

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1. Lingkungan Industri

2.1.1.1 Pengertian Lingkungan Industri

Menurut Daft (2010) dalam Ibnu Hajar (2012) mengemukakan bahwa lingkungan industri merupakan lingkungan eksternal yang menciptakan ketidakpastian usaha. Menurut Udaya (2013:52) dalam Shandra (2018) lingkungan industri yang memiliki dampak langsung terhadap kinerja suatu usaha karena unit usaha memiliki interaksi langsung dengan faktor-faktor yang ada disekitarnya.

Porter berpendapat bahwa beberapa industri ditakdirkan lebih menguntungkan (dan oleh karena itu, lebih menarik untuk dimasuki dan dihuni) dari pada industri lain. (Stephen P. Robbins, 2009) . Menurut Porter terdapat dua persoalan mendasar yang akan menentukan strategi bersaing perusahaan. Pertama adalah daya tarik industri (*attractiveness of Industry*) yang ditunjukkan oleh profitabilitas industri dalam jangka panjang. Kedua, analisis terhadap berbagai faktor yang akan menentukan posisi persaingan (*competitive position*) perusahaan dalam industri. (Solihin, 2012)

Maka dengan berdasar pada pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan industri adalah lingkungan merupakan lingkungan yang memiliki interaksi langsung dan dampak langsung terhadap suatu unit usaha.

2.1.1.2 Faktor-faktor Lingkungan Industri

Pendapat beberapa pakar tentang faktor-faktor lingkungan industri dapat diringkas dalam tabel berikut.

Tabel 2.1 Beberapa Pendapat Pakar Tentang Lingkungan Industri

Wheelen dkk.	Glueck dkk.	Robbin	Pearce dkk.	Viljoen	Griffin
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Stockholders</i> - <i>Unions</i> - <i>Customer</i> - <i>Government</i> - <i>Trade association.</i> - <i>Competitors</i> - <i>Community</i> - <i>Supplier</i> - <i>Special interest groups</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Customer</i> - <i>Supplier</i> - <i>Competitors</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Customer</i> - <i>Supplier</i> - <i>Competitors</i> - <i>Government</i> - <i>Labor union</i> - <i>Trade association</i> - <i>Public groups</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Customer</i> - <i>Creditors</i> - <i>Competitors</i> - <i>Labors</i> - <i>Supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Customer</i> - <i>Supplier</i> - <i>Competitors</i> - <i>Creditors</i> - <i>Labors</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Customer</i> - <i>Competitors</i> - <i>Association</i> - <i>Unions</i> - <i>Regulators</i> - <i>Supplier</i>

Sumber: Wheelen dkk. (2009), Glueck & Jauch (2002), Robbin (2009), Pearce dkk. (2009), Viljoen (2002), dan Griffin (2007)

Memperhatikan pada beberapa pendapat di atas, dapat dikemukakan bahwa lingkungan industri yang berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Glueck & Jauch (2002), yaitu: *customer*, *supplier*, dan *competitors*; karena ketiga faktor tersebut selalu dinyatakan oleh

beberapa pakar tersebut. Ini menunjukkan bahwa ketiga lingkungan industry tersebut dipandang penting.

Customer, menurut Bosman dan Phatak (2000:40) dapat berpengaruh kuat terhadap keberhasilan usaha suatu perusahaan atau persaingan apabila:

- a. Pembeli sedikit dan pembelian mereka menunjukkan prosentase yang berarti dari total penjualan yang ditawarkan industri
- b. Pembeli dapat membeli produk dari beberapa penjual yang berbeda, tanpa mengeluarkan biaya pengganti yang besar
- c. *Supplier* dari produk industri tidak dapat dibedakan dan standar, sehingga diferensiasi dari produk menjadi sulit
- d. Industri mempunyai profil yang rendah
- e. *Supplier* dari produk industri bukan merupakan komponen penting dalam menentukan kualitas produk atau jasa pembeli
- f. Produk yang dibeli menunjukkan porsi yang penting dari total pembelian atau biaya pembelian. Pembeli lebih suka mengorbankan waktu untuk mendapatkan harga lebih baik dan membeli secara selektif
- g. Ada ancaman pembeli untuk melakukan backward integration

Supplier, menurut Porter (2008:27) kondisi-kondisi yang membuat para supplier mempunyai posisi kuat dalam mempengaruhi keberhasilan usaha perusahaan apabila:

- a. Hanya ada sedikit perusahaan supplier pada industri pembeli
- b. Produk perusahaan sangat berbeda-beda sehingga sangat mahal untuk perusahaan pembeli. Pembeli tidak dapat memperlakukan antar supplier yang satu dengan yang lainnya.
- c. Industri *supplier* tidak mempunyai kekuatan tentang persaingan barang-barang substitusi
- d. Produk *supplier* adalah komponen yang penting terhadap sukses proses produksi atau kualitas industri pembeli
- e. Kelompok *supplier* mungkin terancam di masa mendatang untuk merubah usahanya menjadi industri pembeli

