

**PENGARUH KEMAMPUAN BERSAING TERHADAP PERFORMANSI
INDUSTRI KECIL PADA SENTRA INDUSTRI MEBEL KAYU DI KOTA
MALANG**

*Effects of Competitive Capabilities on the Small Industry Performance at the Centre of
Wood Furniture Industry in Malang*

Maria Siswidayati

Mahasiswa Program Magister Manajemen, PPSUB

Sunaryo dan Thantawi AS

Dosen Jurusan Manajemen, FE UB

ABSTRACT

Research purpose is to analyze direct effects and indirect effects of competitive capability on the performance of small industries using balanced score-card method.

Data collecting was conducted by using methods of key-persons interview and questionnaire and data reliability and validity are tested. Research sample are 100 respondents were selected among the industry owner and its labor using purposive sampling technique. This research involved quantitative approach, and data analysis used descriptive method and path-analysis method. Independent variable of competitive capability is consist of delivery, value, flexibility, and innovation; dependent variable is industrial performance, and intermediary variables are perspectives of balanced score-card.

Results show that (1) significant relationships among the competitive capabilities and variables of balanced score-card, (2) no significant direct relationship among the factors of competitive capability and performance of small industry, (3) significant direct effects of balanced-scorecard factors on the industrial performance, (4) significant indirect effects of competitive capability on the industrial performance through the perspective factors of balanced scorecard.

It is concluded that variable of value is the dominant variable in the path of indirect effect on the industrial performance through the balanced scorecard variables. Variables of balanced scorecard as the intermediary variable in obtaining any better performances.

Keywords: Small industry, Performance, competitive capability

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari faktor-faktor kemampuan bersaing melalui *Balanced Scorecard* terhadap performansi industri.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara dan kuesioner yang kemudian diuji melalui uji reliabilitas dan validitas. Sampel penelitian sebanyak 100 responden yang diambil dari pemilik industri dan pekerja dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu dengan menggunakan analisis diskriptif dan analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis diskriptif untuk mendeskripsikan data yang diperoleh dari kuesioner sedangkan analisis jalur untuk mengetahui signifikansi dan pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel

terikat. Variabel bebas merupakan faktor-faktor kemampuan bersaing yang terdiri dari variabel Pengiriman, Nilai, Fleksibilitas, Inovasi, sedangkan variabel terikat adalah performansi industri secara keseluruhan dimana persepektif-perspektif *Balanced Scorecard* bertindak sebagai variabel antara.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1). Ada pengaruh langsung antara faktor-faktor kemampuan bersaing dengan variabel *Balanced Scorecard*. (2). Tidak ada pengaruh langsung antara faktor-faktor kemampuan bersaing dengan performansi industri kecil mebel, hal ini ditandai dengan nilai signifikansi dari tiap jalur > 0.05 , (3). Penelitian ini juga membuktikan bahwa ada pengaruh langsung yang signifikan antara variabel *Balanced Scorecard* terhadap performansi, dan (4). Variabel-variabel kemampuan bersaing memiliki pengaruh tidak langsung terhadap performansi melalui variabel perspektif *Balanced Scorecard* dengan nilai determinasi total sebesar 0.9207.

Dari hasil analisis jalur didapatkan bahwa variabel nilai merupakan variabel yang dominan pada jalur pengaruh tidak langsung terhadap performansi industri melalui Variabel *Balanced Scorecard*. Dan Variabel *Balanced Scorecard* dapat bertindak sebagai variabel antara untuk mendapatkan performansi yang lebih baik.

Kata kunci: Kemampuan Bersaing, Perspektif *Balanced Scorecard*, Performansi.

PENDAHULUAN

Pembangunan dan pertumbuhan UKM merupakan salah satu motor penggerak yang krusial bagi pembangunan dan pertumbuhan ekonomi di banyak negara di dunia. Salah satu karakteristik dari dinamika dan kinerja ekonomi yang baik di negara-negara Asia Timur dan Tenggara yang dikenal dengan sebutan *Newly Industrializing Countries* (NICs) seperti Korea Selatan, Singapura dan Taiwan adalah kinerja UKM mereka yang sangat efisien, produktif dan memiliki tingkat daya saing global yang tinggi. UKM di negara-negara tersebut sangat responsif terhadap kebijakan-kebijakan pemerintahnya dalam pembangunan sektor swasta dan peningkatan pertumbuhan ekonomi yang berorientasi ekspor. Di negara-negara berkembang dengan tingkat pendapatan menengah dan rendah, peranan UKM juga sangat penting. Di India, misalnya, UKMnya menyumbang sekitar 32% dari nilai total ekspor, dan 40% dari nilai output dari sektor industri manufaktur di negara tersebut. Di beberapa negara kawasan Afrika, perkembangan dan pertumbuhan UKM sekarang diakui sangat penting untuk menaikkan output agregat dan kesempatan kerja (Tambunan, 2000 dalam Tambunan, 2002).

Di Indonesia dilihat dari jumlah unit usahanya yang sangat banyak di semua sektor ekonomi dan kontribusinya yang besar terhadap penciptaan kesempatan kerja dan sumber pendapatan, khususnya di daerah pedesaan dan bagi rumah tangga berpendapatan rendah, tidak dapat diingkari betapa pentingnya UKM. Selain itu, selama ini kelompok usaha tersebut juga berperan sebagai salah satu motor penggerak bagi pembangunan ekonomi dan komunitas lokal.

Sekalipun industri kecil mempunyai peranan yang cukup dominan di tanah air, namun pada umumnya keberadaan industri kecil hanya berorientasi pada pasar domestik. Hal ini terkait dengan kendala yang dihadapi oleh industri kecil seperti persaingan yang ketat, kemampuan pengelolaan yang rendah, kesulitan dalam sumber pembiayaan, kesulitan dalam mengakses pasar, dan ketergantungan pada industri besar.

