

**PENGARUH ORIENTASI PASAR, ORIENTASI  
KEWIRAUSAHAAN DAN KEMAMPUAN MANAJEMEN  
TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING SERTA IMPLIKASINYA  
PADA KINERJA UMK BORDIR DAN SULAMAN DI PROVINSI  
SUMATERA BARAT**

**DISERTASI**

**Ditulis Oleh :  
Ruwaida  
1566390037**

**Diajukan Sebagai Syarat Dalam Penelitian Disertasi  
Dalam Rangka Memperoleh Gelar Doktor Ilmu Manajemen**



**UNIVERSITASI PERSADA INDONESIA Y.A.I  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN  
JAKARTA  
2021**

UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN

PERSETUJUAN DISERTASI

Jakarta, Juni 2021



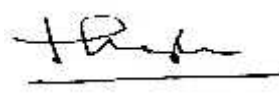
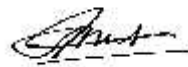
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I  
Doktor Yang Dipromosikan:

**Ruwaida**  
NIM: 1566390037

Judul Disertasi:

**PENGARUH ORIENTASI PASAR, ORIENTASI  
KEWIRAUSAHAAN DAN KEMAMPUAN MANAJEMEN  
TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING SERTA  
IMPLIKASINYA PADA KINERJA UMK BORDIR DAN  
SULAMAN DI PROVINSI SUMATERA BARAT**

Berdasarkan hasil yudisium Ujian Tertutup Disertasi Program Doktor Ilmu Manajemen yang dilaksanakan pada tanggal **22 Januari 2021**, maka Disertasi ini telah layak dan disetujui untuk dilanjutkan pada ***Ujian Terbuka/Promosi***

NO.	TIM PENGUJI	TANDA TANGAN
1	<b><u>Prof. Dr. Ismuhadjar, SE, MM</u></b> Penanggung Jawab/Ketua Sidang	
2	<b><u>Prof. Dr. Ir. Yudi Yulius, MBA</u></b> Promotor	
3	<b><u>Prof. Dr. Hamdy Hady, DEA</u></b> Co-Promotor	
4	<b><u>Dr. Ir W. Harry Susilo, MM</u></b> Oponen Ahli	
5	<b><u>Prof. Dr. Ismuhadjar, SE, MM</u></b> Guru Besar	



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UPI YAI**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI DOKTOR (S3) ILMU MANAJEMEN**

**PERNYATAAN MENGENAI PLAGIARISME**

Saya menyatakan bahwa Hasil Penelitian Disertasi dan tugas pribadi yang saya serahkan kepada dosen pembimbing akademik, Promotor dan Co Promotor, adalah benar-benar hasil penelitian/pekerjaan saya. Jika saya mengutip dan/atau menggunakan hasil penelitian atau pekerjaan orang lain dalam penelitian dan/atau tugas pribadi saya, maka saya akan mengindikasikan hal itu secara jelas, dengan mencantumkan sumber kutipan yang bersangkutan.

Jika saya melanggar pernyataan saya tersebut diatas maka saya menyatakan bersedia dikenakan sanksi plagiarisme dan sanksi akademik lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Persada Indonesia Y.A.I

Nama	Ruwaida
N I M	1566390037
Judul Seminar Hasil Penelitian	<b>PENGARUH ORIENTASI PASAR, ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN KEMAMPUAN MANAJEMEN TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA UMK BORDIR DANSULAMAN DI PROVINSI SUMATERA BARAT</b>
Anggota Tim Promotor yang telah ditetapkan	
Promotor	Prof. Dr. Ir. H. Yudi Julius, MBA
Co-Promotor	Prof. Dr. Hamdy Hady, DEA

Saya menandatangani pernyataan ini dengan sadar dan pernyataan ini dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, Juni 2021

  
3B4AJX351741921 (Ruwaida)

Ruwaida,2020 "Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan dan Kemampuan Manajemen Terhadap Keunggulan Bersaing Serta Implikasinya Pada Kinerja UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat", Promotor Prof. Dr. Ir. H. Yudi Yulius, MBA., Co-Promotor Prof. Dr. Hamdy Hady, DEA

#### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh: (1). orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, dan kemampuan manajemen secara parsial maupun bersama-sama terhadap keunggulan bersaing. (2). Orientasi pasar,orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, dan keusecara parsial maupun bersama-sama terhadap kinerja pemasaran.(3). Orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen dan keunggulan bersaing secara bersama-sama terhadap kinerja UMK bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pemilik/pengusaha UMK bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat yang berjumlah 1030, sedangkan sampel yang digunakan berjumlah 290 responden. Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini digunakan model persamaan structural atau *Structural Equation Modeling (SEM)*, dengan bantuan *software* Lisrel versi 8.80.

Hasil penelitian pada persamaan structural pertama menunjukkan bahwa orientasi pasar yang direfleksikan paling dominan oleh dimensi koordinasi antar fungsi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Orientasi kewirausahaan yang direfleksikan paling dominan oleh dimensi autonomi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Kemampuan manajemen yang direfleksikan paling dominan oleh dimensi kemampuan political berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Kontribusi ketiga variabel eksogen terhadap variabel endogen sebesar 0,67%. Orientasi pasar merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi keunggulan bersaing. Pada persamaan structural kedua menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja UMK. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja UMK. Kemampuan manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja UMK. Keunggulan bersaing yang direfleksikan paling dominan oleh dimensi fokus berpengaruh positif terhadap kinerja UMK. Orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, keunggulan bersaing secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMK. Kontribusi ketiga variabel eksogen dan endogen terhadap variabel endogen 2 sebesar 81%. Orientasi kewirausahaan merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja UMK.

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa variabel keunggulan bersaing bersifat partial mediating, karena keunggulan bersaing tidak dapat dikatakan sebagai variabel mediasi untuk seluruh variabel eksogen dalam penelitian ini.

Kata Kunci: Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, Keunggulan Bersaing, Kinerja Usaha



Ruwaida, 2020 " *The Effect of Market Orientation, Entrepreneurship Orientation and Management Capability on Competitive Advantage and Its Implications on the Performance of UMK Embroidery and Embroidery in West Sumatra Province*", Promotor Prof. Dr. Ir H. Yudi Julius, MBA., Co-Promotor Prof. Dr. Hamdy Hady, DEA

#### ABSTRACT

*The purpose of this study is to determine and analyze the effects of: (1). market orientation, entrepreneurial orientation, and management capabilities partially or jointly towards competitive advantage. (2). Market orientation, entrepreneurial orientation, management capability, and partial or joint effort toward marketing performance (3). Market orientation, entrepreneurial orientation, management ability and competitive advantage together with the performance of embroidery and embroidery MSEs in West Sumatra Province.*

*The research method used in this research is descriptive and verification methods. The population in this study were the owners / entrepreneurs of embroidery and embroidery UMK in the Province of West Sumatra, amounting to 1030, while the sample used was 290 respondents. To test the hypothesis in this study a structural equation model or Structural Equation Modeling (SEM) was used, with the help of Lisrel software version 8.80.*

*The results of the research on the first structural equation show that the market orientation reflected most dominantly by the coordination dimension between functions has a positive effect on competitive advantage. The entrepreneurial orientation reflected most dominantly by the dimension of autonomy has a positive effect on competitive advantage. The ability of management reflected most dominantly by the dimensions of political ability has a positive effect on competitive advantage. Market orientation, entrepreneurial orientation and management capability together have a positive and significant effect on competitive advantage. The contribution of the three exogenous variables to endogenous variables was 0.67%. Market orientation is the most dominant variable affecting competitive advantage. The second structural equation shows that market orientation has a positive effect on the performance of MSEs. Entrepreneurial orientation has a positive effect on the performance of MSEs. Management ability has a positive effect on the performance of MSEs. The competitive advantage reflected most dominantly by the focus dimension has a positive effect on the performance of MSEs. Market orientation, entrepreneurial orientation, management ability, competitive advantage together have a positive and significant effect on the performance of MSEs. The contribution of the three exogenous and endogenous variables to endogenous variable 2 was 81%. Entrepreneurship orientation is the most dominant variable affecting the performance of MSEs.*

*Based on the calculation of direct influence and indirect effect shows that the variable competitive advantage is partial mediating, because competitive advantage cannot be said to be a mediating variable for all exogenous variables in this study.*

*Keywords: Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, Management Capability, Competitive Advantage, Business Performance*

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat serta karuniaNya yang tak terhingga kepada penulis, sehingga penulis menyelesaikan Hasil Penelitian Disertasi dengan judul: **“Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan dan Kemampuan Manajemen Terhadap Keunggulan Bersaing Serta Implikasinya Pada Kinerja UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat”**.

Penulisan Hasil Penelitian Disertasi ini merupakan salah satu syarat dalam rangka memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen pada Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I Jakarta. Selama proses penyusunan hasil penelitian disertasi ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan, motivasi dan bimbingan baik itu secara moril dan materil dari berbagai pihak. Sehubungan dengan itu, penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Yth. Bapak Prof. Ir. H. Yudi Yulius, MBA, selaku Ketua Yayasan Administrasi Indonesia YAI, sekaligus sebagai Promotor yang senantiasa memberikan bimbingan dan masukannya serta saran yang pada akhirnya menjadi suatu pencerahan kepada penulis sehingga menginspirasi penulis selama proses penyusunan Hasil Penelitian Disertasi ini.
2. Yth. Ibu Prof. Sri Astuti Indriyati, P.Hd, selaku Rektor Universitas Persada Indonesia YAI
3. Yth. Ibu Dr. Marhalinda, SE, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Perdas Indonesia YAI
4. Yth. Bapak Prof. Dr. Anoesyirwan Moeins, M.Sc, MM, selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Persada Indonesia YAI
5. Yth. Bapak Prof. Dr. Hamdy Hady, DEA, Co-Promotor yang senantiasa memberikan masukan, saran dan kritiknya sehingga penulis dapat berusaha lebih maksimal dan senantiasa mengambil referensi literatur-literatur dari sumber yang terpercaya dan kredibel selama proses penyusunan Hasil Penelitian Disertasi ini.
6. Seluruh Jajaran Pimpinan, Dosen dan karyawan program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia YAI
7. Seluruh rekan Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen Angkatan 2015.

8. Pihak lain yang tidak dapat saya sebutkan satu-persatu, terimakasih atas bantuan dan kerja samanya

Penulis menyadari bahwa penyusunan Hasil Penelitian Disertasi ini masih terdapat banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis menerima saran dan kritiknya demi membangun kreatifitas yang lebih baik dimasa yang akan datang. Penulis juga berharap semoga hasil penelitian ini bermanfaat dan memperoleh tambahan setelah membacanya.

