

# MENINGKATKAN KINERJA BISNIS MELALUI KEUNGGULAN BERSAING KULINER KHAS SEMARANG

Bogy Febriatmoko

Alumni Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang

## Abstrak

*Penelitian ini menganalisis pengaruh orientasi wirausaha, orientasi pasar, dan keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja bisnis. Rumusan masalah adalah bagaimana menciptakan keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja bisnis.*

*Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah sentra usaha mikro lumpia, bandeng presto dan wingko di Semarang yang berjumlah 104 industri. Dan jumlah data yang dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah 102 industri. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan jawaban nilai 1 (sangat tidak setuju sekali) sampai dengan 7 (sangat setuju sekali). Alat analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) melalui program AMOS 18*

*Hasil analisis data goodness of fit index menunjukkan bahwa model penelitian mempunyai kesesuaian fit (dapat diterima). Tidak semua hipotesis dapat diterima setelah dilakukan analisis SEM. Hipotesis yang diterima adalah pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis, orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing dan keunggulan bersaing terhadap kinerja. Adapun yang ditolak adalah pengaruh antara orientasi wirausaha terhadap keunggulan bersaing dan orientasi pasar terhadap kinerja bisnis.*

*Secara umum kesimpulan dari hasil pengujian model yang diterapkan pada sentra usaha mikro lumpia, bandeng presto dan wingko di Semarang menunjukkan bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai melalui orientasi pasar, dimana keunggulan bersaing yang dihasilkan perusahaan dapat meningkatkan kinerja bisnis. Penelitian ini memberikan beberapa keterbatasan penelitian serta agenda penelitian mendatang yang bisa dilakukan pada penelitian lanjutan.*

## Kata kunci :

Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar, Keunggulan Bersaing, Kinerja Bisnis.

## I. LATAR BELAKANG MASALAH

Seiring dengan upaya dunia untuk bersama-sama bangkit dari keterpurukan ekonomi akibat krisis ekonomi global tahun 2008, APEC mengangkat agenda pokok "new strategy for jobs and growth" untuk dibahas dalam rangkaian pertemuan APEC sepanjang tahun 2011. Pembahasan strategi baru pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja diharapkan dapat menjadi jalan keluar bagi permasalahan ekonomi yang tengah dihadapi di banyak negara di dunia, khususnya para ekonomi APEC, baik bagi generasi saat ini maupun generasi mendatang.

Di Indonesia usaha kecil dan menengah telah menyumbang 28 persen PDB (Departemen Perindustrian, 2005). Dalam pembangunan ekonomi di Indonesia UKM selalu digambarkan sebagai sektor yang mempunyai peranan yang penting, karena sebagian besar jumlah penduduknya berpendidikan rendah dan hidup dalam kegiatan usaha kecil baik disektor tradisional maupun modern.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, karena semakin terbukanya pasar di dalam negeri, merupakan ancaman bagi UKM dengan semakin banyaknya barang dan jasa yang masuk dari luar dampak globalisasi. Oleh karena itu pembinaan dan pengembangan UKM saat ini dirasakan semakin mendesak dan sangat strategis untuk mengangkat perekonomian rakyat, maka kemandirian UKM dapat tercapai dimasa mendatang. Dengan berkembangnya perekonomian rakyat diharapkan dapat meningkatkan pendapatan masyarakat, membuka kesempatan kerja, dan memakmurkan masyarakat secara keseluruhan.

Keberadaan pemerintah dalam upaya peningkatan kinerja usaha kecil dan menengah sudah sangat serius, hal ini dibuktikan dengan adanya pemberian kredit lunak kepada pemilik usaha untuk meningkatkan kapabilitas mereka

dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Tetapi pemberian kredit oleh pemerintah masih kurang merata, dan masih banyak yang belum bisa menerima karena terbentur pada syarat administratif. Kecenderungan pemberian kredit adalah pada pengusaha besar daripada pengusaha kecil dan menengah karena alasan kelemahan manajerial pemasaran.

Uncles (2002) menjelaskan bahwa seiring dengan meningkatnya laju persaingan bisnis, maka perusahaan harus merubah strateginya selama ini dari orientasi produksi menjadi strategi yang berorientasi pada konsumen. Perusahaan yang berorientasi konsumen dipandang lebih mampu untuk mendorong peningkatan kinerja. Melalui orientasi pasar, perusahaan dapat mengetahui apa yang sebenarnya menjadi kebutuhan konsumen dan dapat memenuhi secara tepat. Kohli dan Jaworski (1990) menyatakan bahwa orientasi pasar merupakan penerapan dari konsep marketing (*marketing concept*) yang pada dasarnya merupakan filosofi kerja perusahaan yang terdiri dari tiga elemen dasar, yaitu :

- a. Strategi pemasaran dibangun diatas bisnis filosofi bahwa pelanggan adalah titik sentral pengembangan strategi.
- b. Adanya efisiensi perusahaan.
- c. Adanya pengorganisasian pemasaran sebagai sesuatu kegiatan yang terpadu (Ferdinand, 2000).

Persaingan industri makanan yang semakin semarak, menuntut pelaku bisnis dalam bidang makanan untuk dapat selalu menggunakan strategi bersaing yang relevan dengan perkembangan kondisi lingkungan bisnisnya agar dapat mempertahankan keunggulan bersaing yang berkesinambungan terhadap perusahaan sejenis serta tetap eksis dalam lingkungan bisnisnya. Begitupula dengan persaingan usaha lumpia di Semarang dirasa

sangat kuat dan memperebutkan segmen pasar yang sama. Situasi ini menuntut pelaku usaha lumpia di Semarang untuk menciptakan strategi manufaktur yang baik agar bisa meningkatkan kinerja bisnisnya.