Competitors, menurut Jain (2005:155) bahwa intensitas persaingan dari para pesaing yang ada akan bergantung pada beberapa faktor berikut: *Opportunities potensial, Ease of entry, Nature of product, Exit burriers, Homogonity of the market, Industry structure, Commitment to the Industry, Feasibility of technological Innovations, Scale economics, Economic climate, Diversity of firms.*

2.1.1.3 Indikator Lingkungan Industri

Adapaun menurut Michael Porter dalam Solihin (2012) menjelaskan lima indikator untuk menilai lingkungan industri, antara lain :

1. Ancaman pendatang baru (*Threats of Potential New Entrants*)

Pesaing Potensial adalah perusahaan yang saat ini tidak bersaing dalam satu industri tetapi memiliki kemampuan sumber daya untuk memasuki suatu industri apabila perusahaan tersebut berkendak. (Solihin, 2012) 1. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabungkan dengan reaksi para pesaing yang sudah ada yang dapat di perkirakan oleh pendatang baru. Jika rintangan masuk besar dan ada perlawanan yang keras dari pendatang lama, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah.

Sumber utama penghalang masuk bagi pendatang baru seperti :

a) Skala ekonomis

Untuk pesaing ekonomis yang kecil , pasti mereka akan memerlukan biaya produksi yang relatif lebih besar karena mereka memproduksi persatuan.Sedangkan industri besar mereka memproduksi dengan massal. Untuk para pendatang baru dalam skala ekonomi kecil akan mengalami kesulitan dalam menembus industri besar dan bersaing.

b) Diferensiasi produk

Diferensiasi produk akan menjadi penghambat masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang sudah ada.

c) Kebutuhan modal

Kebutuhan untuk menanamkan sumberdaya keuangan yang besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan sebagai garis depan yang tidak dapat kembali atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko.

d) Biaya beralih ke pemasok

Hambatan masuk tercipta dengan adanya biaya beralih pemasok yaitu biaya satu kali (*one time cost*) yang harus dikeluarkan pembeli bila berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok tertentu ke pemasok produk lainnya.

2. Ancaman dari Produk Substitusi (*Threats of Substitute Products*)

Persaingan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan tidak hanya berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang sama sehingga menimbulkan persaingan *langsung (direct competition)*, melainkan dapat juga berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang dihasilkan perusahaan. (Solihin, 2012)

Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh pengganti makin ketat pembatasan laba industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang mempunyai kecenderungan untuk memilih harga atau prestasi yang lebih baik ketimbang produk industri lain, atau dihasilkan oleh industri yang berlabanya tinggi,

karena perusahaan yang menghasilkan produk substitusi tersebut dapat saja menjual produknya dengan harga yang lebih rendah. Selain itu produk pengganti sering dengan cepat ikut berperan jika terjadi perkembangan tertentu yang meningkatkan persaingan dalam industrinya sendiri dan menyebabkan penurunan harga atau peningkatan prestasi. Penentu ancaman produk pengganti:

- Kinerja harga relatif dari pengganti
- Biaya peralihan
- Kecondongan pembeli terhadap produk pengganti

3. Daya Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyer*)

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar-menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain, semuanya dengan mengorbankan laba industrinya. (Porter, 2008) Menurut Porter kelompok pembeli disebut kuat jika situasi berikut terjadi :

- a) Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar relatif terhadap penjualan pihak penjual.
- b) Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar untuk menekan biaya.

- c) Produk yang dibeli dari industri adalah produk standart atau tidak terdiferensiasi sehingga mereka yakin selalu dapat menemukan pemasok alternatif.
- d) Pembeli menghadapi peralihan yang kecil.
- e) Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik, artinya memproduksi sendiri produk yang dibutuhkan.
- f) Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli.
- g) Pembeli mempunyai informasi lengkap tentang permintaan, harga pasar yang aktual dan bahkan biaya pemasok dari suatu produk.

