

**ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA USAHA KECIL MENENGAH (UKM) DI MADIUN**

**Slamet Riyanto**

Universitas PGRI Madiun

**ARTICLE INFO**

**Keywords:** *Internal Environment, External Environment, Competitive Advantage and Performance*

**Kata Kunci:** *lingkungan internal, lingkungan eksternal, keunggulan bersaing kinerja usaha.*

Corresponding author:

Slamet Riyanto

[selamat@unipma.ac.id](mailto:selamat@unipma.ac.id)

**Abstract :** *The results of research that will answer the purpose of research, as follows: Internal environment has a significant influence on competitive advantage Small and Medium Enterprises (UKM) in Madiun. External environment has a significant effect on the competitive advantages of Small and Medium Enterprises (UKM) in Madiun. Internal environment has a significant influence the performance of Small and Medium Enterprises (UKM) in Madiun. External environment has a significant influence on the performance of Small and Medium Enterprises (UKM) in Madiun. Competitive advantage has a significant influence on performance of Small and Medium Enterprises (UKM) in Madiun.*

**Abstrak:** *Hasil penelitian dapat menjawab tujuan penelitian dengan hasil sebagai berikut: Lingkungan internal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun. Lingkungan eksternal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun. Lingkungan internal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun. Lingkungan eksternal mempunyai pengaruh yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun. Keunggulan bersaing mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Perkembangan UKM di Indonesia tentunya tidak terlepas dari berbagai hambatan. Hambatan-hambatan tersebut bisa berbeda di satu daerah dengan di daerah lain atau antara perdesaan dan perkotaan, atau antar sektor, atau antar sesama unit usaha di sektor yang sama. UKM di Indonesia pada umumnya tidak punya sumber daya untuk mencari, mengembangkan atau memperluas pasarnya sendiri. Sebaliknya, UKM di Indonesia sangat tergantung pada mitra dagangnya, misalnya pedagang keliling, pengumpul, atau *trading house* untuk memasarkan produk-produknya, atau tergantung pada konsumen yang datang langsung ke tempat-tempat produksinya

Kondisi berbeda terjadi di Jawa Timur, dimana UKM mampu meningkatkan pertumbuhan perekonomian di Jatim, hal ini dilihat dari adanya krisis ekonomi global, UKM di Jatim masih dapat terus berjalan atau tidak ada yang mengalami kebangkrutan. Pada 2009 ini, jumlah UKM di Jatim sebanyak 4,2 juta. Sekitar 85% di antaranya merupakan usaha mikro, 10% termasuk usaha kecil, 3% usaha menengah, dan 2% nya merupakan usaha besar. Ini menunjukkan bahwa geliat UKM lebih banyak didominasi oleh usaha mikro (Hadiyanto, Dinas Koperasi dan UMKM Jatim, 2009).

Perkembangan UKM di Madiun diharapkan akan tetap berlanjut dengan cara pemerintah dan pihak terkait memiliki acuan yang jelas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja usaha tersebut. Kinerja sektor usaha kecil menengah (UKM) dipengaruhi oleh dua faktor utama yakni lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan internal meliputi aspek SDM (pemilik, manajer, dan karyawan); aspek keuangan, aspek teknis produksi; dan aspek pemasaran. Sedangkan lingkungan eksternal terdiri dari kebijakan pemerintah, aspek sosial budaya dan ekonomi, serta peranan lembaga terkait seperti Pemerintah, Perguruan Tinggi, Swasta, dan LSM. (Mc Commick et.al,1997; Zang, 2001; Laceiva, 2004; Haris Maupa, 2004). Untuk daya saing UKM juga disebabkan oleh banyak faktor, diantaranya pemasaran, keuangan, manajemen, teknologi, lokasi, sumber daya manusia, dan struktur ekonomi. Faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi faktor lingkungan internal dan eksternal, yang umumnya dijadikan landasan bagi pengusaha untuk menetapkan strategi dan kinerja usahanya (Pambudy dan Rabbani, 1995; Siswoyo dan Maryadi, 1995). Penelitian mengenai daya saing dan kinerja UKM di Indonesia juga sudah banyak dilakukan, seperti penelitian dari Prawirokusumo, Soeharto (1996), Maupa, Haris (2004), Sri Hadiati (2008), Wahdiyati Moko (2008), Arief Rahmana (2009), Musran Munizu (2010) dan lain sebagainya.

