

**PENGARUH STRATEGI BERSAING TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN INOVASI SEBAGAI MEDIASI
(Studi pada Sentra Industri Kerajinan Keramik, Kelurahan Dinoyo,
Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang)**

Imam Bukhori

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

ABSTRACT

The industry of ceramics handicraft in Dinoyo is able to contribute to the economy. However, it needs a spot-on strategy to face the increasing development and competition.

The objectives of this research are (1) to identify the effect of competitive strategy on the innovation of ceramics handicraft industry players in Dinoyo, (2) to identify the effect of innovation on the performance of ceramics handicraft industry players in Dinoyo, (3) to identify the effect of competitive strategy on the performance of ceramics handicraft industry players in Dinoyo, (4) to identify the indirect effect of competitive strategy on company performance through innovation. The object of this research is all industry players in ceramics handicraft industrial center in Dinoyo in the district of Lowokwaru in Malang. The data of this study were analyzed through path analysis using SPSS 21.0.

The results of the hypothesis testing reveal the following: competitive strategy influences innovation, innovation influences company performance, competitive strategy influences company performance, and competitive strategy influences company performance through innovation as the mediating variable.

Keywords: competitive strategy, innovation, company performance, Dinoyo ceramic industry

ABSTRAK

Industri kerajinan keramik Dinoyo terbukti mampu memberikan kontribusi perekonomian. Untuk menghadapi perkembangan dan persaingan dibutuhkan strategi bersaing yang tepat.

Tujuan dari penelitian ini yaitu : (1) untuk mengetahui pengaruh strategi bersaing terhadap inovasi pelaku industri kerajinan keramik Dinoyo, (2) untuk mengetahui pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan pelaku industri kerajinan keramik Dinoyo, (3) untuk mengetahui strategi bersaing terhadap kinerja perusahaan pelaku industri kerajinan keramik Dinoyo, (4) untuk mengetahui pengaruh tidak langsung strategi bersaing terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi. Penelitian ini dilakukan pada semua pelaku industri yang ada di sentra industri kerajinan keramik, Kelurahan Dinoyo, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur dengan menggunakan program SPSS 21.0.

Hasil uji hipotesis menunjukkan beberapa bukti sebagai berikut: strategi bersaing berpengaruh terhadap inovasi; inovasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan; strategi bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan; dan hasil terakhir membuktikan bahwa strategi bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi sebagai variabel mediasi.

Kata kunci : Strategi Bersaing, Inovasi, Kinerja Perusahaan, Industri Keramik Dinoyo

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi terdapat persaingan industri baik pasar regional, lokal dan nasional yang harus dihadapi oleh pelaku industri serta adanya penyediaan produk-produk di luar yang sejenis yang menawarkan harga lebih murah membuat keberadaan sentra industri kreatif semakin terpojok. Tentunya dalam menghadapi perkembangan yang terjadi di industri kreatif dituntut untuk bisa menerapkan strategi bersaing yang tepat.

Strategi bersaing (*Competitive Strategy* atau biasanya disebut Strategi Generik) disesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Terdapat 3 jenis Strategi Generik, yaitu Keunggulan Biaya (*Cost*

Leadership), Diferensiasi Produk (*Differentiation*), dan Fokus (gabungan antara Keunggulan Biaya dan Diferensiasi Produk). Hal ini dapat dijadikan acuan untuk melihat pentingnya strategi bersaing dalam hubungannya mencapai kinerja perusahaan. Hasil penelitian sebelumnya mengatakan strategi bersaing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan (Maria, 2015). Yuni Istanto juga mengatakan (2010) semakin unggul strategi bersaing akan meningkatkan kinerja usaha. Untuk dapat terus bertahan dan mencapai keunggulan bersaing diperlukan inovasi.