4. Daya Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Supplier*)

Pemasok (*Supplier*) merupakan organisasi yang menyediakan input bagi perusahaan seperti bahan baku, jasa dan tenaga kerja. Daya tawar menawar pemasok menunjukkan kemampuan yang dimiliki pemasok untuk menaikkan harga input atau menaikkan biaya produksi perusahaan dengan menyediakan input yang kurang berkualitas. Pemasok yang memiliki posisi tawar yang kuat akan berusaha untuk memaksimalkan laba bagi dirinya dan mengakibatkan peningkatan biaya kepada industri yang bergantung pada pasoka input dari pemasok tersebut. (Solihin, 2012)

Pemasok memiliki posisi tawar menawar yang berbeda-beda terhadap perusahaan. Kemampuan pemasok untuk menentukan syarat-syarat perdagangan

yang menguntungkan bagi dirinya dan kurang menguntungkan bagi perusahaan atau membuat syarat-syarat perdagangan kedua belah pihak, sangat dipengaruhi oleh elemen-elemen struktur industri sebagai berikut : diferensiasi input, biaya pemasok dan perusahaan dalam industri beralih, kehadiran input pengganti, konsentrasi pemasok, pentingnya volume untuk pemasok, biaya relatif terhadap jumlah pembelian dalam industri, dampak masukan biaya atau diferensiasi, ancaman integrasi ke depan.

5. Persaingan Antar Perusahaan dalam Satu Industri (*Rivalry Among Existing Firms*)

Di dalam industri sendiri, terjadi persaingan antar satu perusahaan dengan perusahaan lainya. Persaingan dalam satu industri menunjukkan perjuangan masing-masing perusahaan yang ada dalam satu industri untuk memperebutkan pangsa pasar maupun pangsa pelanggan (Solihin, 2012). Saat ini perusahaan tidak hanya bertumpu pada peningkatan pangsa pasar, karena tidak semua pelanggan perusahaan merupakan pelanggan yang menguntungkan untuk dilayani.

Saat ini perusahaan juga mengarahkan perhatiannya kepada pangsa pelanggan dengan mempertahankan pelanggan-pelanggan yang menguntungkan untuk dilayani di mana perusahaan dapat memperbesar pendapatan penjualnya dengan menawarkan berbagai produk perusahaan yang memiliki margin tinggi kepada pelanggan tersebut (Reinartz W., 2002). Menurut Porter, Intensitas

persaingan antar perusahaan dalam satu industri sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

- a) Perkembangan industri.
- b) Biaya tetap/ nilai tambah.
- c) Kelebihan kapasitas interniten.
- d) Deferensiasi produk.
- e) Identitas produk.
- f) Biaya peralihan.
- g) Konsentrasi kesinambungan.
- h) Kekomleksian informasi.
- i) Keragaman pesaing.
- j) Taruhan Prusahaan.
- k) Penghalang Keluar.

2.1.2. Strategi Kepemimpinan Biaya

2.1.2.1 Pengertian Strategi Kepemimpinan Biaya

Maria J Ruiz (2010) berpendapat bahwa perusahaan dapat memilih satu dari tiga strategi generik dimana mereka beroperasi. Yang pertama jika unit usaha berada dalam segmen pasar yang luas (1) Strategi Kepemimpinan Biaya (2) Strategi Diferensiasi dan (3) Strategi fokus untuk unit usaha yang berada dalam segmen

pasar yang sempit. Strategi generik merupakan alternatif strategi yang berbeda bagi perusahaan dalam upaya untuk mencapai keunggulan bersaing.

Othman & Uli (2009) dalam Haim Hilman dan Narentheren Kaliappen (2014) menyatakan bahwa :

“Cost leadership strategy emphasises that firms can gain competitive advantage by achieving low cost within the industry”

Yang menjelaskan strategi kepemimpinan biaya adalah strategi menekankan bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif jika mencapai biaya rendah dalam industri.

Lo (2012) dalam Haim Hilman (2014) menyatakan bahwa :

“Firms could successfully pursue a cost leadership strategy through efficient, cost saving in firm designs and operational activities.”

Yang menjelaskan bahwa unit usaha dapat mengejar strategi kepemimpinan biaya melalui efisiensi produksi, penghematan biaya oprasionalnya dan pemangkasan harga. Abdullah dkk. (2009) dalam Ibnu Hajar (2012) menemukan bahwa strategi kepemimpinan biaya yang dimediasi oleh strategi membuat memiliki kinerja superior dibanding strategi lain, dan strategi differensiasi dimediasi oleh strategi membeli memiliki kinerja superior dibanding dengan strategi lain. Nandakumar dan Ghobadian (2011), menyatakan bahwa perusahaan

yang menerapkan strategi terpadu memiliki kinerja yang lebih rendah dibandingkan dengan strategi kepemimpinan biaya.

Porter (2008) menekankan bahwa strategi generik merupakan alternatif strategi yang berbeda bagi perusahaan dalam upaya untuk mencapai keunggulan bersaing. Perusahaan yang terjebak ditengah-tengah, posisi bersaingnya kurang menguntungkan karena strategi kepemimpinan biaya dan strategi differensiasi dapat digunakan untuk mengkonsentrasikan kemampuan secara efektif dan menghasilkan kinerja lebih baik. Nandakumar, et al. (2011) menemukan bahwa perusahaan yang mengadopsi salah satu dari strategi kepemimpinan biaya atau strategi differensiasi lebih baik daripada strategi terjebak ditengah-tengah. Abdullah, et al. (2009) menemukan bahwa strategi pemimpin biaya yang dimediasi oleh strategi membuat memiliki kinerja superior dibanding strategi lain, dan strategi differensiasi dimediasi oleh strategi membeli memiliki kinerja superior dibanding dengan strategi lain.