Penelitian ini lebih memfokuskan pada pengaruh lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi keunggulan bersaing dan kinerja UKM di Madiun. Lingkungan internal dan eksternal diharapkan dapat memberikan kontribusi yang cukup besar untuk kemajuan dan perkembangan UKM, sehingga mampu menyerap tenaga kerja yang lebih besar, mampu menggerakkan ekonomi daerah dan menambah atau melahirkan pengusaha-pengusaha baru di Madiun.

### Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang akan dicapai dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membuktikan:

1. Pengaruh lingkungan internal terhadap keunggulan bersaing Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun
2. Pengaruh lingkungan eksternal terhadap keunggulan bersaing Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun.
3. Pengaruh lingkungan internal terhadap kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun.
4. Pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun.
5. Pengaruh keunggulan bersaing Usaha Kecil Menengah (UKM) terhadap kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun.

## LANDASAN TEORI

### Pengertian Lingkungan Organisasi

Lingkungan merupakan segala sesuatu yang berada di luar organisasi. Menurut Brooks and Weatherston (1997:4), definisi lingkungan memiliki masalah intelektual, sehingga para peneliti mengkategorikannya dengan pendekatan yang berbeda. Pada konteks manajemen strategi lingkungan didefinisikan berdasarkan dekat dan jauhnya lingkungan dari organisasi atau langsung dan tidak langsungnya lingkungan mempengaruhi organisasi. Lingkungan yang paling dekat dengan organisasi atau disebut juga *task environment*, *industry environment* (Hitt et al., 2001:22; Pearce & Robinson, 2000:71), *specific environment* (Robbins, 1994:231) yaitu lingkungan yang langsung mempengaruhi strategi, mencakup pesaing, pemasok, pelanggan dan serikat dagang. Selanjutnya

lingkungan yang secara tidak langsung mempengaruhi strategi atau disebut juga *general environment* (Hitt *et al.*, 1995; Robbins, 1997), *remote environment* (Pearce and Robinson, 2000).

Robbins (1994:226-228) membedakan lingkungan organisasi atas lingkungan umum versus lingkungan khusus dan lingkungan aktual versus lingkungan yang dipersepsikan. Burns and Stalkers, (1961) dalam Robbins (1994: 231) membedakan lingkungan organisasi berdasarkan sumber informasi yang dapat diberikannya yaitu: yang stabil dan pasti dengan lingkungan yang berubah secara cepat dan dinamis. Menurut Pearce and Robinson (2000:71) membedakan lingkungan atas lingkungan jauh (*remote environment*), lingkungan industri dan lingkungan operasional. Wheleen and Hunger (2000:9) membedakannya atas lingkungan eksternal (*external environment*) dan lingkungan internal (*internal environment*).

Lingkungan bisnis merupakan lingkungan yang dihadapi organisasi dan harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan bisnis (perusahaan). Aktivitas keseharian organisasi mencakup interaksi dengan lingkungan kerja (Dill,

1958 dalam Brooks 1997: 5). Hal ini termasuk hubungannya dengan pelanggan, suppliers, serikat dagang dan pemegang saham. Lingkungan bisnis berperan dalam mempengaruhi penetapan strategi organisasi.

### Analisis Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan perlu dianalisis, maksudnya adalah untuk mencoba mengidentifikasi peluang (*opportunities*) bisnis yang perlu dengan segera mendapat tanggapan dan perhatian eksekutif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) bisnis yang perlu mendapatkanantisipasi. Untuk itu dalam analisis lingkungan bisnis, manajemen berusaha untuk mengidentifikasi sejumlah variabel pokok yang berada di luar kendali perusahaan yang diperkirakan memiliki pengaruh nyata. Analisis lingkungan bisnis berusaha mengetahui implikasi manajerial (*managerial implications*) yang ditimbulkan baik langsung maupun tak langsung dari berbagai faktor eksternal yang telah diidentifikasi berpengaruh pada prospek perusahaan. Diharapkan manajemen akan memiliki gambaran yang jelas dalam menyiapkan strategi bisnis yang diperlukan untuk mengantisipasi implikasi manajerial yang ditimbulkan oleh lingkungan bisnis.