Persaingan yang ketat antar industri kecil ditambah lagi dengan banyaknya produk mebel kayu dari industri besar semakin mempersulit para pengerajin untuk memasarkan produk mereka. Berbagai upaya dilakukan guna peningkatan performansi yang berdampak pada peningkatan pasar dan peningkatan penjualan.

Setiap perusahaan akan berusaha untuk mengusahakan keberhasilan usahanya dalam jangka panjang, salah satu jalan adalah perusahaan harus dapat mengembangkan kompetensi inti yang akan membedakannya dengan pesaing. Untuk itu setiap perusahaan perlu memiliki strategi guna memenangkan persaingan. Strategi merupakan cara atau alat yang digunakan perusahaan dalam mencapai misi dan tujuannya. Strategi bersaing yang menjadi kompetensi inti dari suatu perusahaan harus selalu ditingkatkan guna mendapatkan keunggulan bersaing dan nilai tambah bagi perusahaan. Strategi ini harus dapat diterapkan dan dikomunikasikan dalam perusahaan secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan yaitu peningkatan performansi perusahaan dapat tercapai. Untuk menerapkan dan mengkomunikasikan strategi tersebut digunakan *Balanced Scorecard* yang merupakan sebuah sistem manajemen strategis dalam perusahaan.

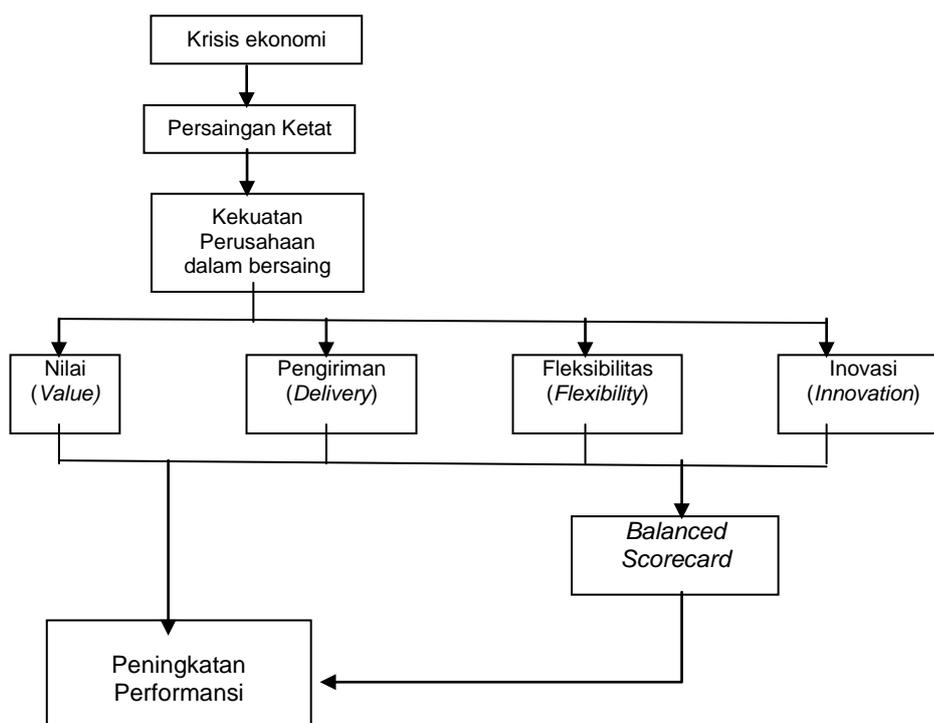
Berdasarkan permasalahan yang muncul pada industri kecil mebel kayu dan berdasarkan hubungan antara kemampuan bersaing sebagai kompetensi inti perusahaan dengan performansi serta *Balanced Scorecard* yang digunakan sebagai pendorong strategi guna tercapainya peningkatan performansi maka timbul keinginan dari peneliti untuk meneliti tentang strategi bersaing sebagai kekuatan perusahaan dalam mencapai peningkatan performansi melalui *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini ingin menjawab masalah-masalah mengenai :

1. Bagaimana gambaran kemampuan bersaing (Pengiriman, Nilai, Fleksibilitas, Inovasi), *Balanced Scorecard*, dan performansi perusahaan pada industri kecil mebel kayu di Kota Malang?
 2. Apakah ada pengaruh langsung kemampuan bersaing (Pengiriman, Nilai, Fleksibilitas, Inovasi) terhadap performansi industri ?
 3. Apakah ada pengaruh langsung kemampuan bersaing (Pengiriman, Nilai, Fleksibilitas, Inovasi) terhadap perspektif-perspektif *Balanced Scorecard*?
 4. Apakah ada pengaruh tidak langsung yang signifikan antara kemampuan bersaing (Pengiriman, Nilai, Fleksibilitas, Inovasi) terhadap performansi industri melalui *Balanced Scorecard*?
 5. Bagaimana langkah-langkah pengembangan yang dapat dipergunakan untuk memperkuat kemampuan daya saing dalam mencapai tingkat performansi yang lebih baik?
- Tujuan dari penelitian ini adalah :
1. Untuk menganalisis gambaran kemampuan bersaing, *Balanced Scorecard*, dan performansi perusahaan pada industri kecil mebel kayu di Kota Malang
 2. Untuk menganalisis pengaruh langsung kemampuan bersaing terhadap performansi industri.
 3. Untuk menganalisis pengaruh langsung kemampuan bersaing terhadap perspektif-perspektif *Balanced Scorecard*.
 4. Menguji secara empiris bahwa faktor-faktor kemampuan daya saing berpengaruh dalam proses pencapaian performansi melalui perspektif-perspektif *Balanced Scorecard*.
 5. Merumuskan langkah pengembangan yang dapat dipergunakan untuk memperkuat kemampuan daya saing dalam mencapai tingkat performansi yang lebih baik.