Maka dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan biaya merupakan strategi perusahaan yang menekankan perusahaan untuk memproduksi produknya dengan biaya serendah mungkin dengan kualitas yang relatif sama dengan pesaing guna meraih keunggulan bersaing dengan harga produk yang relatif lebih rendah dari pesaing.

Menurut Pearce & Robinson (2009, 224) aktivitas berbiaya rendah akan berkesinambungan dan yang menyediakan satu atau lebih kepemimpinan – kepemimpinan relative, diantaranya:

1. Kepemimpinan biaya rendah yang mengurangi kemungkinan terjadinya tekanan terhadap penentuan harga oleh pembeli
2. Kepemimpinan biaya rendah yang benar – benar berkesinambungan dapat mendorong pesaing kedalam bidang lain sehingga mengurangi persaingan harga
3. Pendaatang baru yang bersaing dalam hal harga harus menghadapi pemimpin biaya yang telah mapan tanpa pengalaman untuk menduplikasi setiap kepemimpinan biaya
4. Kepemimpinan biaya rendah harus mengurangi daya tarik produk substitusi
5. Margin yang lebih tinggi membuat produsen berbiaya rendah dapat menghadapi kenaikan biaya pemasok dan sering kali mendapatkan loyalitas pemasok sejalan dengan berlalunya waktu

Disamping kepemimpinan dari aktivitas berbiaya rendah (cost Leadership) adapun risiko – risiko yang dapat diterima oleh perusahaan , diantaranya :

1. Banyak aktivitas penghematan biaya dapat ditiru dengan mudah
2. Kepemimpinan biaya yang eksklusif dapat menjadi perangkap

3. Pemotongan biaya yang berlebihan dapat menyusutkan kepemimpinan kompetitif lainnya yang melibatkan atribut – atribut produk inti
4. Perbedaan biaya sering kali turun sejalan dengan berlalunya waktu

2.1.2.2 Mengevaluasi keunggulan Biaya

Keberhasilan bisnis yang dibangun atas dasar keunggulan biaya mengharuskan bisnis tersebut mampu menyediakan produk atau jasanya dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan yang dapat dicapai oleh pesaingnya. Keunggulan biaya tersebutpun harus berkesinambungan melalui keahlian dan sumber daya yang diidentifikasi dari hal – hal berikut ini (Pearce & Robinson, 2009) :

1. Berinovasi menurunkan biaya produksi
2. Mendesain ulang produk untuk menutunkan jumlah komponen
3. Melakukan pelatihan keselamatan untuk seluruh karyawan untuk mengurangi ketidakhadiran, terhentinya proses produksi dan kecelakaan
4. Mengurangi tingkatan manajemen untuk menurunkan overhead perusahaan
5. Menggunakan sistem informasi yang terkomputerisasi dan terintegrasi untuk mengurangi kesalahan dan biaya administrasi

6. Melakukan kontrak jangka panjang yang menguntungkan, pemasok yang terikat atau menjadi pelanggan utama bagi pemasok
7. Menggunakan pemasok global dan online untuk menyediakan penyetokan kembali secara otomatis atas pemesanan berdasarkan pada penjualan perusahaan
8. Operasinya mengurangi biaya peralatan dan depresiasi
9. Menggunakan rute yang terkomputerisasi untuk menurunkan beban transportasi
10. Bekerja sama dengan periklanan dengan distributor untuk menciptakan keunggulan biaya
11. Memperbaiki produk dengan benar pada saat pertama atau pelanggan yang harus menanggung seluruh biaya.

(Sumber berdasarkan On Competition oleh Michael Porter, 2008, Harvard Business School Press)

2.1.2.2 Indikator Strategi Kepemimpinan Biaya

Mengikuti Lo (2012) dalam Haim Hilman (2014) menyatakan bahwa Strategi Kepemimpinan Biaya menggunakan beberapa indikator, yakni;

1. Efisiensi produksi
2. Penghematan biaya operasional, dan
3. Pemangkasan harga produk.

2.1.3. Kinerja Usaha

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Usaha

Menurut P. Stephen dan Coulter (2010:219) dalam Shandra (2018) kinerja usaha merupakan hasil dari sebuah aktivitas kerja dalam perusahaan. Dimana untuk mendapatkan hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan usaha maka wirausaha perlu memahami kinerja sesuai dengan target yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Rizki Zulfikar (2018) kinerja pemasaran dari UKM merupakan :

“Marketing performance is a benchmark in assessing the success of value creation which is a combination of strengthening innovation capabilities and an in-depth understanding of market orientation”.

