

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

**DISERTASI**

**Oleh :  
Ruwaida  
1566390037**

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



**UNIVERSITAS 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**

**PENGESAHAN DISERTASI**

Jakarta, September 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**

Telah dipromosikan pada tanggal 24 September 2021 dengan hasil yudisium *Sangat Memuaskan*

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

Mengetahui,

**Dr. Marhalinda, SE, MM**

Disahkan oleh,

**Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan Moeins, M.Sc, MM**



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

**PERNYATAAN MENGENAI PLAGIARISME**

Saya menyatakan bahwa Disertasi 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 Disertasi	<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, Agustus 2021

(Ruwaida)

Ruwaida,2021 ”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, 2021 " *The Effect of Market Orientation, Entrepreneurship Orientation and Management Capability on Competitive Advantage and Its Implications on the Performance of Bordir and Sulaman MSEs 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 bordir and sulaman 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 bordir and sulaman MSEs 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

Puji Syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat serta karuniaNya yang tak terhingga kepada penulis, sehingga penulis menyelesaikan 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”**.

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 disertasi ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan, motivasi dan bimbingan baik itu secara moril dan materil dari berbagai pihak. Sehubungan dengan itu, penulis menyampaikan rasa hormat dan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. 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 disertasi ini.
2. Prof. Ir. Sri Astuti Indriyati, MS, Ph.D, selaku Rektor Universitas Persada Indonesia Y.A.I
3. Dr. Marhalinda, SE, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Perdana Indonesia Y.A.I
4. Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan Moeins, M.Sc, MM, selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Persada Indonesia Y.A.I
5. Prof. Dr. Hamdy Hady, DEA, selaku 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 disertasi ini.
6. Seluruh Jajaran Pimpinan, Dosen dan karyawan program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I
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 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, Agustus 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>ABSTRACT.....</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

### Halaman

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 Kineja 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 5.11Statistik 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>Standarized Solution</i> Persamaan Struktural Pertama .....	187
Gambar 5.16 Model <i>Standarized Solution</i> Persamaan Struktural Kedua.....	188
Gambar 5.17 Model <i>Standarized 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**

NO	INDIKATOR	SATUAN	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 (%)	JUMLAH	(%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	UNIT USAHA (A+B)	(Unit)	55.211.396		56.539.560		57.900.787		59.267.759		61.656.547		62.928.077		7.716.680	13,98
	<b>A. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)</b>	<b>(Unit)</b>	<b>55.206.444</b>	<b>99,99</b>	<b>56.534.592</b>	<b>99,99</b>	<b>57.895.721</b>	<b>99,99</b>	<b>59.262.772</b>	<b>99,99</b>	<b>61.651.177</b>	<b>99,99</b>	<b>62.922.617</b>	<b>99,99</b>	<b>7.716.172</b>	<b>13,98</b>
	- Usaha Mikro (UMI)	(Unit)	54.559.969	98,82	55.856.176	98,79	57.189.393	98,77	58.521.987	98,74	60.863.578	98,71	62.106.900	98,70	7.546.931	13,83
	- Usaha Kecil (UK)	(Unit)	602.195	1,09	629.418	1,11	654.222	1,13	681.522	1,15	731.047	1,19	757.090	1,20	154.895	25,72
	- Usaha Menengah(UM)	(Unit)	44.280	0,08	48.997	0,09	52.106	0,09	59.263	0,10	56.551	0,09	58.627	0,09	14.347	32,40
	<b>B. Usaha Besar (UB)</b>	<b>(Unit)</b>	<b>4.952</b>	<b>0,01</b>	<b>4.968</b>	<b>0,01</b>	<b>5.066</b>	<b>0,01</b>	<b>4.987</b>	<b>0,01</b>	<b>5.370</b>	<b>0,01</b>	<b>5.460</b>	<b>0,01</b>	<b>508</b>	<b>10,26</b>
2	TENAGA KERJA (A+B)	(Orang)	104.613.681		110.808.154		117.681.244		127.423.437		116.273.356		120.260.185		15.646.504	14,96
	<b>A. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)</b>	<b>(Orang)</b>	<b>101.722.458</b>	<b>97,24</b>	<b>107.657.509</b>	<b>97,16</b>	<b>114.144.082</b>	<b>96,99</b>	<b>123.229.386</b>	<b>96,71</b>	<b>112.828.610</b>	<b>97,04</b>	<b>116.673.416</b>	<b>97,02</b>	<b>14.950.958</b>	<b>14,70</b>
	- Usaha Mikro (UMI)	(Orang)	94.957.797	90,77	99.859.517	90,12	104.624.466	88,90	110.807.864	86,96	103.839.015	89,31	107.232.992	89,17	12.275.195	12,93
	- Usaha Kecil (UK)	(Orang)	3.919.992	3,75	4.535.970	4,09	5.570.231	4,73	7.307.503	5,73	5.402.073	4,65	5.704.321	4,74	1.784.329	45,52
	- Usaha Menengah(UM)	(Orang)	2.844.669	2,72	3.262.023	2,94	3.949.385	3,36	5.114.020	4,01	3.587.522	3,09	3.736.103	3,11	891.434	31,34
	<b>B. Usaha Besar (UB)</b>	<b>(Orang)</b>	<b>2.891.224</b>	<b>2,76</b>	<b>3.150.645</b>	<b>2,84</b>	<b>3.537.162</b>	<b>3,01</b>	<b>4.194.051</b>	<b>3,29</b>	<b>3.444.746</b>	<b>2,96</b>	<b>3.586.769</b>	<b>2,98</b>	<b>695.545</b>	<b>24,06</b>
3	PDB ATAS DASAR HARGA BERLAKU (A+B)	(Rp. Miliar)	7.445.344,6		8.241.864,3		9.014.951,2		10.141.340,0		11.712.450,6		12.840.859,0		5.395.514,4	72,47
	<b>A. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)</b>	<b>(Rp. Miliar)</b>	<b>4.321.830,0</b>	<b>58,05</b>	<b>4.869.568,1</b>	<b>59,08</b>	<b>5.440.007,9</b>	<b>60,34</b>	<b>6.228.285,0</b>	<b>61,41</b>	<b>7.009.283,0</b>	<b>59,84</b>	<b>7.704.635,9</b>	<b>60,00</b>	<b>3.382.805,9</b>	<b>78,27</b>
	- Usaha Mikro (UMI)	(Rp. Miliar)	2.579.388,4	34,64	2.951.120,6	35,81	3.326.564,8	36,90	3.841.836,0	37,88	4.292.287,8	36,65	4.727.989,4	36,82	2.148.601,0	83,30
	- Usaha Kecil (UK)	(Rp. Miliar)	740.271,3	9,94	798.122,2	9,68	876.385,3	9,72	984.489,0	9,71	1.128.056,8	9,63	1.234.210,7	9,61	493.939,4	66,72
	- Usaha Menengah(UM)	(Rp. Miliar)	1.002.170,3	13,46	1.120.325,3	13,59	1.237.057,8	13,72	1.401.960,0	13,82	1.588.938,3	13,57	1.742.435,7	13,57	740.265,5	73,87
	<b>B. Usaha Besar (UB)</b>	<b>(Rp. Miliar)</b>	<b>3.123.514,6</b>	<b>41,95</b>	<b>3.372.296,1</b>	<b>40,92</b>	<b>3.574.943,3</b>	<b>39,66</b>	<b>3.913.055,0</b>	<b>38,59</b>	<b>4.703.167,6</b>	<b>40,16</b>	<b>5.136.223,1</b>	<b>40,00</b>	<b>2.012.708,5</b>	<b>64,44</b>

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 pertunjukkan, (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 kualitas 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 susahnyanya 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	58,00	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 manajeme, 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.