Jakarta, Juni 2021

Ruwaida

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>PERSETUJUAN SEMINAR HASIL PENELITIAN DISERTASI.....</b>	i
<b>PERNYATAAN MENGENAI PLAGIARISME.....</b>	ii
<b>ABSTRAK.....</b>	iii
<b><i>ABSTRACT</i>.....</b>	vi
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	v
<b>DAFTAR ISI.....</b>	vii
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	xii
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	xiv
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	27
1.3 Pembatasan Masalah.....	30
1.4 Rumusan Masalah.....	30
1.5 Tujuan Penelitian.....	31
1.6 Manfaat Penelitian.....	32
1.6.1 Manfaat Akademisi.....	32
1.6.2 Manfaat Praktis.....	33
<b>BAB II TINJAUAN TEORI DAN PENELITIAN TERDAHULU.....</b>	34
2.1 Tinjauan teori.....	34
2.1.1 Kinerja Usaha.....	39
2.1.2 Keunggulan Bersaing.....	45

2.1.3	Orientasi Pasar.....	54
2.1.4	Orientasi Kewirausahaan.....	61
2.1.5	Kemampuan Manajemen.....	67
2.2	Hasil Penelitian Terdahulu.....	72
<b>BAB III</b>	<b>KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS.....</b>	<b>80</b>
3.1	Kerangka Pemikiran.....	80
3.1.1	Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Keunggulan Bersaing..	80
3.1.2	Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing.....	82
3.1.3	Pengaruh Kemampuan Manajemen Terhadap Keunggulan Bersaing.....	85
3.1.4	Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan dan Kemampuan Manajemen Terhadap Keunggulan Bersaing....	87
3.1.5	Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja UMK.....	88
3.1.6	Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja UMK...	91
3.1.7	Pengaruh Kemampuan Manajemen Terhadap Kinerja UMK..	94
3.1.8	Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja UMK.....	96
3.1.9	Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja UMK.....	99
3.2	Hipotesis.....	101
<b>BAB IV</b>	<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>103</b>
4.1	Metode yang digunakan.....	103
4.2	Operasional Variabel Penelitian.....	104
4.3	Populasi dan sampel penelitian.....	113
4.3.1	Populasi Penelitian.....	113

4.3.2	Sampel.....	116
4.4	Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	117
4.4.1	Sumber Data.....	117
4.4.2	Teknik Pengumpulan Sampel.....	118
4.5	Pengujian Instrumen Penelitian.....	119
4.6	Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis.....	121
4.6.1	Rancangan Analisis.....	121
4.6.2	Uji Hipotesis.....	130
<b>BAB V</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>138</b>
5.1	Hasil Penelitian.....	138
5.1.1	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	138
5.1.1.1	Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Orientasi Pasar .....	138
5.1.1.2	Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Orientasi Kewirausahaan.....	139
5.1.1.3	Hasil Uji Validitas Instrumen Kemampuan Manajemen.....	140
5.1.1.4	Hasil Uji Validitas Instrumen Keunggulan Bersaing.....	141
5.1.1.5	Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja UMK.....	141
5.1.1.6	Hasil Uji Reliabilitas Variabel-Variabel Penelitian.....	142
5.1.2	Karakteristik Responden.....	143
5.1.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	143
5.1.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	144

5.1.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	145
5.1.2.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Usaha.....	146
5.1.3	Analisis Deskriptif Variabel.....	147
5.1.3.1	Analisi Deskriptif Variabel Orientasi Pasar.....	148
5.1.3.2	Analisi Deskriptif Variabel Orientasi Kewirausahaan.....	151
5.1.3.3	Analisi Deskriptif Variabel Kemampuan Manajemen.....	154
5.1.3.4	Analisi Deskriptif Variabel Keunggulan Bersaing.....	157
5.1.3.5	Analisi Deskriptif Variabel kinerja UMK.....	159
5.1.4	Hasil Analisis Dan Pengujian Hipotesis.....	161
5.1.4.1	Analisis Model Pengukuran.....	161
5.1.4.2	Analisis Model Struktural.....	186
5.1.4.3	Pengujian Hipotesis.....	190
5.1.4.4	Perhitungan Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung.....	199
5.2	Pembahasan.....	201
5.2.1	Orientasi Pasar Berpengaruh Positif dan Sigfikan terhadap Keunggulan Bersaing.....	201
5.2.2	Orientasi Kewirausahaan Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing.....	203
5.2.3	Kemampuan Manajemen Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing.....	205
5.2.4	Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen Secara Bersama-sama Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing.....	207

5.2.5	Orientasi Pasar Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja UMK.....	208
5.2.6	Orientasi Kewirausahaan Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja UMK.....	210
5.2.7	Kemampuan Manajemen Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja UMK.....	211
5.2.8	Keunggulan Bersaing Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja UMK .....	212
5.2.9	Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen dan Keunggulan Bersaing Secara Bersamaan Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja UMK.....	213
<b>BAB VI</b>	<b>KESIMPULAN, IMPLIKASI MANAJERIAL DAN SARAN</b>	<b>216</b>
6.1	Kesimpulan.....	211
6.2	Implikasi Manajerial.....	220
6.3	Saran.....	222
6.3.1.	Saran Manajerial.....	223
6.3.2.	Keterbatasan Penelitian.....	224
6.3.3	Saran untuk Peneliti Lebih Lanjut.....	225
	<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>227</b>
	<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>234</b>



## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Perkembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tahun 2012-2017.....	4
Tabel 1.2 Perkembangan Penjualan UMK Bordir dan Sulaman Per Kabupaten/Kota Provinsi Sumatera Barat 2014-2017 .....	9
Tabel 1.3 Perkembangan Penjualan UMK Bordir dan Sulaman 5 Daerah Kabupaten/Kota Periode 2014-2017 (Unit) .....	9
Tabel 1.4 Perkembangan Market Share UMK Bordir dan Sulaman Di Provinsi Sumatera Barat Tahun 2014-2017 (dalam %).....	11
Tabel 1.5 Hasil Perhitungan Pra-survei Variabel Kinerja UMK .....	13
Tabel 1.6 Hasil Perhitungan Pra-Survei Variabel Keunggulan Bersaing.....	15
Tabel 1.7 Hasil Perhitungan Pra-Survei Variabel Orientasi Pasar.....	21
Tabel 1.8 Hasil Perhitungan Pra-Survei Variabel Orientasi Kewirausahaan.....	24
Tabel 1.9 Hasil Perhitungan Pra-Survei Variabel Kemampuan Manajemen.....	26
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	72
Tabel 4.1 Definisi Operasional Variabel .....	110
Tabel 4.2 Profil Usaha Bordir dan sulaman Provinsi Sumatera Barat .....	115
Tabel 4.3 Penentuan Ukuran sampel .....	117
Tabel 4.4 Uji Kesuaian Kesesuaian Model.....	128
Tabel 4.5 Kriteria Pengujian Hipotesis .....	135
Tabel 5.1 Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Variabel Orientasi Pasar .....	138
Tabel 5.2 Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Variabel Orientasi Kewirausahaan.....	139
Tabel 5.3 Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Variabel Kemampuan Manajemen...	140
Tabel 5.4 Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Variabel Keunggulan Bersaing.....	141
Tabel 5.5 Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Variabel Kinerja UMK .....	142
Tabel 5.6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel-Variabel Penelitian .....	142
Tabel 5.7 Nilai Rentang dan Kategori.....	148
Tabel 5.8 Statistik Deskriptif Variabel Orientasi Pasar .....	149
Tabel 5.9 Statistik Deskriptif Variabel Orientasi Kewirausahaan.....	152
Tabel 5.10 Statistik Deskriptif Variabel Kemampuan Manajemen.....	155
Tabel 5.11 Statistik Deskriptif Variabel Keunggulan Bersaing .....	157

Tabel 5.12 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja UMK .....	159
Tabel 5.13 Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Variabel Orientasi Pasar.....	162
Tabel 5.14 Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Orientasi Pasar .....	165
Tabel 5.15 Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Variabel Orientasi Kewirausahaan .....	166
Tabel 5.16 Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Orientasi Kewirausahaan.....	167
Tabel 5.17 Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Variabel Kemampuan Manajemen .....	170
Tabel 5.18 Validitas dan Reliabilitas Konstruk Kemampuan Manajemen.....	171
Tabel 5.19 Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Variabel Keunggulan Bersaing.....	172
Tabel 5.20 Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Keunggulan Bersaing .....	175
Tabel 5.21 Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Variabel Kinerja UMK.....	176
Tabel 5.22 Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Kinerja UMK .....	177
Tabel 5.23 Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Persamaan Struktural Pertama .....	180
Tabel 5.24 Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Persamaan Struktural Kedua .....	181
Tabel 5.25 Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Persamaan Secara Keseluruhan .....	182
Tabel 5.26 Hasil Pengujian Hipotesis .....	184
Tabel 5.27 Uji Validitas dan Realibilitas Indikator Konstruk Kinerja UMK ( <i>Second Order</i> ) .....	185
Tabel 5.28 Kriteria <i>Goodnes of Fit</i> Persamaan Struktural Pertama.....	186
Tabel 5.29 Kriteria <i>Goodnes of Fit</i> Persamaan Struktural Kedua.....	187
Tabel 5.30 Kriteria <i>Goodnes of Fit</i> Persamaan Struktural Keseluruhan.....	189
Tabel 5.31 Hasil Pengujian Hipotesis.....	198
Tabel 5.32 Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung....	200

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Lima Kekuatan Dalam Persaingan .....	47
Gambar 2.2 Three Generic Strategic .....	48
Gambar 2.3 Lima Kekuatan Keunggulan Bersaing .....	50
Gambar 3.1 Rancangan Model Penelitian.....	101
Gambar 4.1 Model Persamaan Struktural Secara Keseluruhan .....	123
Gambar 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	143
Gambar 5. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	144
Gambar 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	145
Gambar 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Usaha.....	146
Gambar 5.5 Model CFA Variabel Orientasi Pasar .....	163
Gambar 5.6 Model T-Vakue Variabel Orientasi Pasar.....	164
Gambar 5.7 Model CFA Variabel Orientasi Kewirausahaan.....	168
Gambar 5.8 Model T-Vakue Variabel Orientasi Kewirausahaan.....	169
Gambar 5.9 Model CFA Variabel Kemampuan Manajemen.....	173
Gambar 5.10 Model T-Vakue Variabel Kemampuan Manajemen.....	174
Gambar 5.11 Model CFA Variabel Keunggulan Bersaing .....	178
Gambar 5.12 Model T-Vakue Variabel Keunggulan Bersaing .....	179
Gambar 5.13 Model CFA Variabel Kinerja UMK.....	183
Gambar 5.14 Model T-Value Variabel kinerja UMK.....	183
Gambar 5.15 Model <i>Standardized Solution</i> Persamaan Struktural Pertama.....	187
Gambar 5.16 Model <i>Standardized Solution</i> Persamaan Struktural Kedua .....	188
Gambar 5.17 Model <i>Standardized Solution</i> Persamaan Struktural Secara Keseluruhan.....	189
Gambar 5.18 Model <i>t-value</i> Persamaan Struktural Secara Keseluruhan.....	190