KERANGKA KONSEP

Kerangka berpikir pada penelitian ini dapat digambarkan seperti Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konsep Berpikir

Hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut :

1. Hipotesis 1 (H_1)

Diduga ada pengaruh langsung antara kemampuan perusahaan dalam bersaing yaitu faktor pengiriman (*delivery*), faktor nilai (*value*), faktor fleksibilitas (*flexibility*), faktor inovasi (*innovation*) dengan perspektif *Balanced Scorecard*.

2. Hipotesis 2 (H_2)

Diduga bahwa variabel kemampuan perusahaan dalam bersaing yaitu faktor pengiriman (*delivery*), faktor nilai (*value*), faktor fleksibilitas (*flexibility*), faktor inovasi (*innovation*) memiliki pengaruh langsung terhadap performansi perusahaan.

3. Hipotesis 3 (H_3)

Diduga bahwa variabel *Balanced Scorecard* memiliki pengaruh langsung terhadap performansi perusahaan.

4. Hipotesis 4 (H_4)

Diduga ada pengaruh secara tidak langsung antara kemampuan perusahaan dalam bersaing yaitu faktor pengiriman (*delivery*), faktor nilai (*value*), faktor fleksibilitas (*flexibility*), faktor inovasi (*innovation*) dengan performansi perusahaan melalui *Balanced Scorecard*.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dimana metode kuantitatif dilakukan untuk menguji hipotesa-hipotesa yang diambil melalui pengukuran variabel-variabel penelitian

dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik.

Jenis penelitian yang digunakan adalah survey dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. penelitian ini termasuk dalam penelitian *explanatory* yaitu penelitian yang dimaksudkan sebagai rancangan untuk mencari dan menjelaskan hubungan kausal antara variabel melalui pengujian hipotesis.

Definisi Variabel

1. Pengiriman (*Delivery*) (X_1):

Kemampuan perusahaan untuk mengantarkan hasil operasional perusahaan sampai ke tangan pelanggan dengan waktu yang tepat dan cepat. Indikator: keluhan waktu, ketepatan waktu, sarana transportasi, kecepatan pengiriman, kesesuaian waktu, dan ketergantungan pengiriman.

2. Nilai (*value*) (X_2): Kemampuan perusahaan untuk memberikan nilai lebih kepada pelanggan. Indikator: standar kualitas bahan baku, waktu guna yang tinggi, nilai ergonomis, kesesuaian kualitas, kemudahan pembayaran, perawatan mesin, dan pengurangan biaya produksi.

3. Fleksibilitas (*Flexibility*) (X_3): Didefinisikan sebagai kemampuan dan keinginan perusahaan dalam melakukan adaptasi produk terhadap pemenuhan permintaan pelanggan dalam upaya kepedulian terhadap kepuasan pelanggan.

Indikator: fleksibilitas material, fleksibilitas produk, fleksibilitas volume,antisipasi gangguan, permintaan yang tidak standar, dan fleksibilitas mesin.

4. Inovasi (*Innovation*) (X_4): Didefinisikan sebagai kemampuan dan keinginan perusahaan dalam menciptakan produk sesuai dengan permintaan pelanggan yang unik. Indikator : kualitas desain, desain produk, promosi produk baru, ciri khas produk, dan penggunaan teknologi.

5. *Balanced Scorecard* (Y_1): Didefinisikan sebagai suatu konsep yang berfungsi untuk membantu menterjemahkan strategi-strategi perusahaan agar dapat dilaksanakan, Dengan indikator: penurunan biaya pemborosan, maksimasi

efektifitas asset, penurunan biaya pinjaman, mutu pelayanan, pengetahuan pekerja, keinginan konsumen, persediaan, penyimpanan bahan baku, proses purna jual, pelatihan pekerja, pemberian semangat.

6. **Performansi Perusahaan** (Y_2) yaitu suatu indikator yang cukup dapat mewakili untuk melihat bagaimana suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil. Indikator: peningkatan penjualan, kualitas produk, kecepatan penjualan, kepuasan konsumen, posisi bersaing.

METODE PENELITIAN

Populasi dan sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah sentra industri kecil mebel kayu di Kota Malang. Berdasarkan data yang didapat dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang, Industri Mebel terdapat di 3 wilayah yaitu Tunjungsekar, Purwodadi dan Polowijen dengan jumlah industri sebanyak 53 industri.

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* maksud dari metode ini adalah bahwa pengambilan sampel didasarkan pada kriteria-kriteria tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti.

Dari 53 pengusaha maka dipilih pengusaha yang memenuhi syarat berdasarkan kriteria sehingga menjadi 36 pengusaha

Penyebaran Kuesioner Penelitian

Dari 36 industri mebel yang telah memenuhi kriteria maka diambil responden sebagai berikut : 1 responden sebagai pemilik industri (36 responden) dan responden pekerja sebanyak 20% dari jumlah pekerja yang ada pada masing-masing industri (64 responden), sehingga total 100 responden.

Alat ukur kuesioner menggunakan skala Likert. Untuk mengetahui valid dan reliabel tidaknya data yang diperoleh dari skala likert tersebut maka data diuji dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas.

Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan bantuan *software* SPSS 12 for Windows. Untuk menjawab permasalahan pertama digunakan analisis diskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi. Sedangkan untuk menjawab permasalahan berikutnya disesuaikan dengan model hipotesis, dimana untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan teknik Analisis jalur (*Path Analysis*) dengan tingkat signifikansi 0.05 ($p < 0.05$) untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel yang diteliti.