Inovasi merupakan strategi yang memiliki peranan penting bagi

perusahaan atau IKM karena dapat membangun keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Sebuah perusahaan atau IKM yang berhasil dalam menerapkan strategi inovasi, secara umum dapat berbeda dari pesaing dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang terus berubah. Inovasi merupakan salah satu aspek penentu terhadap kinerja perusahaan, apalagi dalam lingkungan persaingan yang semakin ketat ini. Penelitian sebelumnya mengatakan inovasi yang dilakukan perusahaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan (Bernhard, 2010). Maslulah (2012) menambahkan bahwa strategi inovasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan khususnya ketika menghadapi kondisi persaingan yang ketat. Inovasi merupakan pendorong

pertumbuhan IKM, mengarahkan keberhasilan dimasa depan dan penggerak supaya tetap bertahan dalam persaingan ekonomi global. Inovasi juga merupakan jawaban dari kondisi yang dinamis, yaitu kondisi lingkungan usaha dan pesaing yang berubah dengan cepat.

Di Provinsi Jawa Timur, tepatnya di Kota Malang terdapat banyak pelaku industri. Keberadaan industri menjadi salah satu kekuatan ekonomi masyarakat di Kota Malang. Potensi industri kerajinan keramik di Indonesia khususnya Kota Malang ini sangat tinggi untuk peningkatan perekonomian suatu daerah atau negara sehingga perlu untuk menjadi fokus utama. Industri kerajinan keramik merupakan industri yang berpotensi dimana inovasi produknya saat ini semakin meningkat seperti produk aksesoris yang diproduksi beraneka

ragam sebagai produk unggulan dengan motif yang berbeda-beda dan memiliki ciri khas sendiri. Ciri khas industri kerajinan keramik Dinoyo terletak pada desain yang sangat unik, berbagai bentuk motif keramik, dan keramik yang digunakan adalah keramik dengan jenis semi porselen. Keramik Dinoyo memiliki kualitas yang sangat bagus dibandingkan dengan keramik sejenis lainnya. Selain itu yang lebih penting adalah keahlian pembuatan keramik dari para pengerajin keramik ini diturunkan turun temurun.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, penetapan strategi bersaing dan inovasi sangat penting untuk dilakukan oleh pelaku IKM agar dapat mencapai kinerja yang unggul. Maka dalam penelitian ini ditetapkan judul **“Pengaruh Strategi Bersaing Terhadap Kinerja Perusahaan dengan Inovasi sebagai Mediasi (Studi Pada Sentra Kerajinan**

Keramik Kelurahan Dinoyo, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang””.

TINJAUAN PUSTAKA

Industri Kreatif

Industri yang sekarang ini mulai mendapatkan perhatian adalah munculnya industri kreatif. Menurut Munawaroh 2010 dalam Purwaningrum (2016:26) industri kreatif berbasis pada kreativitas, keterampilan, dan talenta yang berupa potensi peningkatan kesejahteraan serta penciptaan lapangan kerja dengan menciptakan dan mengeksploitasi hak kekayaan intelektual. Departemen Perdagangan RI (2008) mendefinisikan industri kreatif sebagai industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, keterampilan, serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan dan lapangan kerja dengan menghasilkan dan memberdayakan daya kreasi,

produksi serta distribusi barang dan jasa yang menggunakan kreativitas dan modal intelektual sebagai input utama.

Pengertian Strategi

Strategi adalah satu perangkat untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi. Beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli adalah sebagai berikut:

1. Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, perkembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau *joint venture* (David, 2009:18).

2. Strategi bagi para manajer adalah sebuah rencana berskala besar dengan orientasi masa depan guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana perusahaan akan bersaing, dengan siapa perusahaan sebaiknya bersaing, dan untuk tujuan apa perusahaan harus bersaing (Pearce dan Robinson, 2007:6).

3. Strategi merupakan program perencanaan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memaksimalkan keunggulan bersaing dan meminimalkan

kelemahan (Wheelen dan Hunger, 1995).

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli di bidang strategi, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi merupakan suatu cara untuk mencapai tujuan atau target yang diinginkan dalam jangka waktu tertentu. Pelaku industri kreatif perlu menetapkan strategi untuk dapat bertahan dalam menghadapi persaingan usaha.

Strategi Bersaing Generik

Strategi Bersaing (*Competitive Strategy*) yang diperkenalkan oleh Michael Porter dapat digunakan perusahaan untuk bersaing di dalam pasar yang semakin ketat persaingannya. Michael Porter (2008:70) membuat gambaran strategi bersaing sebagai mengambil tindakan ofensif atau defensif untuk menciptakan posisi yang aman (*defendable*) dalam

industri, untuk mengatasi lima kekuatan persaingan dengan sukses dan oleh karenanya mendapatkan hasil laba atas investasi yang tinggi bagi perusahaan. Strategi bersaing akan memberikan keunggulan terhadap perusahaan sehingga akan membedakan perusahaan dengan pesaing yang sejenis, dan akhirnya akan menimbulkan persaingan yang sehat dengan segmen pelanggan masing-masing.