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....	234
Lampiran 2 Rekapitulasi Total Skor Penelitian .....	239
Lampiran 3 Output Confirmatory Factor Analysis .....	246
Lampiran 4 Full Model .....	269
Lampiran 5 Model Struktural .....	274
Lampiran 6 Langkah membuat skala Likert.....	284

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Usaha mikro kecil dan menengah sangat mempunyai peranan penting dalam pembangunan dan pertumbuhan ekonomi suatu negara, hal ini tidak hanya di negara-negara berkembang tetapi juga negara-negara maju. Selain sumbangan terhadap Produk Domestik Bruto tetapi juga terhadap penyerapan tenaga kerja dan juga sebagai penggerak ekonomi masyarakat. Usaha kecil di Indonesia sering dihubungkan dengan masalah-masalah ekonomi dan sosial dalam negeri antara lain: tingginya tingkat kemiskinan, besarnya jumlah pengangguran, terjadinya ketimpangan dengan distribusi pendapatan, proses pembangunan yang tidak merata antara desa dan kota, serta masalah urbanisasi, UMKM diharapkan dapat memberikan kontribusi yang positif dalam upaya penanggulangan masalah-masalah tersebut, (Tambunan, 2009)

Sehubungan dengan hal tersebut maka pemerintah mengambil langkah dengan cara menumbuh kembangkan semangat dan minat kewirausahaan bagi masyarakat dengan menggalakan dan membina usaha-usaha kecil dan menengah. Keberadaan pemerintah dalam hal peningkatan kinerja usaha kecil dan menengah sudah sangat serius ini terbukti dari pemberian kredit lunak kepada pemilik usaha untuk dapat meningkatkan kapabilitas mereka dalam meningkatkan kinerja perusahaan, namun pemberian kredit oleh pemerintah masih kurang merata, karena banyaknya usaha kecil dan menengah yang ada di Indonesia. bahkan kecenderungan kredit tersebut lebih banyak pada usaha besar dari pada usaha mikro dan kecil dan menengah, dengan alasan karena kelemahan factor manajerial pemasaran, (Samsir, 2012)

Secara umum keberadaan perusahaan mikro, kecil dan menengah (UMKM) dinegara- Negara berkembang dapat dikatakan sebagai tulang punggung perekonomian negara. Keberadaan UMKM terbukti telah mampu menggerakkan roda perekonomian bangsa dan mengurangi jumlah pengangguran yang ada. Meski para UMKM ini memiliki beberapa keterbatasan namun pada kenyataannya mereka mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain. Bahkan pada saat kondisi perekonomian memburuk dan banyak perusahaan besar yang terancam bangkrut, UMKM ini tetap mampu untuk bertahan hidup dan cukup mengalami perkembangan.

Perkembangan dunia bisnis yang semakin pesat saat ini telah membawa para pelaku UMKM bersaing secara dinamis untuk memenangkan kosumen mereka masing-masing. Berbagai pendekatan dilakukan untuk mendapatkan simpati masyarakat baik melalui peningkatan sarana dan prasarana dan sampai kepada sumber daya manusianya sendiri. Semakin banyak perusahaan yang sejenis beroperasi dengan berbagai produk dan jasa yang ditawarkan membuat masyarakat harus menentukan pilihan sesuai dengan kebutuhannya.

Persaingan dalam dunia bisnis antara lain berkaitan dengan kemampuan masing-masing pelaku bisnis dalam mengelola manajemen pemasaran produk yang dimilikinya, agar memiliki keunggulan bila dibandingkan dengan produk dan merek para pesaing. Munculnya persaingan dalam dunia bisnis merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Dengan adanya persaingan, maka perusahaan-perusahaan dihadapkan pada berbagai peluang dan ancaman baik yang berasal dari luar maupun dari dalam negeri. Untuk itu setiap perusahaan dituntut untuk selalu mengerti dan memahami apa yang terjadi di pasar, bagaimana menyikapi segala

perubahan yang ada sebagai suatu keuntungan bukan malah kerugian, baik perusahaan skala besar dan kecil harus bangkit dan selalu kreatif dalam menangkap setiap peluang yang ada, oleh sebab itu perusahaan harus bisa terus berinovasi dan melihat kebutuhan pasar yang semakin beragam, sehingga tahu apa yang menjadi keinginan konsumen.

Untuk memenangkan persaingan maka perusahaan yang ada di Indonesia baik dengan skala besar atau kecil seharusnya memiliki keunggulan kompetitif, karena sektor ini dapat memberikan kontribusi yang besar dalam perekonomian, oleh sebab itu usaha mikro, kecil dan menengah ini menjadi hal yang sangat menarik untuk dikaji lebih lanjut. Eksistensi usaha mikro, kecil dan menengah yang mampu bertahan di masa krisis ekonomi yang melanda ekonomi Indonesia terutama dalam mengatasi pengangguran dan kemiskinan.

Berbagai usaha dan kebijakan telah dilakukan untuk menciptakan dan meningkatkan daya saing, produktivitas dan efisiensi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) seperti pemberdayaan, kemudahan dalam mengakses modal dan berbagai kegiatan pelatihan. Daya tahan UMKM terhadap krisis sebagaimana terjadi pada tahun 1997 menunjukkan fakta pentingnya pengembangan UMKM bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat dan pembangunan perekonomian nasional, hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ansir (2009) bahwa UMKM bukan hanya mampu menggairahkan perekonomian nasional tetapi juga mampu menyerap lapangan kerja yang sangat besar.

Peranan UMKM pada kontribusi dalam pembentukan PDB (Produk Domestik Bruto) semakin menggeliat dalam lima tahun terakhir ini. Kementerian

Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UMKM) mencatat kontribusi sektor UKM, yaitu pada tahun 2016 sebesar 59,84% dan pada tahun 2017 sebesar 60% dengan peningkatan sebesar 72,47% dan dalam penyerapan tenaga kerja mengalami peningkatan perkembangan sebesar 14,96%, namun pertumbuhan unit usaha UMKM hanya sebesar 13,98%. Gambaran ini dapat dilihat pada tabel 1.1 di bawah ini, tentang Perkembangan Data Usaha Kecil dan Menengah tahun 2012 sampai tahun 2017.

**Tabel 1.1.**  
**Perkembangan Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) Tahun 2012– 2017**

Kategori	Subkategori	Unit	TAHUN 2012		TAHUN 2013		TAHUN 2014		TAHUN 2015 <sup>1)</sup>		TAHUN 2016 <sup>2)</sup>		TAHUN 2017 <sup>3)</sup>		PERKEMBANGAN TAHUN 2012-2017	
			Jumlah	Pangsa (%)	Jumlah	Pangsa (%)	Jumlah	Pangsa (%)	Jumlah	Pangsa (%)	Jumlah	Pangsa (%)	Jumlah	Pangsa (%)	Nilai	(%)
1	UNIT USAHA (A-D)	(Unit)	55.211.330		52.520.563		51.066.787		53.257.728		61.026.247		62.018.077		7.766.098	13,98
	A. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)	(Unit)	39.036.470	70,71	33.251.252	63,31	37.629.723	73,69	39.232.772	73,69	51.663.177	84,68	62.502.617	99,19	23.266.147	58,25
	- Usaha Mikro (UM)	(Unit)	34.835.523	63,08	29.292.175	55,78	33.200.253	65,02	36.511.537	68,74	48.832.878	79,98	61.200.207	98,70	27.242.234	66,52
	- Usaha Kecil (UK)	(Unit)	4.200.947	7,61	4.059.077	7,76	4.429.470	8,58	4.721.235	8,87	2.830.300	4,64	1.302.410	2,11	140.904	0,34
	- Usaha Menengah (UM)	(Unit)	44.230	0,08	48.923	0,09	52.154	0,10	55.156	0,10	50.069	0,08	50.410	0,08	14.247	32,40
	B. Usaha Besar (UB)	(Unit)	1.174.860	2,13	1.969.311	3,74	3.437.064	6,70	4.024.956	7,58	9.363.070	15,34	15.515.460	24,90	14.233.470	33,73
2	PLANGKON (A-D)	(Orang)	10.012.543		13.836.314		11.682.240		12.742.919		13.123.214		13.284.310		15.076.548	14,96
	A. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)	(Orang)	7.011.227.440	70,04	6.000.000.000	43,34	7.120.000.000	60,99	6.000.000.000	47,11	7.120.000.000	54,28	7.120.000.000	53,67	14.000.000	14,75
	- Usaha Mikro (UM)	(Orang)	6.100.000	60,92	5.000.000	36,15	6.000.000	51,35	6.000.000	47,11	7.120.000	54,28	7.120.000	53,67	14.000.000	14,75
	- Usaha Kecil (UK)	(Orang)	1.000.000	10,00	1.000.000	7,23	1.000.000	8,54	1.000.000	7,80	1.000.000	7,63	1.000.000	7,51	1.000.000	10,00
	- Usaha Menengah (UM)	(Orang)	1.000.000	10,00	1.000.000	7,23	1.000.000	8,54	1.000.000	7,80	1.000.000	7,63	1.000.000	7,51	1.000.000	10,00
	B. Usaha Besar (UB)	(Orang)	2.801.229	2,81	7.836.314	56,66	4.562.040	39,01	6.742.919	52,89	6.003.214	45,72	6.164.310	46,33	11.076.548	85,25
3	POD ATAS DASAR HARGA DEKLARASI (A-D)	(Rp. Milyar)	3.045.344,0		3.311.204,3		5.014.251,1		10.241.346,0		11.712.450,0		12.818.820,0		5.335.214,4	71,47
	A. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)	(Rp. Milyar)	4.222.803,0	138,74	4.333.385,0	130,86	5.943.107,0	118,34	8.233.209,0	80,39	7.565.230,0	64,59	7.074.233,0	55,20	3.332.233,0	79,27
	- Usaha Mikro (UM)	(Rp. Milyar)	2.570.330,4	60,84	2.251.223,0	52,18	3.302.254,0	32,00	5.041.800,0	27,80	4.201.287,0	35,08	4.727.283,4	36,82	2.148.201,0	32,20
	- Usaha Kecil (UK)	(Rp. Milyar)	1.652.472,6	39,16	1.082.162,0	25,68	2.640.853,0	25,97	3.191.409,0	31,11	3.363.943,0	28,50	2.346.949,6	18,33	1.184.032,0	17,97
	- Usaha Menengah (UM)	(Rp. Milyar)	1.000.000,0	24,74	1.000.000,0	23,00	1.000.000,0	9,72	1.000.000,0	9,72	1.000.000,0	8,50	1.000.000,0	7,87	1.000.000,0	15,00
	B. Usaha Besar (UB)	(Rp. Milyar)	1.122.541,0	36,74	8.878.019,3	267,94	9.071.144,0	180,06	2.008.137,0	19,61	4.147.220,0	35,41	5.744.587,0	44,80	2.003.081,4	29,73

Sumber : Kementerian UMKM (2017)

Menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat dan pasar yang semakin beragam dalam menghasilkan produk, UMKM harus memiliki produk yang benar-benar diminati oleh pasar yang tentunya selalu berorientasi pasar dan juga dapat melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan keadaan lingkungan yang tentu akan cenderung berubah.