Input data pada analisis path menggunakan skor faktor dari indikator variabel

laten. Skor faktor didapatkan dari perhitungan analisis faktor dengan menggunakan metode ekstraksi analisis komponen utama (*Principle Component Analysis*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Berdasarkan jawaban responden pada kuesioner yang disebar, maka dapat diketahui tentang karakteristik responden yang terdiri dari status pekerjaan, usia, masa kerja, dan pendidikan seperti pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

| Karakteristik Responden | Frekuensi | Persentase |
|-------------------------|-----------|------------|
| Status Pekerjaan | | |
| Pemilik | 36 | 36 |
| Pekerja | 64 | 64 |
| Umur: | | |
| < 20 tahun | 4 | 4 |
| 20-30 tahun | 43 | 43 |
| 30-40 tahun | 23 | 23 |
| 40-50 tahun | 20 | 20 |
| > 50 tahun | 10 | 10 |
| Pendidikan: | | |
| SD | 10 | 10 |
| SMP | 26 | 26 |
| SMA | 35 | 35 |
| STM | 23 | 23 |
| Sarjana | 6 | 6 |
| Masa Kerja: | | |
| 2-5 tahun | 60 | 60 |
| 6-15 tahun | 31 | 31 |
| > 15 tahun | 9 | 9 |

Analisis Data Diskriptif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk menginterpretasikan distribusi frekuensi jawaban responden, dengan tujuan untuk mendeskripsikan variabel-variabel penelitian. Jawaban responden menunjukkan

nilai rata-rata variabel manifes Pengiriman berkisar antara 3.98 sampai dengan 4.11 Hal ini berarti bahwa kemampuan perusahaan untuk mengantarkan hasil operasional perusahaan sampai ke tangan pelanggan dengan waktu yang tepat dan

cepat sudah mulai disetujui oleh responden.

Jawaban responden terhadap item pernyataan variabel Nilai mengarah pada jawaban setuju dan sangat setuju, rata-rata variabel manifes Nilai berkisar antara 4.06 sampai dengan 4.3 dengan skala 1 sampai 5. Hal ini berarti responden menyetujui bahwa untuk mendapatkan performansi perusahaan yang tinggi maka kemampuan perusahaan untuk memberikan nilai lebih kepada pelanggan juga harus ditingkatkan.

Jawaban responden terhadap item pernyataan variabel manifes Fleksibilitas mengarah pada jawaban setuju, dan nilai rata-rata berkisar antara 3.74 sampai dengan 4.21 dengan skala 1 sampai 5. Hal ini berarti responden rata-rata setuju terhadap pernyataan mengenai kemampuan dan keinginan perusahaan dalam melakukan adaptasi produk terhadap pemenuhan permintaan pelanggan dalam upaya kepedulian terhadap kepuasan pelanggan.

Nilai rata-rata variabel manifes Inovasi berkisar antara 4.27 sampai dengan 4.41 dengan skala 1 sampai 5. Hal ini berarti responden rata-rata setuju terhadap pernyataan mengenai kemampuan dan keinginan perusahaan dalam menciptakan produk yang sesuai dengan permintaan pelanggan yang unik yaitu dengan menerapkan teknologi baru, menciptakan desain yang berkualitas, serta selalu mempromosikan produk baru.

Responden rata-rata setuju terhadap pernyataan bahwa perspektif-perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard* dapat bertindak sebagai pendorong strategi operasional, mengidentifikasi dan memecahkan permasalahan operasional yaitu kemampuan bersaing untuk mencapai tujuan peningkatan performansi.

Rata-rata variabel manifes Performansi berkisar antara 3.74 sampai dengan 4.39 dengan skala 1 sampai 5 dan distribusi frekuensi jawaban responden banyak mengarah pada jawaban setuju, hal ini berarti responden menyetujui pernyataan mengenai keberhasilan perusahaan.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang tersaji dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti. Cara yang digunakan adalah dengan analisis item. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item yang dipakai telah valid.

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur yang digunakan dapat dipercaya atau diandalkan. Instrumen dapat dikatakan andal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan sebesar 0.6 atau lebih (Arikunto, 1995). Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Analisis Reliabilitas

| Variabel | Koefisien Alpha | Keputusan |
|--------------------|-----------------|-----------|
| Pengiriman | 0.826 | Reliabel |
| Nilai | 0.863 | Reliabel |
| Fleksibilitas | 0.735 | Reliabel |
| Inovasi | 0.705 | Reliabel |
| Balanced Scorecard | 0.870 | Reliabel |
| Peformansi | 0.727 | Reliabel |

Analisis Faktor

Dalam penelitian ini analisis faktor dilakukan untuk mendapatkan skor faktor variabel laten dimana skor faktor ini nantinya akan menjadi input data pada analisis jalur. Selain itu analisis faktor ini juga digunakan untuk menguji validitas konstruk dari masing-masing variabel laten.

Analisis Jalur

Analisis statistik inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*Path analysis*). Dalam penelitian ini model hubungan variabel bebas dengan variabel antara dan variabel terikat dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan berikut:

1. $Z_{Y1} = P_5 Z_{\text{pengiriman}} + P_6 Z_{\text{nilai}} + P_7 Z_{\text{fleksibilitas}} + P_8 Z_{\text{inovasi}} + \varepsilon_1$
2. $Z_{Y2} = P_1 Z_{\text{pengiriman}} + P_2 Z_{\text{nilai}} + P_3 Z_{\text{fleksibilitas}} + P_4 Z_{\text{inovasi}} + P_9 Z_{\text{Balanced Scorecard}} + \varepsilon_2$

Berdasarkan hasil analisis regresi, maka bentuk persamaan dapat dinyatakan sebagai berikut :