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut di atas, maka permasalahan dapat dibatasi sebagai berikut:

1. Variabel-variabel penelitian yang terdiri dari: Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, Keunggulan Bersaing dan Kinerja UMK. Dengan unit analisisnya adalah UMK Bordir dan Sulaman di Sumatera Barat, sedangkan yang menjadi unit observasinya adalah pengusaha/pemilik UMK
2. Penelitian ini dilakukan pada Usaha Mikro dan Kecil Bordir dan Sulaman yang terdapat di Propinsi Sumatera Barat. Dengan jumlah populasi adalah sebanyak 1464 unit usaha, jumlah sampelnya 290 responden yang terdiri dari pengusaha/pemilik UMK
3. Penelitian ini dilakukan April 2017 sampai Oktober 2018

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dari apa yang telah dikemukakan pada latar belakang masalah, maka peneliti dapat menyusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Bersaing pada UMK Bordiran dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat?
2. Apakah terdapat pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing pada UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat?
3. Apakah terdapat pengaruh Kemampuan Manajemen terhadap Keunggulan Bersaing pada UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat ?
4. Apakah terdapat pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan dan

Kemampuan Manajemen secara bersama-sama terhadap Keunggulan Bersaing pada UMK Bordir dan Sulaman di Propinsi Sumatera Barat?

5. Apakah terdapat pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Usaha pada UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat ?
6. Apakah terdapat pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Usaha pada UMK Bordir dan Sulaman di Propinsi Sumatera Barat ?
7. Apakah terdapat pengaruh Kemampuan Manajemen terhadap Kinerja Usaha pada UMK Bodir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat ?
8. Apakah terdapat pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja usaha pada UMK Bordir dan Sulaman di Propinsi Sumatera Barat ?
9. Apakah terdapat pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen dan Keunggulan Bersaing secara bersama-sama terhadap Kinerja Usaha pada UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat ?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hasil analisa atas masalah seperti yang telah dirumuskan di atas, yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing pada UMK Bordir dan Sulaman di Propinsi Sumatera Barat
2. Untuk mengetahui pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing pada UMK Bordir dan Sulaman di Propinsi Sumatera Barat
3. Untuk mengetahui pengaruh kemampuan manajemen terhadap keunggulan bersaing pada UMK Bordir dan sulaman di Propinsi Sumatera Barat

4. Untuk mengetahui pengaruh orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen secara bersama-sama terhadap keunggulan bersaing pada UMK Bordir dan Sulaman di Propinsi Sumatera Barat
5. Untuk mengetahui pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja usaha pada UMK Bordir dan Sulaman di Propinsi Sumatera Barat
6. Untuk mengetahui pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha pada UMK Bordir dan Sulaman di Propinsi Sumatera Barat
7. Untuk mengetahui pengaruh kemampuan manajemen terhadap kinerja usaha pada UMK Bordir dan Sulaman di Propinsi Sumatera Barat
8. Untuk mengetahui pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja usaha pada UMK Bordir dan Sulaman di Propinsi Sumatera Barat
9. Untuk mengetahui pengaruh orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen dan keunggulan bersaing secara bersama-sama terhadap kinerja usaha pada UMK di Propinsi Sumatera Barat

## **1.6 Manfaat penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu dan penyelesaian problem baik secara akademis maupun secara praktis.

### **1.6.1 Manfaat Akademis**

- a. Menjadi bahan acuan bagi peneliti selanjutnya dalam menemukan model kerangka pemikiran yang baru dengan memadukan, memodifikasi serta memperluas variabel dalam penelitian ini, sehingga akan memberikan kontribusi sangat berarti bagi pengembangan konsep pemasaran.

- b. Penelitian ini menunjukkan dan mengenalkan tentang keterkaitan antara orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen terhadap keunggulan bersaing serta implikasinya pada kinerja usaha UMK bordir dan sulaman di propinsi Sumatera Barat.
- c. Dapat dijadikan referensi bagi peneliti yang akan datang terutama dalam pengembangan penelitian lebih lanjut dalam konteks yang berkaitan dengan UMK sehingga akan membantu UMK dalam meningkatkan daya saing dan memperbaiki kinerja usahanya

#### **1.6.2 Manfaat Praktis**

- a. Sebagai bahan masukan bagi para manajemen perusahaan dalam meningkatkan daya saing dan memperbaiki kinerja usaha di dalam prakteknya dengan melalui orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen.
- b. Sebagai bahan masukan bagi pemerintah daerah Provinsi Sumatera Barat dalam pembinaan dan pengembangan UKM terutama industri bordir dan sulaman sehingga memiliki daya saing di pasaran baik lokal, nasional dan mancanegara

## **BAB II**

### **TINJAUAN TEORI DAN HASIL PENELITIAN TERDAHULU**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

Tinjauan teori merupakan kumpulan dari berbagai literatur dalam rangka memperdalam pengertian, dimana teori dan konsep yang relevan diuraikan untuk mengetahui secara abstrak mengenai variabel penelitian. Berdasarkan abstraksi tersebut dapat disusun konstruk penelitian yang akan mengungkapkan tentang variabel penelitian secara detail dan sistematis. Agar memiliki nilai aksiologi maka pada tinjauan teori perlu dicantumkan *grand theory, middle theory dan applied theory*.

Secara garis besarnya pemasaran terdiri dari 3 teori mendasar atau yang disebut dengan Grand Theory, yang pertama : *Resources Advantage Theory on Competition*, yang disebut dengan *RA Theory*, merupakan teori yang menjelaskan tentang proses kompetisi. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Hunt dan Morgan (1995). Sedangkan teori pemasaran yang kedua adalah : *Service Dominant Logic*, pada teori ini dikemukakan bahwa pelanggan adalah peserta aktif yang membawa keterampilan atau kompetensi yang diperlukan dalam proses pertukaran. Peran pelanggan adalah sentral karena adalah co-creator nilai. Dengan demikian, pemasaran adalah proses melakukan hal dalam interaksi dengan pelanggan. Dimana nilai dirasakan dan ditentukan oleh konsumen atas dasar nilai dalam penggunaan. Oleh sebab itu perusahaan tidak dapat menambahkan nilai, tetapi hanya dapat menawarkan proposisi nilai. (Vargo Lusch 2007). Dan teori pemasaran yang ketiga adalah : *Customer Culture (CCT)*, yang dikemukakan oleh Arnould dan Thompson (2005) yang mengulas hubungan dinamis

antara tindakan konsumen, pasar dan makna budaya. Budaya konsumen menunjukkan suatu pengaturan social dimana hubungan antara budaya yang hidup dengan sumber daya social dan hubungan antara cara hidup yang bermakna dengan sumber daya material dan simbolik diperantarai oleh pasar.

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan *grand theory Resource Advantage Theory on Competition*, Teori ini pertama kali dikenalkan oleh Hunt and Morgan (1995). Teori ini bisa dikatakan sebagai teori baru tentang perilaku kompetitif suatu perusahaan. Dimana perusahaan yang menempati posisi keunggulan kompetitif dapat terus mempertahankan jika mereka terus berinvestasi dalam sumber daya yang menghasilkan keunggulan kompetitif, atau upaya akuisisi dan inovasi oleh pesaing gagal. (Furadantin, 2015). Menurut teori R-A kompetisi adalah proses yang dinamis, evolusioner dan diequilibrium-provoking. Dimana proses tersebut terdiri dari perjuangan terus-menerus antara perusahaan untuk memperoleh keunggulan komparatif dalam sumber daya yang akan menghasilkan keunggulan kompetitif dalam posisi pasar dan kinerja keuangan perusahaan yang superior. (Hunt dan Morgan, 1996 ). Disamping itu Hunt (1995) mengatakan bahwa ketika sebuah perusahaan memiliki sumber daya langka yang sulit dimiliki pesaingnya, maka perusahaan memiliki potensi untuk mendapatkan keunggulan komparatif. Dimana keunggulan komparatif muncul bila berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, memungkinkan perusahaan tersebut memberikan penawaran yang dirasakan memiliki nilai yang relative lebih tinggi oleh segmen pasar tertentu atau dapat diproduksi dengan biaya lebih rendah dibandingkan pesaingnya. Jika perusahaan keunggulan komparatif dalam sumber daya, maka perusahaan tersebut akan menempati

posisi keunggulan kompetitif pada pasar untuk segmen pasar tertentu. Posisi pasar yang unggul secara kompetitif tersebut selanjutnya menghasilkan kinerja keuangan yang superior. Sebaliknya bila perusahaan memiliki ketidakunggulan kompetitif yang akhirnya menghasilkan kinerja keuangan yang inferior. Oleh sebab itu semua perusahaan bersaing untuk mendapatkan keunggulan komparatif dalam sumber daya sehingga akan menghasilkan keunggulan kompetitif dalam segmen pasar tertentu dan akhirnya menghasilkan kinerja keuangan yang superior (Hunt, 2011).