Penelitian ini mengambil objek pada makanan khas di Semarang yaitu Lumpia, Bandeng Presto dan Wingko. Berikut adalah data pengusaha Lumpia, Bandeng Presto dan Wingko yang tercatat di Dinas Perindustrian :

**Tabel 1.1**  
**Data pengusaha lumpia, bandeng presto dan wingko**

Jenis Usaha	Jumlah 2011	Jumlah 2013
Lumpia	38	30
Bandeng Presto	59	59
Wingko	14	15
Total	111	104

Sumber : Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang, 2011 & 2013

Secara umum harga ketiga makanan ini di kota Semarang cukup bersaing. Adanya peluang pasar yang masih cukup besar dalam bisnis usaha produk makanan di Semarang menyebabkan tingginya tingkat persaingan dalam bisnis produk olahan. Berdasarkan hasil prasurvey terhadap pengusaha lumpia, bandeng presto dan wingko menyatakan bahwa pendapatan mereka mengalami pasang surut karena banyaknya pesaing dan masuknya pengusaha besar yang bermodal besar, meskipun sudah diadakan varian produk. Selain itu ketidak pastian supply bahan baku juga mengakibatkan pendapatan mereka mengalami pasang surut. Umumnya ketika hari libur panjang mereka menerima banyak pesanan akan tetapi supplier bahan baku sering tidak bisa memenuhi jumlah yang diminta oleh pengusaha, sehingga pengusaha mencari alternative lain mencari bahan baku di luar supplier mereka yang tentu saja harganya lebih tinggi. Hal ini menyebabkan margin profit mereka mengalami pasang surut. Selain itu dari segi persaingan ada beberapa pengusaha yang mengeluhkan pesaing mereka menggunakan bahan pengawet untuk

produknya, biasanya untuk produk-produk yang dikirim hingga luar kota. Ini menyebabkan pedagang-pedagang yang jujur mempunyai kendala untuk bersaing di pasar luar kota karena produk-produk tanpa pengawet lebih cepat kadaluarsa.

Alasan melakukan penelitian ini adalah ingin mengetahui dan meningkatkan kinerja bisnis produk makanan khas di Semarang.

## II. TELAHAH PUSTAKA

### 2.1 Orientasi Kewirausahaan

Lumpkin dan Dess (1996) telah membuat perbedaan antara konsep-konsep kewirausahaan (*entrepreneurship*) dan orientasi wirausaha (*entrepreneurial orientation*). Kewirausahaan dikaitkan dengan pemain bisnis baru dan sangat berkaitan dengan pertanyaan semacam "usaha apa yang kita masuki?" sementara orientasi wirausaha dikaitkan dengan proses kewirausahaan dan sangat berkenaan dengan pertanyaan semacam "bagaimana kita membuat usaha-usaha baru berhasil?" (Richard, Barnett, Dwyer, & Chadwick. 2004).

Aktivitas wirausaha dianggap sebagai kegiatan pengembangan ekonomi yang mendukung penciptaan kesejahteraan dan lapangan kerja (OECD, 1998). Orientasi wirausaha mengarah kepada orientasi stratejik sebuah perusahaan, mencakup juga aspek-aspek gaya, metode dan praktek-praktek pengambilan keputusan wirausaha spesifik (Lumpkin & Dess, 1996). McGrath, (1996) menyatakan bahwa orientasi wirausaha dapat menjadi suatu cara pengukuran yang penting tentang bagaimana sebuah perusahaan diorganisir, dan merupakan sumbangan kewirausahaan (*entrepreneurship*) yang penting terhadap kinerja perusahaan.

## 2.2 Orientasi Pasar

Orientasi pasar menurut Lukas & Ferrell (2000) didefinisikan sebagai proses dari menghasilkan dan memberikan informasi pasar untuk tujuan menciptakan *superior value* bagi konsumen. Sedangkan menurut Narver dan Slater (1990) orientasi pasar adalah suatu konsep orientasi yang berfokus pada penciptaan nilai - nilai yang tinggi bagi konsumen. Orientasi pasar sebagai konstruk berdimensi tunggal (*one-dimension*) terdiri dari 3 komponen perilaku, yakni orientasi pelanggan (*customer orientation*), orientasi pesaing (*competitor orientation*) dan koordinasi antar fungsi intraperusahaan (*inter functional coordination*).

Orientasi pelanggan (*customer orientation*) diartikan sebagai pemahaman yang memadai terhadap pembeli sasaran, sehingga *superior value* dapat diberikan secara terus menerus (Narver & Slater, (1990). Pemahaman di sini mencakup pemahaman terhadap seluruh rantai nilai pembeli, baik saat terkini maupun pada perkembangannya dimasa yang akan datang.

Orientasi pesaing mempunyai keterkaitan yang kuat dengan orientasi

pelanggan dalam hal pengumpulan informasi (*information gathering*) dan mencakup analisis menyeluruh terhadap kapabilitas teknologi pesaing sebagai usaha untuk mengukur kemampuan para pesaing dalam memuaskan pembeli sasaran yang lama (Narver & Slater 1990). Pada dasarnya orientasi pesaing memusatkan pada 3 pertanyaan berikut : (1) siapa saja pesaing kita ? (2) teknologi apa yang mereka tawarkan ? (3) apakah mereka menawarkan alternatif yang menarik di mata pelanggan kita ? (Slater & Narver, 1994).