Dapat dijelaskan bahwa kinerja pemasaran UKM merupakan tolok ukur dalam menilai keberhasilan penciptaan nilai yang merupakan kombinasi dari memperkuat kemampuan inovasi dan pemahaman mendalam tentang orientasi pasar.

Rahayu (2013: 65-66) dalam Shandra (2018) menegaskan bahwa kinerja usaha merupakan sebuah proses perusahaan atau organisasi dengan tujuan untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki suatu unit usaha sehingga mendapatkan hasil akhir sesuai dengan target yang diinginkan. kinerja usaha, konsep ini telah banyak mengalami perkembangan dari konsep-konsep yang

sifatnya konvensional sampai dengan konsep yang dianggap lebih modern, dan mempunyai kemampuan lebih baik dalam mengukur kinerja sebuah usaha. Oleh karena itu, berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan dapat melakukan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja usaha sesuai dengan kepentingannya masing-masing investor dan calon investor sangat berkepentingan untuk mengetahui kinerja usaha, berkenaan dengan investasi yang telah mereka lakukan dengan prospeknya dimasa depan, kinerja suatu bisnis sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu jika kinerja suatu perusahaan baik, maka akan mendorong harga sahamnya naik, karena banyak investor tertarik untuk menanamkan modalnya pada perusahaan tersebut, sesuai dengan hukum penawaran dalam teori ekonomi, bahwa semakin banyak orang menawar, maka akan meningkatkan harga barang tersebut.

Maka dari definisi-definisi dan konsep diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja usaha merupakan hasil dari sebuah aktivitas kerja suatu unit usaha dimana dalam prosesnya termuat tujuan dari usaha, target dan pemanfaatan juga pengembangan sumber daya yang dimiliki suatu unit usaha.

2.1.3.2 Faktor Penyebab Keberhasilan Dan Kegagalan Usaha

Menurut Zimmerer dalam buku Suryana (2006:67), mengemukakan beberapa faktor yang menyebabkan seseorang gagal dalam menjalankan usahanya yaitu:

1. Tidak kompeten dalam manajerial atau tidak memiliki kemampuan dan pengetahuan mengelola usaha merupakan faktor penyebab utama yang membuat perusahaan kurang berhasil.
2. Kurang berpengalaman, baik dalam kemampuan teknik, kemampuan memvisualisasikan usaha, kemampuan mengkoordinasikan, keterampilan mengelola sumber daya manusia, maupun kemampuan mengintegrasikan operasi usaha.
3. Kurang dapat mengendalikan keuangan.
4. Gagal dalam perencanaan.
5. Lokasi yang kurang memadai. Lokasi usaha yang strategis merupakan faktor yang menentukan keberhasilan usaha. Lokasi yang tidak strategis dapat mengakibatkan perusahaan sukar beroperasi karena kurang efisien.
6. Kurangnya pengawasan peralatan. Pengawasan erat kaitannya dengan efisiensi dan efektivitas. Kurang pengawasan dapat mengakibatkan penggunaan alat tidak efektif dan efisien.
7. Sikap yang kurang sungguh-sungguh dalam berusaha. Sikap setengah-setengah terhadap usaha akan mengakibatkan usaha yang dilakukan menjadi

labil dan gagal. Dengan sikap setengah hati, kemungkinan gagal menjadi besar.

Begitu juga dengan pendapat Tulus tambunan dalam Suryana (2006:68) yang menyatakan bahwa:

Keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan pada umumnya ditentukan oleh dua faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan adalah kekuatan dari dalam perusahaan itu untuk tumbuh dan berkembang mandiri secara berkesinambungan. Pada perusahaan kecil faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan usaha adalah diantaranya kualitas sumber daya manusia, penguasaan teknologi, struktur organisasi, sistem manajemen, partisipasi, kultur/budaya bisnis, kekuatan modal, jaringan bisnis dengan pihak luar, tingkat entrepreneurship. Sedangkan faktor eksternal yang turut menentukan keberhasilan dan kegagalan suatu usaha diantaranya faktor pemerintah seperti kebijakan ekonomi, politik, tingkat demokratisasi, kemudian faktor luar pemerintah seperti sistem perekonomian, sosio kultur budaya masyarakat, sistem perburuhan dan kondisi pasar buruh, kondisi infra struktur dan tingkat pendidikan masyarakat. Selain itu lingkungan global juga mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan usaha.