Pada penelitian ini juga menggunakan *Resource Based View Theory (RBV theory)* sebagai *middle range theory*. Teori ini memandang bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan penting bagi perusahaan, karena merupakan pokok atau dasar dari kemampuan daya saing serta kinerja perusahaan, dengan asumsi bagaimana suatu perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain dengan mengelola sumberdaya yang dimiliki sesuai dengan kemampuan perusahaan untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif, (Wernerfelt, 1984). Disamping itu Barney (1991) juga mengembangkan konsep *Resource Base View Theory*, di dalam konsep RBV nya dia mengemukakan tentang *sustainable competitive advantage*, bahwa suatu perusahaan akan mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan apabila memiliki sumber daya yang bernilai unik, langka dan sulit ditiru. Sedangkan Hamel dan Prahalad (1994) juga mempopulerkan RBV ini dalam bukunya *Competing for The Future*, “ The resources based view (RBV) is a way or viewing the firm and consecutively of imminent strategy. RBV considers the firm as a bundle or resources. These resources, and the way that they are combined, make firms different from one another and in turn allow a firm gain competitive

advantage”. Dimana RBV adalah suatu cara untuk melihat strategi yang akan dilakukan oleh perusahaan dimasa yang akan datang, dengan menggabungkan sumber daya-sumber daya yang mereka miliki, membuat perusahaan itu berbeda satu sama lainnya sehingga akan memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif.

Untuk *Applied theory* menggunakan konsep tentang entrepreneurship, lebih luas dikemukakan oleh Hitts, Ireland, Hoskisson (2013: 381) kewirausahaan merupakan suatu proses dimana individu, tim ataupun organisasi mengidentifikasi dan memanfaatkan setiap peluang dengan tidak secara langsung terbatas pada sumber daya yang dimiliki perusahaan. Konsep ini juga memberikan gambaran bagaimana para wirausaha mempunyai peluang dalam berbisnis dengan memperhatikan sumber daya yang dimiliki sesuai dengan bisnis yang akan dijalankan. Sementara menurut Zimmerer dan Scarborough (2005:3) “ *Entrepreneur is one who creates new business in the face of risk and uncertainty for the purpose of achieving profit and growth by identifying significant opportunities and assembling the necessary resources to capitalize on them*”. Wirausahaan adalah orang yang menciptakan bisnis baru di dalam suatu resiko dan ketidakpastian untuk kepentingan menuju keuntungan dan pertumbuhan dengan mengidentifikasi peluang penting dan mengumpulkan sumber daya yang diperlukan dan berperan besar terhadap mereka. Disamping konsep *entrepreneurship* yang digunakan pada penelitian ini juga digunakan *applied theory* untuk melihat pengaruh terhadap masing-masing variabel penelitian. Variabel operasional yang digunakan adalah orientasi pasar dari Narver and Slater (1990), Baker dan James (2009), Brown (2003). Orientasi kewirausahaan dari Lumpkin dan Dess (2001), Baker and Sinkula (2009),

Covin dan Slevin (1989 dalam Arief 2013), Poudel (2012).Kemampuan manajemen dari Hunger dan Wheleen (2003), Winardi (2005), Latif (2207), Umar (2015), Suci (2009).Keunggulan bersaing dari Porter (1990), Zimmerer (2002), Kotler (2009), Hunger dan Wheelen (2009). Kinerja Usaha dari Rosnawintang (2012), Nur (2013), Arief (2013), Umar (2015), Mahmood (2013), Wheleen dan Hunger (2003).

Untuk melihat pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing menggunakan penelitian terahulu dari Handyo (2016), Langgrek (2014), Jogaratnam (2017), Zainul (2016), Zhou (2009). Pengaruh orientasi kewirausahaan menggunakan penelitian terdahulu dari Pardi (2014), Jogaratnam (2017), Zeebaree (2017), Nurvriasari (2012). Pengaruh kemampuan manajemen terhadap keunggulan bersaing menggunakan penelitian terdahulu dari Nguyen (2009), Kusuma (2013), Kiseli (2016), Abbas (2014). Pengaruh orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, dan kemampuan manajemen terhadap keunggulan bersaing dari Pardi (2014), Helia (2015). Pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja UMK menggunakan penelitian terdahulu dari Nur (2014), Syalyofa (2015), Duhbilela (2015), Zainul (2016), Silviasih (2016), Kara (2005) dan Kumar (2011). Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMK menggunakan penelitian terdahulu dari Hanifah (2011), Mason (2015), Pardi (2014), Zehir (2015), Keh (2007) dan Kajalo (2015) dan silviasih (2016). Pengaruh kemampuan manajemen terhadap kinerja UMK menggunakan penelitian terdahulu dari Yao (2016), Hajar (2012) dan Tseng (2016). Pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja UMK menggunakan penelitian dari Ekawati (2016), Handoyo (2016), Majeed (2011), Kusuma (2013), Pardi (2014), Rahayu (2009), Xiang li (2000) dan Boris snoj (2007). Pengaruh orientasi pasar,

orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen dan keunggulan bersaing terhadap kinerja UMK menggunakan penelitian terdahulu dari Nurvriyanti (2012) dan Suci (2009).

### **2.1.1 Kinerja Usaha**

Setiap perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, sudah pasti berusaha untuk mencapai tujuan, karena tujuan itu merupakan hasil akhir dari kegiatan operasional perusahaan, maka diperlukan upaya untuk mewujudkannya. Tetapi beberapa perusahaan seringkali merasa sulit untuk mencapai tujuan tersebut, (Hult, et.al, 2008). Kondisi eksternal, kompleksitas dalam struktur organisasi dan kompleksitas organisasi merupakan beberapa faktor yang mempengaruhi sulitnya perusahaan dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu untuk menentukan tingkat ketercapaian tujuan yang telah ditetapkan maka perlu suatu pengukuran yaitu kinerja (Samsir, 2012: 41). Di lain pihak Rosnawintang (2012, p.65) mengatakan bahwa kinerja perusahaan adalah prestasi kerja yang dicapai oleh perusahaan dalam periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan, dimana kinerja perusahaan ini dapat dirumuskan sebagai perbandingan antara nilai yang dihasilkan dari kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan yang produktif dibandingkan dengan nilai yang telah dicapai oleh perusahaan tersebut.

Kinerja usaha adalah sesuatu yang dicapai oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu yang akan mencerminkan tingkat kesehatan dan perkembangan perusahaan. Prestasi kerja yang dicapai perusahaan pada umumnya dihubungkan dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Tujuan perusahaan yang terdiri dari : tetap berdiri atau eksis

(*survive*), untuk memperoleh laba (*benefit*), dan dapat berkembang (*growth*), akan dapat tercapai apabila perusahaan tersebut mempunyai kinerja yang baik (Nur,2013,p. 41). Lebih lanjut Venkatraman dan Ramanujam (1989) dalam Arief (2013;p.56) mengatakan bahwa kinerja perusahaan merupakan sebuah konstruk multidimensi, yang dapat dimaknai sebagai alat yang digunakan sebagai alat yang digunakan untuk mengukur hasil dan aktivitas yang telah dilakukan dalam kurun waktu tertentu dengan mengacu pada standar yang telah ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empiric suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati, dengan mengetahui ukuran dari aktivitas, maka perusahaan dapat menentukan langkah-langkah perbaikan sehingga dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Kinerja usaha secara umum dapat dinilai dari aspek finansial dan non finansial, dimana kinerja usaha yang baik sangat menentukan seberapa jauh perusahaan bisa bertahan dan bersaing untuk jangka panjang (Narver dan Slater, 1990). Sedangkan pada bagian lain Gitman dalam Umar (2015.p.45) mengungkapkan bahwa kinerja usaha digunakan untuk mengukur dampak dari strategi perusahaan, yang mana strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja, baik berupa kinerja pemasaran, seperti: volume penjualan, market share, dan tingkat pertumbuhan penjualan, maupun kinerja keuangan dengan menggunakan rasio keuangan, seperti: leverage ratio, liquidity ratio, profitability dan efficiency ratio seta market value ratio.