Komponen ketiga dari orientasi pasar adalah koordinasi antar fungsi intra perusahaan (*interfunctional coordination*). Koordinasi antar fungsi intraperusahaan merefleksikan pendayagunaan secara terkoordinasi dari seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan dalam rangka menciptakan superior value bagi pembeli sasaran (Narver & Slater 1990), integrasi sumber daya perusahaan yang terkoordinasi berhubungan erat dengan orientasi pelanggan dan pesaing dimana koordinasi ini dibangun berdasarkan informasi yang diperoleh dan melalui pendayagunaan sumber daya yang terkoordinasi, informasi - informasi tersebut disebarkan ke seluruh bagian organisasi bersangkutan.

Narver & Slater (1990) menjelaskan bahwa tiga komponen perilaku tersebut secara simultan dan terus menerus diarahkan untuk mencapai tujuan dari orientasi pasar, yaitu menciptakan *superior value* bagi pelanggan secara terus menerus.

## 2.3 Keunggulan Bersaing

Tujuan dari strategi kompetitif adalah pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan meningkatkan kinerja perusahaan. Keunggulan kompetitif dapat dicapai dari mengimplementasikan penciptaan strategi nilai tidak secara simultan namun melalui

kondisi pesaing yang potensial (Barney,McWright and David J. Ketchen, 1991)

Keunggulan yang berkelanjutan dicapai ketika keunggulan tersebut dapat bertahan dari erosi atau perilaku pesaing. Dengan kata lain keterampilan dan sumberdaya yang mendasari dari keunggulan kompetitif bisnis harus mampu bertahan dari duplikasi perusahaan lain (Barney,1991).

#### 2.4 Kinerja Bisnis

Menurut Wibowo (2008), kinerja berasal dari pengertian *performance*. Adapun pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna luas, tidak hanya hasil kerja, tetapi bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Adapun pendapat lain yang dikemukakan oleh Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2008), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

#### 2.5 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan pada Kinerja Bisnis

Yeoh & Jeong (1995) memberikan kesimpulan pada penelitiannya bahwa kewirausahaan akan memberikan efek positif pada kinerja ekspor melalui kinerja struktur saluran ekspor yang menjadi elemen penting strategi pemasaran.

Hasil penelitian yang sedikit berbeda adalah temuan Barret (2000) yang menyatakan bahwa kewirausahaan korporat akan memberikan efek positif pada kinerja perusahaan di mana bauran pemasaran sebagai manifestasi taktik pemasaran dan petunjuk nyata kinerja pemasaran hanya merupakan factor moderator. Ini berarti bahwa peran kinerja pemasaran hanya terbukti menjadi faktor pendukung dan bukan menjadi tujuan hasil.

#### 2.6 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan pada Keunggulan Bersaing

Palich dan Bagby (1995) menggunakan teori kognitif untuk menjelaskan keberanian risiko kewirausahaan, yang menemukan bahwa berdasarkan proses kategorisasi kognitif yang unik, tidak ada perbedaan yang signifikan antara wirausahawan dan non-wirausahawan, namun demikian wirausahawan memiliki pandangan terhadap situasi yang sama sebagai peluang, sedangkan non-wirausahawan melihat situasi tersebut sebagai kurang potensial, sehingga risiko dalam konteks ini terkait dengan pemanfaatan peluang yang tersedia dalam lingkungan bisnis.

Adanya persaingan pasar yang meningkat dan penekanan perhatian perusahaan pada pengurangan biaya sementara perusahaan meningkatkan penerimaan merupakan dua hal yang dapat menggerakkan perusahaan untuk meningkatkan aktivitas kewirausahaan mereka. Orientasi wirausaha atau *Entrepreneurial Orientation* merupakan suatu pandangan mengenai aktivitas kewirausahaan dalam perusahaan.

#### 2.7 Pengaruh Orientasi Pasar pada Keunggulan Bersaing

Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dalam menciptakan perilaku penting untuk penciptaan nilai unggul bagi pembeli serta kinerja dalam bisnis. Sedangkan Matsuno (2002) mengartikan orientasi pasar sebagai suatu proses dan aktivitas yang berhubungan dengan penciptaan dan pemuasan pelanggan dengan cara terus menilai kebutuhan dan keinginan pelanggan. Penerapan orientasi pasar akan membawa peningkatan kinerja bagi perusahaan tersebut.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Akimova (1999) membuktikan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Perusahaan yang menerapkan orientasi pasar memiliki kelebihan dalam hal pengetahuan pelanggan dan kelebihan ini dapat dijadikan sebagai sumber untuk menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan.

## 2.8 Pengaruh Orientasi Pasar pada Kinerja Bisnis

Orientasi pasar adalah pengaruh internal yang penting dan telah terbukti memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja organisasi. Orientasi pasar mengacu pada organisasi berbagai generasi, penyebaran, dan tanggap terhadap kecerdasan pasar (Kohli dan Jaworski, 1990). Slater dan Narver (1995) meneliti pengaruh pasar orientasi pada kinerja toko eceran di Amerika dan hasilnya mendukung hubungan positif antara langkah-langkah tinggi orientasi pasar dan tingkat tinggi kinerja toko ritel. Appiah-Adu dan Satyendra (1999) menemukan sebuah hubungan yang positif dan signifikan antara orientasi pasar dan kinerja antara UKM di Inggris. Diperkuat oleh temuan oleh Pelham dan Wilson (1996) adanya pengaruh positif dengan kinerja bisnis dan hal yang sama ditemukan pada orientasi pelanggan (yaitu pasar orientasi) secara signifikan di seluruh UKM Amerika.

