

PERAN STRATEGI GENERIK PORTER DALAM MEMEDIASI PENGARUH LINGKUNGAN INDUSTRI TERHADAP KINERJA KEUANGAN (STUDI KASUS PADA USAHA ROTI DI MAKASSAR DAN MAROS)

Bahri¹⁾, Sirajuddin Omsa¹⁾, Nasir¹⁾

¹⁾ Dosen Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Ujung Pandang, Makassar

ABSTRACT

The objective of this research is to examine the role of Porter's generic strategy in mediating the influence of industrial environmental pressures on the financial performance of bread businesses in Makassar and Maros. The first step taken to examine the relationship between these variables is to examine the relationship of industrial environmental pressures to financial performance, then test the effect of generic strategies on the performance of the bread business directly. Furthermore, testing the effect of industrial environmental pressures on bread business financial performance through mediating a generic strategy using partial least squares (PLS). The results of this study indicate that the pressure of the industrial environment has a significant effect on financial performance. Furthermore, the differentiation strategy acts as a mediating variable on the financial performance. Whereas the cost leadership and focus strategy do not play as mediating between the two variables. The research findings emphasize that bread businesses are advised to have different tastes, and have several variants to differ with competitors'. Facilities to support the quality of service are also very important to note. Bread price, in fact, has no effect on financial performance.

Keywords: Porter's generic strategy, industrial environmental pressure, financial performance, bread.

1. PENDAHULUAN

Diskusi tentang hubungan antara tekanan lingkungan industri yang oleh Porter disebut sebagai *five competitive forces* dengan strategi bisnis yang dikenal dengan istilah *generic strategies* [1] dan dengan kinerja keuangan perusahaan, sampai saat ini masih terus berlanjut. Hasil riset-riset sebelumnya menunjukkan bahwa intensitas persaingan, sebagai salah satu dimensi dari *five competitive forces*, tidak berhubungan erat dengan ketiga jenis *generic strategies* (diferensiasi, kepemimpinan biaya, dan fokus), sementara tekanan pelanggan (*dimensi lain dari five competitive forces*) berhubungan erat dengan strategi diferensiasi, dan ancaman pemasok berhubungan erat dengan strategi *cost leadership* [2]. Selanjutnya riset yang dilakukan [3] menemukan bahwa strategi diferensiasi dan strategi fokus berpengaruh signifikan terhadap kinerja Hotel San Antonio di Amerika Serikat, namun tidak demikian dengan pengaruh strategi *cost leadership* terhadap kinerja hotel tersebut. Riset pada industri perbankan yang dilakukan oleh [4] menemukan hal yang berbeda. Kedua peneliti ini percaya bahwa pada industri perbankan cukup sulit menghasilkan laba menggunakan strategi diferensiasi atau strategi fokus, sebab bank yang menerapkan strategi bersaing diferensiasi pada pasar yang luas (*broad differentiation*), diferensiasi pada layanan konsumen, atau strategi fokus tidak dapat meraih keunggulan kinerja di atas bank lainnya yang jenis strategi bersaingnya tidak jelas (*stuck in the middle*). Adapun [5] menemukan bahwa tekanan lingkungan industri memiliki pengaruh negatif-signifikan baik terhadap strategi bersaing maupun terhadap kinerja perusahaan mebel kayu di Kota Pasuruan, Jawa Timur. Penelitian yang dilakukan oleh [5] juga menemukan bahwa strategi bersaing Porter memiliki pengaruh positif-signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan pada objek riset yang sama. Temuan paling baru adalah temuan [6]. Ketiga peneliti ini menyimpulkan bahwa seluruh dimensi dari *five competitive forces* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja usaha daging kuda di Jene'ponto Sulawesi Selatan. Penelitian [6] menemukan bahwa ketiga strategi generik memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja usaha kuliner daging kuda tersebut. Namun pengaruh langsung tekanan lingkungan industri terhadap kinerja usaha daging kuda tersebut ditemukan tidak signifikan [6].