1. $Z_{Y1} = 0.159 Z_{\text{pengiriman}} + 0.645 Z_{\text{nilai}} + 0.288 Z_{\text{fleksibilitas}} + 0.227 Z_{\text{inovasi}} + \varepsilon_1$
2. $Z_{Y2} = 0.051 Z_{\text{pengiriman}} - 0.088 Z_{\text{nilai}} + 0.022 Z_{\text{fleksibilitas}} + 0.028 Z_{\text{inovasi}} + 0.932 Z_{\text{Balanced Scorecard}} + \varepsilon_2$

Menurut Solimun (2002) terdapat dua indikator untuk memeriksa validitas model yaitu :

1. Koefisien Determinasi Total

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan koefisien determinasi total (R_m^2).

$$R_m^2 = 1 - Pe_1^2 - Pe_2^2 \dots - Pe_p^2$$

$$\text{Dimana } Pe_1 = \sqrt{1 - R_1^2}$$

$$\begin{aligned} R_m^2 &= 1 - (0.651)^2 - (0.432)^2 \\ &= 1 - (0.424 + 0.187) \\ &= 1 - (0.0793) \\ &= 0.9207 \end{aligned}$$

Berarti keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 92.07% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 92.07% dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya 7.93% dijelaskan oleh variabel lain (yang tidak terdapat dalam model) dan *error*.

2. Trimming Theory

Uji validasi koefisien path pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan pada regresi, menggunakan nilai p dari uji t, yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial. Berdasarkan *theory trimming* maka jalur-jalur yang nonsignifikan dibuang, sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik.

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis regresi yang telah dilakukan, maka dikemukakan pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

Hipotesis 1 menyatakan bahwa diduga variabel kemampuan perusahaan dalam bersaing yaitu faktor pengiriman (*delivery*), faktor nilai (*value*), faktor fleksibilitas (*flexibility*), faktor inovasi (*innovation*) memiliki pengaruh langsung terhadap *Balanced Scorecard*.

Analisis pengaruh secara simultan diketahui dengan menentukan tingkat kepercayaan 5% dan derajat kebebasan $df_1 = 4$ dan $df_2 = 95$, maka diperoleh nilai F tabel sebesar 5.66. Berdasarkan analisis pengaruh faktor-faktor kemampuan bersaing terhadap *Balanced Scorecard* dihasilkan F-hitung sebesar 32.264 yang mana lebih besar daripada F-tabel (5.66) dengan nilai p sebesar 0.000 yang mana lebih kecil daripada $\alpha = 0.05$, sehingga dapat disimpulkan variabel bebas (bersama-

sama) secara signifikan dapat menjelaskan variabel tergantung (Y1 *Balanced Scorecard*).

Analisis pengaruh secara parsial diketahui dengan menentukan tingkat kepercayaan 5% dan derajat kebebasan $N - 2 = 98$, sehingga diperoleh nilai t tabel sebesar 1.99. Dengan demikian berdasarkan analisis pengaruh faktor-faktor kemampuan bersaing yaitu pengiriman, nilai, fleksibilitas dan inovasi terhadap *Balanced Scorecard* secara parsial dihasilkan t-hitung lebih besar daripada t-tabel (1.99) dan nilai p lebih kecil daripada $\alpha = 0.05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial faktor-faktor kemampuan bersaing dapat menjelaskan variabel tergantung yaitu *Balanced Scorecard* secara signifikan.

Hal ini berarti hipotesa 1 diterima.

Besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Variabel Pengiriman

Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai $\beta = 0.153$ dan $\text{sig } t = 0.019$. Hal ini berarti variabel pengiriman berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap variabel *Balanced Scorecard*, maka bila variabel pengiriman naik satu poin, variabel *Balanced Scorecard* akan naik sebesar 0.153.

b. Variabel Nilai

Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai $\beta = 0.645$ dan $\text{sig } t = 0.00$. Hal ini berarti variabel nilai berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap variabel *Balanced Scorecard*, maka bila variabel nilai naik satu poin, variabel *Balanced Scorecard* akan naik sebesar 0.645.

c. Variabel Fleksibilitas (X_3)

Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai $\beta = 0.288$ dan $\text{sig } t = 0.00$. Hal ini berarti variabel fleksibilitas berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap variabel *Balanced Scorecard*, maka bila variabel fleksibilitas naik satu

poin, variabel *Balanced Scorecard* akan naik sebesar 0.288.

d. Variabel Inovasi (X_4)

Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai $\beta = 0.227$ dan $\text{sig } t = 0.00$. Hal ini berarti variabel inovasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap variabel *Balanced Scorecard*, maka bila variabel inovasi naik satu poin, variabel *Balanced Scorecard* akan naik sebesar 0.227.

2. Hipotesa 2

Hipotesis 2 menyatakan bahwa diduga ada pengaruh langsung antara kemampuan perusahaan dalam bersaing yaitu faktor pengiriman (*delivery*), faktor nilai (*value*), faktor fleksibilitas (*flexibility*), faktor inovasi (*innovation*) dengan performansi perusahaan.

Dari uji t pada lampiran tabel 4, dapat diketahui bahwa variabel pengiriman (*delivery*), nilai (*value*), fleksibilitas (*flexibility*), inovasi (*innovation*) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap performansi perusahaan, karena nilai t hitung < t tabel dan nilai signifikansi t lebih besar dari 5% ($\alpha = 0.05$). Dengan kata lain $p > 0.05$, maka hipotesa 2 ditolak.

Besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Variabel Pengiriman

Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai $\beta = 0.051$ dan $\text{sig } t = 0.266$. Hal ini berarti variabel pengiriman tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel performansi karena nilai $\text{sig } t > 0.05$.

b. Variabel Nilai

Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai $\beta = -0.088$ dan $\text{sig } t = 0.163$. Hal ini berarti variabel nilai tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel performansi karena nilai $\text{sig } t > 0.05$.

c. Variabel Fleksibilitas (X_3)

Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai $\beta = 0.022$ dan sig t = 0.657. Hal ini berarti variabel fleksibilitas tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel performansi karena nilai sig t > 0.05.

d. Variabel Inovasi (X_4)

Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai $\beta = 0.028$ dan sig t = 0.561. Hal ini berarti variabel inovasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel performansi karena nilai sig t > 0.05.