Upaya yang dapat dilakukan dalam upaya mengembangkan usaha kecil menengah, seperti dikemukakan oleh Haris dan Piercy (1997), bahwa peningkatan kinerja dan peningkatan daya saing perusahaan dapat dilakukan melalui pengembangan budaya organisasi yang difokuskan pada pemahaman terhadap kebutuhan pasar, keinginan dan permintaan pasar yaitu berorientasi pada pasar (*market oriented-culture*). Senda dengan hasil temuan penelitian Kumar (2002) bahwa orientasi

pasar memberikan kontribusi yang signifikan dalam peningkatan sejumlah kompetensi perusahaan yang dapat mendorong kinerja yang tinggi dalam bidang biaya dan kesuksesan dalam memberikan layanan yang baru.

*Market orientation* memiliki peran yang sama penting dan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Harris dan Ogbonpa (2000), yang membuktikan bahwa terdapat hubungan langsung antara orientasi pasar dengan kinerja.

## 2.9 Pengaruh Keunggulan Bersaing pada Kinerja Bisnis

Keunggulan bersaing diperkirakan dapat menghasilkan kinerja pasar yang unggul dan kinerja finansial (laba pada investasi, penciptaan kesejahteraan pemegang saham/dividen) (Day & Wensley, 1988). Sumber-sumber keunggulan bersaing analisis keunggulan bersaing menunjukkan perbedaan dan keunikan di antara pesaing. Sumber keunggulan bersaing adalah keterampilan, sumber daya dan pengendalian yang superior. Keterampilan yang superior memungkinkan organisasi untuk memilih dan melaksanakan strategi yang akan membedakan dengan organisasi lain dan persaingan dengan pesaing. Sedangkan menurut Dickson (1992); Ghemawat (1986) dalam Kandampully dan Duddy (1999), dalam arena global, keunggulan bersaing perusahaan adalah kecepatan meniru dengan pesaing-pesaingnya.

Keunggulan bersaing sangat menjadi penting pada saat perusahaan memasuki pasar yang sangat kompetitif, dimana keberhasilan jangka pendek bahkan jangka panjang akan ditentukan oleh kemampuan perusahaan membangun basis yang kuat bagi keunggulan yang berkelanjutan lebih baik dari yang dimiliki pesaingnya dalam pasar yang dilayani.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini untuk mengetahui bagaimana cara meningkatkan kinerja bisnis pada makanan khas Semarang. Kinerja yang akan diteliti harus sesuai dengan rumusan masalah tujuan dan manfaat penelitian, maka digunakan metode penelitian kuantitatif. Alat analisis yang digunakan adalah SEM Amos maka hasil analisis akan lebih lengkap dan

mendalam sehingga tujuan penelitian dapat tercapai.

## III. PEMBAHASAN

### 3.1 Uji Normalitas Data

Uji Normalitas dengan menggunakan criteria nilai kritis sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01. Hasil uji normalitas disajikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.1**  
**Evaluasi Normalitas Data**

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
kib4	3.000	7.000	-.216	-.890	-.249	-.512
kib3	3.000	7.000	-.283	-1.169	-.632	-1.302
kib2	3.000	7.000	.408	1.682	-.482	-.993
kib1	3.000	7.000	.109	.448	-.485	-1.000
kb3	3.000	7.000	-.038	-.155	-.410	-.846
kb2	3.000	7.000	-.016	-.066	.177	.366
kb1	3.000	7.000	-.149	-.615	.524	1.081
op3	3.000	7.000	-.228	-.942	-.216	-.445
op2	4.000	7.000	.094	.386	-.548	-1.130
op1	4.000	7.000	-.061	-.250	-.914	-1.885
ok4	4.000	7.000	-.280	-1.153	-.567	-1.168
ok3	4.000	7.000	-.256	-1.054	-.723	-1.491
ok2	4.000	7.000	.183	.753	-.440	-.906
ok1	4.000	7.000	-.482	-1.987	-.531	-1.095
Multivariate					-6.255	-1.492

Sumber: Data Primer diolah, 2014

Berdasarkan uji skewnes dan kurtosis didapat nilai c.r semua variabel tidak ditemukan c.r diatas  $\pm 2,58$ . Hal ini berarti data terdistribusi secara normal.

### 4.2 Outlier

Outliers, merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik. Dengan menggunakan kriteria nilai kritis  $\pm 3$ , maka data dinyatakan outlier jika memiliki nilai Z-score lebih tinggi 3 atau lebih rendah dari -3.