Berdasarkan sudut pandang teoritis beberapa peneliti memberikan makna tentang kinerja perusahaan berbeda-beda. Karim (2007), mengatakan bahwa kinerja dapat

dipandang dari model produksi yang terdiri dari tiga tahap yaitu: input, output dan hasil, selain itu kinerja juga dapat diartikan dalam efisiensi dan keefektifan. Sedangkan secara komprehensif Mwitwa (2003), menjelaskan bahwa kinerja sebagai suatu keterkaitan antara variabel perilaku (process), output dan outcomes. Arief (2013), mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai sukses produk baru dalam pengembangan pasar, dimana kinerja perusahaan tersebut dapat diukur melalui pertumbuhan penjualan dan porsi pasar.

Terdapatnya perbedaan beberapa peneliti dalam memaknai kinerja perusahaan, mengakibatkan ukuran dari kinerja perusahaan tersebut juga dijelaskan cara yang berbeda pula. Seperti apa yang diungkapkan oleh Lin (2007), bahwa terdapat dua pendekatan yang dilakukan dalam mengukur kinerja perusahaan yaitu: pengukuran secara subjektif dan objektif. Dimana pengukuran kinerja yang didasarkan pada pendekatan subjektif didasarkan pada pendapat atau perkiraan yang diberikan oleh responden dengan meminta pendapat tentang penilaian kinerja perusahaan. Sedangkan pengukuran yang didasarkan pada pendekatan objektif didasarkan dari fakta yang dapat diamati secara independen, baik dengan meminta responden untuk melaporkan nilai absolute atau dengan mengakses sumber-sumber data sekunder.

### **Dimensi Kinerja Usaha**

Chong dalam Arief (2013; 57) mengungkapkan tentang pengukuran kinerja, dimana Chong melakukan penelitian terhadap usaha kecil dan menengah, bahwa kinerja UKM dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan Hybrid yaitu menggabungkan antara kinerja keuangan dan non keuangan, yaitu: keberhasilan produk baru dengan

memperhatikan: minat beli, keunggulan, kepuasan konsumen, profitabilitas: yaitu seberapa besar kenaikan profit serta tingkat pengembalian modal, market share dengan memperhatikan tingkat persaingan pasar dan pertumbuhan pasar, penjualan dapat dilihat dari volume penjualan dan pertumbuhan penjualan,Sebaliknya beberapa peneliti mengakui bahwa pengukuran kinerja akan lebih tepat dilakukan dengan menggunakan pendekatan objektif, seperti apa yang dikatakan oleh Idar dan Mahmood (2011), Tetapi pengumpulan data secara objektif sangat sulit dilakukan karena pada umumnya pemilik atau manajer tidak bersedia untuk memberikan informasi perusahaan kepada pihak luar. Selain itu mereka dapat memberikan evaluasi secara bias dari kinerja perusahaan. Rosnawintang (2012), mengemukakan bahwa belum ada konsensus tentang ukuran kinerja yang paling layak dalam sebuah penelitian dan ukuran-ukuran objektif kinerja yang selama ini banyak dipakai masih banyak kekurangannya, misalnya seperti ukuran berbasis akuntansi dan keuangan disebabkan oleh variasi metode akuntansi, juga disebabkan oleh adanya kecenderungan manipulasi angka dari pihak manajemen sehingga pengukuran menjadi tidak valid

Untuk mengantisipasi tidak tersedianya data-data kinerja objektif dalam sebuah penelitian, maka dimungkinkan untuk menggunakan ukuran subjektif, yang mendasarkan pada persepsi manajer (Beal, 2000).Ukuran kinerja subjektif memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang tinggi .Pengukuran subjektif atas kinerja organisasi didasarkan pada fakta bahwa banyak survey pada UKM pengukuran kinerja objektif ada bahayanya karena system akuntansi UKM belum baik dan laporan keuangannya tidak

komparabel. Terdapat korelasi kuat antara respon subjektif dan pengukuran objektif atas kinerja (Jatmiko, 2010).

Pada kesempatan yang lain juga Mahmood, et.al (2013) menambahkan bahwa kinerja UKM dapat diukur dengan pendekatan objektif dapat dilakukan melalui kinerja ekonomi atau kinerja keuangan seperti: ROI, laba, penjualan, pertumbuhan pendapatan, dan pangsa pasar. Sedangkan kinerja bisnis dengan menggunakan pendekatan subjektif diukur melalui kinerja non ekonomi atau non keuangan yang meliputi kinerja pasar, efektifitas pasar, produktivitas, dominasi dalam pasar, kekuatan pembeli, kekuatan pemasok, konsentrasi dalam penjualan, tingkat kebertahanan pelanggan, reputasi perusahaan dan komitmen organisasi. Sedangkan Nuvriasari, et.al, 2015 dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kinerja bisnis dipandang sebagai 2 prespektif dalam konteks orientasi pasar dengan pengukuran yang bersifat objektif dan subjektif. Dimana pengukuran kinerja yang objektif dalam bentuk kinerja ekonomi, sedangkan pengukuran yang bersifat subjektif adalah merupakan kinerja non ekonomi berupa kepuasan pelanggan, kebertahanan pelanggan, citra perusahaan dan kepuasan karyawan.

Untuk mengidentifikasi seberapa besar pencapaian keuntungan perusahaan pada suatu periode, lazimnya digunakan ukuran ROI yaitu hasil perbandingan dari pendapatan sebelum pajak dengan asset total (Wheelen dan Hunger, 2003). Output perusahaan adalah merupakan pendapatan yang diterima dari perusahaan dan asset adalah input yang dimiliki oleh perusahaan, maka dapat dikatakan konsep ROI adalah sama dengan produktivitas yaitu tingkat perbandingan output dengan input. Makin besar nilai

perbandingan antara output dan input makin besar pula produktivitas dari perusahaan tersebut.

Menurut Umar (2015,p.45) prosedur pengukuran kinerja industri mikro kecil dapat dilakukan dengan penilaian terhadap persepsi responden berdasarkan skala Likert atas beberapa ukuran finansial, seperti tingkat penjualan, pertumbuhan penjualan, pangsa pasar dan laba bersih operasi. Dengan demikian pengukuran terhadap kinerja usaha akan sangat tergantung kepada seberapa valid ukuran-ukuran tersebut dengan kinerja yang dicapai oleh industri mikro kecil.

Berdasarkan uraian di atas, dimensi kinerja usaha yang digunakan pada penelitian ini adalah:

1. **Penjualan**, dengan indikatornya:
  - a. Volume penjualan
  - b. Pertumbuhan penjualan
2. **Pangsa Pasar**, dengan indikatornya:
  - a. Kompetitif pasar
  - b. Peningkatan pangsa pasar
3. **Profitabilitas**, dengan indikatornya:
  - a. Kenaikan Profit
  - b. Pengembalian Modal Usaha

Dengan demikian berdasarkan dari uraian teori tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja usaha **adalah tingkat pencapaian prestasi suatu perusahaan melalui**

**kemampuannya dalam bersaing pada periode tertentu sehingga dapat mempertahankan posisinya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.**

### **2.1.2 Keunggulan Bersaing**

Pada dasarnya setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu lingkungan industri mempunyai keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Umumnya perusahaan menerapkan strategi bersaing ini secara eksplisit melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan yang ada. Pemikiran dasar dari penciptaan strategi bersaing berawal dari pengembangan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan dikembangkan, apakah yang menjadi tujuan dan kebijakan apa yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Kotler (2009;341) mengatakan bahwa keunggulan bersaing itu adalah kemampuan perusahaan dalam melakukan sesuatu yang tidak akan tertandingi oleh pesaingnya dan keunggulan yang dimiliki harus diakui dan dirasakan oleh pelanggan.