3. Hipotesa 3

Hipotesa 3 menyatakan bahwa diduga variabel *Balanced Scorecard* memiliki pengaruh langsung terhadap performansi perusahaan.

Dari uji t, dapat diketahui bahwa variabel *Balanced Scorecard*, berpengaruh langsung terhadap performansi karena nilai t hitung > t tabel dan nilai signifikansi t lebih kecil dari 5% ($\alpha = 0.05$). Dengan kata lain $p < 0.05$, maka hipotesa 3 diterima.

Besarnya pengaruh variabel *Balanced Scorecard* terhadap variabel terikat dapat dijelaskan dari hasil analisis regresi. Hasil analisis regresi diperoleh nilai $\beta = 0.932$ dan sig t = 0.000. Hal ini berarti variabel *Balanced Scorecard* berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap variabel performansi, maka bila variabel *Balanced Scorecard* naik satu poin, variabel performansi akan naik sebesar 0.932.

4. Hipotesa 4

Hipotesa 4 menyatakan, diduga ada pengaruh secara tidak langsung antara kemampuan perusahaan dalam bersaing yaitu variabel pengiriman (*delivery*), variabel nilai (*value*), variabel fleksibilitas (*flexibility*), variabel inovasi (*innovation*) dengan performansi perusahaan melalui *Balanced Scorecard*. Berdasarkan hasil regresi yang disajikan pada lampiran tabel 3 dan 4 menunjukkan bahwa variabel-variabel dari kemampuan bersaing memiliki nilai signifikansi t yang signifikan terhadap variabel *Balanced Scorecard*

(Tabel 3) dan variabel *Balanced Scorecard* juga memiliki nilai signifikansi t (0.000) yang signifikan terhadap variabel performansi (tabel 4). Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa variabel-variabel kemampuan bersaing yaitu variabel pengiriman (*delivery*), variabel nilai (*value*), variabel fleksibilitas (*flexibility*), variabel inovasi (*innovation*) memiliki pengaruh secara tidak langsung dengan performansi perusahaan melalui *Balanced Scorecard*. Hal ini berarti hipotesa 4 diterima.

Perhitungan pengaruh tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat (Performansi) sebagai berikut:

- Pengaruh tidak langsung variabel pengiriman terhadap performansi melalui *Balanced Scorecard* sebesar:
(P1)(P9) = (0.159)(0.932) = 0.148.
- Pengaruh tidak langsung variabel nilai terhadap performansi melalui *Balanced Scorecard* sebesar:
(P1)(P9) = (0.645)(0.932) = 0.601
- Pengaruh tidak langsung variabel fleksibilitas terhadap performansi melalui *Balanced Scorecard* sebesar:
(P1)(P9) = (0.288)(0.932) = 0.268.
- Pengaruh tidak langsung variabel inovasi terhadap performansi melalui *Balanced Scorecard* sebesar:
(P1)(P9) = (0.227)(0.932) = 0.211.

Langkah-langkah pengembangan

Sesuai dengan apa yang telah didapat pada analisis faktor maka untuk pengembangan di masa yang akan datang guna mendapatkan performansi perusahaan yang lebih baik, sebaiknya kegiatan difokuskan pada variabel yang memiliki bobot faktor yang nilainya relatif rendah..

Selain itu dilihat dari ciri yang terdapat pada industri kecil mebel di Malang maka industri ini termasuk pada industri yang terfragmentasi (*Fragmented Industries*).

Menurut Porter (1980; 169) industri yang terfragmentasi adalah suatu lingkungan struktural yang penting dimana banyak perusahaan bersaing, dimana tak satu perusahaanpun mempunyai bagian

pasar yang besar dan dapat mempengaruhi hasil industri secara kuat. Biasanya industri yang terfragmentasi terdiri dari sejumlah besar perusahaan kecil dan sedang yang banyak diantaranya dimiliki oleh perseorangan.

Industri yang terfragmentasi tidak saja ditandai oleh banyaknya pesaing melainkan juga oleh posisi tawar-menawar yang umumnya lemah dengan para pemasok dan pembeli. Ini dapat mengakibatkan kemampuan labanya yang paspasan. Dalam keadaan seperti ini penempatan posisi strategis mempunyai arti yang sangat menentukan. Tantangan strategisnya adalah menanggulangi fragmentasi dengan menjadi salah satu dari perusahaan yang paling berhasil walaupun hanya dapat menghimpun bagian pasar yang tidak terlalu besar. Menurut porter (1980) ada sejumlah alternatif strategis yang mungkin untuk menanggulangi struktur yang terfragmentasi, salah satunya adalah meningkatkan nilai tambah. Hal ini mendukung apa yang telah didapat pada penelitian ini dimana nilai memiliki pengaruh yang terbesar dalam peningkatan performansi perusahaan melalui *Balanced Scorecard*.

Industri kecil mebel di Kota Malang umumnya menghasilkan produk yang sejenis dimana produk-produk tersebut sulit untuk didiferensiasikan. Dalam keadaan seperti ini, strategi yang efektif adalah strategi yang dapat meningkatkan nilai tambah "*value added*" dari usaha dengan menyediakan lebih banyak jasa / pelayanan kepada pelanggan, memberikan kualitas yang baik dengan harga yang sesuai, produk yang tahan lama serta kemudahan dalam melakukan pembayaran.