Di zaman globalisasi ini tentunya produk-produk UMKM Indonesia harus bisa maju tidak hanya berorientasi pasar dalam negeri saja tetapi juga dapat memenuhi aspek pasar luar negeri, karena potensi tersebut telah dipunyai oleh Indonesia yang memiliki ciri khas produk asli seperti rendang, bordir sulaman dan batik. Indonesia harus bisa menjadi pasar bukan hanya menjadi target dalam negeri tetapi juga luar negeri. Jenis UMKM yang ada di Indonesia salah satunya bergerak dalam industri kreatif. Kementerian Perdagangan Indonesia menyatakan bahwa Industri Kreatif adalah industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, keterampilan serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan dengan menghasilkan dan mengeksploitasi daya kreasi dan daya cipta individu tersebut. (Wikipedia, 2013;44). Kementerian Perdagangan Republik Indonesia mengelompokkan industri kreatif atas: (1) periklanan, (2) arsitektur, (3) pasar seni dan barang antik, (4) kerajinan, (5) desain, (6) fashion, (7) video, film dan fotografi, (8) permainan interaktif, (9) musik, (10) seni pertunjukan, (11) penerbitan dan percetakan, (12) layanan computer dan piranti lunak, (13) televisi dan radio, (14) riset dan pengembangan (Wikipedia, 2013;45).

Di Indonesia, sektor ekonomi kreatif telah berkembang. Pada tahun 2017 misalnya, sector ini menyumbang Rp. 990 triliun dan menyerap tenaga kerja sebanyak 17,4% dan tahun 2018 dapat menyumbang terhadap PDB sebesar Rp. 1.041 triliun dan menyerap tenaga kerja sebanyak 18,2%. Sedangkan nilai ekspor industri kreatif tahun 2016 sebesar US \$ 19,99. Selama periode tahun 2010 – 2016 ekspor sub sektor kreatif cenderung mengalami peningkatan. Peranan ekspor ekraf terhadap total ekspor Indonesia tertinggi tahun 2016 yaitu sebesar 13,77%, yang

dalam hal ini didominasi oleh sub sektor fashion, di susul oleh subsector kriya dan kuliner. Industri kreatif ini juga tercatat dapat memberikan kontribusi positif, sumbangsuhnya terhadap PDB tercatat mencapai 7,38%. Dari 14 subsektor industry kreatif , tiga diantaranya tercatat berkontribusi paling besar dalam Ekonomi Kreatif yaitu kuliner berkontribusi sebesar 41,69 %, disusul sub sektor fashion sebesar 18,15% dan kriya sebesar 15,70%. (Kementerian UMKM tahun 2017). Walaupun terlihat beberapa industri kreatif telah berkontribusi tetapi perkembangannya belum menunjukkan kinerja yang maksimal, hal ini karena adanya beberapa kendala yaitu sumber daya yang belum berkualitas, kurangnya pengetahuan kewirausahaan, literasi digital dan akses permodalan. Hal ini juga diungkapkan oleh Nuvriasari, (2012) bahwa industri kecil belum berorientasi pasar, kegiatan pemasaran masih bersifat konvensional dan belum secara maksimal memanfaatkan teknologi informasi untuk mempercepat pelayanan dan memperluas akses pasar. Disamping itu juga industri kreatif masih terbatas dengan sarana produksi, akses permodalan, keterampilan SDM dan semangat kewirausahaan. (Wicaksono, et.al 2015)

Pemerintah Provinsi Sumatera Barat memprioritaskan pengembangan kepada 9 industri kreatif guna meningkatkan pertumbuhan UMKM di daerah Sumatera Barat, antara lain: industri fashion, kuliner, kerajinan tangan, musik, seni, pertunjukkan, fotografi, desain, animasi dan perfilman. Tetapi yang mengalami perkembangan saat ini baru tiga sub sektor industri yaitu industri kuliner, fashion dan sub sektor kerajinan tangan. Diantara tiga sub sektor industri ini, sub sektor kerajinan tangan mampu memperlihatkan pola-pola tertentu berdasarkan etnik dari

suatu wilayah Indonesia. Salah satunya adalah bordir dan sulaman. Kerajinan bordir dan sulaman ini merupakan salah satu bagian industri kreatif. Industri ini berkembang dari budaya tradisional di setiap daerah yang terdapat di Indonesia. Sebagai salah satu industri kecil dan menengah, industri ini masih mampu bertahan pada saat terjadinya gejolak ekonomi. Namun disisi lain, industri bordir dan sulaman di Indonesia ini masih memiliki banyak permasalahan. Beberapa permasalahan mendasar yaitu penyiapan tenaga kerja, penguasaan informasi dan akses pasar. Untuk itu Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) provinsi Sumatera Barat sebagai lembaga pemerintahan daerah dituntut untuk menyusun perencanaan pengembangan daerah termasuk dalam hal ini adalah pengembangan koperasi dan UMKM sehingga dapat memberdayakan UMKM kedepannya dan bersinergis dengan perbankan atau BUMN. Saat ini industri bordir nasional juga dihadapi oleh persaingan yang ketat dengan produk yang berasal dari Cina, seperti hadirnya produk-produk dari Cina yang membanjiri pasar bordir dan sulaman di Indonesia, salah satu contohnya adalah produk bordir dan sulaman berupa home decoration yang banyak sekali di import dari Cina.

Sumatera Barat merupakan provinsi yang patut untuk diperhitungkan sebagai pusat pengrajin bordir dan sulaman. Dimana Bordir dan Sulaman merupakan ikon kerajinan di Sumatera Barat. Kerajinan ini dijumpai hampir di semua Kota dan Kabupaten, dan kerajinan ini telah menjadi suatu kebiasaan kaum perempuan dalam mengisi waktu luang yang dapat menambah penghasilan keluarga. Pada umumnya usaha kerajinan ini dihasilkan oleh usaha yang berskala mikro dan kecil (UMK) yang juga memegang peran penting dalam perekonomian. Industri

kerajinan ini sangat membutuhkan proses inovasi, kreativitas dan sesuai minat konsumen. Bordir Kerancang/Terawang merupakan salah satu bordir yang menjadi ciri khas jahitan provinsi Sumatera Barat. Sedangkan untuk pasar sasaran dari produk bordir dan sulaman Sumatera Barat ini adalah Bukittinggi karena Bukittinggi merupakan kota tujuan wisata di Sumatera Barat, dari sinilah produk bordir/sulaman ini akan menyebar keseluruh daerah-daerah lain di luar provinsi Sumatera Barat, dan pasar Tanah Abang. Sementara untuk pasar sasaran luar negeri seperti yang telah dilakukan oleh unit usaha Bordir Ambunsuri dari Bukittinggi yang sudah menembus pasar internasional ke beberapa negara seperti Malaysia, Singapura dan Brunei Darussalam, bahkan tahun 2016 lewat bantuan mitranya yaitu Pertamina Ambun Suri berhasil memperkenalkan produknya dalam bentuk pameran ke Alzajair (Dinas Koperasi dan UKM Sumbar, 2018).

Usaha bordir dan sulaman ini menjadi perhatian karena empat tahun terakhir ini jumlah unit usaha yang terdapat di daerah kabupaten dan kota mengalami penurunan, dimana tahun 2014 terdapat 1614 unit usaha, tahun 2015 terdapat 1594 unit usaha, dan pada tahun 2016 turun sebanyak 116 unit usaha tidak bisa beroperasi lagi, sedangkan pada tahun 2017 hanya ada sebanyak 1464 unit usaha yang tersebar di seluruh provinsi Sumatera Barat, (Deperindag Provinsi Sumatera Barat, 2018). Berbagai usaha dilakukan dalam meningkatkan kinerja usaha industri mikro dan kecil bordir dan sulaman di Sumatera Barat, namun UMK tersebut hingga saat ini belum menunjukkan kinerja yang optimal. Padahal kinerja merupakan kunci untuk menilai sukses atau tidaknya usaha yang dijalankan, kondisi ini tidak terlepas dari beberapa kendala yang masih dihadapi oleh UMK, hal ini terbukti dengan penurunan volume penjualan UMK Bordir dan

sulaman. Seperti yang terlihat, pada tabel 1.2 berikut ini:

**Tabel 1.2**  
**Perkembangan Penjualan UMK Bordir dan Sulaman per Kabupaten/Kota**  
**Provinsi Sumatera Barat (2014 – 2017) (dalam Unit)**