Lalu bagaimana hasilnya jika hubungan antara tekanan lingkungan industri, strategi bersaing, dan kinerja usaha diuji pada usaha roti yang tersebar banyak di Makassar dan di Maros? Kajian ini tentu sangat menarik mengingat belum ditemukan riset sebelumnya yang menguji hubungan ketiga variabel tersebut pada bisnis roti. Hasil survei awal menunjukkan bahwa terdapat puluhan usaha roti di kedua wilayah ini. Secara geografis, Kota Makassar dan Kabupaten Maros berada pada wilayah yang berdampingan. Makassar terletak di pesisir barat daya Pulau Sulawesi dan berbatasan dengan Kabupaten Maros di sebelah timur, Selat

¹ Korespondensi penulis: Bahri, Telp.081342797312, Bahri@poliupg.ac.id

Makassar di sebelah barat, Kabupaten Kepulauan Pangkajene di sebelah utara, dan Kabupaten Gowa di sebelah selatan. Jumlah penduduk di Makassar pada tahun 2017 diperkirakan 1,7 juta jiwa [7] dengan luas 199,3 km². Sedangkan pada tahun yang sama, terdapat sekitar 350 ribu jiwa penduduk di Kabupaten Maros dengan luas wilayah 1.619 km². Dapat disimpulkan bahwa kondisi penduduk Kota Makassar adalah jauh lebih padat daripada kondisi penduduk Kabupaten Maros.

Posisi Kota Makassar dan Kabupaten Maros juga sangat strategis, karena memiliki bandar udara internasional (bandar udara Sultan Hasanuddin), pelabuhan internasional (pelabuhan Seokarno Hatta) dan dalam waktu dekat angkutan kereta api akan beroperasi dari Kota Makassar sampai Kota Pare-Pare dengan jarak sekitar 153,5 km. Tingkat pertumbuhan ekonomi kedua wilayah ini juga sangat tinggi, dimana Kota Makassar mencapai 7,23% pada tahun 2018 [8] dan Kabupaten Maros mencapai 8,58% pada periode yang sama.

Dengan laju pertumbuhan yang sangat tinggi dan mengungguli laju pertumbuhan ekonomi Provinsi dan Nasional, kedua wilayah ini memiliki potensi bisnis yang sangat tinggi, termasuk potensi bisnis di bidang pangan, sandang, perumahan, industri pariwisata, dan lain-lain. Selain beras sebagai panganan utama di kedua wilayah ini, makanan berbahan terigu seperti mie dan roti juga sangat terkenal di kedua wilayah ini. Tidak mengherankan jika terdapat banyak usaha roti di kedua wilayah ini. Dari hasil survey yang telah dilakukan, jumlah usaha roti di Makassar dan Maros dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Usaha Roti di Kota Makassar dan Kab. Maros

No	Lokasi	Jumlah
1	Kota Makassar	20
2	Kabupaten Maros	11
Total Keseluruhan		31

Terdapat kemungkinan, di lapangan melebihi dari jumlah usaha roti yang berhasil ditelusuri melalui internet tersebut. Tim telah berusaha menelusurinya melalui data BPS, tetapi tidak ditemukan jumlah usaha roti di kedua wilayah tersebut. Jumlah usaha roti di Makassar dan Maros yang cukup banyak menyebabkan persaingan berlangsung sangat ketat untuk menarik minat pembeli atau pelanggan guna memperoleh pendapatan dan laba yang berkelanjutan. Persaingan yang terjadi bisa pada persaingan harga, kualitas produk, promosi, dan kualitas layanan. Salah satu teori persaingan adalah teori Porter dengan generic strategies-nya Empat strategi generik dari Porter adalah diferensiasi, kepemimpinan harga, fokus yang terbagi kedalam fokus-diferensiasi dan fokus-kepemimpinan harga [9]. Berdasarkan analisis situasi di atas maka meneliti pengaruh tekanan lingkungan industri terhadap kinerja keuangan usaha roti melalui strategi generik Porter adalah sangat menarik untuk dilakukan. Oleh karena itu, riset ini diberi judul: "Peran Strategi Generik Porter dalam Memediasi Pengaruh Tekanan Lingkungan Industri Terhadap Kinerja Keuangan Usaha Roti di Makassar dan Maros".