**Tabel 4.2**  
**Outlier**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(ok1)	102	-2.02227	1.25188	.0000000	1.0000000
Zscore(ok2)	102	-1.64921	2.03442	.0000000	1.0000000
Zscore(ok3)	102	-2.06417	1.33172	.0000000	1.0000000
Zscore(ok4)	102	-2.10636	1.39661	.0000000	1.0000000
Zscore(op1)	102	-1.51546	1.68268	.0000000	1.0000000
Zscore(op2)	102	-1.60920	2.03832	.0000000	1.0000000
Zscore(op3)	102	-2.63563	1.80791	.0000000	1.0000000
Zscore(kb1)	102	-2.60885	1.76491	.0000000	1.0000000
Zscore(kb2)	102	-2.95034	2.44759	.0000000	1.0000000
Zscore(kb3)	102	-2.44913	1.91439	.0000000	1.0000000
Zscore(kib1)	102	-2.49931	2.03277	.0000000	1.0000000
Zscore(kib2)	102	-2.21965	2.21965	.0000000	1.0000000
Zscore(kib3)	102	-2.61642	1.58633	.0000000	1.0000000
Zscore(kib4)	102	-2.34935	1.80015	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	102				

Sumber: Data Primer diolah, 2014

Berdasarkan hasil komputasi uji outliers dapat diketahui bahwa tidak ada nilai Z-score yang lebih besar dari  $\pm 3$ . Dengan demikian tidak ada *univariate outliers* dalam data penelitian ini.

#### 4.3 Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *construc reliability* sedangkan uji validitas dengan menggunakan *confirmatory factor*. Hasil uji reliabilitas dan validitas disajikan pada tabel 4.3 di bawah ini:

**Tabel 4.3**  
**Uji Reliabilitas dan Validitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Orientasi Kewirausahaan		Orientasi Pasar		Keunggulan Bersaing		Kinerja Bisnis	
	Loadin g	Error	Loadin g	Erro r	Loadin g	Erro r	Loadin g	Erro r
ok1	0,84	0,7						
ok2	0,76	0,57						
ok3	0,79	0,63						
ok4	0,84	0,71						
op1			0,78	0,61				
op2			0,84	0,71				
Op3			0,83	0,69				
kb1					0,79	0,62		
kb2					0,79	0,63		
kb3					0,81	0,66		
kib1							0,83	0,68
kib2							0,79	0,62
kib3							0,84	0,71
kib4							0,72	0,52
Sum of std. loadings	3,25		2,45		2,39		3,18	
Sum of Measur error		2,61		2,01		1,91		2,53
Reliability	0,80		0,75		0,75		0,80	

Sumber Data primer diolah, 2014

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa semua indikator yang disusun dalam kuesioner untuk mengukur variabel penelitian tersebut di atas diperoleh nilai *reliability* lebih besar dari 0,700 (yang disyaratkan). Ini berarti kuesioner yang telah disusun apabila diulangi pada responden yang sama dengan waktu relatif berbeda jawabannya adalah konsisten (reliabel).

Kemudian nilai *loading* menunjukkan bahwa semua indikator yang diajukan dan telah dipergunakan untuk mengukur variabel tersebut di atas memiliki nilai *loading* lebih besar dari

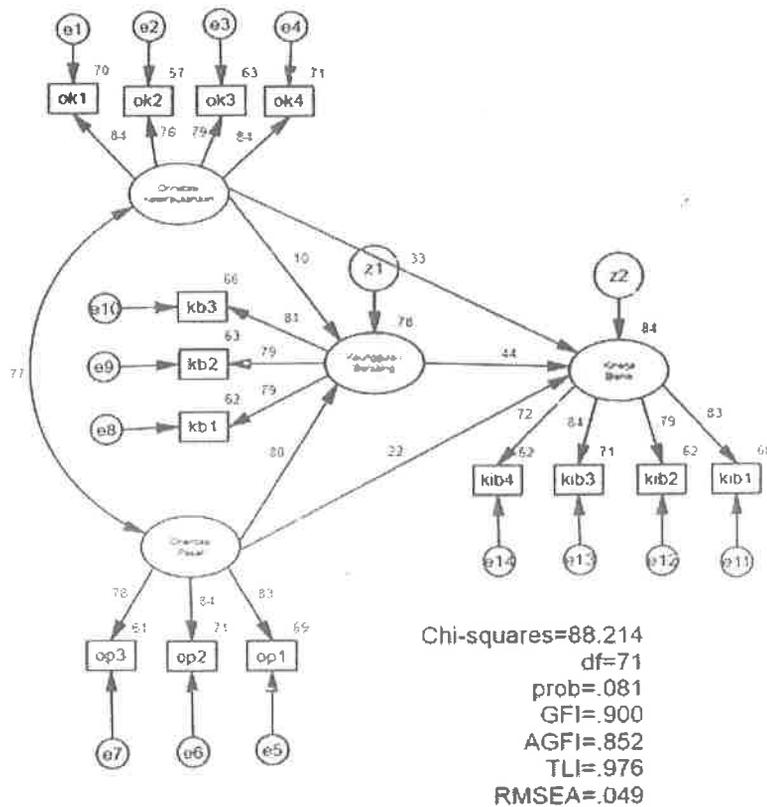
0,700. Ini berarti indikator-indikator yang digunakan benar-benar mengukur apa yang hendak diukur (*valid*).

#### 4.1 Pengujian Hipotesis

##### 4.4.1 Pengujian Kelayakan Model

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) secara full model. Hasil analisis SEM Full Model dengan bantuan AMOS Ver 18, output yang dihasilkan disajikan pada gambar dan tabel di bawah ini.