Sebelum menerapkan Strategi Generik yang tepat, perusahaan atau pelaku IKM harus memahami strategi apa yang baik untuk digunakan. Menurut Michael Porter (2008:71) terdapat tiga Strategi Generik yang digunakan untuk mengungguli perusahaan lain dalam ketatnya persaingan yaitu:

1. Keunggulan biaya menyeluruh

Menurut Michael Porter (2008:71) keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dan fasilitas skala yang efisien, usaha yang terus menerus dalam mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya, dan *overhead* (biaya lain-lain) yang ketat, penghindaran pelanggan marginal, serta meminimalkan biaya dalam bidang-bidang seperti penelitian dan pengembangan, pelayanan, armada penjualan, periklanan, dan lain-lain. Keunggulan biaya ini dimulai dengan efisiensi dan efektivitas biaya dari seluruh kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan ini

diperlukan pengendalian yang besar dari pihak manajerial.

2. Diferensiasi

Menurut Michael Porter (2008:73) strategi mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan yaitu menciptakan suatu yang baru dirasakan oleh industri secara menyeluruh sebagai hal yang unik. Diferensiasi menghindarkan perusahaan dari persaingan harga murah karena perusahaan akan memiliki sesuatu yang unik dan berbeda yang membuat pengguna (konsumen) loyal terhadap perusahaan. Jika tercapai, diferensiasi merupakan strategi yang tepat untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini

menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kekuatan pesaing, (Hamdan 2011).

3. Fokus

Strategi Fokus menurut Michael Porter (2008:75) adalah memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar wilayah geografis tertentu, seperti halnya diferensiasi, fokus dapat bermacam-macam bentuknya. Strategi ini hanya digunakan oleh perusahaan yang terjun pada pasar yang telah tersegmentasi dan perusahaan hanya mendapatkan segmen pasar tertentu saja. Strategi ini memberikan keunggulan bagi perusahaan karena dengan pasar yang sedikit

memberikan keleluasan bagi perusahaan untuk berkeaktifitas dan menghasilkan keuntungan sebanyak-banyaknya. Dalam perkembangannya, strategi fokus ini dibagi menjadi dua strategi generik yaitu:

a. Fokus Diferensiasi

Strategi fokus diferensiasi dimaksudkan agar perusahaan berkonsentrasi pada pangsa pasar tertentu saja dengan memberikan sesuatu yang berbeda pada produknya (diferensiasi).

b. Fokus Keunggulan Biaya

Pada strategi generik ini perusahaan berusaha untuk berkonsentrasi pada segmen pasar tertentu

dengan menggunakan strategi keunggulan biaya. Perusahaan berusaha menekan biaya operasional sehingga harga jual ke konsumen juga dapat ditekan.

Inovasi

Menurut Pearce dan Robinson (2014:417), inovasi (*innovation*) merupakan komersialisasi awal penemuan dengan menghasilkan dan menjual suatu produk, jasa, atau proses baru. Wahyono (2002) dalam Maslulah (2012) menjelaskan bahwa inovasi yang berkelanjutan dalam suatu perusahaan merupakan kebutuhan dasar yang pada gilirannya akan mengarah pada terciptanya keunggulan kompetitif. Dorongan utama untuk perusahaan melakukan inovasi yaitu melalui program-program yang ditujukan pada

peningkatan terus-menerus, pengurangan biaya dan pengelolaan kualitas.

Inovasi merupakan karya kreatif dari seseorang atau sekumpulan orang dalam sebuah perusahaan maupun organisasi yang sangat diperlukan dengan tetap menyesuaikan keadaan lingkungan dan permintaan pasar. Oleh karena itu, pelaku industri dituntut untuk selalu berusaha untuk menemukan sedikit peningkatan atau perubahan dalam setiap aspek yang dilakukannya. Pelaku industri yang mampu melakukan inovasi secara terus menerus akan dapat terus bertahan lebih lama dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat.