2.1.3.3 Indikator Kinerja Usaha

Rahayu (2013: 65-66) dalam Shandra (2018) menjelaskan bahwa indikator dalam mengukur kinerja suatu unit usaha adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan penjualan, peningkatan penjualan dapat diukur menurut penilaian subjek responden dengan rata-rata tingkat kenaikan penjualan selama tiga tahun terakhir.
2. Peningkatan profit, peningkatan keuntungan atau laba pengukurannya dinilai dari rata-rata tingkat keuntungan perusahaan selama kurun waktu tiga tahun terakhir.
3. Pertumbuhan memuaskan, dengan menilai seberapa puas wirausahawan terhadap pertumbuhan usaha selama kurun waktu tiga tahun.

2.1.4. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Studi Empiris Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Kemampuan Manajerial, Lingkungan Industri dan Strategi Bersaing terhadap Kemampuan Organisasi dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Kecil Meubel Kayu di Sulawesi Tenggara) ISSN : 2693-5241 Ibnu Hajar, M.S. Idrus, Ubud	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan organisasi, dan kinerja perusahaan . Lingkungan industri berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kemampuan organisasi dan kinerja perusahaan.. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kemampuan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.	Meneliti 3 variabel yang sama yakni Lingkungan Industri, Strategi Kepemimpinan Biaya (dalam Variabel Strategi Bersaing) dan Kinerja Usaha	Jumlah Variabel yang diteliti

	Salim dan Solimun 2012	Lingkungan Industri dan strategi bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.		
2	Peran Lingkungan Industri, Perilaku Kewirausahaan, dan Kemampuan Manajerial Terhadap Kinerja Perusahaan pada Usaha Logam Skala Mikro e-ISSN : 2301-8313 Shandra Ekaputri, Tri Sudarwanto, dan Novi Marlina 2018	Hasil penelitian membuktikan bahwa lingkungan industri pada indikator hambatan masuknya pesaing baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, dan ketersediaan barang substitusi berperan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan indikator pesaing kompetitif tidak berperan terhadap kinerja perusahaan. Perilaku kewirausahaan dan kemampuan manajerial berperan terhadap kinerja perusahaan pada usaha logam skala mikro di Ngingas Sidoarjo.	Menggunakan dua variabel yang sama yakni Lingkungan Industri dan Kinerja Perusahaan	Jumlah variabel Independen
3	Pengaruh Strategi Generik terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada Bank Umum) ISSN : 1693-5241 Daly Rustamblin, Armanu Thoyib, Djumilah Zain 2013	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan strategi generik berpengaruh penting terhadap kinerja bank, sedangkan pemilihan strategi diferensiasi lebih baik pengaruhnya pada kinerja bank dibandingkan dengan strategi kepemimpinan biaya, maupun strategi terpadu.	Meneliti 2 Variabel yang sama yakni Strategi Generik (Strategi Kepemimpinan Biaya dan Diferensiasi) dan Kinerja Perusahaan	Jumlah Variabel yang diteliti
4	Peran Strategi Kepemimpinan Biaya Memediasi Orientasi Pasar dan Orientasi	Hasil analisis menunjukkan orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi	Meneliti 2 variabel yang sama yakni Strategi	Jumlah variabel yang diteliti

	<p>Kewirausahaan terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah ISSN : 2302-8912</p> <p>I Gede Adnya Susila dan Gede Suparna 2018</p>	<p>kepemimpinan biaya, orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan strategi kepemimpinan biaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM, dan strategi kepemimpinan biaya mampu memediasi pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UKM Laundry di Kota Denpasar.</p>	<p>Kepemimpinan Biaya dan Kinerja Usaha</p>	
5	<p><i>The Effects of Cost Leadership Strategy and Product Differentiation Strategy on the Performance of Firms</i></p> <p>Hashem Valipour, Hamid Birjandi, Samira Honarbakhsh 2012</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa di perusahaan dengan strategi kepemimpinan biaya, ada hubungan positif antara strategi kepemimpinan biaya leverage dan dividen pembayaran dengan kinerja. Hasilnya juga menunjukkan bahwa ada yang positif hubungan antara leverage dan ukuran perusahaan dengan kinerja di perusahaan dengan strategi diferensiasi produk, tetapi hubungan antara diferensiasi produk strategi dan pembayaran dividen dengan kinerja negatif.</p>	<p>Meneliti dua variabel yang sama yakni Strategi Kepemimpinan Biaya dan Kinerja Usaha</p>	<p>Jumlah Variabel dan Objek Penelitian</p>
6	<p><i>The Relationship Between Cost Leadership Competitive Strategy and Firm Performance</i></p> <p>Manjeet Kharub, Rahul S. Mor, and Rajiv Sharma 2019</p>	<p>Hasil penelitian mengungkapkan bahwa tidak ada hubungan langsung antara CLCS dan Kinerja perusahaan. Namun, praktik QM sepenuhnya memediasi hubungan mereka. Di antara delapan parameter model, dengan efek total tertinggi pada kualitas produk peningkatan dan peningkatan proses,</p>	<p>Meneliti dua variabel yang sama yakni Strategi Kepemimpinan Biaya dan Kinerja Usaha</p>	<p>Jumlah variabel</p>