No	Nama Kab/Kota	Volume Penjualan							
		2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
1	Kota Bukittinggi	1.194.527	28,21	1.313.880	28,30	1.182.492	28,22	1.147.017	28,22
2	Kab. Pasaman Barat	804	0,02	885	0,02	796	0,02	772	0,02
3	Kota Padang	682.351	16,11	750.586	16,17	675.528	16,12	655.262	16,12
4	Kota Padang Panjang	46.784	1,10	51.462	1,11	46.316	1,1	44.927	1,11
5	Kab. solok	20.097	0,47	20.097	0,43	20.097	0,48	19.494	0,48
6	Kota Solok	19.658	0,46	19.658	0,42	19.658	0,47	19.068	0,47
7	Kota Pariaman	1.868.938	44,14	2.055.832	44,29	1.850.249	44,15	1.794.742	44,17
8	Kab. Agam	208.878	4,93	229.766	4,95	206.770	4,94	200.567	4,94
9	Kab. 50 Kota	22.540	0,53	24.794	0,53	22.315	0,53	21.646	0,53
10	Kab. Padang Pariaman	81.096	1,92	89.205	1,92	80.285	1,92	77.876	1,92
11	Kab. Pasaman	8.391	0,20	9.230	0,20	8.307	0,20	8.058	0,20
12	Kab. Solok Selatan	7.466	0,18	6.428	0,14	6.428	0,15	6.235	0,15
13	Kab. Sijunjung	8.120	0,19	7.714	0,17	7.714	0,18	7.483	0,18
14	Kab. Tanah Datar	28.176	0,67	25.359	0,55	25.359	0,64	24.598	0,61
15	Kab. Pesisir Selatan	36.571	0,86	36.571	0,79	36.571	0,87	35.474	0,87
	<b>Jumlah</b>	<b>4.234.397</b>	<b>100</b>	<b>4.641.467</b>	<b>100</b>	<b>4.190.211</b>	<b>100</b>	<b>4.063.218</b>	<b>100</b>

Sumber : Deperindag Provinsi Sumatera Barat dan diolah 2018

Dari data tersebut terdapat 5 daerah yang mempunyai perkembangan penjualan yang cukup tinggi, seperti terlihat pada table berikut ini:

**Tabel 1.3**  
**Perkembangan Penjualan UMK Bordir dan Sulaman**  
**5 Daerah Kabupaten dan Kota Periode Tahun 2014 – 2017 (Dalam Unit)**

No	Nama Kab/Kota	Volume Penjualan							
		2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
1	Kota Bukittinggi	1.194.527	28,21	1.313.880	28,30	1.182.492	28,22	1.147.017	28,23
2	Kota Padang	682.351	16,11	750.586	16,17	675.528	16,12	655.262	16,13
3	Kota Pariaman	1.868.938	44,14	2.055.832	44,29	1.850.249	44,15	1.794.742	44,17
4	Kab. Agam	208.878	4,93	229.766	4,95	206.770	4,94	200.567	4,94
5	Kab. Padang Pariaman	81.096	1,92	89.205	1,92	80.285	1,92	77.876	1,92

Sumber : Hasil penelitian (data diolah)

Berdasarkan data tabel 1.3 tersebut terlihat bahwa, kota Bukittinggi pada tahun 2014 volume penjualannya sebesar 1.194.527 unit atau sebesar 28,21%, mengalami peningkatan di tahun 2015 yaitu sebesar 1.313.880 unit atau sebesar 28,30% , dan pada tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 1.182.492 unit atau 28,22%, sedangkan pada tahun 2017 juga mengalami penurunan sebesar 1.147.017 unit atau 28,22%. Sementara kota Padang yang volume penjualannya di bawah kota Bukittinggi, pada tahun 2014 sebesar 682.351 unit atau 16,11%, pada tahun 2015 juga mengalami peningkatan sebesar 750.586 atau 16,17%, dan pada tahun 2016 juga mengalami penurunan yaitu 675.528 unit atau 16,12%, sementara tahun 2017 juga terjadi penurunan sebesar 655.262 unit atau 16,12%. Disusul Kabupaten Agam yang juga mengalami peningkatan terhadap volume penjualannya pada tahun 2015 sebesar 229.766 atau 4,95%, dibanding tahun 2014 yang hanya 208.878 atau sebesar 4,93%, tetapi volume penjualan tahun 2016 juga mengalami penurunan sebesar 206.770 atau 4,94%., sementara tahun 2017 turun menjadi 200.567 unit atau 4,94%. Yang terakhir adalah Kabupaten Padang Pariaman, dengan volume penjualan tahun 2014 adalah sebesar 81.096 unit atau 1,92% , untuk tahun 2015 meningkat menjadi 89.205 unit atau 1,92%, sementara untuk tahun 2016 turun menjadi 80.285 unit atau 1,92%., sedangkan tahun 2017 terus menurun menjadi 77.876 unit.

Meskipun Bordir dan Sulaman ini menjadi salah satu yang diunggulkan tetapi menurut hasil survey yang dilakukan dengan beberapa pemilik, belum menunjukkan peningkatan terhadap keuntungan usaha dari tahun ketahun, Hal ini terlihat dari perkembangan volume penjualan hanya terdapat 5 daerah saja yang cukup tinggi, hal ini juga ada kaitannya dengan karakteristik usaha yang ditekuni oleh pelaku UMK sendiri,

yang lebih banyak bergerak dalam sektor industri rumah tangga padat karya dengan adopsi teknologi relatif rendah dibanding sektor manufaktur, disisi lain unit usaha hanya memperhatikan produksi saja tanpa memperhatikan keinginan pasar yang sebenarnya. Hasil survey ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Gustina (2016), bahwa Kinerja usaha Bordir secara umum menurun dengan indikasi disebabkan oleh berkurangnya jumlah unit usaha yang aktif serta pemasaran bordir dan sulaman yang sebagian berpusat di Bukittinggi banyak menjual produk yang berasal dari Tasikmalaya sehingga mengakibatkan pendapatan yang mereka terima cukup untuk menutup biaya operasional saja.

Tingginya tingkat persaingan yang ada tidak hanya dirasakan oleh perusahaan-perusahaan besar tetapi juga dialami oleh perusahaan mikro dan kecil seperti industri bordir dan sulaman di Sumatera Barat. Terjadinya perubahan terhadap perkembangan penjualan usaha bordir dan sulaman mengidentifikasi berarti turunnya produksi dari perusahaan tersebut, yang berdampak kepada perkembangan market share UMK bordir dan sulaman tersebut yang mengalami naik turun.

**Tabel 1.4**  
**Perkembangan Market Share UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat Tahun 2014 – 2017 (Dalam %)**

NO	Nama Kab/Kota	Market Share			
		2014	2015	2016	2017
1	Kota Bukittinggi	28,21	28,30	28,22	28, 22
2	Kab. Pasaman Barat	0,02	0,02	0,02	0,02
3	Kota Padang	16,11	16,17	16,12	16,12
4	Kota Padang Panjang	1,10	1,11	1,1	1,11
5	Kab. solok	0,47	0,43	0,48	0,48
6	Kota Solok	0,46	0,42	0,47	0,47
7	Kota Pariaman	44,14	44,29	44,15	44,16
8	Kab. Agam	4,93	4,95	4,94	4,94

9	Kab. 50 Kota	0,53	0,53	0,53	0,53
10	Kab. Padang Pariaman	1,92	1,92	1,92	1,92
11	Kab. Pasaman	0,20	0,20	0,20	0,20
12	Kab. Solok Selatan	0,18	0,14	0,15	0,15
13	Kab. Sijunjung	0,19	0,17	0,18	0,18
14	Kab. Tanah Datar	0,67	0,55	0,64	0,61
15	Kab. Pesisir Selatan	0,86	0,79	0,87	0,87
	<b>Jumlah</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Deperindag Sumbar dan diolah (2018)

Berdasarkan tabel 1.3 di atas terlihat hanya 5 daerah saja yang dapat dikategorikan dapat menguasai pasar, yaitu Kota Pariaman, Kota Bukittinggi, Kota Padang, Kabupaten Agam dan Kabupaten Padang Pariaman. Posisi Market share yang tertinggi adalah Kota Pariaman sebesar 44,14% pada tahun 2014, Seiring dengan terjadinya kenaikan penjualan pada tahun 2015 hal ini juga mengakibatkan market share Kota Pariaman juga mengalami peningkatan walaupun peningkatannya sebesar 0.15 %, sedangkan pada tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 0,14%, sementara terlihat pada tahun 2017 mengalami peningkatan hanya sebesar 0,02%. Sedangkan Kota Bukittinggi pada tahun 2014 Market Sharenya sebesar 28,11% tahun 2015 terjadi peningkatan sebesar 0,09%, Penurunan penjualan pada tahun 2016 mengakibatkan terjadinya penurunan market share tahun 2016 sebesar 0,08%, sementara market share tahun 2017 hanya mengalami peningkatan sekitar 0,01%. Hal demikian juga terjadi pada Kota Padang dimana pada tahun 2015 market share mengalami peningkatan sebesar 0.06%, sedangkan tahun 2016 justru mengalami penurunan kembali sebesar 0,05%, untuk tahun 2017 mengalami peningkatan yang sama dengan kota Bukittinggi tapi masih berkisar hanya 0,01%. Sedangkan posisi Kabupaten Agam dan Kabupaten Padang Pariaman Marketnya agak jauh tertinggal dari tiga daerah tersebut, rata-rata 3 tahun tersebut hanya berkisar lebih kurang 5%,



justru yang paling rendah nya adalah Kabupaten Padang Pariaman yang selama 3 tahun tersebut tetap tidak mengalami penurunan dan kenaikan. Terjadinya penurunan *market share* tahun 2016 untuk kota Bukittinggi, kota Padang, kota Pariaman dan kabupaten Agam, sedangkan kabupaten Padang Pariaman justru tidak mengalami perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya ketidakmampuan bersaing dari produk bordir dan sulaman, kurangnya perbaikan teknologi pada masing-masing unit usaha, dimana pada tahun 2016 tersebut munculnya trend belanja on-line, yang pertumbuhannya tahun 2016 meningkat sebesar 20%, ini berarti kurangnya inovasi didalam perbaikan tekonologi pada konsep orientasi kewirausahaan dan juga belum maksimalnya penerapan konsep orientasi pasar dan kemampuan manajemen. Walaupun rata-rata terlihat penurunan ini tidak terlalu besar, namun cukup berarti untuk dikaji lebih jauh lagi apa penyebabnya. Sehubungan dengan hal tersebut untuk melengkapi permasalahan tentang kinerja usaha bordir dan sulaman ini selain penjualan dan pangsa pasar, penulis melakukan pra survei dengan pelaku UMK bordir dan sulaman sebanyak 30 pengusaha pengrajin terhadap variabel kinerja usaha, maka diperoleh informasi sebagai berikut:

**Tabel 1.5**  
**Hasil Perhitungan Pra-Suvei Variabel Kinerja UMK**

No	Pernyataan	SS (5)	S (4)	RR (3)	TS (2)	STS (1)	Total Skor	Index % *	Keterangan
1	Volume penjualan	0	3	12	15	0	78	52,00	Netral
2	Pertumbuhan penjualan	0	7	10	13	0	84	66,00	Netral
3	Kompetitif pasar	0	3	16	11	0	82	54,67	Netral
4	Peningkatan pangsa pasar	0	4	15	11	0	83	55,33	Netral
5	Kenaikan Profit	0	4	19	7	0	87	58,00	Netral
6	Pengembalian Modal Usaha	0	2	14	14	0	78	52,00	Netral

Sumber : Hasil Pra-Survei 2018 (\*Terdapat dilampiran)

Berdasarkan data tabel di atas dapat dikatakan bahwa responden menjawab

netral atas butir-butir pernyataan variabel kinerja usaha. Indikator yang digunakan merupakan refleksi dari variabel kinerja usaha. Maka dapat dikatakan bahwa mayoritas pemilik usaha netral terhadap kinerja usaha. Hal ini menunjukkan bahwa pemilik belum menemukan strategi yang tepat untuk posisi kinerja UMK. Pemilik usaha hanya melakukan produksi saja dengan anggapan semakin banyak kerajinan yang dihasilkan pendapatan akan bertambah dan mereka akan memperoleh keuntungan tanpa memberikan nilai tambah pada produk, sedangkan ada hal lain yang menentukan pendapatan. Untuk meningkatkan penjualan perusahaan harus menciptakan sebuah produk yang memiliki keunggulan bersaing, ketika produk dari suatu perusahaan sudah memiliki keunggulan dari pesaing otomatis akan meningkatkan minat beli konsumen dan tentu penjualan akan meningkat, hal ini akan berimbas kepada keuntungan perusahaan.

