak ke produk baru atau pasar baru, setelah keberhasilannya dibuktikan oleh prospektor. Analyzer hidup dari imitasi. Mereka mengambil alih ide-ide yang sukses dari prospektor dan kemudian menirunya. Struktur organisasi mereka adalah kompleks, merefleksikan pasar yang sangat luas yang mereka operasikan. Mereka mencoba untuk mengkombinasikan karakteristik dari organisasi mekanistik dan organik (Stathakopoulos, 1998).

d. Reaktor

Reaktor merupakan strategi dengan pola-pola yang tidak konsisten dan tidak stabil yang timbul jika salah satu dari ketiga strategi lainnya dikejar secara tidak benar. Secara umum reaktor, berprestasi buruk, dan akibatnya mereka segan mengikat diri secara agresif pada strategi tertentu untuk masa datang. Reaktor secara sederhana bereaksi pada perubahan lingkungan dan membuat strategik menyesuaikan hanya kapan tekanan datang. Reaktor tidak dapat untuk merespon secara cepat pada perubahan lingkungan (Stathakopoulos, 1998).

### C. Lingkungan

Lingkungan persaingan selalu dianggap sebagai faktor penghambat tingkat pertumbuhan industri. Meskipun para manajer pemasaran tidak dapat mengendalikan faktor-faktor ini, mereka mungkin dapat memilih strategi yang akan menghindari persaingan yang ketat, atau apabila persaingan memang tidak dapat dihindari, mereka dapat merencanakannya dengan baik. Elemen lingkungan seharusnya dipelajari secara lebih mendalam karena kegagalan industri di dalam mencapai pertumbuhan penjualan bersumber dari ketidakmampuan pihak manajemen dalam menganalisa perubahan yang terjadi di dalam lingkungan persaingan industri (McCarthy dan Parreault, 1996 dalam Hariyanto, 2003).

Berkaitan dengan lingkungan eksternal, hasil studi teoritik dan kajian empiris dari beberapa ahli telah mengkaji lingkungan eksternal dengan pengukuran yang berbeda-beda. Dalam penelitian ini, lingkungan eksternal mengacu pada tipologi lingkungan *complexity*, *dynamism* dan *munificence* (Dess dan Beard, 1984). *Complexity* diartikan bahwa manajer meghadapi lingkungan yang kompleks banyak faktor yang mempengaruhi sehingga memerlukan lebih banyak informasi untuk menghadapi lingkungan dibandingkan dengan manajer yang menghadapi lingkungan yang simple. *Dynamism* diartikan bahwa manajer menghadapi lingkungan yang berubah dengan sangat cepat sehingga manajer menghadapi situasi yang serba tidak jelas sehingga harus menentukan alternatif dengan sedikit informasi. *Munificence* adalah kondisi lingkungan yang senantiasa mendukung pertumbuhan perusahaan (Dess dan Beard, 1984) atau terdapat sumber-sumber

eksternal yang penting untuk menunjang pertumbuhan perusahaan (Venkatraman, 1989).

Terkait dengan objek riset yang diteliti, maka penelitian ini menekankan pada pentingnya melakukan kesesuaian orientasi strategi dengan variabel-variabel kontijensi yang mempengaruhi kinerja organisasi, seperti lingkungan eksternal. Beberapa riset yang mengkaitkan antara orientasi strategi dengan elemen-elemen situasional (kontijensi) yang diteliti telah dilakukan oleh beberapa ahli Lukas, *et al.* (2001), Luo (1999), Shane dan Kolvereid (1995), Selto dan Celia (1995). Hasilnya secara umum menyimpulkan bahwa fit kontijensi antara strategi sebagai variabel utama dengan variabel kontijensi memiliki pengaruh terhadap kinerja meskipun tidak seluruhnya memiliki kesesuaian strategi maupun orientasi strategi dengan elemen-elemen kontijensi yang dikaji.