2. METODE PENELITIAN

Populasi dan Teknik Penarikan Sampel

Karena jumlah konsumen dan pemilik usaha roti di Kota Makassar dan Kabupaten Maros tidak dapat dipastikan jumlahnya, maka penarikan sampel dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$n = \left[\frac{Z_{\alpha/2}}{E} \right]^2$$

$$n = \left[\frac{1,96}{0,20} \right]^2$$

n = 96 responden

Keterangan:

n = Ukuran Sampel

Z $\alpha/2$ = Tingkat kepercayaan 95%.

E = Tingkat ketetapan yang digunakan dengan mengemukakan besarnya error maksimum 20%.

Dari perhitungan di atas dapat diketahui sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 96 responden. Adapun teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah menggunakan metode *accidental sampling*,

dimana untuk memperoleh data, peneliti menemui responden dengan menggunakan kriteria orang-orang yang secara kebetulan dijumpai dengan catatan mereka memiliki kemampuan komunikasi yang baik dan dengan latar belakang pendidikan yang cukup memadai. Alasan peneliti menggunakan teknik sampling tersebut adalah peneliti hanya akan meneliti dan mengambil data berdasarkan responden yang datang pada saat dilakukan survey secara langsung, sehingga apabila mempergunakan teknik sampling yang lain dikhawatirkan tidak akan tepat karena berdasarkan keterangan yang peneliti himpun sementara dari dinas koperasi dan UKM Kota Makassar dan Kabupaten Maros, tidak diketahui jumlah yang pasti terkait pelaku usaha dan konsumen roti di kedua daerah ini.

Selanjutnya, Unit analisis dalam penelitian ini adalah pelaku usaha roti dan konsumen atau pelanggan roti. Angket terhadap pelaku usaha roti dilakukan untuk menggali strategi bisnis yang diterapkan selama ini, potensi ancaman dari barang pengganti, potensi ancaman dari pesaing, potensi ancaman dari pemain baru, dan kekuatan bargain dari pemasok terigu dan bahan baku lainnya untuk pembuatan roti. Selanjutnya, angket terhadap konsumen dilakukan untuk mengetahui kekuatan bargain pembeli. Struktur pada angket dibagi kedalam 2 bagian utama. Pada bagian demografi pemilik usaha roti, mereka mengisi informasi terkait status dalam bisnis, jenis kelamin, usia, level pendidikan, nama usaha, tahun berdiri usaha yang dikelola, jumlah karyawan, dan domisili. Pada bagian berikutnya data yang diisi adalah persepsi pemilik usaha roti yang berkaitan dengan tekanan lingkungan industri (khususnya terkait dengan ancaman dari pendatang baru, intensitas persaingan, ancaman produk pengganti, dan daya tawar pemasok terigu), strategi bisnis, dan kinerja keuangan usaha. Selanjutnya, bagian demografi pada konsumen roti akan ditanyakan usia, level pendidikan, profesi utama, intensitas mengkonsumsi roti dalam sebulan, dan sejak kapan mengkonsumsi roti. Pada bagian berikutnya data yang diminta adalah persepsi pembeli yang berkaitan dengan kekuatan bargain dari pembeli terhadap pemilik usaha roti.

Pengukuran kinerja keuangan usaha berdasarkan subyek (persepsi responden) dalam riset ini digunakan karena dianggap lebih informatif daripada pengukuran secara obyektif [10 - 13]. Selanjutnya, upaya untuk mendapatkan data kinerja aktual adalah sangat sulit diperoleh dari pemilik usaha roti, mengingat pada umumnya UKM di Indonesia tidak memiliki laporan keuangan yang memadai untuk menelusuri kinerja keuangan mereka. Data dikumpulkan melalui kunjungan langsung ke responden yang diidentifikasi melalui survey lapangan. Responden terbagi atas pelaku usaha dan konsumen roti. Mereka diberi cukup waktu untuk menyelesaikan kuesioner. Disamping mengumpulkan data melalui kuesioner, wawancara juga telah dilakukan terhadap stakeholder usaha roti di Kota Makassar dan di Kabupaten Maros. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi lebih dalam terkait tekanan lingkungan industri, strategi generik dan kinerja keuangan usaha roti di Kota Makassar dan di Kabupaten Maros. Data demografi dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif. Analisis korelasi dilakukan untuk mengukur peran strategi jenerik Porter baik secara parsial maupun secara simultan dalam memediasi pengaruh tekanan lingkungan industri terhadap kinerja keuangan usaha roti di Kota Makassar dan di Kabupaten Maros.

Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua metode pengumpulan data yaitu melalui angket dan wawancara. Metode angket akan dilakukan terhadap 100 responden yang terdiri atas pelaku usaha dan pembeli atau pelanggan usaha roti di Kota Makassar dan di Kabupaten Maros. Metode angket dilakukan untuk menelusuri persepsi responden terhadap tekanan lingkungan industri, strategi bisnis, dan kinerja keuangan usaha. Sedangkan metode wawancara akan dilakukan terhadap dinas koperasi dan UKM, dinas perindustrian, dinas perdagangan, dan dinas pariwisata Kota Makassar dan Kabupaten Maros untuk menggali lebih dalam terkait faktor-faktor pendukung dan penghambat penerapan strategi bisnis dalam upaya meraih kinerja keuangan, termasuk pengembangan usaha roti di Kota Makassar dan di Kabupaten Maros di masa yang akan datang.

Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan dan analisis data dilakukan dalam beberapa tahap. Tahap pertama adalah menguji peran strategi generik Porter secara langsung yaitu pengaruh tekanan lingkungan industri (X) terhadap kinerja keuangan (Y4). Tahap berikutnya adalah menguji pengaruh langsung strategi generik yang meliputi strategi diferensiasi, strategi kepemimpinan harga, dan strategi fokus (Y1, Y2, dan Y3) terhadap kinerja keuangan usaha (Y4). Tahap terakhir adalah menguji peran mediasi dari ketiga jenis strategi generik tersebut (Y1, Y2, dan Y3) antara tekanan lingkungan industri (X) dan kinerja keuangan (Y4). Riset ini menggunakan Smart Partial Least Square (PLS) 2 versi 3M untuk menganalisis dan menginterpretasi data.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian mengenai Peran Strategi Generik Porter dalam memediasi pengaruh lingkungan industri terhadap kinerja keuangan pada kasus usaha roti di Makassar dan Maros sebagaimana ditunjukkan pada tabel 2 dan tabel 3.

Tabel 2. Pengaruh Langsung

Pengaruh	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
X -> Y1	0.458	0.476	0.200	2.289	0.023
X -> Y2	0.745	0.758	0.057	13.005	0.000
X -> Y3	0.321	0.325	0.157	2.050	0.041
Y1 -> Y4	0.520	0.529	0.122	4.270	0.000
Y2 -> Y4	0.306	0.307	0.130	2.360	0.019
Y3 -> Y4	0.326	0.327	0.181	1.804	0.072

Hasil uji pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel terikat menunjukkan bahwa semua pengaruh adalah signifikan, kecuali pengaruh strategi focus (Y3) terhadap kinerja keuangan (Y4).

Tabel 3. Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
X -> Y1 -> Y4	0.238	0.254	0.128	1.862	0.063
X -> Y2 -> Y4	0.228	0.236	0.106	2.155	0.032
X -> Y3 -> Y4	0.105	0.096	0.079	1.333	0.183

Hasil uji pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa hanya strategi diferensiasi (Y2) yang berperan sebagai variabel pemediasi antara tekanan lingkungan industri dan kinerja keuangan usaha roti. Sedangkan strategi cost leadership dan strategi focus tidak berperan sebagai variabel pemediasi. Pelaku usaha roti di Makassar dan Maros mesti hati-hati dalam menyikapi tekanan lingkungan industri, karena ancaman tersebut dapat menggerus laba usaha, jika tidak dicermati dengan menerapkan strategi generik yang tepat. Kinerja keuangan usaha roti yang diukur berdasarkan capaian laba dapat ditingkatkan hanya dengan menerapkan strategi diferensiasi. Hal ini mempertegas bahwa konsumen sangat dipengaruhi oleh cita rasa dalam memilih roti untuk dikonsumsi daripada faktor lainnya, seperti harga. Dukungan fasilitas seperti lahan parkir yang luas, toilet yang bersih dan harum, serta ruangan khusus bagi konsumen, termasuk supir dan karnet bus merupakan faktor lain yang banyak dituntut oleh mayoritas konsumen. Dengan menerapkan strategi diferensiasi tersebut, maka pemilik usaha roti di Makassar dan Maros dapat terus meningkatkan kinerja keuangan usahanya agar terhindar dari kerugian karena kalah bersaing dengan para pesaingnya.