Persaingan diantara perusahaan yang ada tentunya akan semakin menguat, berbagai cara yang dilakukan oleh pengusaha untuk meningkatkan kinerja usahanya. Dalam memenangkan persaingan tentunya tiga hal ini harus dimiliki oleh pelaku usaha, menghasilkan produk yang superior yang selalu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggannya serta memiliki daya kreatifitas dalam menangkap berbagai peluang yang ada.

Keunggulan bersaing merupakan jantung kinerja perusahaan dalam konteks pemasaran yang digunakan perusahaan untuk bertahan menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing merupakan instrument krusial bagi perusahaan agar dapat terus berada dalam industri. Hal ini merupakan nilai lebih yang dimiliki oleh perusahaan dibanding perusahaan lain yang fungsinya adalah untuk

mempertahankan eksistensi perusahaan dalam industri (Porter, 1990). Hal senada juga diungkapkan oleh Majeed (2011) bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

Usaha bordir dan sulaman Sumatera Barat kurang optimal dalam memikirkan strategi bersaing yang mampu menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan, salah satu penyebabnya antara lain kurang memperhatikan dimana akan berkompetisi serta bagaimana cara berkompetisi. Berdasarkan pra survei yang dilakukan dengan pelaku UMK bordir dan sulaman Sumatera Barat sebanyak 30 pengusaha pengrajin terhadap variabel keunggulan bersaing diperoleh informasi sebagai berikut:

**Tabel 1.6**  
**Hasil Perhitungan Pra-Survei Variabel Keunggulan Bersaing**

No	Pernyataan	SS (5)	S (4)	RR (3)	TS (2)	STS (1)	Total Skor	Index % *	Keterangan
1	Menekan biaya yang lebih rendah dari pesaing	1	8	15	6	0	94	62,67	Setuju
2	Berproduksi dengan biaya rendah	3	4	18	5	0	95	63,33	Setuju
3	Mengoptimalkan fasilitas yang ada	0	8	19	3	0	95	63,33	Setuju
4	Selalu memperkenalkan produk baru	0	4	15	11	0	83	55,33	Netral
5	Menciptakan produk yang berbeda	0	4	19	7	0	87	58,00	Netral
6	Fokus pelanggan tertentu	0	2	14	14	0	78	52,00	Netral
7	Fokus pada produk tertentu	0	2	25	3	0	89	59,33	Netral
8	Fokus pada segmen tertentu	0	2	12	16	0	76	50,67	Netral

Sumber : Hasil Pra-Survei 2018 (\*Terdapat dilampiran)

Pada tabel di atas terlihat bahwa mayoritas responden menjawab netral atas butir-butir pernyataan variabel keunggulan bersaing. Indikator yang digunakan merupakan refleksi dari variabel keunggulan bersaing. Maka dapat dikatakan bahwa mayoritas pemilik usaha netral terhadap keunggulan bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa pemilik belum menemukan strategi yang tepat untuk posisi keunggulan bersaing. Pada tabel juga terlihat bahwa strategi yang digunakan oleh

pemilik bordir dan sulaman di Sumatera Barat adalah strategi keunggulan biaya, dan mengoptimalkan fasilitas yang ada. Sementara disisi lain dilihat belum adanya standar kualitas ukuran terhadap desain sehingga belum mampu untuk menciptakan produk yang berbeda, belum adanya teknik dan lay out system produksi di sentra-sentra UMK bordir dan sulaman yang menunjang konsistensi produk dan kualiti kontrol. Padahal bordir/sulaman Sumatera Barat ini proses pembuatannya rata-rata dikerjakan dengan tangan atau handmade bukan massal. Pembuatan dalam bentuk handmade ini seharusnya merupakan nilai tambah yang membedakan dengan produk dari daerah lain, dan tentu hal ini menjadi daya tarik tersendiri bagi wisatawan lokal maupun mancanegara. Namun potensi ini belum menjadi suatu keunikan untuk bisa dijadikan nilai tambah dalam keunggulan bersaing yang akan mendongkrak kinerja usaha bordir dan sulaman Sumatera Barat. Kurangnya pengembangan desain serta diversifikasi produk hal ini akan menurunkan selera dan minat konsumen, disamping itu bordir dan sulaman masih banyak yang dipasarkan dalam bentuk lembaran meteran atau sedikit produk dalam bentuk pakaian jadi, apalagi trend model bordir sekarang ini sudah berkembang ke sektor fashion dan home decoration, untuk menyentuh selera pasar baik luar negeri, regional maupun domestik.

Kamener (2017), mengatakan bahwa yang dihadapi oleh bordir dan sulaman di Sumatera Barat itu salah satunya adalah masalah pemasaran terutama dibidang promosi yang mana produk umumnya masih terkonsentrasi pada pasar lokal dan konsumen-konsumen umumnya berasal dari individu. Disamping itu permodalan masih sangat rendah, karena masih rendahnya maka para pengusaha menggunakan

fasilitas lembaga keuangan/perbankan dalam memperoleh kredit investasi. Studi yang dilakukan oleh Yenni (2014) menyebutkan bahwa pemasaran khususnya yang berhubungan dengan produk pesaing merupakan persoalan yang dihadapi oleh pengusaha UMK Bordir dan Sulaman Sumatera Barat.

Pesaing yang dimaksud dalam bisnis ini bisa saja datang dari dalam negeri atau bahkan luar negeri seperti Malaysia dan China. Industri bordir dan sulaman ini telah menjadi salah satu mata pencarian bagi masyarakatnya dan dinilai dapat bersaing dengan produk-produk luar negeri. Pesaing utama dari dalam negeri adalah kerajinan yang berasal dari Tasikmalaya, karena Tasikmalaya juga merupakan daerah sentra bodiran dan sulaman di Indonesia. Dengan hasil produksinya 2016 sebesar 45,5% pertahun dibanding dengan hasil produksi komoditi lainnya. (Bappeda Kota Tasikmalaya 2017). Bordir Tasikmalaya ini dapat dijumpai dalam berbagai macam produk, oleh sebab itu bordir Tasikmalaya ini bisa menguasai 70 % pangsa pasar Tanah Abang (Republika.co.id). Selain pasar Tanah Abang, bordir dan sulaman Tasikmalaya ini juga menembus pasar lain di kota-kota besar Indonesia termasuk dalam hal ini ke Sumatera Barat sendiri. Bahkan untuk pasar ekspor telah mampu menembus negara-negara seperti: Singapura, Malaysia, Brunai Darussalam, Arab Saudi, Italia dan Afrika. Disamping itu konsumen Indonesia sangat menyukai produk luar negeri. Salah satunya adalah produk bordir dan sulaman yang berasal dari China. China merupakan ancaman terbesar di dalam produksi bordir dan sulaman karena mampu menghasilkan produk yang siap pakai dengan harga yang sangat rendah. Sejak diberlakukannya AFTA (Asean Free Trade Area) tahun 2015, maka produk China membanjiri pasar Indonesia termasuk Sumatera Barat.

Pergeseran selera masyarakat akan model pakaian juga merupakan salah satu faktor menurunnya perkembangan usaha bordiran dan sulaman Sumatera Barat. Kurangnya kemampuan, pengetahuan dan pengalaman pengrajin dalam mendisain sesuai dengan prinsip disain, dan kurang berorientasi pasar sehingga bordir dan sulaman Sumatera Barat cenderung monoton baik dari aspek motif maupun perpaduan warna dibanding dengan pesaing. Oleh sebab itu berdasarkan hasil pantauan, tidak mengherankan bila produk pesaing yang ditawarkan dengan harga bersaing relative lebih diminati.

Afifa (2013) juga melakukan penelitian tentang Bordir Kerancang di Sumatera Barat, permasalahan yang muncul UMK bordir dan sulaman Sumatera Barat tidak mampu bersaing dengan pengusaha bordir yang lainnya, dimana mereka tidak memiliki modal yang kuat, bahkan ada yang gulung tikar, masalah ini dialami oleh sebagian besar pemilik usaha bordir dan sulaman, seperti yang terlihat sekarang ini maraknya produk dari Negara Cina masuk ke Indonesia yang tersebar di pasaran. Penelitian tentang pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja telah membuktikan bahwa perusahaan yang menerapkan keunggulan bersaing membawa dampak positif terhadap kinerja usaha, seperti yang diungkapkan oleh Nurhayati (2004),. Sementara itu dalam RA theory disebutkan bahwa perusahaan akan menempati posisi kompetitif pada pasar untuk segmen pasar tertentu jika perusahaan tersebut telah berjuang memperoleh keunggulan komparatif dalam sumber daya.

UMKM berkembang tidak hanya atas dasar kemampuan produksi tetapi juga mengarah kepada mekanisme pasar yang terjadi. Praktek market oriented bagi UMKM ini memperhatikan minat dan kebutuhan konsumennya. Namun demikian

orientasi pasar belum menjadi budaya bisnis yang berintekasi pada kebanyakan UMKM, padahal menjadi masalah utama bagi keberlanjutan lingkungan yang bersaing ketat, (Rosnawintang, 2012). Untuk itu agar menang dalam suatu persaingan, maka UMK bordiran dalam memasarkan produk saat ini tidak hanya berdasarkan pada kualitas produk saja, tetapi juga bergantung pada strategi yang umumnya digunakan perusahaan yaitu orientasi pasar.