Pengenalan lingkungan eksternal secara tepat semakin penting karena (Siagian, 2001;63):

1. Jumlah faktor yang berpengaruh tidak pernah konstan melainkan selalu berubah,
2. Intensitas dampaknya beraneka ragam,
3. Adanya faktor eksternal yang merupakan “kejutan” yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya betapapun cermatnya analisis “SWOT” dilakukan,
4. Kondisi eksternal berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya.

Teori manajemen mengatakan analisis lingkungan bisnis terdiri dari dua komponen pokok, yakni analisis lingkungan makro (*macro environment*) dan lingkungan industri (*competitive environment*). Lingkungan makro terdiri dari kekuatan ekonomi, kekuatan politik dan hukum, kekuatan teknologi dan kekuatan sosial dan budaya (Wheelen *et.al.*, 2000:13). Keseluruhan kekuatan yang ada dalam lingkungan makro ini memiliki pengaruh yang langsung terhadap prospek perusahaan, namun disaat yang sama juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui lingkungan industri (Suwarsono, 2000;23). Pengaruh tidak langsung ini dapat terjadi jika masing-masing komponen lingkungan makro berpengaruh terlebih dahulu pada lingkungan industri sebelum gilirannya berpengaruh pada perusahaan.

### Lingkungan Internal

Lingkungan organisasi dapat dibedakan atas lingkungan internal (*internal environment*) dan lingkungan eksternal (*external environment*) (Wright *et al.*, 1996: 4; Wheleen and Hunger, 2000:8 ; Hitt, 1995: 6). Lingkungan internal terdiri dari struktur (*structure*), budaya (*culture*), sumber daya (*resources*) (Wheelen & Hunger, 2000; 10). Lingkungan internal perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada dalam perusahaan. Struktur adalah bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Struktur sering juga disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Budaya merupakan pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operatif. Sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset ini dapat meliputi keahlian seseorang, kemampuan, dan bakat manajerial seperti aset keuangan dan fasilitas pabrik dalam wilayah fungsional. Peter *et al.*,

(1996:52) menjelaskan bahwa: lingkungan internal perusahaan merupakan sumber daya perusahaan (*the firm's resources*) yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Sumber daya perusahaan ini meliputi sumber daya manusia (*human resources*) seperti pengalaman (*experiences*), kemampuan (*capabilities*), pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan pertimbangan (*judgment*) dari seluruh pegawai perusahaan, sumber daya perusahaan (*organizational resources*) seperti proses dan sistem perusahaan, termasuk strategi perusahaan, struktur, budaya, manajemen pembelian material, produksi/operasi, keuangan, riset dan pengembangan, pemasaran, sistem informasi, dan sistem pengendalian), dan sumber daya fisik seperti (pabrik dan peralatan, lokasi geografis, akses terhadap material, jaringan distribusi dan teknologi).

### Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada diluar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) yang akan dihadapi perusahaan. Terdapat dua perspektif untuk mengkonseptualisasikan lingkungan eksternal.

Pertama, perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai wahana yang menyediakan sumber daya (*resources*) (Clark *et al.*, 1994: Tan & Litschert, 1994). Kedua perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai sumber informasi. Perspektif pertama berdasar pada premis bahwa lingkungan eksternal merupakan wahana yang menyediakan sumber daya yang kritical bagi kelangsungan hidup perusahaan (Tan & Litschert, 1994). Perspektif ini juga mengandung makna potensi eksternal dalam mengancam sumber daya internal yang dimiliki perusahaan. Pemogokan, deregulasi, perubahan undang-undang, misalnya, berpotensi merusak sumber daya internal yang dimiliki perusahaan (Clark *et al.*, 1994). Perspektif kedua mengaitkan informasi dengan ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*). Ketidakpastian lingkungan mengacu pada kondisi lingkungan eksternal yang sulit diramalkan perubahannya (Clark *et al.*, 1994). Hal ini berhubungan dengan kemampuan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan (*decision making*) (Clark *et al.*, 1994).

### Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing menurut Porter (1986) adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif.

Konsep keunggulan bersaing perusahaan banyak dikembangkan dari strategi generik yang dikemukakan oleh Porter (1985). Hal-hal yang dapat mengindikasikan variabel keunggulan bersaing adalah imitabilitas, durabilitas, dan kemudahan menyamai. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan perusahaan pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya. Bila kemudian perusahaan mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut, maka akan didapatkan keunggulan bersaing (Aaker, 1995)

Dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, keunggulan bersaing dipandang sebagai sesuatu yang dapat digunakan dalam atau sebagai strategi perusahaan. Keunggulan bersaing dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai keseluruhan, berasal dari banyak aktivitas yang berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung penjualan (Porter, 1999). Sehingga keunggulan bersaing adalah suatu posisi yang masih dikerjakan organisasi sebagai upaya mengalahkan pesaing.

Pendekatan *resources based* (RB) memandang aktivitas ekonomi atau bisnis dari sisi pemanfaatan sumber daya dan kapabilitasnya, bukan menurut pasar yang dilayani. Pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas ini dalam rangka membangun daya saing yang diarahkan kepada usaha-usaha menangkap berbagai peluang mengatasi berbagai ancaman dalam persaingan, sehingga dari kondisi ini dibangun strategi untuk menghambat para pesaing berupa kesulitan untuk ditiru (*barriers to imitation*) (Syafar, 2004:10).

D'Aveni (1994) dalam (Syafar, 2004:10) menyatakan keunggulan pada dasarnya dinamis, dan tidak bisa dipertahankan. Persaingan hari ini dan masa mendatang harus dipandang sebagai persaingan dengan dinamika tinggi bukan suatu yang statis sehingga kita perlu melalui hal tersebut dengan beberapa pemikiran strategi.

### Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah terjemahan dari kata *job performance* atau *actual performance* yang mempunyai arti yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Kinerja tersebut pada umumnya sebagai

kesuksesan seseorang didalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2005:9) kinerja perusahaan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai perusahaan persatuan periode waktu.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005:570), “Kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja.” Berdasarkan definisi tersebut, dapat diambil kesimpulan pengertian kinerja adalah suatu kemampuan atau prestasi yang dicapai dalam melaksanakan suatu tindakan tertentu.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Populasi

Menurut Nazir (2006) populasi merupakan kumpulan individu dengan kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah usaha kecil menengah (UKM) yang bergerak di bidang jasa dan produksi di Madiun. Berdasarkan data dari Dinas Koperasi dan UKM diketahui jumlah UKM yang tercatat sebanyak 137.

### Sampel

Sampel penelitian adalah sejumlah individu yang jumlahnya kurang dari jumlah populasi dan paling sedikit mempunyai satu sifat yang sama (Sugiyono, 1999). Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah *purposive random sampling*. Teknik *purposive random sampling* adalah pemilihan sekelompok subyek didasarkan atas ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu (Hadi, 2000). Selain itu pemilihan sampel dilakukan dengan sistem acak, dimana sampel yang telah diseleksi berdasarkan *purposive sampling* kemudian dipilih secara acak untuk dipilih menjadi sampel penelitian. Pemilihan sampel berdasarkan *purposive sampling* adalah sebagai berikut :

1. UKM (Usaha Kecil Menengah) yang bergerak di bidang jasa dan produksi dengan alasan bahwa UKM ini memang memerlukan kompetensi SDM dalam bersaing di dunia bisnis.
2. Usaha Kecil yang memiliki jumlah tenaga kerja (SDM) minimum 3 orang atau omzet minimum Rp. 50.000.000,- (Lima puluh juta Rupiah).
3. Responden (sampel) adalah Pemilik/Pengurus dan jajaran manajemen di UKM tersebut.
4. Sedangkan pada penelitian subyek penelitian diambil sebanyak 107 orang, jumlah ini diharapkan sudah memenuhi syarat jumlah minimal sampel penelitian.

### Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian di Madiun dengan waktu penelitian selama 2 bulan yang dilakukan di beberapa wilayah industri dan UKM.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada tahap pengujian hipotesis ini juga dapat diketahui nilai koefisien dari masing-masing hubungan antar variabel. Nilai koefisien hubungan ini untuk mengetahui arah hubungan positif atau negatif dan besar pengaruh variabel endogen jika variabel eksogen berubah atau perubahan variabel endogen (dependen) jika variabel endogen (intervening) berubah. Berikut adalah hasil pengujian SEM dengan nilai koefisien jalur atau *standardized* pada masing-masing variabel :

**Tabel 1. Nilai Koefisien SEM Pengaruh Langsung Antar Variabel**

Hubungan antar variabel		Nilai Standardized coefficient
Lingkungan internal (X1)	→ Keunggulan bersaing (Z)	0,415
Lingkungan eksternal (X2)	→ Keunggulan bersaing (Z)	0,655
Keunggulan bersaing (Z)	→ Kinerja UKM (Y)	0,406
Lingkungan internal (X1)	→ Kinerja UKM (Y)	0,358
Lingkungan eksternal (X2)	→ Kinerja UKM (Y)	0,571

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Jika variabel lingkungan internal berubah maka akan menyebabkan perubahan pada keunggulan bersaing dengan arah perubahan positif. Tanda positif tersebut menunjukkan apabila lingkungan internal meningkat

- maka keunggulan bersaing akan meningkat pula dan sebaliknya apabila lingkungan internal menurun maka keunggulan bersaing akan menurun dengan nilai koefisien sebesar 0,415.
- Jika variabel lingkungan eksternal berubah maka akan menyebabkan perubahan keunggulan bersaing dengan arah perubahan positif. Tanda positif tersebut menunjukkan apabila lingkungan eksternal ditingkatkan maka keunggulan bersaing akan meningkat pula dan sebaliknya apabila lingkungan eksternal diturunkan maka keunggulan bersaing akan menurun dengan nilai koefisien sebesar 0,655.
  - Jika variabel keunggulan bersaing berubah maka akan menyebabkan perubahan kinerja UKM dengan arah perubahan positif. Tanda positif tersebut menunjukkan apabila keunggulan bersaing ditingkatkan maka kinerja UKM akan meningkat pula dan sebaliknya apabila keunggulan bersaing menurun maka kinerja UKM akan menurun dengan nilai koefisien sebesar 0,406.
  - Jika variabel lingkungan internal berubah maka akan menyebabkan perubahan kinerja UKM dengan arah perubahan positif. Tanda positif tersebut menunjukkan apabila lingkungan internal meningkat maka kinerja UKM akan meningkat pula dan sebaliknya apabila lingkungan internal menurun maka kinerja UKM akan menurun dengan nilai koefisien sebesar 0,358.
  - Jika variabel lingkungan eksternal berubah maka akan menyebabkan perubahan kinerja UKM dengan arah perubahan positif. Tanda positif tersebut menunjukkan apabila lingkungan eksternal meningkat maka kinerja UKM akan meningkat pula dan sebaliknya apabila lingkungan eksternal menurun maka kinerja UKM akan menurun dengan nilai koefisien sebesar 0,571.

**Tabel 2. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung Antar Variabel**

Hubungan antar variabel		CR hitung	Sig	Keterangan
Lingkungan internal (X1)	→ Keunggulan bersaing (Z)	2,657	,008	Signifikan
Lingkungan eksternal (X2)	→ Keunggulan bersaing (Z)	3,265	,001	Signifikan
Keunggulan bersaing (Z)	→ Kinerja UKM (Y)	2,272	,023	Signifikan
Lingkungan internal (X1)	→ Kinerja UKM (Y)	2,728	,006	Signifikan
Lingkungan eksternal (X2)	→ Kinerja UKM (Y)	3,189	,001	Signifikan

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan untuk mengetahui kebenaran dari masing-masing hipotesis sebagai berikut :