#### **D. Kinerja Organisasi**

Kinerja organisasi atau sering disebut juga sebagai kinerja perusahaan merupakan indikator tingkat kesuksesan dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja perusahaan yang baik menunjukkan kesuksesan dan efisiensi perilaku perusahaan. Banyak penelitian yang menggunakan indikator yang berbeda-beda untuk mengukur kinerja organisasi. Agarwal *et al.*, (2003) yang mengukur kinerja organisasi dengan menggunakan dua dimensi konstruk. Dimensi pertama adalah kinerja obyektif, yang meliputi kinerja keuangan atau kinerja berdasarkan pada pemasaran seperti tingkat penggunaan, profitabilitas dan *market share*. Sedangkan dimensi konstruk yang kedua adalah kinerja subyektif. Kinerja subyektif merupakan pengukuran kinerja yang berdasarkan pada pengukuran terhadap pelanggan dan karyawan, seperti kualitas layanan, kepuasan konsumen, dan kepuasan kerja karyawan.

Namun demikian Miles *et al.*, (1998), menganjurkan bahwa untuk mengukur kinerja organisasi pada perusahaan kecil dan menengah lebih cocok dengan menggunakan pendekatan pertumbuhan, hal ini disebabkan karena perusahaan kecil pada umumnya kurang terbuka dalam laporan keuangannya sehingga sukar untuk diinterpretasikannya. Cole dan Cooper (2005) menyatakan bahwa konsensus tentang pengukuran kinerja yang tepat tidak ada, dan pada umumnya peneliti sebelumnya lebih memfokuskan pada variabel dimana informasi tersebut mudah didapat, lebih lanjut Beal *et al.*, (2000) serta Covin dan Slevin (1989) menyatakan bahwa untuk mengantisipasi tidak tersedianya data kinerja bisnis secara obyektif dalam sebuah penelitian, dimungkinkan untuk menggunakan ukuran kinerja secara subyektif, yang didasarkan pada persepsi manajer atau pemilik.

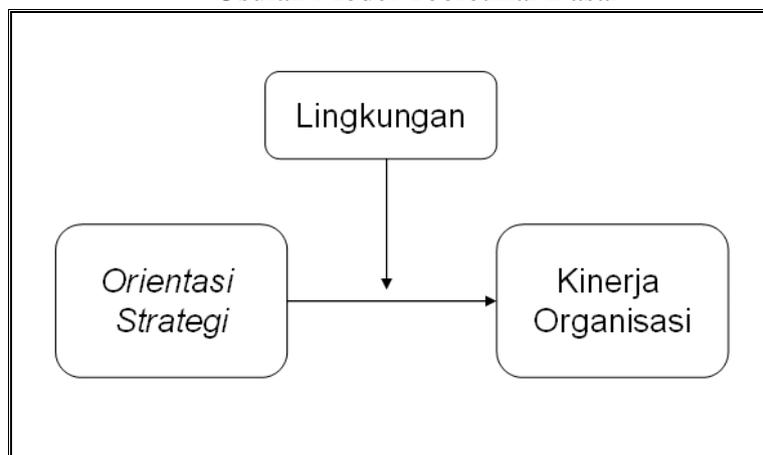
Tujuan penelitian ini adalah untuk pengaruh kesesuaian strategi dengan faktor lingkungan eksternal terhadap kinerja perusahaan. Argumentasi yang mendukung penelitian ini adalah adanya bukti empiris bahwa dalam manajemen strategi dan pendekatan teori kontijensi, penelitian mengenai strategi perlu memperhatikan lingkungan dan strategi sebagai faktor kontekstual penting yang mempunyai dampak kuat terhadap kinerja perusahaan (Hamel dan Prahalad, 1994, Lumkin dan Dess, 1996). Berdasarkan berbagai telaah pustaka tentang *orientasi*

*strategi*, lingkungan dan kinerja organisasi, dapat diajukan proposisi sebagai berikut:

**Proposisi :** *Organisasi yang mampu menyesuaikan orientasi strateginya dengan lingkungan secara baik akan mampu meningkatkan kinerja organisasi.*

Berdasarkan prosisi pertama dan proposisi kedua maka dapat disusn grand teoretikal model sebagai berikut.