Perusahaan yang dapat menjadikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi akan terfokus pada kebutuhan pasar eksternal, keinginan dan permintaan pasar sebagai basis dalam penyusunan strategi bagi masing-masing unit bisnis dalam organisasi, dan menentukan keberhasilan perusahaan, Narver and Slater (2000). Lebih lanjut dikatakan bahwa perusahaan yang memiliki orientasi pasar akan memiliki dasar perbaikan yang lebih cepat, serta akan tercermin pada kesuksesan dan profitabilitas.

Orientasi pasar merupakan strategi perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing, karena dengan cara ini perusahaan dapat menciptakan superior performance. Melalui orientasi pasar, perusahaan dapat menilai apa yang akan dilakukan dalam jangka pendek dan jangka panjang pada perusahaan. Dalam jangka pendek perusahaan harus berusaha memahami kekuatan dan kelemahan dari pesaing untuk menciptakan keunggulan bersaing, sedangkan dalam jangka panjang yaitu apa yang bisa dilakukan oleh perusahaan dimasa yang akan datang dalam pencapaian kinerja. (Dewi,2017).

Orientasi pasar menjadikan para pelaku usaha terutama bordir dan sulaman mengetahui selera konsumen, peluang produk di pasar dan bagaimana

suatu perusahaan meningkatkan nilai jual produknya dibanding pesaing serta memperhatikan sumber daya dan pesaing. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa orientasi pasar akan mendorong keberhasilan kinerja usaha, jika unit usaha dapat menghasilkan produk yang berorientasi pasar, kreatif dan inovatif diharapkan akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif (Kaya & Patton, 2011).

Industri bordir dan sulaman di Sumatera Barat masih terkendala susah nya pemasaran karena pelaku usaha rata-rata menjual produknya langsung kepada konsumen dan sebagian besar masih di wilayah domestik saja. Keterbatasan informasi merupakan salah satu faktor memperlambat dalam perkembangan industri bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat, seperti tentang pengadaan pameran-pameran dagang, dimana hanya beberapa industri saja yang bisa mengikuti atau menghadirinya yaitu seperti terlihat pada tabel 4.2, dan diantara 44 unit usaha tersebut, ada dua diantaranya telah mengikuti pameran internasional yaitu Bordir/ sulaman Ambun suri dari Bukittinggi dan Naras dari kota Pariaman. Karena kurang adanya pembagian informasi ini mengakibatkan produk bordir dan sulaman sumatera Barat kurang dikenal oleh konsumen. Disamping itu kerajinan bordir dan sulaman masih mengandalkan produk dalam bentuk bahan dan belum berusaha memperhatikan selera pelanggan, sedangkan konsumen sekarang lebih cenderung produk jadi yang siap pakai sesuai dengan trend mode, Disamping itu belum memperhatikan keluhan pesaing, strategi yang dilakukan pesaing dan memperhatikan sumber daya yang digunakan. Berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan terhadap pengusaha/pengrajin bordir dan sulaman di Sumatera Barat terhadap variabel orientasi pasar, diperoleh informasi



sebagai berikut:

**Tabel 1.7**  
**Hasil Perhitungan Pra-Suvei Variabel Orientasi Pasar**

No	Pernyataan	SS (5)	S (4)	RR (3)	TS (2)	STS (1)	Total Skor	Index % *	Keterangan
1	Komitmen pelanggan	4	12	7	7	0	103	68,67	Setuju
2	Penciptaan nilai pelanggan	1	8	15	6	0	94	62,67	Setuju
3	Pemahaman kebutuhan pelanggan	0	6	21	3	0	93	62,00	Setuju
4	Tujuan kepuasan pelanggan	3	5	8	14	0	87	58,00	Netral
5	Pengukuran kepuasan pelanggan	0	4	21	5	0	89	59,33	Netral
6	Layanan purna jual	2	6	10	12	0	88	58,67	Netral
7	Wiraniaga berbagi informasi pesaing	0	3	16	11	0	82	54,67	Netral
8	Bereaksi cepat terhadap tindakan Pesaing	0	8	16	6	0	92	61,33	Setuju
9	Membandingkan produk pesaing	3	1	18	8	0	89	59,33	Netral
10	Secara rutin memantau aktivitas pesaing	0	5	21	4	0	91	60,67	Setuju
11	Kontak pelanggan antar fungsi	0	3	18	9	0	84	56,00	Netral
12	Informasi dibagi antar fungsi	0	5	17	8	0	87	58,00	Netral
13	Integrasi fungsional dalam strategi	0	2	21	7	0	85	56,67	Netral
14	Semua fungsi berkontribusi thdp nilai pelanggan	2	6	10	12	0	88	58,67	Netral
15	Berbagi sumber daya dengan unit bisnis lain	3	5	8	14	0	87	8,00	Netral

Hasil pra survey (2018) (\*Terdapat dilampiran)

Pada tabel 1.6 di atas terlihat bahwa mayoritas responden menjawab netral atas butir-butir pernyataan variabel orientasi pasar. Indikator yang digunakan merupakan refleksi dari variabel orientasi pasar. Maka dapat dikatakan bahwa mayoritas pemilik usaha netral terhadap orientasi pasar. Hal ini menunjukkan bahwa pemilik usaha/pengrajin masih belum banyak mengetahui dan menerapkan konsep orientasi pasar, padahal untuk meningkatkan kinerja usaha mikro kecil bordir dan sulaman ini perlu memperhatikan selera pelanggan, keluhan pesaing dan perlunya koordinasi antar fungsi agar produk bisa dikenal oleh dikenal.

Hal ini sejalan dengan penelitian Yeni,*etal.*(2011) pemahaman para pelaku usaha Kerajinan Bordir di Sumatera Barat tentang aktivitas pemasaran terutama orientasi pasar memang masih kurang memadai untuk meningkatkan kinerja usaha.

Penelitian tersebut menemukan bahwa aktivitas pemasaran yang telah dilakukan oleh 58% UKM baru berada pada level *non-marketing*. Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan pengusaha tentang pemasaran masih sangat minim, sehingga belum mampu mengaplikasikan konsep-konsep pemasaran terutama yang berhubungan dengan pasar, pelanggan, pesaing, dan keunggulan bersaing, pada bisnis yang dijalankannya. Secara singkat dapat disimpulkan bahwa pemahaman para pelaku usaha atau wirausahawan berskala mikro kecil ini tentang pemasaran masih rendah. Temuan di atas sejalan dengan temuan-temuan pada negara lain, bahkan dinegara maju sekalipun ketika tingkat persaingan para pelaku UMK belum sekompetitif saat sekarang. Maka berdasarkan pernyataan-pernyataan tersebut di atas dapat dikatakan bahwa kinerja usaha bordir dan sulaman di Sumatera Barat kurang optimal, disinyalir disebabkan oleh keunggulan bersaing yang masih rendah, di pasar domestik dan regional.

Orientasi kewirausahaan dipandang sebagai salah satu cara dalam memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan yang unggul dan menyediakan panduan bagi perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang persaingan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Arief, 2013). Wiklund & Shepherd (2005) mengatakan bahwa perusahaan kecil yang berorientasi kewirausahaan memungkinkan untuk melaksanakan aktivitasnya dengan lebih baik dibandingkan dengan para pesaing, dalam hal ini dijelaskan pula bahwa orientasi kewirausahaan memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan kinerja usaha sehingga keberanian mengambil resiko, inovatif dan sikap proaktif membuat perusahaan mampu mengalahkan para pesaing. Tetapi hal ini berbanding terbalik dengan ,

Herman, et.al (2010), dalam penelitiannya menemukan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh negative pada kinerja dalam konfigurasi tertentu, hal ini disebabkan oleh keragaman dalam pengukuran variabel orientasi kewirausahaan dan kinerja bisnis serta objek yang dikaji, dengan menggunakan ukuran yaitu: inovatif, proaktif dan resiko.

Hasil temuan Gustina dan Afifa (2016), yang dalam penelitiannya melihat orientasi wirausaha pengusaha Bordir dan Sulaman Bukittinggi, dimana usaha ini mempunyai proaktifitas yang rendah, hal ini didukung dengan fakta bahwa 42,5% saja pengusaha berusaha menjadi inisiator pertama menjual produk bordir yang berbeda dengan produk yang beredar di pasaran, sisanya menjual produk yang sudah biasa beredar dipasaran atau mengikuti produk yang biasa dijual pesaing, artinya pengusaha harus lebih proaktif mencari dan membuat produk baru untuk memperbaiki kinerja usaha dan sekaligus dapat menghilangkan kejenuhan pasar atas barang-barang yang sudah biasa diproduksi. Hal ini senada dengan Werawardana (2003), yang mengatakan bahwa tingkat proaktifitas yang belum mencapai titik maksimal akan mengganggu kinerja usaha.

Hasil observasi peneliti dengan para pengrajin bordir dan sulaman di Sumatera Barat, menemukan bahwa ada pemilik UMK belum mempunyai kepercayaan diri akan pengembangan usahanya, sehingga terkadang para pengrajin lebih cenderung untuk menerima pesanan saja dan tidak berani mengambil resiko jika produknya tidak laku terjual. Dan kebanyakan dari pemilik kurang memberikan kebebasan bagi pekerjanya untuk berkreaitivitas dan mengembangkan ide-idenya. Dan masih nyaman dengan pola-pola lama, seperti warna-warna yang gelap,

sedangkan sesuai perkembangan konsumen lebih suka dengan warna-warna yang soft, disamping itu masih terdapatnya budaya-budaya tertutup pada masing-masing daerah terhadap pengembangan usaha ini, padahal dengan adanya MEA (Masyarakat Ekonomi Asean ) usaha kerajinan ini perlu inovasi agar mampu bersaing. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Emrizal (2013), bahwa hanya 65% pemilik UMK yang mempunyai kepercayaan dalam mengelola usaha ini, akhirnya semangat kerja dan kegairahan menjadi berkurang, sehingga kurang menimbulkan inovasi dan kreatifitas. Berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan terhadap responden sehubungan dengan variabel orientasi kewirausahaan, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 1.8**  
**Hasil Perhitungan Pra-Suvei Variabel Orientasi Kewirausahaan**