Kinerja Perusahaan

Menurut Simanjuntak (2005) bahwa kinerja perusahaan adalah agregasi atau akumulasi kinerja

semua unit-unit organisasi, yang sama dengan penjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja diperusahaan tersebut.

Camison dalam Sanchez dan Marin (2005) mengukur kinerja usaha mikro, kecil, dan menengah dengan mengacu pada tiga aspek, yaitu *profitability*, *productivity*, dan *market*. Aspek profitabilitas (*profitability*) melihat kinerja usaha dari sudut tercapainya target keuangan sebagaimana telah direncanakan perusahaan. Tujuan finansial umumnya ditekankan pada pencapaian pendapatan, keuntungan, arus kas (*cash flow*), tingkat pengembalian modal yang digunakan (*return on capital employed*), tingkat pengembalian investasi (*return on investment*), atau nilai tambah ekonomis (*economic value added*). Dalam aspek produktivitas (*productivity*) didasarkan pada

pencapaian perusahaan dalam aktivitas-aktivitas usahanya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan, serta produktivitas pegawainya. Sedangkan, kinerja usaha pada aspek pasar (*market*) ditinjau dari pencapaian penjualan produk, posisi pasar, dan pangsa pasar.

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan acuan pemberi informasi tambahan terkait dengan metode penelitian, hasil, dan pembahasan yang digunakan penulis sebagai dasar perbandingan dengan penelitian yang dilakukan. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu dalam penelitian ini sebagai berikut:

Benhard Tewal (2010) menemukan bahwa strategi bersaing perusahaan perusahaan perhotelan di Sulawesi Utara berpengaruh signifikan terhadap kinerja

perusahaan. Hal ini berarti perusahaan perhotelan di Sulawesi Utara telah menerapkan strategi bersaing yang tepat sehingga kinerja perusahaannya menjadi baik. Selanjutnya Inovasi yang dilakukan perusahaan perhotelan di Sulawesi Utara berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perhotelan di Sulawesi Utara dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat telah melakukan inovasi sehingga kinerja perusahaannya menjadi baik.

Maria Ulfa (2015) menemukan hasil pengujian hipotesis yang menguji pengaruh strategi bersaing terhadap kinerja perusahaan didapatkan kesimpulan bahwa strategi bersaing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan indikator *Asset Utilization Efficiency* (strategi biaya

rendah) dan *Price Premium Capability* (strategi diferensiasi). Selanjutnya hasil pengujian hipotesis yang selanjutnya yang menguji pengaruh *supply chain management* terhadap kinerja perusahaan didapatkan kesimpulan bahwa *supply chain management* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan indikator Rasio SC. Selanjutnya hasil pengujian hipotesis yang selanjutnya yang menguji pengaruh strategi bersaing terhadap kinerja perusahaan dengan *supply chain management* sebagai variabel moderating didapatkan kesimpulan bahwa *supply chain management* dapat berpengaruh positif signifikan dalam memperkuat hubungan strategi bersaing dengan kinerja perusahaan.

Ifa Maslulah (2012) mengindikasikan bahwa strategi inovasi dapat meningkatkan kinerja

perusahaan khususnya ketika menghadapi kondisi persaingan yang ketat. Mereka secara sadar ataupun tidak menerapkan strategi inovasi karena dorongan dari jenis produk yang mereka hasilkan, yaitu produk sandal yang dikenal selalu berganti model dan desain sesuai perkembangan trend pasar. Selanjutnya terdapat pengaruh positif diterapkannya strategi inovasi terhadap peningkatan kinerja yang diuji dengan *Multiple Regression*. Dalam menjalankan strategi inovasi sebagai respon strategik dalam menghadapi globalisasi dipengaruhi oleh inovasi proses, inovasi produk, dan inovasi organisasi.