**Gambar 4.1**  
**Struktural Equation Modeling (SEM) Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Bisnis**



Sumber: Data Primer Diolah, 2014

**Tabel 4.20**  
**Evaluasi Indeks Kelayakan Model**

Goodnes Of Fit Index	Cut-off Value	Nilai Goodnes Of Fit Index	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	88,214	Relatif kecil
Sig. Prob	$\geq 0,05$	0,081	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,900	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,852	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,976	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,049	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2014

Berdasarkan tabel 4.20 di atas parameter *goodnes of fit index*, hanya parameter AGFI yang nilainya di bawah *cut off value*, akan tetapi tidak terlalu jauh dari yang disyaratkan. Secara keseluruhan evaluasi indeks kelayakan SEM Model Full ini dapat dipertimbangkan untuk analisis selanjutnya.

#### 4.4.2 Hipotesis

Pengujian hipotesis didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan alat analisis SEM dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan pada tabel 4.18. Hasil komputasi SEM full model telah dilakukan disajikan pada tabel dibawah ini.

**Tabel 4.21**  
**Standardized Estimated Koefisien**

No	Variabel bebas	Regresi	Variabel terikat	Beta	Prob.	Direct Effects	Indirect Effects	Total Effects (Direct Effects + Indirect Effects)
1	Orientasi Kewirausahaan (x1)	→	Keunggulan Bersaing (x3)	0,104	0,481	0,080	-	0,080
2	Orientasi Pasar (x2)	→	Keunggulan Bersaing (x3)	0,800	****	0,605	-	0,605
3	Orientasi Kewirausahaan (x1)	→	Kinerja Bisnis (x4)	0,331	0,007	0,315	-	0,315
4	Orientasi Pasar (x2)	→	Kinerja Bisnis (x4)	0,219	0,319	0,206	-	0,206
5	Keunggulan Bersaing (x3)	→	Kinerja Bisnis (x4)	0,437	0,038	0,543	-	0,543
		<b>Mediasi</b>						
6	Orientasi Kewirausahaan (x1)	→ Keunggulan Bersaing (x3) →	Kinerja Bisnis (x4)			0,315	0,043	0,358
7	Orientasi Pasar (x2)	→ Keunggulan Bersaing (x3) →	Kinerja Bisnis (x4)			0,206	0,328	0,534

\*\*\*\* signifikan pada 1%

Berdasarkan hasil analisis SEM yang telah dilakukan hasil komputasi dapat diinterpretasikan hasil pengujian hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

#### 4.4.3. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 menyatakan bahwa:

H1 *Orientasi wirausaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis.*

Orientasi Wirausaha terdiri dari indikator kemampuan berkreasi, proaktif, keberanian mengambil resiko, dan membangun jaringan. Pada penelitian ini hipotesis "Orientasi wirausaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis" telah diterima karena  $sig.prob = 0,007 < 5\%$ . Koefisien bertanda positif (0,331) dan direct effects sebesar 0,315 ini memberikan informasi jika orientasi kewirausahaan meningkat 1 point maka kinerja bisnis akan meningkat sebesar 0,315 point.

#### 4.4.4. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 menyatakan bahwa :

H2 *Orientasi wirausaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.*

Pada penelitian ini hipotesis "Orientasi wirausaha berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing" tidak terbukti karena  $sig.prob = 0,481 > 5\%$ .

#### 4.4.5. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan bahwa:

H3 *Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.*

Variable Orientasi Pasar terdiri dari indikator orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan informasi pasar. Parameter estimasi antara variable Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing adalah diterima karena  $sig.prob = 0,000 < 5\%$ . Koefisien bertanda positif (0,800) dan direct effects sebesar 0,605 ini

memberikan informasi jika orientasi pasar meningkat 1 point maka keunggulan bersaing akan meningkat sebesar 0,605 point.

#### 4.4.6. Pengujian Hipotesis 4

H4 menyatakan bahwa :

H4 *Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis.*

Parameter estimasi antara variable orientasi pasar dan kinerja bisnis pada penelitian ini ditolak karena  $sig.prob = 0,319 > 5\%$ .

#### 4.4.7. Pengujian Hipotesis 5

H5 menyatakan bahwa :

H5 *Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis.*

Variable Keunggulan Bersaing terdiri dari indikator persepsi harga, kualitas, proses tidak mudah ditiru. Parameter estimasi antara variable Keunggulan Bersaing dan Kinerja bisnis pada penelitian ini diterima karena  $sig.prob = 0,038 < 5\%$ . Koefisien bertanda positif (0,437) dan direct effects sebesar 0,543 ini memberikan informasi jika keunggulan bersaing meningkat 1 point maka kinerja bisnis akan meningkat sebesar 0,543 point.

## V. PENUTUP

Hasil penelitian ini berhasil menemukan bahwa hanya ada satu faktor yang dapat mempengaruhi secara signifikan keunggulan bersaing yaitu orientasi pasar.

Diantara orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar hanya orientasi pasar yang berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Kemudian diantara orientasi kewirausahaan, orientasi pasar dan keunggulan bersaing hanya orientasi pasar yang tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja bisnis, keunggulan bersaing (54,3%) paling besar pengaruhnya secara

langsung daripada orientasi kewirausahaan (31,5%). Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung terhadap kinerja bisnis (melalui keunggulan bersaing) variabel orientasi pasar (53,4%) total pengaruhnya paling besar daripada orientasi kewirausahaan (35,8%).