Kontribusi riset ini sangat penting bagi para pengambil kebijakan, khususnya dalam penyediaan fasilitas umum yang dibutuhkan oleh para pelaku usaha roti, agar layanan yang diberikan tetap berkualitas dan konsumen merasa puas dengan layanan yang diberikan tersebut.

4. KESIMPULAN

Dari hasil dan pembahasan riset di atas dapat disimpulkan bahwa pelaku usaha roti mesti mengutamakan cita rasa para konsumen terhadap roti yang dikonsumsi. Konsumen cenderung mengabaikan faktor harga dalam memutuskan pembelian terhadap roti. Selain itu, konsumen sangat mengharapkan adanya fasilitas umum yang memadai seperti lahan parkir yang memadai, toilet yang bersih dan harum, serta layanan tempat istirahat di saat sedang singgah di toko atau kedai roti di Makassar dan Maros.

5. DAFTAR PUSTAKA

[1] M.E. Porter, M.E, Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, New York: Free Press, 1980.

- [2] S. Lahiri, “.Industry-Level Competitive Forces, Firm Resource, Strategy, and Performance: An Investigation of Indian Business Process Outsourcing Providers”. Dissertation, Doctor of Philosophy Degree, the University of Memphis, 2007.
- [3] O.N. Bordean, A. Borza, dan D.G. Segura, “A comparative approach of the generic strategies within the hotel industry: Romania VS. USA”, *Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society*. Vol. 6 (4), 501-514, 2011.
- [4] F. Analoui, dan A. Karami, *Strategic Management in Small and Medium Enterprises (1sted.)*. London: Thomson Learning, 2003.
- [5] Sirajuddin Omsa, Ubud Salim, Djumahir, and Mintarti Rahayu, *Competitive Strategy Orientation and Company Performance in Selected SMEs Wooden Furniture in Pasuruan City*. *International Journal of Applied Business and Economic Research (IJABER)*, Vol. 13, No. 7, pp. 4659-4676, 2015.
- [6] Sirajuddin Omsa, Muhammad Ridwan, dan Muhammad Jayadi, *Peran Strategi Generik Porter dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Industri Terhadap Kinerja Usaha (Studi Kasus pada Usaha Kuliner Daging Kuda di Jenepono)*. *Prosiding Seminar Hasil Penelitian (SNP2M) Politeknik Negeri Ujung Pandang*, pp. 96-101, 2018.
- [7] Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Disdukcapil), *Jumlah Penduduk Kota Makassar tahun 2017, 2018*.
- [8] Badan Pusat Statistik (BPS) Sulawesi Selatan, *Jumlah Penduduk Sulawesi Selatan Tahun 2018, Tahun 2019*.
- [9] Thomas L. Wheelen, David J. Hunger, Alan N. Hoffman, and Charles E. Bamford, *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. United Kingdom: Pearson Education Limited, 2018.
- [10] J.R. Falshaw, K.W. Glaister, & E. Tatoglu, “Evidence on formal strategic planning and company performance”. *Management Decision Journal*, 44(1), 9-30, 2006.
- [11] E. Tapinos, R.G. Dyson, & M. Meadows, “The impact of performance measurement in strategic planning”, *International Journal of Productivity and Performance*, 54(5/6), 370, 2005.
- [12] C.W. Chow, & W.A. Van Der Stede, “The use and usefulness of nonfinancial performance measures”, *Management Accounting Quarterly*, 7(3), 1-8, 2006.
- [13] H.G. Chong, “Measuring performance of small-and-medium sized enterprises: the grounde theory approach”. *Journal of Business and Public Affairs*, 2(1), 1-10, 2008.

6. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Direktur Politeknik Negeri Ujung Pandang yang telah memberikan izin dan bantuan pendanaan atas terselenggaranya penelitian ini. Juga kepada Ka. UPPM Politeknik Negeri Ujung Pandan beserta jajaran dan staf, serta pemilik UKM Sektor industri makanan, khususnya usaha Roti Maros yang telah membantu terselenggaranya penelitian ini.