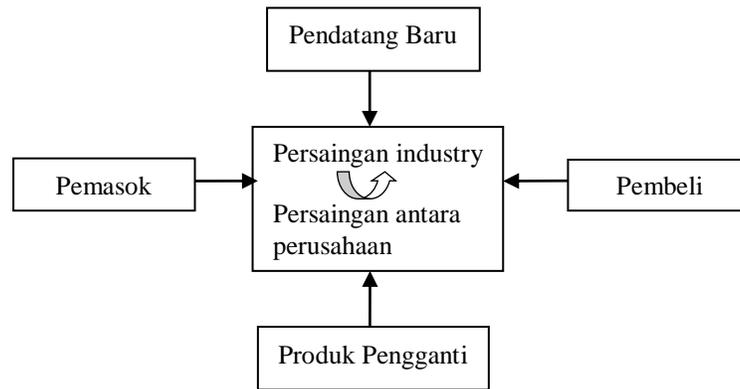
Keunggulan bersaing adalah kumpulan faktor-faktor yang membedakan suatu perusahaan dari pesaingnya dan memberikannya posisi yang unik dalam pasar, karena memiliki keunggulan bersaing maka perusahaan tersebut akan mampu untuk melanjutkan hidup dan berkembang. (Zimmerer,2002;34). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Longenecker (2000; 98) bahwa keunggulan bersaing itu adalah suatu manfaat yang dirasakan oleh perusahaan atas sesuatu produk atau jasa yang memperlihatkan keunggulan dari pesaingnya, karena memiliki ciri yang khusus terhadap produknya. Sedangkan Hasan (2009:104) mengatakan bahwa keunggulan bersaing digambarkan dengan perusahaan bertindak selangkah lebih maju dibanding

industri yang sama, sehingga keunggulan bersaing disini dapat diartikan sebagai nilai yang diciptakan oleh perusahaan untuk bersaing sesama jenis industri agar lebih unggul dibanding pesaingnya. Sedangkan Robbins and Coulter (2016; 202) mengatakan bahwa keunggulan bersaing adalah strategi bersaing terhadap sesuatu yang dirancang untuk dieksploitasi oleh suatu organisasi.

Selanjutnya Hunger dan Wheelen (2009:245) mengatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari persaingan diantara perusahaan lain. Sedangkan Porter dalam Sugito (2011:70) mengatakan bahwa keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan untuk pembelinya, sehingga konsumen bersedia membeli produk dengan harga biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk pembuatannya.

Setiap pimpinan suatu perusahaan perlu untuk memikirkan cara memenangkan persaingan, baik itu industri yang berasal dari dalam negeri maupun dari luar negeri yang menghasilkan barang atau jasa, mengingat semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan atau organisasi. Maka sehubungan dengan itu perusahaan harus memiliki aturan-aturan yang tercakup di dalam lima kekuatan persaingan, seperti apa yang dikemukakan oleh Porter (1990:3) bahwa terdapat lima kekuatan persaingan dalam industry, yaitu : hadirnya pendatang baru, kekuatan tawar menawar dari pembeli, ancaman dari produk pengganti, kekuatan menawar dari pemasok dan rivalitas dalam industri itu sendiri, hal ini dapat dilihat seperti pada gambar berikut:

**Gambar 2.1**  
**Lima Kekuatan Dalam Persaingan**



Sumber : Porter (1990:3)

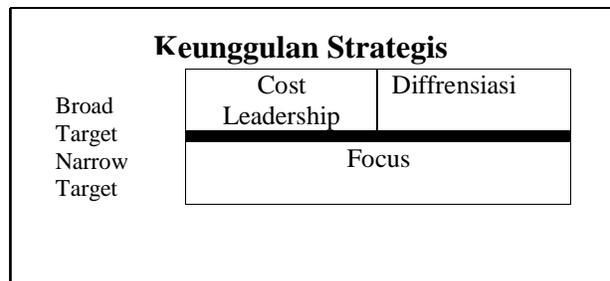
Selanjutnya Porter menerangkan bahwa lima kekuatan dalam persaingan tersebut akan menentukan kemampuan perusahaan dalam memperoleh pendapatan, dan kekuatan tersebut berbeda untuk setiap industry. Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing adalah perusahaan yang memiliki tawar-menawar dengan para pemasok dan terhadap pembeli, sedikit memiliki produk pengganti dan sedikitnya peluang baru bagi pondatang untuk masuk ke dalam industry. Sehingga dalam paradigma konvensional sumber keunggulan bersaing terletak pada pengusahaan sumber daya ekonomi seperti : modal, bahan baku, mesin, gedung dan tanah (Sugito, 2011:72).

### **Dimensi Keunggulan Bersaing**

Keunggulan bersaing berkaitan dengan bagaimana perusahaan untuk dapat menjalankan dan memilih strategi generic apa yang akan dilakukan di dalam prakteknya. Porter (1994:12) mengatakan semua bagian yang ada dalam organisasi baik yang berupa sumber daya dapat menjadi keunggulan bersaing melalui tiga alternative

pendekatan yang disebut dengan *strategic generic*, seperti terlihat pada gambar di bawah ini:

**Gambar 2.2**  
***Three Generic Strategic***



Sumber: Porter (1994: p.12)

Suatu perusahaan harus memilih dari kemungkinan strategi tersebut, untuk mendapatkan keunggulan bersaing, apakah akan memilih menjadi *cost leadership*, *differentiation* atau akan *focus*.

a. *Cost Leadership* (Keunggulan Biaya)

Suatu organisasi menjadi produsen dengan biaya rendah dalam industrinya, keuntungan yang diperoleh melalui cara menyamakan diri dengan pesaing baik melalui harga dan memperoleh keuntungan yang lebih besar dengan cara selalu menekan biaya yang lebih rendah dari pesaing, berproduksi dengan biaya yang lebih efisien, dapat mengoptimalkan alat dan fasilitas yang ada, dan melakukan analisis biaya yang berhubungan dengan penciptaan produk. Oleh sebab itu perusahaan yang memiliki posisi biaya rendah akan mendapatkan laba di atas rata-rata, meskipun ada kekuatan persaingan yang besar.

b. *Differentiation* (Diferensiasi)

Diferensiasi yaitu bermacam-macam produk merupakan suatu strategi untuk menciptakan sesuatu yang baru, dianggap unik dengan produk pesaingnya, yang diarahkan kepada konsumen yang peka terhadap harga. Pendekatan melalui diferensiasi ini dapat dilakukan melalui bermacam-macam bentuk, seperti: selalu memperkenalkan produk dengan harga rendah, menciptakan produk yang berbeda dengan harga rendah dan melakukan riset pasar dengan produk murah. Sehingga dapat dikatakan diferensiasi ini memiliki keunggulan-keunggulan seperti:

- Memberikan isolasi terhadap persaingan, disebabkan adanya loyalitas pelanggan karena adanya produk dengan tampil beda dibandingkan dengan pesaing.
- Mengalihkan pendapat pelanggan yang kurang tertarik dengan kebijakan biaya murah, identik dengan kualitas rendah
- Dengan menciptakan produk yang beragam akan meningkatkan citra perusahaan

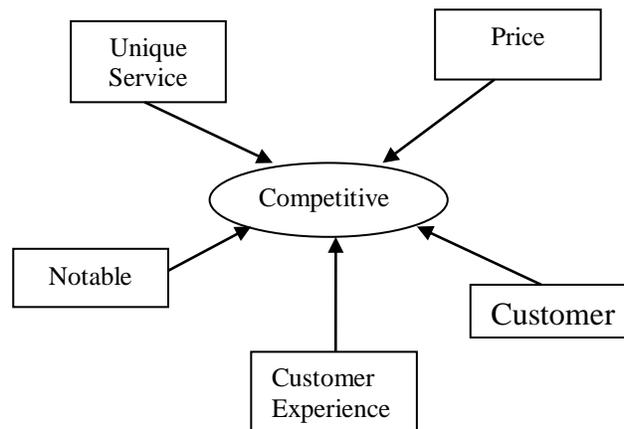
c. *Focus*(focus) memilih pasar tertentu

Pada umumnya perusahaan yang besar yang memiliki daya saing yang kuat akan selalu memilih segmen pasar yang besar dan mengabaikan segmen pasar yang kecil. Oleh sebab itu fokus dibangun untuk melayani target pasar secara baik dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran

bahwa perusahaan akan melayani target pas pada segmen yang sempit secara efektif dan efisien. Sedangkan perusahaan yang fokus mengambil segmen pasar yang sempit juga harus memilih apakah akan berfokus pada biaya yang rendah atau fokus pada diferensiasi. Selain fokus terhadap segmen pasar tertentu, perusahaan juga fokus terhadap produk dan pelanggan tertentu.