No	Pernyataan	SS (1)	S (2)	RR (3)	TS (4)	STS (5)	Total Skor	Index % *	Keterangan
1	Kreatif dalam memodifikasi Produk	0	5	17	8	0	101	67,33	Netral
2	Melakukan perbaikan teknologi	2	6	10	12	0	88	58,67	Netral
3	Selalu memperbaiki mekanisme Kerja	0	7	20	3	0	94	62,67	Setuju
4	Mengantisipasi peningkatan kapasitasb bersaing	3	5	8	14	0	87	58,00	Netral
5	Memperkenalkan produk baru sebelum pesaing	0	21	8	1	0	110	73,33	Setuju
6	Mengurangi kerugian dalam memproduksi	0	10	18	2	0	98	65,33	Setuju
7	Mengantisipasi perubahan Lingkungan	1	11	7	11	0	87	58,00	Netral
8	Meningkatkankualitas produk	0	8	16	6	0	92	61,33	Setuju
9	Berani mengambil resiko	3	1	18	8	0	89	59,33	Netral
10	Sikap dalam mengambil keputusan	0	5	21	4	0	91	60,67	Setuju
11	Keberanian menderita rugi	3	8	16	3	0	101	67,33	Setuju
12	Memiliki tanggung jawab	0	5	17	8	0	87	58,00	Netral
13	Bekerja dengan efisien	0	2	21	7	0	85	56,67	Netral
14	Kebebasan dalam melakukan pekerjaan	0	3	15	12	0	81	54,00	Netral
15	Kemampuan berinisiatif	3	5	8	14	0	87	58,00	Netral
16	Kemampuan mencari info & mencari ide	0	4	15	11	0	83	55,33	Netral

Hasil pra survey (2018) (\*Terdapat di lampiran)

Pada tabel 1.7 di atas terlihat bahwa mayoritas responden menjawab netral atas butir-butir pernyataan variabel orientasi kewirausahaan. Indikator yang

digunakan merupakan refleksi dari variabel orientasi kewirausahaan. Maka dapat dikatakan bahwa mayoritas pemilik usaha netral terhadap orientasi kewirausahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pemilik usaha/pengrajin masih belum maksimal menerapkan konsep orientasi kewirausahaan, padahal untuk meningkatkan kinerja usaha mikro kecil bordir dan sulaman ini perlu inovasi, proaktif, resiko dan aotunomi.

Kemampuan manajemen merupakan hal penting dalam memberikan kontribusi kinerja usaha. Kemampuan manajemen selalu digunakan sebagai parameter penting pada proses produksi, (Duygulu&Kurgun, 2009). Penerapan pengetahuan, dan pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja bisnis, sedangkan teknologi, konversi pengetahuan tidak secara langsung berhubungan dengan kinerja bisnis dengan alasan bahwa perusahaan yang memiliki kinerja rendah dikarenakan perusahaan mempunyai kemampuan manajerial yang rendah dalam struktur organisasi, Emadzade, et.al (2012).Kemampuan manajemen UMK yang lemah sehingga mengakibatkan UMK tidak mampu menjalankan usahanya dengan baik, (Sriasih, 2016).

Saat ini industri bordir dan sulaman di luar Sumatera Barat semakin bertambah jumlahnya dan pengembangan pola-pola bordirnya juga semakin beragam. Hal ini seharusnya menjadi motivasi bagi pemilik bordir dan sulaman di Sumatera Barat untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerjanya, dengan cara menyiapkan tenaga kerja melalui peningkatan kompetensi tenaga kerja. Peningkatan tenaga kerja ini dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas melalui pelatihan dan sertifikasi. (SKKNI) khusus bordir dan sulaman. (SK Menagker RI No.377

Tahun 2015). Tetapi banyak pengusaha bordir dan sulaman di Sumatera Barat tidak mengenal adanya SKKNI ini, (Hasil survey 2018). Lebih lanjut Kamener (2017), mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa masih terdapatnya kelemahan pada produk bordir dan sulaman Sumatera Barat, diantaranya terletak pada sumber daya manusianya, dimana jumlah tenaga kerja, serta skill dan pelatihan-pelatihan tenaga kerja yang masih minim. Disamping itu masih rendahnya penguasaan pengetahuan dalam manajemen dan bisnis juga merupakan faktor penentu untuk mengdongkrak daya saing UMK ini. Berdasarkan pra suvei yang dilakukan terhadap pengrajin/pemilik terhadap variabel kemampuan manajemen, dapat diperoleh informasi sebagai berikut:

**Tabel 1.9**  
**Hasil Perhitungan Pra-Suvei Variabel Kemampuan Manajemen**

No	Pernyataan	SS (1)	S (2)	RR (3)	TS (4)	STS (5)	Total Skor	Index % *	Keterangan
1	Membuat perencanaan	4	11	12	3	0	106	70,67	Setuju
2	Membangun keputusan	3	1	18	8	0	89	59,33	Netral
3	Pengorganisasian	0	6	21	3	0	93	62,00	Setuju
4	Memotivasi orang lain	4	12	7	7	0	103	68,67	Setuju
5	Memahami orang lain	0	4	19	7	0	87	58,00	Netral
6	Kemampuan berkomunikasi	0	10	18	2	0	98	65,33	Setuju
7	Bekerja sesuai prosedur	0	6	21	3	0	93	62,00	Setuju
8	Kemampuan menggunakan alat	0	2	12	16	0	76	50,67	Netral
9	Bekerja tepat waktu	3	1	18	8	0	89	59,33	Netral
10	Meningkatkan posisi seseorang	0	5	18	7	0	88	58,67	Netral
11	Membangun basis kekuatan	0	6	13	11	0	85	56,67	Netral
12	Membangun koneksi yang tepat	0	6	10	14	0	82	54,67	Netral
13	Mendapatkan kekuatan dan pengaruh	0	2	21	7	0	85	56,67	Netral

Hasil pra survey (2018) (\*Terdapat di lampiran)

Pada tabel 1.8 di atas terlihat bahwa mayoritas responden menjawab netral atas butir-butir pernyataan variabel kemampuan manajemen. Indikator yang digunakan merupakan refleksi dari variabel kemampuan manajemen. Maka dapat dikatakan bahwa mayoritas pemilik usaha netral terhadap kemampuan manajemen.

Hal ini menunjukkan bahwa pemilik usaha/pengrajin masih belum maksimal menerapkan konsep kemampuan manajemen, padahal untuk meningkatkan kinerja usaha mikro kecil bordir dan sulaman ini perlu pengelolaan baik secara konseptual, interpersonal, teknis, dan politikal.

Berdasarkan adanya fenomena-fenomena tentang UMK seperti apa yang telah diuraikan di latar belakang masalah baik yang menyangkut tentang orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, dan kemampuan manajemen, hal ini akan memungkinkan terjadinya dampak yang lebih luas seperti apa yang telah diungkapkan sebelumnya, oleh karena itu penting untuk diteliti lebih lanjut agar UMK bordiran dan sulaman di Sumatera Barat tetap memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

1. UKM kreatif belum berorientasi pasar, dalam menjalankan kegiatan pemasaran masih bersifat konvensional dan belum secara maksimal memanfaatkan teknologi informasi untuk mempercepat pelayanan dan memperluas akses pasar.
2. UKM kreatif memiliki keterbatasan sarana produksi, akses permodalan, keterampilan SDM dan semangat kewirausahaan
3. Terdapat kecenderungan belum optimalnya kinerja pemasaran UKM bordiran dan sulaman di Sumatera Barat, hal ini dapat dilihat dari realisasi penjualan yang menurun
4. Kinerja industri bordir dan sulaman yang kurang optimal juga disinyalir

disebabkan oleh aktivitas pemasaran UKM tidak dapat meningkatkan jumlah penjualan sehingga mengakibatkan pangsa pasar dari UKM bordir dan sulaman berfluktuasi

5. Belum optimalnya kinerja pemasaran UKM bordiran di sumbar disinyalir disebabkan oleh keunggulan bersaing yang rendah, hal ini dilihat dari dimensi keunggulan bersaing, misalnya produk kurang unik cenderung monoton, belum adanya standar kualitas ukuran terhadap disain produk, sehingga produk pesaing ditawarkan dengan harga yang lebih diminati
6. Kurangnya pengembangan disain serta diversifikasi produk yang menyentuh selera pasar baik luar negeri, regional dan dalam negeri.
7. Masalah pemasaran dibidang promosi disinyalir akan mempengaruhi kinerja usaha bordir dan sulaman, karena produk umumnya masih terkonsentrasi pada pasar lokal dan konsumen umumnya berasal dari individu.
8. Inovasi produk harus benar-benar direncanakan dan dilakukan dengan tepat dan cermat sehingga dapat menciptakan motif produk yang benar-benar baru, dan produk yang berbeda dari pesaing
9. Perusahaan industry bordir dan sulaman kurang tanggap dalam membangun image konsumen tentang produk perusahaannya memiliki nilai tambah dengan ciri tertentu dibandingkan dengan produk lain yang sejenis
10. Kurangnya keyakinan pada para pengusaha/pengrajin terhadap usaha yang dikelolanya, sehingga tidak mempunyai keberanian untuk mengambil resiko dan ini akan mengurangi semangat kerja serta kreatifitas
11. Jumlah tenaga kerja, skill dan pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada



tenaga kerja masih minim dan masih rendahnya penguasaan pengetahuan manajemen

12. Penyediaan produk atau pesanan yang sesuai dengan waktu yang telah disepakati tidak tercapai dan bahkan tenaga kerajinan sulaman ini lebih cenderung menjadikan pekerjaannya ini sebagai usaha sampingan dan bekerja jika memang pekerjaan lainnya sudah tidak ada
13. Banyaknya tenaga kerja kerajinan sulaman Sumatera Barat sudah banyak bekerja di Malaysia yang digaji dengan gaji yang tinggi dengan memberikan harapan dan kepastian hidup yang pasti
14. Pada umumnya pemilik usaha industri kurang memiliki rasa kepemimpinan dan khususnya dalam bidang pengelolaan karyawan
15. Kurang optimalnya kinerja industri bordiran dan sulaman di Sumatera Barat disebabkan karena para pengusaha belum memiliki orientasi pasar yang baik, lemahnya karakter kewirausahaan dan belum optimalnya peran manajer dalam mengelola usahanya sehingga mengakibatkan lemahnya keunggulan bersaing
16. Belum adanya Teknik dan lay out system produksi pada sentra-sentra bordir dan sulaman
17. Kurang dapat menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan sehingga penjualan yang diperoleh tidak tercapai dan UMK tidak berkembang dengan baik
18. Kurang cekatan dalam menghadapi peluang-pekuang usaha, dengan memanfaatkan berbagai faktor eksternal dan internal.