Christin Wahyuni (2016) menunjukkan bahwa variabel perencanaan strategi memiliki pengaruh secara positif signifikan terhadap variabel peranan pemerintah dan terhadap variabel

pengembangan pariwisata, artinya perencanaan yang dilakukan dengan baik oleh pemerintah Kota Batu dapat meningkatkan pengembangan pariwisata Kota Batu. Selanjutnya bahwa variabel peranan pemerintah secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap variabel pengembangan pariwisata, artinya peranan pemerintah yang dilakukan secara maksimal dapat meningkatkan pengembangan pariwisata Kota Batu. Terakhir, bahwa variabel perencanaan strategi berpengaruh positif signifikan terhadap variabel pengembangan pariwisata melalui peranan pemerintah, artinya perencanaan strategi tidak dapat dipisahkan dari peranan pemerintah dalam pengembangan pariwisata Kota Batu.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian merupakan proses dan langkah-langkah dalam penyelesaian suatu masalah terhadap objek yang sedang diteliti. Sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian, jenis penelitian ini penelitian penjelasan (*explanatory research*). Menurut Singarimbun (2006:5), penelitian adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui uji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya, sehingga dapat mengetahui berapa besar kontribusi variabel-variabel bebas terhadap variabel terikatnya serta besarnya arah hubungan yang terjadi.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Industri Keramik Dinoyo terletak di jalan M.T. Haryono kelurahan Dinoyo Kecamatan Lowokwaru Kota Malang. Adapun

Populasi

Populasi pada penelitian ini adalah semua pengusaha industri keramik dan orang-orang yang memiliki peran besar terkait dengan proses strategi bersaing serta kinerja perusahaan industri keramik Dinoyo yang berada di Kota Malang.

Sampel

Sampel merupakan perwakilan dari populasi yang akan diteliti. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah pemilik usaha, bidang pemasaran, bidang operasional.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, penelitian menggunakan metode pengumpulan data, antara lain:

1. Survei Literatur
2. Kuesioner
3. Wawancara

Pengujian Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas
2. Uji Reliabilitas

Metode Analisis

1. Teknik Analisis Data
2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)
3. Uji Asumsi Klasik

Terdapat beberapa uji asumsi yang dilakukan dalam penelitian ini, yaitu : Uji Normalitas dan Uji Linieritas.

Uji Hipotesis

- a. H1 : Strategi bersaing (X) berpengaruh terhadap inovasi (Z)
- b. H2 : Inovasi (Z) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Y)
- c. H3 : Strategi bersaing (X) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Y)
- d. H4 : Strategi bersaing (X) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja perusahaan (Y) melalui inovasi (Z)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sentra Industri Kerajinan Keramik Dinoyo

Sentra industri keramik Dinoyo Kota Malang merupakan industri keramik yang sudah eksis sejak tahun 1957. Sebenarnya cikal bakal Sentra Industri Keramik Dinoyo telah ada sebelum tahun 1930. Namun, pada saat itu hanya berupa kampung gerabah/tembikar. Hampir semua masyarakat Dinoyo saat itu berprofesi sebagai perajin gerabah. Dalam perjalanannya dikembangkan pembuat keramik teknik misalnya keramik bata tahan api dan keramik komponen mesin tekstil melalui pendirian pabrik keramik.

Adapun beberapa produk unggulan Sentra Industri Keramik Dinoyo antara lain :

- a. Souvenir
- b. *Aromatherapy* dan *stick holder*
- c. *Interior decoration*

d. Vas & guci

e. *Functional ceramic*

Hasil Uji Instrumen Penelitian

Hasil dari semua uji instrumen yang digunakan dalam

penelitian ini yaitu uji validitas, reliabilitas dan uji asumsi klasik menghasilkan bahwa semua uji instrumen yang digunakan dalam penelitian semua terpenuhi.

Tabel 1
Ringkasan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Keterangan
$X \rightarrow Z$	0,435		Signifikan
$Z \rightarrow Y$	0,224		Tidak Signifikan
$X \rightarrow Y$	0,571		Signifikan
$X \rightarrow Y:Z$		0,130	Signifikan

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan pada Tabel 1 dapat dilihat dari hasil uji statistik pengaruh langsung strategi bersaing (X) terhadap inovasi (Z) sebesar (0,435), pengaruh langsung inovasi (Z) terhadap kinerja perusahaan (Y) sebesar (0,224), dan pengaruh langsung strategi bersaing (X) terhadap kinerja perusahaan (Y) sebesar (0,571). Dari hasil uji statistika ketiga pengaruh langsung diatas dapat disimpulkan bahwa semuanya mempunyai pengaruh dan

mempunyai keterkaitan antara variabel.