Untuk dapat menerapkan strategi yang telah didapat dengan lebih cepat dan lebih efektif diperlukan suatu alat bantu yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* yang terbangun dengan baik dapat memberikan peta jalan yang menunjukkan bagaimana perusahaan dapat meningkatkan performansi bisnis. Peta strategi memberikan suatu kerangka kerja untuk diskusi strategik. Pada penelitian ini strategi kemampuan bersaing dapat dijabarkan

dalam peta strategi *Balanced Scorecard* guna mencapai tujuan utama yaitu peningkatan performansi.

Balanced Scorecard menyediakan kerangka untuk membangun sasaran-sasaran strategik yang koheren. Di dalam organisasi bisnis, setiap sasaran strategik yang dipilih dalam strategik pelanggan, proses bisnis intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan harus bermanfaat untuk mewujudkan sasaran strategik di perspektif keuangan. Oleh karena organisasi pada dasarnya bertujuan untuk menjadi pencipta kekayaan, dan dalam organisasi bisnis penciptaan kekayaan dicerminkan dalam bentuk kinerja keuangan, maka setiap sasaran strategik yang dirumuskan harus secara langsung atau tidak langsung bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Pembangunan sasaran-sasaran strategik yang koheren.

Implikasi Penelitian

Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan bersaing yang dimiliki oleh industri kecil mebel di Kota Malang yaitu pengiriman, nilai, fleksibilitas dan inovasi memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap performansi perusahaan secara keseluruhan melalui *Balanced Scorecard*. Dari keempat variabel bebas tersebut ditemukan bahwa variabel nilai merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap performansi.

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa variabel-variabel kemampuan bersaing yaitu pengiriman, nilai, fleksibilitas dan inovasi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap performansi perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung apa yang telah diteliti oleh Vickery *et al.* (1997), yang menyatakan bahwa 4 dimensi kemampuan bersaing mayoritas memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap ukuran kinerja kecuali inovasi yang memiliki pengaruh yang signifikan.

Dalam penelitian ini juga terdapat perbedaan dengan hasil temuan Vickery mengenai analisis regresi yang secara empiris mengemukakan bahwa :

“Dari 6 model analisis signifikan didapatkan bahwa inovasi merupakan faktor yang paling dominan dalam menentukan performansi perusahaan sedangkan faktor nilai merupakan faktor yang terendah”

Perbedaan hasil temuan ini dikarenakan situasi dan kondisi pengerajin mebel di Malang berbeda dengan yang ada di Amerika Serikat. Negara Amerika Serikat adalah negara yang telah maju dimana rata-rata pendidikan masyarakatnya tinggi dan penerapan teknologi sudah maju sehingga sangat mendukung terciptanya kreatifitas dan daya inovasi. Di Malang, para pengerajin mebel cenderung untuk mencontoh produk – produk yang telah ada dan lebih banyak menerima pesanan sesuai dengan model dan keinginan konsumen. Variabel nilai pada pengerajin mebel di Malang lebih berpengaruh dalam pencapaian performansi perusahaan karena mayoritas seluruh pengerajin berusaha untuk merebut pasar dengan memberikan nilai tambah kepada pelanggan dengan menyediakan produk sesuai keinginan pelanggan baik kualitas maupun harga yang kompetitif.

Didapatkannya variabel “nilai” sebagai variabel yang paling berpengaruh dalam analisis jalur kemampuan bersaing terhadap performansi melalui *Balanced Scorecard* dalam penelitian ini, mendukung teori yang dikemukakan oleh Porter (1980) yang menyatakan:

“Ada sejumlah alternatif strategis yang mungkin untuk menanggulangi struktur yang terfragmentasi, salah satunya adalah meningkatkan nilai tambah”

Variabel pengiriman memiliki nilai terendah, hal ini mendukung pendapat para konsumen dalam wawancara yang menyatakan bahwa kelemahan utama pada industri mebel adalah ketidaktepatan komitmen para pengerajin untuk menyelesaikan pesanan sesuai dengan waktu yang telah dijanjikan.

Penelitian ini sesuai dengan hasil yang telah ditemukan Peter T. Ward, Rebeca Duray (2000) yang menyatakan bahwa:

“Pada kondisi performansi yang rendah tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi perusahaan (*Low Cost, Quality, Delivery, Flexibility*) terhadap performansi perusahaan.”

Penelitian ini mendukung pernyataan Kaplan (2000) yaitu:

“ *Balanced Scorecard* memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan, pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan”.

Karena *Balanced Scorecard* diturunkan dari strategi maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh strategi terhadap *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini juga mendukung Henrik Andersen (2001) yang menyatakan *Balanced Scorecard* dapat dibuktikan sebagai sebuah alat yang efektif bagi pengusaha kecil dan menengah dalam menghadapi tantangan sehingga keunggulan bersaing dapat dipertahankan. Sesuai pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Mikalsen Knut (2003) yang menyatakan *Balanced Scorecard* dapat membantu perusahaan dalam memfokuskan strategi dan visi perusahaan. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* perusahaan dapat mengkomunikasikan strategi kepada seluruh bagian dan menterjemahkan strategi ke dalam tujuan operasional dan menciptakan kinerja perusahaan yang lebih baik. Dimana dalam penelitian ini terbukti bahwa ada pengaruh antara kemampuan bersaing dengan *Balanced Scorecard* dalam pencapaian performansi perusahaan.