- Hipotesis pertama : Lingkungan internal berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun  
Hasil estimasi parameter variabel lingkungan internal terhadap kinerja UKM berdasarkan indikator-indikator menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 2,657. Nilai ini lebih besar dari 1,96 dengan nilai signifikan sebesar 0,008 lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ). Artinya hipotesis pertama yang menyatakan : Lingkungan internal berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun, diterima kebenarannya.
- Hipotesis kedua : Lingkungan eksternal berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun  
Hasil estimasi parameter variabel lingkungan eksternal terhadap kinerja UKM berdasarkan indikator-indikator menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 3,265. Nilai ini lebih besar dari 1,96 dengan nilai signifikan sebesar 0,001 lebih besar dari 0,05 ( $p > 0,05$ ). Artinya hipotesis kedua yang menyatakan : Lingkungan eksternal berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun, diterima kebenarannya.
- Hipotesis ketiga: Lingkungan internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun  
Hasil estimasi parameter variabel lingkungan internal terhadap kinerja UKM berdasarkan indikator-indikator menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 2,728. Nilai ini lebih besar dari 1,96 dengan nilai signifikan sebesar 0,006 lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ). Artinya hipotesis ketiga yang menyatakan : Lingkungan internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun, diterima kebenarannya.
- Hipotesis keempat : Lingkungan eksternal berpengaruh signifikan terhadap kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun

Hasil estimasi parameter variabel lingkungan eksternal terhadap kinerja karyawan berdasarkan indikator-indikator menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 3,189. Nilai ini lebih besar dari 1,96 dengan nilai signifikan sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ). Artinya hipotesis keempat yang menyatakan : Lingkungan eksternal berpengaruh signifikan terhadap kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun, diterima kebenarannya.

5. Hipotesis kelima: Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun

Hasil estimasi parameter variabel keunggulan bersaing terhadap kinerja pegawai berdasarkan indikator-indikator menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 2,272. Nilai ini lebih besar dari 1,96 dengan nilai signifikan sebesar 0,023 lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ). Artinya hipotesis kelima yang menyatakan : Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun, diterima kebenarannya.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Lingkungan Internal terhadap Keunggulan Bersaing**

Berdasarkan hasil estimasi parameter variabel lingkungan internal terhadap keunggulan bersaing berdasarkan indikator-indikator menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR lebih besar dari 1,96 dengan nilai signifikan sebesar lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa lingkungan internal mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini sesuai dengan hasil CFA, bahwa melakukan inovasi terhadap produk sangat diperlukan. Inovasi bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan yang semakin bervariasi. Adanya inovasi produk akan semakin membuat pelanggan tertarik memilih produk yang ada, faktor internal ini juga akan membuat keunggulan bersaing dengan pesaing lainnya, karena adanya kelengkapan dan variasi produk yang ada, maka pesaing akan semakin sulit untuk mengikuti. Adanya variasi produk harus diikuti dengan kebijakan untuk menerima pesanan dalam skala kecil atau eceran, hal ini dilakukan untuk mempermudah pelanggan dalam mendapatkan dan memenuhi kebutuhannya.

Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sri Hadiati (2008), faktor-faktor lingkungan tersebut mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap strategi daya saing di industri keramik berskala kecil. Untuk meningkatkan daya saing industri keramik berskala kecil dibutuhkan usaha dari asosiasi produsen atau industri tersebut dalam beberapa aspek seperti ketetapan bahan baku, menetapkan harga produk, dan pemasaran. Pelatihan, pendidikan, dan riset perlu untuk dikembangkan dan ditingkatkan oleh pemerintah lokal dan institusi pendidikan lebih tinggi. Penelitian juga memperkuat teori yang dikemukakan oleh Pambudy dan Rabbani (1995), Siswoyo dan Maryadi (1995), Wright *et al* (1994) dan Idrus (1997).