Berdasarkan perhitungan Regresi II, pengaruh tidak langsung variabel strategi bersaing (X) terhadap kinerja perusahaan (Y) dimediasi oleh inovasi (Z) memiliki koefisien sebesar 0,130. Maka variabel inovasi (Z) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terkait yaitu kinerja perusahaan. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif secara tidak

langsung antara strategi bersaing (X) terhadap kinerja perusahaan (Y) dimediasi oleh inovasi (Z). Hasil tersebut membuktikan bahwa hipotesis ke empat diterima.

Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, temuan pertama menunjukkan bahwa variabel strategi bersaing (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi (Z). Hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa penyusunan strategi bersaing dengan baik akan meningkatkan kinerja perusahaan. Strategi bersaing merupakan arahan bagi pelaku industri untuk dapat memenuhi permintaan konsumen, persaingan usaha yang semakin ketat dan untuk mencapai tujuan. Dalam proses pengimplementasian strategi bersaing, pelaku industri harus berpedoman pada strategi bersaing sehingga dapat melakukan

implementasi strategi yang sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Strategi bersaing akan memudahkan pelaku industri untuk menangani masalah-masalah atau kendala yang terjadi pada proses implementasi strategi bersaing. Sehingga apabila pelaku industri dapat menyusun strategi bersaing dengan baik, maka pelaku industri dapat menjadi unggul dari para pesaing.

Hasil temuan kedua menunjukkan bahwa variabel inovasi (Z) berpengaruh secara positif tidak signifikan terhadap variabel kinerja perusahaan (Y). Kinerja perusahaan merupakan satu kesatuan yang tidak terlepas dari strategi bersaing, inovasi, dan pihak swasta. Secara umum, pelaku industri yang dapat menerapkan strategi inovasi dengan baik dapat berbeda dari pesaing dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan untuk menghadapi

perubahan lingkungan yang terus berubah. Inovasi merupakan salah satu aspek penentu terhadap kinerja perusahaan, apalagi dalam menghadapi lingkungan persaingan pasar yang semakin ketat. Pelaku industri menggunakan inovasi untuk mencari solusi terbaik agar dapat terus bertahan ditengah perubahan dan persaingan yang ketat sehingga usaha tersebut mampu meningkatkan kinerja perusahaan yang unggul.

Hasil temuan ketiga menunjukkan bahwa variabel strategi bersaing (X) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja perusahaan (Y). Kinerja perusahaan memerlukan strategi bersaing yang baik. Strategi bersaing yang dibuat oleh pelaku industri harus mengacu pada permintaan pasar dan permasalahan yang sedang terjadi. Selarasnya penyusunan strategi bersaing tersebut

dimaksudkan untuk mencapai tujuan bersama pada sektor industri kreatif. Adanya strategi bersaing yang baik akan memberikan arahan yang jelas kepada pelaku industri dalam mengembangkan usahanya. Program yang dilakukan jelas sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian keempat menunjukkan bahwa variabel strategi bersaing (X) berpengaruh terhadap variabel kinerja perusahaan (Y) melalui variabel inovasi (Z) sebagai mediasi. Kinerja perusahaan tidak dapat terlepas dari inovasi dalam mengimplementasikan strategi bersaing yang dibuat. Pelaku industri menyusun strategi bersaing, namun tidak hanya berhenti sampai tahap penyusunan, pelaku industri harus juga menjadi mengimplementasikan strategi bersaing serta sebagai pengendali dalam

pengimplementasiannya. Pelaku industri keramik Dinoyo Kota Malang juga berusaha mewujudkan Dinoyo sebagai kampung sentra kerajinan keramik yang dikenal berbasis nasional.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Pertama, strategi bersaing berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap inovasi yang dilakukan pelaku industri. Kedua, inovasi secara langsung berpengaruh positif tidak signifikan dan terhadap kinerja perusahaan, artinya inovasi yang dilakukan para pelaku industri dapat meningkatkan kinerja perusahaan (industri kecil menengah) pelaku industri walaupun tidak signifikan. Ketiga, strategi bersaing secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

perusahaan, artinya strategi bersaing yang telah dilakukan dengan baik oleh pelaku industri dapat meningkatkan kinerja perusahaan (industri kecil menengah) pelaku industri. Keempat, strategi bersaing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui variabel inovasi, artinya strategi bersaing tidak dapat dipisahkan dari inovasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan (industri kecil menengah) pelaku industri.