Berbeda dengan Porter, Longenecker, et.al (2003;36) menerangkan bahwa keunggulan bersaing dapat ditempuh melalui lima kekuatan yaitu: pelayanan yang unik, harga yang rendah, produk yang tidak tergantikan, pelanggan yang loyal dan kemudahan bagi konsumen, hal ini digambarkan oleh Longenecker seperti gambar 2.3, Lima Kekuatan Keunggulan Bersaing:

**Gambar 2.3**  
**Lima Kekuatan Keunggulan Bersaing**



Pelayanan yang unik, dimana perusahaan harus memberikan keistimewaan kepada pelanggannya, lewat harga atau nilai seorang pengusaha harus mampu menghasilkan produk atas jasa rendah biaya, sehingga strategi dalam menetapkan harga

tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah dibandingkan dengan produk pesaing. Produk dapat bersaing dengan para kompetitor dengan upaya agar produk dapat menyenangkan konsumen dengan kualitas yang dimiliki sehingga dapat memberikan kepuasan kepada konsumen, atribut produk yang dapat dicatat, manfaat dari catatan atribut adalah agar produk dapat ditingkatkan dari atribut yang sudah ada sebelumnya. Minimal seluruh atribut produk dapat dikenalkan tidak hanya kepada konsumen namun juga kepada para pegawai, sehingga tidak ada yang dirahasiakan agar konsumen tidak merasa ditipu. Sedangkan pengalaman konsumen maksudnya adalah pengalaman baik yang disampaikan dan yang dialami oleh seorang konsumen terhadap suatu produk akan menjadi catatan penting dan akan dikenang.

Mempertahankan keunggulan bersaing yang baik pada perusahaan tergantung kepada sumber daya dan kemampuan dalam mengelola perusahaan. Kunci utama dalam mempertahankan posisi keunggulan bersaing yaitu sumber daya dan kemampuan agar bertahan dalam kinerja bisnis jangka panjang, oleh sebab itu terdapat tiga hal penting sebagai ukuran dalam keunggulan bersaing menurut, Hasan (2009:106), yaitu:

1. *Superior Skill*, mencakup kemampuan teknik manajerial dan operasional dalam menjalankan bisnis
2. *Superior Resources*, mencakup jaringan distribusi, brand image, kapasitas produksi, sales force, teknologi, sumber daya alam yang dapat menghasilkan cost leadership ataupun differensiasi yang memberikan nilai superior bagi konsumen

3. *Superior Performance*, dalam setiap pertukaran value dalam kegiatan mendisain, memproduksi, memasarkan, mendeliver dan support produk

Dalam hal yang berbeda, Wul et.al (2011.p.128) juga mengemukakan bahwa kekuatan keunggulan bersaing tersebut terdiri dari enam dimensi yaitu:, layanan, kualitas, fleksibelitas, biaya, inovasi dan jatuh tempo.

- a. Layanan, konsumen mempunyai dasar pertimbangan untuk membeli dengan melakukan pelayanan purna jual dengan informasi yang lebih memadai
- b. Kualitas, perusahaan harus memiliki kualitas produk yang baik, dengan jaminan juga memiliki kualitas operasional yang baik, dengan tinggal kegagalan operasinal yang rendah.
- c. Fleksibelitas, perusahaan harus dapat merespon setiap perubahan-perubahan yang terjadi di pasar, jika ingin bertahan.
- d. Biaya, biaya produksi tergambar pada harga produk, apakah harga yang ditawarkan bisa bersaing di pasaran. Berproduksi dengan efisien dan efektif merupakan salah satu cara untuk menekan biaya produksi.
- e. Inovatif, perusahaan harus dapat melakukan suatu perubahan terhadap desain produknya sebagai salah satu cara untuk mempertahankan posisi perusahaan.
- f. Jatuh tempo, berkaitan dengan perubahan yang terjadi di pasar dan waktu, ketepatan waktu dalam menyelesaikan/memproduksi suatu produk.

Keunggulan bersaing merupakan kekuatan dari perusahaan untuk mempertahankan posisi perusahaan, yang dapat dicapai dengan cara menciptakan nilai yang lebih tinggi dan manfaat yang lebih besar terhadap produk yang dihasilkan dari

pada pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, sedangkan nilai tersebut ditentukan oleh pelanggannya.

Berdasarkan uraian di atas, dimensi keunggulan bersaing yang digunakan pada penelitian ini adalah:

1. **Keunggulan biaya**, (*cost leadership*) dengan indikatornya:

- a. Menekan biaya yang rendah dari pesaing
- b. Berproduksi dengan biaya rendah
- c. Mengoptimalkan fasilitas yang ada

2. **Diferensiasi** (*differensiational*), dengan indikatornya:

- a. Selalu memperkenalkan produk baru
- b. Menciptakan produk yang berbeda

3. **Fokus** (*Focuss*), dengan indikatornya:

- a. Fokus pelanggan tertentu
- b. Fokus pada produk tertentu
- c. Fokus pada segmen tertentu

Dengan demikian, berdasarkan uraian teori di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian keunggulan bersaing ini adalah **merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk memberikan nilai lebih terhadap produk yang dihasilkannya apabila dibandingkan dengan pesaingnya dimana nilai tersebut mendatangkan manfaat bagi pelanggannya dan merupakan suatu ciri khusus dari produk ciptaannya, sehingga tidak mudah ditiru, tidak mudah diganti, dan harga dari produk tersebut**

**dapat bersaing, dapat dijadikan sebagai ukuran dari keunggulan bersaing tersebut.**

### **2.1.3 Orientasi Pasar**

Orientasi pasar merupakan salah satu bagian dari pemasaran. Pemasaran adalah kegiatan yang memberikan arah kepada seluruh aktivitas bisnis/niaga yang meliputi bauran pemasaran di mana produk (barang, jasa, dan ide) yang dipasarkan merupakan perwujudan dari konsep yang mengalami proses pengembangan dan produksi yang ditujukan kepada pemakai akhir (Hibertus, hal. 2007). Perusahaan yang mencapai kinerja baik adalah perusahaan yang mempraktekkan orientasi pasar dengan baik yang dapat memahami dan memenuhi kebutuhan laten pelanggan (Kotler, hal,2016).

Orientasi pasar sesuatu yang penting bagi kelangsungan perusahaan, sejalan dengan meningkatnya persaingan global dan perubahan dalam kebutuhan pelanggan dimana perusahaan menyadari bahwa mereka harus selalu dekat dengan pasarnya/konsumen. Disamping itu orientasi pasar juga merupakan ukuran dan aktivitas yang mencerminkan konsep pemasaran. Dimana konsep ini pertama kali dikembangkan oleh Nerver Slater (1990) di dalam artikelnya yang berjudul “ *The Effect of Market Orientation on Business Profitability*”. Selanjutnya Baker dan James (2009,p.443) mengatakan bahwa orientasi pasar tidak hanya penting bagi perusahaan besar saja tetapi begitu juga bagi perusahaan kecil. Selanjutnya dapat juga dikatakan bahwa orientasi pasar merupakan kombinasi antara budaya komitmen pada nilai pelanggan dari proses penciptaan nilai superior bagi para konsumen (Tjiptono, 2012:p;36).