		peningkatan terus menerus mengamankan peringkat 1, diikuti oleh informasi dan analisis dan manajemen pemasok. Berdasarkan hasil empiris, dapat disimpulkan bahwa perbaikan terus menerus melalui layak analisis informasi dan data adalah kunci untuk mencapai tujuan CLCS di UMKM.		
7	<p>Peran Kondisi Lingkungan dan Perilaku Berbagi Pengetahuan dalam Meningkatkan Kinerja Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Tenunan Songket di Provinsi Riau</p> <p>e-ISSN 2407-1684 p-ISSN 1979-2603 Mahyarni dan Astuti Meflinda 2017</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kondisi lingkungan dalam bisnis UMKM songket termasuk kategori sangat setuju dengan nilai 80,38%. Sedangkan peran perilaku berbagi pengetahuan di UMKM tenunan songket termasuk kategori setuju dengan nilai 70,68% dan tingkat kinerja UMKM songket termasuk kategori sangat setuju dengan nilai 81,91%.</p>	Lingkungan Industri dan Kinerja Usaha	Perilaku Berbagi Pengetahuan
8	<p><i>Regulatory environment, environmental dynamism, political ties, and performance Study of entrepreneurial firms in a developing economy</i></p> <p>Samuel Adomako dan Albert Danso 2014</p>	<p>Temuan makalah ini menunjukkan bahwa lingkungan regulasi terkait negatif untuk mengencangkan kinerja. Namun, ikatan politik dan dinamika lingkungan memoderasi regulasi hubungan kinerja lingkungan-perusahaan sedemikian rupa sehingga hubungan tersebut positif dan signifikan.</p>	Lingkungan Industri dan Kinerja Perusahaan	Lingkungan Regulasi

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran merupakan dasar yang disintesisasikan dengan observasi dan telaah pustakaan, kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Variabel dalam penelitian yaitu Lingkungan industri dan Strategi kepemimpinan biaya terhadap Kinerja usaha.

2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.2.1.1 Hubungan Lingkungan Industri Terhadap Kinerja Usaha

Samuel Adomako & Albert Danso (2014) menemukan bahwa lingkungan peraturan berpengaruh negatif terhadap peningkatan kinerja namun kedinamisan lingkungan usaha berpengaruh positif signifikan terhadap pengencangan kinerja usaha. Sedangkan Ramakrishnan, et al (2010) dalam Ibnu Hajar (2012) menemukan bahwa lingkungan industri berpengaruh negatif terhadap kinerja ekonomis perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Victor Novan Stevanus (2013) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Usaha dan Strategi Bersaing terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Usaha Pada UMKM di Kota Malang. Dengan populasi 480 UMKM berdasarkan perhitungannya diperoleh 218 orang yang akan dijadikan sampel dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Lingkungan Usaha berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha.

Peneliti lain yang dilakukan oleh sendi Aji Putra (2013) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Usaha dan Strategi Operasi terhadap Kinerja usaha Fanshop Persib di wilayah Bandung. Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan usaha berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha.

Jadi bisa disimpulkan bahwa lingkungan industri secara signifikan mempengaruhi kinerja usaha.