### **Pengaruh Lingkungan Eksternal terhadap Keunggulan Bersaing**

Berdasarkan hasil estimasi parameter variabel lingkungan eksternal terhadap keunggulan bersaing berdasarkan indikator-indikator menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR lebih besar dari 1,96 dengan nilai signifikan sebesar lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa lingkungan eksternal mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini sesuai dengan hasil CFA, bahwa usaha yang tidak memiliki badan hukum akan kesulitan dalam pengajuan kredit di lembaga keuangan, maka adanya badan hukum akan memudahkan pemilik usaha untuk mencari pinjaman atau kredit di lembaga keuangan. Adanya kredit yang diberikan kepada pengusaha khususnya UKM, sangat mambatu pengusaha untuk mengembangkan usahanya. Kredit yang biasa diperoleh UKM berasal dari bank-bank pemerintah, salah satunya BRI. Kredit yang diterima UKM digunakan untuk mengembangkan usahanya guna memenuhi kebutuhan konsumen yang semakin hari semakin bervariasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sri Hadiati (2008), faktor-faktor pembentuk indikator-indikator yang relevan dalam hubungan antara faktor internal dengan keunggulan bersaing adalah keistimewaan desain produk, pelayanan purna jual yang memuaskan, tersedianya bahan baku, pengalaman kerja dan prestasi manajemen puncak yang memadai, serta tersedianya sumber daya keuangan. Hasil penelitian ini juga memperkuat teori yang dikemukakan oleh Michael Porter (1994) dan Ma (2000).

### **Pengaruh Lingkungan Internal terhadap Kinerja UKM**

Berdasarkan hasil estimasi parameter variabel lingkungan internal terhadap kinerja berdasarkan indikator-indikator menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR lebih besar dari 1,96 dengan nilai signifikan sebesar lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa lingkungan internal mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM. Hal ini sesuai dengan hasil CFA, bahwa melakukan inovasi guna memenuhi kebutuhan pelanggan sangatlah penting, karena ini dapat meningkatkan laba usaha. Variasi produk akan membuat konsumen semakin tertarik dan melakukan pembelian, sehingga semakin banyak variasi produk yang dijual, maka semakin besar kemungkinan konsumen memutuskan membeli produk yang dilihatnya.

Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Musran Munizu (2010), faktor-faktor eksternal mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja usaha mikro dan kecil. Hasil penelitian ini juga mendukung teori dari Wilkinson (2002) dan Maupa (2004).

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

Berdasarkan hasil estimasi parameter variabel lingkungan eksternal terhadap kinerja berdasarkan indikator-indikator menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR lebih besar dari 1,96 dengan nilai signifikan sebesar lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa lingkungan eksternal mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM. Hal ini sesuai dengan hasil CFA, bahwa semakin terkenalnya nama usaha, maka akan semakin banyak orang yang datang mengunjunginya. Selain itu, apabila usaha dilakukan telah memiliki badan hukum, maka konsumen atau pelanggan akan lebih percaya bahwa usaha yang dilakukan lebih bonafit daripada lainnya.

Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Musran Munizu (2010), faktor-faktor eksternal mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja usaha mikro dan kecil. Hasil penelitian ini juga mendukung teori dari Wilkinson (2002) dan Maupa (2004).

### **Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja UKM**

Berdasarkan hasil estimasi parameter variabel keunggulan bersaing terhadap kinerja berdasarkan indikator-indikator menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR lebih besar dari 1,96 dengan nilai signifikan sebesar lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa keunggulan bersaing mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM. Hal ini sesuai dengan hasil CFA, bahwa UKM di Madiun telah mempunyai keunggulan bersaing dengan UKM di daerah lainnya, hal ini diperlihatkan dari order yang diterima UKM, dimana kebanyakan UKM mampu memproduksi secara kontinu dan meningkatkan produksinya tiap tahun. Kondisi ini memperlihatkan bahwa UKM di Madiun mempunyai kinerja yang cukup baik karena adanya dukungan tenaga kerja yang telah berpengalaman di bidangnya.

Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dinda Estika Asmarani (2006) dan Nursya'bani Purnama dan Hery Setiawan (2003), Hasil penelitian menunjukkan bahwa keunggulan bersaing akan menciptakan kinerja perusahaan yang baik dimana kinerja perusahaan ini dipengaruhi oleh perencanaan strategik. Semakin baik perencanaan strategik suatu perusahaan akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Ferdinand (2000) dan Porter (1985) bahwa keunggulan bersaing dapat dihasilkan bila perusahaan sukses membangun, memelihara dan mengembangkan berbagai keunggulan khas perusahaan (*company specific advantage*) sebagai hasil beroperasinya berbagai aset strategik yang dimiliki dan dikembangkan oleh perusahaan. Keunggulan bersaing juga dihasilkan karena adanya sumber daya dan kompetensi yang merupakan sumber potensial perusahaan.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Kesimpulan ini dibuat berdasarkan hasil penelitian yang akan menjawab tujuan dari penelitian, sebagai berikut:



1. Lingkungan internal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun.
2. Lingkungan eksternal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun.
3. Lingkungan internal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun.
4. Lingkungan eksternal mempunyai pengaruh yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun.
5. Keunggulan bersaing mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian, saran-saran yang layak dikemukakan adalah sebagai berikut:

1. Bagi pihak UKM
  - a. Diharapkan pihak UKM dapat memanfaatkan kebijakan pemerintah yang berusaha untuk menggerakkan ekonomi makro dengan memberikan pinjaman kepada usaha kecil dan menengah dengan bunga rendah. Adanya suntikan modal ini diharapkan pihak UKM dapat mengembangkan usahanya untuk lebih maju dan bersaing dengan industri lain-lainnya
  - b. Diharapkan pihak UKM dapat memanfaatkan faktor internal dan eksternal yang ada, sehingga UKM mampu bekerja secara optimum untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan berdaya saing.
2. Bagi Peneliti yang akan Datang
  - a. Peneliti yang akan datang dapat melakukan penelitian mengenai keunggulan bersaing dan kinerja UKM dengan cara membandingkan antara daerah satu dengan daerah lainnya. Dengan membandingkan kedua daerah tersebut dapat diketahui apa yang perlu dilakukan pemerintah guna meningkatkan kinerja UKM.
  - b. Perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan menambah variabel lain yang berpengaruh pada keunggulan bersaing dan kinerja UKM

### DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A. 1995. *Strategic Market Management*, John Willey & Sons. Inc
- Arikunto. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi, Jakarta : Rineka Cipta
- Armstrong, M. 1994. *Performance Management*, Kogan Page London.
- Augusty T. Ferdinand. 2005. *Metode Penelitian Manajemen*, Edisi II. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Husein, Umar. 2004. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : PT. Radja Grafindo Persada
- Idrus. 1997. *Strategi Pengembangan Kewirausahaan (Entrepreneurship) dan Peranan Perguruan Tinggi dalam Rangka Membangun Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage) Bangsa Indonesia pada Millenium Ketiga*. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar dalam Ilmu Manajemen Kuantitatif pada Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya
- Kotler, P. 2000. *Manajemen Pemasaran Analisa, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta, Prenhallindo
- Pedhazur, E.J. 1982. *Multiple Regression in Behavioral Research*. New York: Holt, Rinehart & Winston
- Porter, Michael. 1994. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- R.M. Moch. Wispandono (2010), Pengaruh Lingkungan Bisnis Terhadap Kinerja Pengrajin Industri Batik di Kabupaten Bangkalan, *Jurnal, Fakultas Ekonomi – Universitas Trunojoyo*
- Solimun, 2001. *Kaidah dan Metode Analisis Data*, Modul Penataran Analisis Data Universitas Pembangunan Nasional – UPN Surabaya Tanggal 22 Nopember 2
- T. Hani Handoko, 2001. *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasional*. Edisi Pertama, Cetakan Kedua, BPFE, Yogyakarta, 2001
- Tambunan, T. 2010. “Promoting Small and Medium Enterprises with a Clustering Approach: A Policy Experience from Indonesia”, *Journal of Small Business Management*. Vol 43 No. 2, pp.138-154.

Wilkinson, B. 2002. *Small, Micro, and Medium Enterprise Development: Expanding the Option for Debt and Equity Finance*. Financial Sector Workshop, National Economic Development and Labour Council (NEDLAC), Johannesburg, South Africa, Iris, April 6.