Gambar: 1  
Usulan Model Teoretikal Dasar



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

#### E. Agenda Penelitian

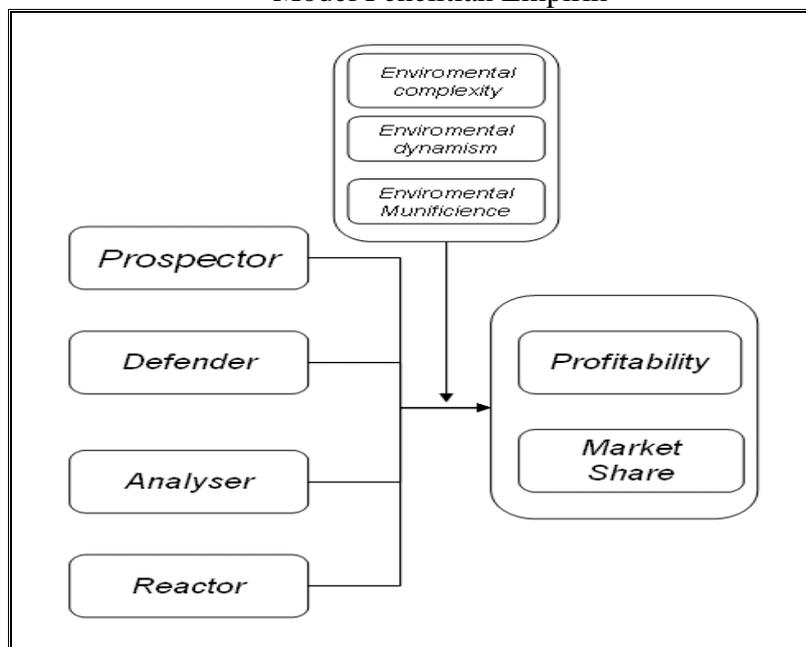
Berdasarkan telaah pustaka, proposisi dan usulan model teoretikal dasar yang disajikan di atas, maka agenda penelitian yang relevan dapat diajukan. Beberapa alternatif agenda penelitian yang akan datang adalah sebagai berikut:

Dari propisisi di atas, model masalah dapat dikembangkan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh orientasi strategi (*prospector, defender, analyser, reactor*) terhadap kinerja Usaha Kecil dan Menengah (*profitability dan market share*) ?
2. Bagaimana pengaruh kesesuaian (fit) antara faktor lingkungan (*envorimental complexity, enviromental dymnism dan Enviromental Munificience*) dengan orientasi strategi (*prospector, defender, analyser, reactor*) terhadap kinerja Usaha Kecil dan Menengah (*profitability dan market share*)?

Berdasarkan masalah penelitian yang diturunkan dari proposisi diatas maka dapat dibuat model penelitian empirik sebagai berikut:

Gambar: 2  
Model Penelitian Empirik



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

Masalah penelitian tentang kesesuaian antara orientasi strategi dengan lingkungan masih beragam (Nee, 1992; Zahra 1993), disamping itu penelitian tentang orientasi strategi pada Usaha Kecildan Menengah (UKM) belum banyak mendapatkan perhatian dari para peneliti, hal ini karena peneliti sebelumnya lebih tertarik meneliti pengaruh pengaruh orientasi strategi secara langsung terhadap kinerja dan pada umumnya dilakukan pada perusahaan besar (Miller, 1988; Covin dan Covin 1990; Lee dan Miller, 1996). Oleh karena itu penelitian lanjutan untuk menjelaskan kesesuaian antara orientasi strategi dengan lingkungan pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) sangat disarankan untuk dilanjutkan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, S., Erramilli, K., Dev. Chekitan, S. (2003). Market Oriented and Performance in Service Firms: Role of Innovation. *Journal of Services Marketing*. Vol. 17. No. 1.pp.68-82.
- Amstrong, M., (2003). *Strategic Human Resources Management. A Guide To Action*, Terjemahan, Gramedia Jakarta.