Kondisi ini memberikan sinyal kepada pelaku bisnis UMKM (Lumpia, Wingko dan Bandeng Presto) untuk dapat meningkatkan kinerja bisnis. Strategi yang dapat digunakan

adalah untuk lebih menekankan pada keunggulan bersaing yang dapat mendorong kinerja bisnis tetapi tidak meninggalkan bahkan lebih meningkatkan peran orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar untuk dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Karena jika peran orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar meningkat akan meningkatkan keunggulan bersaing, hal ini tentunya berakhir akan meningkatkan kinerja bisnis pelaku UMKM.

---

DAFTAR PUSTAKA

---

- Akimova, Irina, 1999, "**Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firm**", *European Journal of Marketing*
- Allison, Kaye, 2005, **Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba**, Yayasan Obor Indonesia, Jakarta
- Appiah-Adu, K & Singh, S, 1999, **Marketing Culture And Performance In U K Service Firms**
- Baker, W.E. & James M. Sinkula, 1999, "**The Synergistic Effect Of Market Orientation And Learning Orientation On Organizational Performance**", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol.27, NO.4
- Barney, JB., Mike Wright., David J Ketchen, 1991, "**The Resourch Based View of The Firm Ten years after 1991**", *Journal of Management*
- Barret, Hilton., Joseph L Ballloun., Art Weinstein, 2000, "**Marketing Mix Factors As Moderators Of The Corporate Entrepreneurship-Business Performance Relationship-A Multistage, Multivariate Analysis**", *Journal of Marketing Theory*, Vol.8, No.2
- Bharadwaj, S.G., P., Varadarajan, R., Fahy, J, 1993, "**Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions**", *Journal of Marketing*.
- Bhuian, Shahid N, 1998, "**An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies**" *Journal of Business Research*, Vol.43, No.1
- Cooper, D R & C W Emory, 1995, **Business Research Methods**, Chicago
- Covin, J.G, & Slevin, D.P, 1991, "**A Conceptual Model Of Entrepreneurship As Firm Behavior**", *Entrepreneurship Theory and Practice*
- Day, G. S., & Wensley, R, 1988, "**Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive Superiority**".
- Despande, Rohit., John U Farley., Jr. Frederick E Webster, 1993, "**Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firm**", *Journal of Marketing*, vol. 57
- Dickson, P.R, 1992, "**Toward A General Theory Of Competitive Rationality**", *Journal of Marketing*.
- Ellis, P.D, 2006, "**Market Orientation And Performance: A Meta-Analysis And Cross-National Comparisons**", *Journal of Management Studies*, Vol.43, No.5
- Ferdinand, Augusty, 2000, "**Manajemen Pemasaran Sebuah Pendekatan Stratejik**", Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- Frank, H., Kessler, A., Fink, M, 2010, "**Entrepreneurial Orientation And Business Performance – A Replication Study**", SBR 62

- Ghemawat, Pankaj, 1986, "**Sustainable Advantage**", Harvard Business Review
- Ghosh, B. C., H.P. Schoch., D.B. Taylor, W. W. Kwan., T.S. Kim, 1994, "**Top Performing Organization Of Australia, New Zeland And Singapore: Comparative Study Of Their Marketing Effectiveness**", Marketing Intelligence And Planning, Vol.12, No.7
- Greenley, Gordon E, 1995, "**Market Orientation And Company Performance: Empirical Evidence From UK Companies**", British Journal of Management, Vol.6
- Hair, JR, Joseph F, Ralph E Anderson, Ronald L. Tatham & William C. Black, 1995, **Multivariate Data Analysis With Regarding, Fourth Edition, Prentice International, Inc .Hall**
- Han, Jin K., Namwoon Kim., Rajendra Kumar Srivastava, 1998, "**Market Orientation And Organizational Performance: Is Innovation A Missing Link?**", Journal of Marketing, Vol.62, No.4
- Harris, L. C., & E. Ogbonna, 2000, "**The Response Of Front-Line Employees To Market-Oriented Culture Change**" European Journal of Marketing, Vol.34
- Harris, L. C., & Piercy, N. F, 1997, **Market Orientation Is Free: The Real Cost Of Becoming Market Led.**
- Jaworski, Bernard J & Ajay K. Kohli, 1993, "**Market Orientation: Antecedents and Consequences**", Journal of Marketing, Vol.57, No.3
- Kandampully, Jay & Ria Duddy, 1999, "**Competitive Advantage Through Anticipation, Innovation And Relationships**", Management Decision
- Joreskog, K G & Dag sorbom, 1993, **Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language**
- Kirca, Ahmet H., Satish Jayachandran., William O. Bearden, 2005, "**Market Orientation:A Meta-Analytic Review And Assessment Of Its Antecedents And Impact On Performance**", Journal of Marketing, Vol.69
- Koch, Marianne J & Rita Gunther Mcgrath, 1996, "**Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter**", Strategic Manajemen Journal, Vol.17, No.5
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J., 1990, "**Market Orientation : The Construct, Research Proposition, and Managerial Implication**", Journal of Marketing.
- Kotler, P, 2001, **Marketing Management, Pearson Education Canada**
- Lukas, Bryan A., and O.C. Ferrel., 2000, "**The Effect of Market Orientation on Product Inovation**". Journal of The Academy Marketing Science
- Lukiastuti, Fitri, 2012, "**Pengaruh Orientasi Wirausaha Dan Kapabilitas Jejaring Usaha Terhadap Peningkatan Kinerja Ukm Dengan Komitmen Perilaku Sebagai Variabel Interviening (Studi Empiris Pada Sentra UKM Batik Di Sragen, Jawa Tengah)**", Jurnal Organisasi Dan Manajemen, Volume 8, Nomor 2