Disamping itu Brown (2003,p. 21) mengemukakan bahwa orientasi pasar

tersebut adalah serangkaian proses antar fungsional dan aktivitas langsung pada penciptaan kepuasan para pelanggan melalui penilaian kebutuhan-kebutuhan secara terus menerus. Item-item kebutuhan akan dapat diukur apabila dapat melalui proses dan aktivitas-aktivitas dalam orientasi pasar, termasuk juga dalam memonitor tingkat komitmen, orientasi terhadap pelayanan kebutuhan pelanggan, pengumpul akhir para pengguna untuk penilaian kualitas produk dan penilaian kepuasan pelanggan melalui aktifitas perusahaan. Sedangkan Narver dan Slater dalam tulisannya (1990,p.20) mendefinisikan orientasi pasar sebagai sebuah budaya organisasi yang sangat efektif dan efisien dalam menciptakan perilaku-perilaku yang diperlukan dalam menciptakan nilai superior bagi konsumen dan dengan demikian diharapkan dapat menghasilkan performa superior bagi organisasi, dimana dalam definisi tersebut ditunjukkan bagaimana orientasi pasar dipandang sebagai prespektif budaya yang dimiliki oleh suatu organisasi.

Orientasi pasar adalah kemampuan dan dasar budaya yang bersifat prinsip dari organisasi. Tujuan utama dari orientasi pasar adalah untuk menciptakan nilai yang unggul bagi pelanggan yang didasarkan pada pengetahuan yang berasal dari analisis pelanggan dan pesaing, dimana informasi ini diperoleh dan disebarkan keseluruh elemen organisasi, dan orientasi pasar ini juga akan mendorong budaya organisasi dan fokus pada peningkatan system perusahaan yang terus-menerus, (Kumar, et.al.2011,p.16).

### **Dimensi Orientasi Pasar**

Untuk menciptakan sesuatu yang unggul perusahaan tidak hanya fokus kepada pelanggan saja tetapi juga kepada pesaingnya, dimana perusahaan harus memahami sifat dari pesaing, pesaing menggunakan teknologi apa dan perusahaan juga harus memahami

apa produk yang menjadi fokus bagi pesaingnya dalam memuaskan konsumen. Disamping itu perusahaan juga harus berusaha mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan jangka pendek dan jangka panjang pesaing. Kadang-kadang bagi perusahaan, pesaing bisa menjadi sumber ide untuk terciptanya suatu produk baru.

Hansen, et al (2006, p.209) menggambarkan aktivitas orientasi pasar tersebut terdiri dari:

1. Fokus pada pelanggan, melalui pemahaman kebutuhan mereka, memberikan nilai bagi pelanggan dan pada akhirnya memberikan tingkat kepuasan yang tinggi kepada pelanggan
2. Fokus pada pesaing, menanggapi ancaman persaingan dan membahas mengenai kekuatan dan kelemahan pesaing
3. Kondisi interfunksional, yang merupakan integrasi dari semua anggota perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

Sedangkan dalam hal ini Narver dan Slater (1990) mengemukakan bahwa aktifitas orientasi pasar tersebut terdiri atas 3 yaitu: (a). orientasi pelanggan; (b). orientasi pesaing; dan (c). koordinasi antar fungsi dalam organisasi yang mengarah kepada dua kriteria keputusan, yaitu fokus jangka panjang dan profitabilitas.

- a. Orientasi pelanggan, dalam hal ini adanya pemahaman yang cukup mengenai pembeli sasaran, dengan komitmen tertentu untuk menciptakan nilai pelanggan secara terus-menerus, sehingga dapat memahami akan kebutuhan dari pelanggan, dari hasil pemahaman tersebut perusahaan dapat mengukur kepuasan pelanggan, dengan tujuan untuk memuaskan pelanggan, sehingga

perusahaan dapat menciptakan pelayanan jasa untuk kepuasan pelanggan sesuai dengan harapan mereka. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa orientasi pelanggan mengharuskan seorang penjual memahami rantai nilai pembeli secara keseluruhan baik sekarang maupun yang akan datang karena perubahan internal pasar.

- b. Orientasi pesaing, perlu mengetahui kekuatan-kekuatan dan kelemahan jangka pendek dan kemampuan jangka panjang, perusahaan harus tahu tentang informasi pesaing. Sehingga apapun tindakan yang dilakukan oleh pesaing perusahaan harus cepat mengetahuinya, perusahaan dapat membandingkan produk yang dihasilkan dengan produk pesaingnya dan dapat memantau apapun tindakan yang sedang dilakukan oleh pesaing dan, apa yang diyakini oleh pesaing tentang dirinya (perusahaan) dan tentang industri yaitu seperti yang ditunjukkan oleh asumsi-asumsi pesaing dan memahami tentang kemampuan pesaing yang ditunjukkan kapabilitasnya.
- c. Koordinasi antar fungsi, yaitu pemanfaatan sumber-sumber perusahaan yang terkoordinasikan dalam menciptakan nilai superior bagi pelanggan. Dengan demikian pimpinan dapat mendayagunakan sumber daya yang dimiliki dan setiap fungsi diminta untuk dapat merespon informasi pasar yang diarahkan kepada penciptaan nilai-nilai tersebut bagi para pelanggan sasaran secara terintegrasi. Seperti: memiliki kontak pelanggan antar fungsi, informasi tentang pelanggan yang diperoleh dibagi antar fungsi, dan semua fungsi berintegrasi melayani kebutuhan pelanggan, Sedangkan fokus jangka panjang

maksudnya adalah manajemen harus berusaha untuk menciptakan hubungan dengan pelanggan jangka panjang secara menguntungkan, sehingga semua fungsi dapat berkontribusi terhadap nilai pelanggan dan berbagi sumber daya dengan unit bisnis lain. Hubungan dengan pelanggan jangka panjang ini hanya dapat terwujud jika manajemen dapat memuaskan pelanggan dengan cara yang lebih unggul dibanding dengan pesaing. Adapun menekankan pada profitabilitas artinya apapun yang dilakukan oleh perusahaan untuk memuaskan pelanggan, harus kembali kepada tujuan utama yaitu profitabilitas.

Olivares dan Lado (2008,p.284) lebih lanjut mengungkapkan bahwa orientasi pasar merupakan prespektif organisasional yang mendorong tiga aspek aktivitas utama yaitu:

- a. Upaya pengumpulan inteligeni pasar secara sistematis dengan sumber utama pelanggan dan pesaing
- b. Penyebaran intelegensi pasar kesemua unit atau departemen lain ke dalam organisasi
- c. Respon organisasi terkoordinasi dan menyeluruh terhadap intelegensi pasar.

Sedangkan Kohli dan Jaworski (1990,dalam Sugito 2011,p.34) menyatakan bahwa orientasi pasar dibangun melalui tiga rangkaian aktivitas yaitu: (a). pengumpulan informasi pasar; (b). penyebaran informasi pasar; dan (c). menanggapi/merespon informasi pasar.

- a. Pengumpulan informasi pasar

Pengumpulan ini tidak hanya yang berkaitan dengan kebutuhan dan keinginan

konsumen/pelanggan saja tetapi juga menganalisis faktor-faktor lingkungan yang akan mempengaruhi kebutuhan dan keinginan konsumen tersebut. Dalam hal ini pengumpulan dilakukan oleh seluruh anggota organisasi perusahaan, dengan cara mengakses semua informasi pasar dari berbagai sumber.

b. Penyebaran informasi pasar

Aktivitas penyebaran informasi pasar keseluruhan bagian atau fungsi dalam organisasi sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan dan keputusan yang lebih kongkrit oleh masing-masing bagian organisasi perusahaan untuk memperoleh kesatuan persepsi dan tujuan dalam merespon keinginan pasar.

c. Menanggapi informasi pasar

Menanggapi informasi yang telah diterima oleh bagian-bagian dalam perusahaan. Dalam hal ini perusahaan menanggapi melalui : seleksi terhadap target pasar, menetapkan layanan dan jenis produk yang akan diciptakan, dan model atau ukuran produk/jasa yang akan diciptakan.