- Armstrong, J.S. and Overton, T.S. (1977). "Estimating non-response bias in mail surveys", *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, August, pp. 396-403.
- Badan Pusat Statistik (2007). Direktori Usaha Kecil Menengah (UKM) Indonesia.
- Beal, Daniel J. Weiss, Howard M. Barros, Eduardo MacDermid, and Shelley M. (2005). An Episodic Process Model of Affective Influences on *Performance*. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90. No. 6. pp. 1054-1068.
- Case of Township and Village Enterprise in Southern China, *Journal of Small Business Management*, January, p. 37-52.
- Cole, Bart and Cooper, Christine L. (2005). Making the trains run on time: the tyranny of *performance* indicators. *Production Planning & Control*. Vol. 16 No. 2. pp. 199-207.
- Covin, J.G and T. Covin (1990) Competitive Aggressiveness Environmental Context, and Small Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 14 (4). Pp.35-50.
- Covin, J.G. dan Slevin (1989). Strategic Management of Small Firm in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*. 10. 1. pp.75-78.
- Dess, G.G., and Beard D.W (1984) Dimension of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*. 29. pp.52-73.
- Duncan, Marc E. (2000). The Internet Diffusion Into Small Business: Market Orientation, Identifiable Application, and Moderators of Successful Applications. Dissertation University of Oregon.
- Hamel, G and Prahalad, C.K (1994). Strategy Intent Harvard Business Review. 67. No.3. pp.63-76.
- Hariyanto, Merry dan Yoestini. (2003). Analisis Orientasi Strategi dan Kinerja Penjualan. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*.
- Hart, S. (1992) An integrative Framework for strategy-making Processes. *Academy of Management Review*. 13. pp.401-412.
- Kumar, Kamallesh., Ram Subramanian and Charles Yauger, 1997, Pure versus Hybrid: Performance Implications of Porter's generic Strategies, *Health care Management*, Fall, pp.47-60.

- Lee, J. and Miller, D. (1996). Strategy Environment and performance in Two Technological Context: Contingency Theory in Korea. *Organization Studies*. Vol. 17. No. 1. pp.729-750.
- Lukas, Bryan A., J. Justin Tan, and G. Tomas M. Hult, 2001, Strategi fit in transitional economies: The case China's electronics industry, 27, 09-429.
- Lumkin, G.T and Dess, G.G (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it To Performance" *Academy of management Review*. Vol. 21. No.1. pp.135-172.
- Luo, Yadong, 1999, Environment Strategy Performance Relation in Small Business in China: A
- Manu, F.A. and Sriram, V. (1996), "Innovation, marketing strategy, environment and Manufacturing System; Testing Selection, Interaction and System Models Of Contingency
- McDaniel, S. and Kolari, J.W. (1987), "Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology", *Journal of Marketing*, Vol. 51, October, pp. 19-30
- McKee. Daryl O., P Rajan Varadarajan. and William M. Pride (1989), "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective," *Journal of Marketing*, 53 (July), pp. 21-35.
- McKelvey, B. (1975), "Guidelines for the empirical classification of organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, pp. 509-25
- Miles, D., and C.C. Snow (1998). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw Hill Books.
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978), *Organizational Strategy and Process Structure*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Miller, D (1991) State in the Saddle: CEO Tenure and the Match between Organization and Environment management Science. 37.34-52.
- Miller, D. (1988) Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications' *Academy of Management Journal*. 31. 280-308.

- Nee, V (1992) Organizational Dynamics of Market Transition Hybrid Form, Property Rights and Mixed Economy in China. *Administrative Science Quarterly*. 37. 1-27.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York, NY.
- Rumelt, R.P. (1974), *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Schuler, R. S dan Jackson, S. E., 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Menghadapi Abad Ke-21*, Edisi Keenam, Jilid 1, Erlangga, Jakarta
- Selto, Frank H and Celia J. Renner, 1995, Assessing The Organizational Fit Of A Just In Time
- Shane, Scott and Lars Kolvereid, 1995, National Environment, Strategy, and New Venture
- Speed, R. (1993), "Maximizing the potential of strategic typologies for marketing strategy research", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, pp. 171-88.
- Stathakopoulos, Vlasis (1998). Enhancing the performance of marketing managers.. *European Journal of Marketing*. Vol. 32 Issue 5/6, p397-558.
- Wissemma, J.G., Van der Pol, H.W. and Messer, H.M. (1980), "Strategic management archetypes", *Strategic Management Journal*, Vol. 1, pp. 37-47.
- Zahra, S (1993) Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach. *Journal of Business Venturing*. No. 8. pp.5-21.
- Zahra, Shaker A and Neubaum, Donald O (1998). Environmental Adversity and the Entrepreneurial Activities of New Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 3. pp.123-140.