- 
- Lumpkin, G T & Gregory G Dess, 1996, "**Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance**", The Academy of Management Review, Vol.21, No.1
- Lumpkin, G. T & Gregory G Dess, 2001, "**Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role Of Environment And Industry Life Cycle**", Journal of Business Venturing, Vol.16
- Matsuno, Ken & John T Mentzer, 2000, "**The Effects Of Strategy Type On The Market Orientation-Performance Relationship**", Journal of Marketing, Vol.64, No.4
- Matsuno, Ken., Mentzer, John T., Ozsomer, Aysegul, 2002, "**The Effects Of Entrepreneurial Proclivity And Market Orientation On Business Performance**", Journal of Marketing, Vol.66, No.3
- Morris, M H., M Schindehutte, J Walton, J Allen, 2002, "**The Ethical Context Of Entrepreneurship: Proposing And Testing A Developmental Framework**", Journal of Business Ethics
- Narver, J. C., & Slater, S. F, 1990, "**The Effect of Market Orientation on Business Profitability**", Journal of Marketing.
- Noble, Charles H., Rajiv K. Sinha., Ajith Kumar, 2002, "**Market Orientation And Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment Of Performance Implications**", Journal of Marketing, Vol.66
- OECD, 1998, **Fostering Entrepreneurship, Paris**
- Palich, L.E. & Bagby, D.R, 1995, "**Using Cognitive Theory to explain Entrepreneurial Risk-taking: Challenging the conventional wisdom**", Journal of Business Venturing.
- Pelham, A . and Wilson, D, 1996, "**A Longitudinal Study Of The Impact Of The Impact Of Market Structure, Firm Structure, Strategy, Market Orientation On Dimensions Of Performance**".
- Pitt, Leyland., Albert Caruana., Pierre R Berthon, 1996, "**Market Orientation And Business Performance: Some European Evidence**", International Marketing Review, Vol.13, No.1
- Prakosa, Bagas, 2005, "**Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Di Semarang)**", Jurnal Studi Manajemen Dan Organisasi, Vol.2, No.1
- Quince, T, 2003, "**Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurs' Intentions and Objectives**", ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge
- Richard, Orlando C., Tim Barnett., Sean Dwyer., Ken Chadwick, 2004, "**Cultural Diversity In Management, Firm Performance, And The Moderating Role Of Entrepreneurial Orientation Dimensions**", Academy Of Management Journal, Vol.47, No.22
- Schindehutte, M., Morris, M.H., & Kuratko, D.F, 2000, "**Triggering Events, Corporate Entrepreneurship And The Marketing Function**", Journal of Marketing Theory and Practice.

- Schumacker, Randall E & Richard G Lomax, 1996, "**A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling**", Second Edition
- Selnes, Fred., Bernard J. Jaworski., Ajay K. Kohli, 1996, "**Market Orientation In United States And Scandinavian Companies. A Cross-Cultural Study**", Scandinavian Journal of Management, Vol.12, No.2
- Siguaw, J., Simpson, P., Baker, T, 1998, "**Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective**", Journal of Marketing.
- Slater, Stanley F & John C Narver, 1998, "**Customer -led and Market- Oriented: Let' Not Confuse The Two**", Strategic Management Journal.
- Slater, Stanley F., John C. Narver, 1994, "**Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship**", Journal of Marketing,
- Slater, Stanley F., John C. Narver, 1995, "**Market Orientation and the Learning Organization**", Journal of Marketing
- Speed, Richard and Gareth Smith, 1993, "**Customers, Strategy And Performance**", The International Journal of Bank Marketing, Vol.11
- Trustrum, Bernard Leslie, 1989, "**Marketing: Concept and Function**", European Journal of Marketing Ukrainian Firm
- Venkatraman, N & Vasudevan Ramanujam, 1986, "**Measurement Of Business Performance In Strategy Research: A Comparison Of Approaches**", Academy of management review, Vol.11, No.4
- Wibowo, Amin, 2008, "**The Impact Of Organisational Culture And Internal Corporate Governance On Organisational Performance In Indonesian Companies**", Ph. D. Curtin University of Technology, Graduate School of Business
- Wiklund, J., & Dean Shepherd, 2005, "**Entrepreneurial Orientation And Small Business Performance: A Configurational Approach**", Journal of Business Venturing, Vol.20, No.1
- Wiklund, Johan, 1999, "**The Sustainability Of The Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship**", Entrepreneurship Theory And Practice
- Wiklund, Johan., & Dean Sheperd, 2003, "**Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, And The Performance Of Small And Medium Sized Business**", Strategic Management Journal, Vol.24, No.13
- Yeoh, P. L & Jeong, I, 1995, "**Contingency Relationship Between Entrepreneurship Export Channel Structure and Environment; A Proposed Conceptual Model of Export Performance**", European Journal of Marketing.
- Zahra, S. A, 1991, "**Predictors And Financial Outcomes Of Corporate Entrepreneurship: An Explorative Study**", Journal of Business Venturing.

Zahra, Shaker A & Jeffrey G Covin, 1995, "**Contextual Influences On The Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis**", Journal of Business Venturing, Vol.10, No.1

Zeithaml, V A., A Parasuraman, LL Berry, 1985, "**Problems And Strategies In Services Marketing**", Journal of Marketing