Saran

Berdasarkan pembahasan dari hasil penelitian ini, terdapat beberapa hal yang perlu dicermati untuk pengambilan kebijakan antara lain: Pertama, penawaran produk yang berkualitas dan beragam untuk memenuhi selera pasar yang terus berubah akan mendorong keberhasilan industri kecil menengah dalam meningkatkan kinerja

perusahaan sehingga diharapkan dapat bertahan dalam persaingan bisnis. Kedua, peneliti selanjutnya sebaiknya melakukan penelitian semacam ini secara berkala dan terus-menerus sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Industri Kecil Menengah) dalam memenuhi kebutuhan pasar sehingga dapat bertahan dalam kompetisi bisnis yang semakin ketat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, Cetakan Kedua, Jakarta : Rineka Cipta.
- Alifia, Astri Nur, 2016. Analisis pengaruh Nilai Produksi, Investasi, Tingkat Upah, Tingkat Pendidikan, dan Teknologi Terhadap Penyerapan Tenaga Kerja Industri Kreatif (Studi Kasus Industri Kreatif Subsektor Kerajinan Industri Keramik Kota Malang. Skripsi, Universitas Brawijaya, Malang.
- Benhard Tewal, 2010. Pengaruh Strategi Bersaing dan Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan Perhotelan di Sulawesi Utara. Jurnal, Universitas Sam Ratulangi, Sulawesi Utara.
- Christin Wahyuni, 2016. Pengaruh Perencanaan Strategi terhadap Pengembangan Pariwisata Melalui Peranan Pemerintah sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Pemerintah Kota Batu). Skripsi, Universitas Brawijaya, Malang.
- David Fred R, 2006. *Strategic Management Concept*, Edisi 12. Terjemahan Paulyn Sulistyono dan Haradin Mahardika. Salemba Empat. Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang Wibisono 2015.
- Hunger J. David dan Thomas I. Wheelen, (2003). *Strategic Management*, 2th Edition. Terjemahan Agung J. Andi. Yogyakarta.
- Ifa Maslulah, 2012. Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja UMKM Pengrajin Sandal. Skripsi, Universitas Brawijaya, Malang.
- Maryunani, Salfitrie Roos dan Mirzanti, Isti Raafaldini. 2015. *The Development of Entrepreneurship in Creative Industries with Reference to Bandung as a Creative City*. Vol 169 Pages 387-394.

- Maria Ulfa, 2015. Pengaruh Strategi Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan dengan *Supply Chain Management* sebagai Variabel Moderating pada Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Indonesia. Jurnal, STIE Perbanas, Surabaya
- Moelyono, Mauled. 2010. *Menggerakkan Ekonomi Kreatif Antara Tuntutan dan Kebutuhan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- M. Hamdan M, 2011. Analisis Strategi bersaing Layanan Speedy Postpaid pada PT Telkom Indonesia TBK. Area Malang. Skripsi, Universitas Brawijaya, Malang.
- Niek Indriyanti, 2014. Pengaruh Kualitas Produk Wisata Terhadap Keputusan Pengunjung Untuk Berkunjung ke Museum Seni Rupa dan Keramik di Jakarta. Skripsi. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Pearce John A. Dan Richard B. Robinson, Jr, 2014. *Manajemen Strategis*, Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta
- Sakaran, Uma, (2006). Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Jakarta: Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.
- Singarimbun, Masri, dan Efendi, 2006, *Metode Penelitian Survey*, Pustaka LP3ES, Jakarta.
- Simatupang, Togar M dkk. 2008. Analisis Kebijakan Pengembangan Industri Kreatif di Kota Bandung. *Jurnal Manajemen Teknologi*. Vol. 8 No. 1: Sekolah Bisnis dan Manajemen Institut Teknologi Bandung
- Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Yudha Parwati, Kardina. 2012. Pengaruh Servicescape Terhadap Revisit Intention dengan Perceived Service Quality Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Ubud Hotel & Villas). Skripsi. Universitas Brawijaya, Malang.