Keterbatasan penelitian

Beberapa keterbatasan yang dialami peneliti dalam penelitian ini, selain keterbatasan waktu dan biaya adalah:

1. Ketersediaan mengenai data / informasi tentang industri kecil kurang, khususnya data terbaru yang sulit didapatkan dari Instansi terkait.
2. Industri kecil ini tidak menerapkan *Balanced Scorecard* seperti pada perusahaan besar, jadi dalam penelitian ini *Balanced Scorecard* hanya merupakan sebuah konsep masa depan yang dikaitkan dengan perspektif-perspektif yang ada di dalamnya.
3. Kurangnya literatur mengenai penelitian terdahulu yang mengemukakan pengaruh antara kemampuan bersaing dengan *Balanced Scorecard* untuk mendapatkan performansi yang lebih baik.
4. Sulitnya mendapatkan keterangan dari para responden untuk memberi masukan ataupun melakukan wawancara secara langsung sehingga mayoritas informasi didapatkan dari hasil pengisian kuesioner.

KESIMPULAN DAN SARAN**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab terdahulu, maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Ada *pengaruh* langsung secara signifikan antara kemampuan bersaing yaitu faktor pengiriman (*delivery*), faktor nilai (*value*), faktor fleksibilitas (*flexibility*), faktor inovasi (*innovation*) dengan variabel *Balanced Scorecard*.
2. Variabel kemampuan bersaing yaitu faktor pengiriman (*delivery*), faktor nilai (*value*), faktor fleksibilitas (*flexibility*), faktor inovasi (*innovation*) tidak memiliki pengaruh langsung terhadap performansi.

3. Variabel *Balanced Scorecard* memiliki pengaruh langsung terhadap performansi perusahaan.
4. Ada *pengaruh* secara tidak langsung yang signifikan antara kemampuan bersaing yaitu faktor pengiriman (*delivery*), faktor nilai (*value*), faktor fleksibilitas (*flexibility*), faktor inovasi (*innovation*) dengan performansi perusahaan melalui *Balanced Scorecard*.
5. Industri kecil mebel di Kota Malang umumnya menghasilkan produk yang sejenis dimana produk-produk tersebut sulit untuk didiferensiasikan. Dalam keadaan seperti ini, strategi yang efektif adalah strategi yang dapat meningkatkan nilai tambah "*value added*" dari usaha dengan menyediakan lebih banyak jasa / pelayanan kepada pelanggan, memberikan kualitas yang baik dengan harga yang sesuai, produk yang tahan lama serta kemudahan dalam melakukan pembayaran.

Saran-saran

Dari hasil analisis dan pembahasan pada bab terdahulu, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi instansi – instansi yang terkait. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk pembinaan industri kecil dalam bidang peningkatan strategi bersaing.
2. Bagi penelitian mendatang
 - a. Masih banyak faktor lain yang membentuk konsep kemampuan bersaing, untuk itu pada penelitian selanjutnya dapat dimasukkan variabel-variabel lain yang mungkin lebih berpengaruh terhadap peningkatan performansi perusahaan.
 - b. Dapat pula diteliti penggunaan konsep dalam penelitian ini pada sektor industri lain.
3. Bagi pihak Pengerajin Industri Mebel

Balanced Scorecard dalam penelitian ini merupakan sebuah konsep perbaikan kinerja di masa yang akan datang, dimana konsep ini belum diterapkan sepenuhnya pada daerah penelitian. Diharapkan *Balanced Scorecard* dapat menjadi masukan bagi para pengusaha agar tidak hanya berfokus pada keuntungan jangka pendek akan tetapi juga sebaiknya terus berorientasi pada jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1998, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Budi W. Soetjipto, 1997, *Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard*, Manajemen Usahawan Indonesia, Jakarta.
- Cooper, Donald R dan Emory, C. William, 1997, *Metode Penelitian Bisnis*, Edisi terjemahan Indonesia, Edisi Kelima, Jilid 1 dan 2, Airlangga, Jakarta.
- Dilworth, J. B. 1993. *Production and Operations Management, Manufacturing and Services*, McGraw-Hill. Singapore.
- Henrik Andersen. 2001. *Balanced Scorecard implementation in SMEs : Reflection on literature and practice*, 2GC Active Management, Berkshire.
- Kaplan, Robert S dan Norton, David P, 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi menjadi Aksi*, Edisi terjemahan Indonesia, Erlangga, Jakarta.
- Kotler, Philip. 1995. *Manajemen Pemasaran: Analisis Perencanaan Implementasi, dan Pengendalian*, Edisi Indonesia, Salemba 4, Jakarta.
- Kumar, Subaramanian, Youger. 1997. *Pure versus hybrid : Performance implication of Porter's generic strategies*, *Journal of Health Care Management Review*.
- Marbun, B.N. 1986. *Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan Kecil*, PT. Pustaka Binaman, Presindo, Jakarta.
- Mikalsen Knut. 2003. *Balanced Scorecard as a strategic management tool: The case of Seagull AS*, Masters Thesis in Information and Communication Technology Agder University College, Grimstad.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta
- Peter T. Ward, Rebecca Duray. 2000. *Manufacturing strategy in context : environment, competitive strategy and manufacturing strategy*, *Journal of Operations Management in Winter 2000*.
- Porter, ME. *Competitive Strategy*, Macmillan Publishing Co., Inc., USA. Maulana Agus (penterjemah), *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Erlangga, Jakarta.
- Porter, ME. 1990. *The Competitive Advantage of Nation*, Free Press, New York.
- Scroeder, R.G. 1986. *Innovation in manufacturing*, Working Paper, School of Management, University of Minnesota, USA.
- Shetty, Y.K. 1979. *New look at corporate goals*, *California Management Review* 22 No. 2, USA.
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis ; Structural Equation Modeling SEM* Lisrel dan Amos, Cetakan I, Universitas Negeri Malang, Malang.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Tambunan, Tulus. 2002. *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia Beberapa Isu Penting*, Salemba, Jakarta.
- Vickery, Shawnee K., Droge, Cornelia, Markland, Robert E. 1997. *Dimension of Manufacturing Strength in The Furniture Industry*, *Journal of Operation Management* Vol. 15, Elsevier.