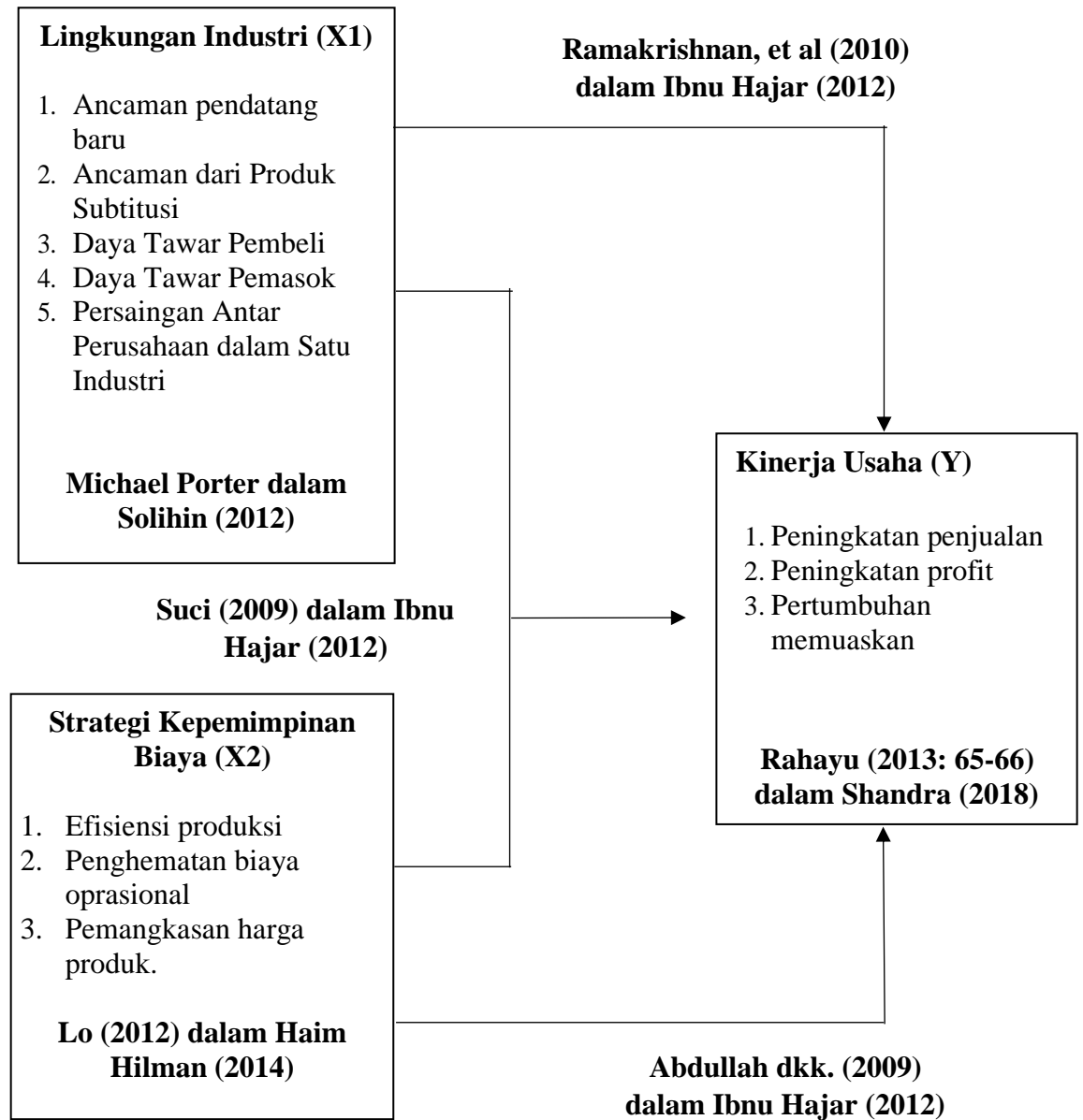
2.2.1.2 Hubungan Strategi Kepemimpinan Biaya Terhadap Kinerja Usaha

Ibnu Hajar dkk (2012) menekankan bahwa strategi generik merupakan alternatif strategi yang berbeda bagi perusahaan dalam upaya untuk mencapai keunggulan bersaing. Perusahaan yang terjebak ditengah-tengah, posisi bersaingnya kurang menguntungkan karena strategi kepemimpinan biaya dan strategi differensiasi dapat digunakan untuk mengkonsentrasikan kemampuan secara efektif dan menghasilkan kinerja lebih baik. Nandakumar dkk (2011) dalam Ibnu Hajar dkk (2012) menemukan bahwa perusahaan yang mengadopsi salah satu dari strategi kepemimpinan biaya atau strategi differensiasi lebih baik daripada strategi terjebak ditengah-tengah. Abdullah dkk. (2009) dalam Ibnu Hajar (2012) menemukan bahwa strategi kepemimpinan biaya yang dimediasi oleh strategi membuat memiliki kinerja superior dibanding strategi lain, dan strategi differensiasi dimediasi oleh strategi membeli memiliki kinerja superior dibanding dengan strategi lain.

2.2.1.3 Hubungan Lingkungan Industri dan Strategi Kepemimpinan Biaya Terhadap Kinerja Usaha

Suci (2009) dalam Ibnu Hajar (2012) menjelaskan bahwa dinamika lingkungan industri dan strategi bersaing (strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi) yang diterapkan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja usaha.

2.2.1.4 Paradigma Penelitian



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas dalam pengujian hubungan yang dinyatakan. Oleh karena itu, hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis Utama :

- Terdapat Pengaruh Lingkungan Industri dan Strategi Kepemimpinan Biaya terhadap Kinerja Usaha.

Sub Hipotesis :

- Terdapat Pengaruh Lingkungan Industri terhadap Kinerja Usaha
- Terdapat Pengaruh Strategi Kepemimpinan Biaya terhadap Kinerja Usaha