Bisnis berorientasi pasar menunjukkan sejauh mana komitmen perusahaan dalam memberikan respon, deseminasi inteligen pasar dan pengumpulan inteligen pasar yang dapat diberlakukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan saat ini dan masa mendatang, strategi pesaing dan langkah-langkah yang ditempuh dan lingkungan bisnis yang luas (Afsharghaseni, 2013,p.13)

Orientasi pasar bagi perusahaan merupakan suatu keharusan untuk bertahan

hidup di lingkungan yang dinamis dan penuh dengan persaingan. Perusahaan pada kondisi intensitas persaingan yang tinggi sangat memerlukan strategi orientasi pasar, perusahaan dengan orientasi pasar yang minimum akan kalah bersaing dengan perusahaan pesaing. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa orientasi perusahaan itu sangat bernilai langka, tidak dapat dipertukarkan dan tidak dapat ditiru dengan sempurna begitu juga dengan aktivitas yang ada di dalamnya yang dinilai sebagai salah satu dari kemampuan internal dan sumber daya yang berpotensi dapat menciptakan keunggulan bersaing.

Berdasarkan uraian di atas, dimensi Orientasi pasar yang digunakan pada penelitian ini adalah:

1. **Orientasi pelanggan**, dengan indikatornya:

- a. Komitmen pelanggan
- b. Penciptaan nilai pelanggan
- c. Pemahaman kebutuhan pelanggan
- d. Tujuan kepuasan pelanggan
- e. Pengukuran kepuasan pelanggan
- f. Layanan purna jual

2. **Orientasi pesaing**, dengan indikatornya:

- a. Wiraniaga berbagi informasi pesaing
- b. Bereaksi cepat terhadap tindakan pesaing
- c. Membandingkan produk pesaing
- d. Secara rutin memantau aktivitas pesaing

### 3. **Koordinasi antar fungsi**, dengan indikatornya:

- a. Kontak pelanggan antar fungsi
- b. Informasi dibagi antar fungsi
- c. Integrasi fungsional dalam strategi
- d. Semua fungsi berkontribusi terhadap nilai pelanggan
- e. Berbagi sumber daya dengan unit bisnis lain

Dengan demikian berdasarkan uraian teori di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian Orientasi pasar tersebut **adalah pemanfaatan dan pemahaman tentang konsep pemasaran berupa budaya organisasi yang dapat diterapkan pada perusahaan besar dan perusahaan kecil yang dapat menciptakan suatu perilaku atau aktivitas yang unggul dalam merespon keinginan pelanggan untuk mewujudkan kepuasan dari kebutuhan pelanggan sesuai dengan harapan, sehingga para konsumen memperoleh nilai lebih dari pada yang diberikan oleh pesaingnya.**

#### **2.1.4 Orientasi Kewirausahaan**

Konsep modern tentang entrepreneurship dalam banyak penelitian didasarkan atas definisi yang memandang entrepreneur sebagai seorang yang memiliki pandangan jauh kedepan, memiliki kemampuan dalam menemukan sesuatu yang baru dan seorang yang berkemauan keras dalam melakukan tindakan yang bermanfaat. Hal senada juga diungkapkan oleh Suryana (2008) mengatakan bahwa kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang menjadikan dasar, kiat dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses. Jadi inti kewirausahaan tersebut adalah untuk

menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda melalui berpikir kreatif dan inovatif untuk menciptakan peluang. Lebih lanjut Suryana juga menambahkan bahwa kewirausahaan merupakan suatu kemampuan menciptakan nilai tambah di pasar melalui proses pengelolaan sumber daya dengan cara baru dan berbeda melalui: pengembangan teknologi baru, penemuan pengetahuan ilmiah baru, perbaikan barang dan jasa yang ada dan penemuan cara-cara baru untuk menghasilkan barang lebih banyak dengan memanfaatkan sumber daya secara optimal dan lebih efisien.

Yang membedakan antara kewirausahaan dengan orientasi kewirausahaan, dimana kewirausahaan tersebut mengacu kepada ungkapan bidang usaha apa yang akan dimasuki, pertanyaan tersebut akan membawa kepada konsekuensi yaitu pasar mana yang akan digarap, produk seperti apa yang sesuai dengan dengan pasar tersebut dan segala hal yang berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya yang dimilikinya. Sedangkan orientasi kewirausahaan mengacu kepada proses yaitu bagaimana metode-metode, praktek-praktek dan gaya pengambilan keputusan seorang manajer digunakan untuk menggarap konten usahanya dan produk baru, Nur (2014,p. 21).

Orientasi kewirausahaan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai suatu keuntungan, jika sebuah perusahaan dapat menerapkan orientasi kewirausahaan dengan baik dan benar, perusahaan akan mencapai kinerja baik. Poudel, et.al (2012,p.3) mengatakan orientasi kewirausahaan merupakan sumber daya strategis perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing, disamping itu kinerja bisnis suatu perusahaan akan tergantung dari peran pentingnya orientasi kewirausahaan dalam menggerakkan kemampuan suatu organisasi dan inovasi bagi perusahaan.

Orientasi kewirausahaan adalah sesuatu yang mencerminkan sejauhmana organisasi mampu mengidentifikasi dan mengeksploitasi kesempatan yang belum dimanfaatkan, (Baker dan Sinkula, 2009; p.443). Suatu perusahaan dikatakan memiliki suatu semangat orientasi kewirausahaan jika bisa menjadi yang pertama dalam melakukan inovasi produk baru di pasar, memiliki keberanian mengambil resiko dan selalu proaktif terhadap perubahan tuntutan akan produk baru, (Nurviasari, 2012;p.244). Pada kesempatan yang lain Covin dan Slevin (1989, dalam Arief 2013.p.107) mengatakan bahwa orientasi kewirausahaan didefinisikan sebagai suatu proses, struktur dan perilaku dari perusahaan yang dikarakteritikan melalui inovasi, proaktif dan pengambilan resiko.

### **Dimensi Orientasi Kewirausahaan**

Dess dan Lumpkin (2001) memberikan penjelasan bahwa orientasi kewirausahaan mengacu kepada suatu strategi orientasi perusahaan untuk memperoleh gaya, praktek dan metode pengambilan keputusan. Hal ini dapat dikatakan juga bahwa orientasi kewirausahaan mencerminkan bagaimana suatu perusahaan beroperasi dibandingkan dengan apa yang direncanakan. Selanjutnya Lumpkin dan Dess juga menambahkan bahwa ada lima dimensi orientasi kewirausahaan yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan, yaitu:

#### *a. Autonomy*

Aktivitas kewirausahaan adalah semangat independen dan kebebasan yang diperlukan untuk menciptakan usaha baru. Agar dimensi otonomi kuat pengusaha harus beroperasi didalam budaya yang mendorong pengusaha untuk bertindak

independen, untuk menjaga control pribadi dan mencari kesempatan dalam ketiadaan kendala sosial.

*b. Innovativeness*

Inovasi memainkan peran besar dalam kewirausahaan, apakah pengusaha beroperasi dalam budaya yang mendukung ide-ide baru, eksperimentasi, solusi baru terhadap masalah dan proses kreatif dari pengusaha akan menentukan kekuatan dimensi inovasi dari orientasi kewirausahaan.

*c. Risk taking*

Salah satu deskripsi yang paling banyak dikutip dari pengusaha atau kewirausahaan adalah kemauan untuk menanggung resiko. Dengan demikian pengambilan resiko merupakan komponen penting dari orientasi kewirausahaan yang kuat.

*d. Proactiveness*

*Proactiveness* sangat penting karena berkaitan dengan tahap pelaksanaan kewirausahaan. Orang yang proaktif melakukan apa yang diperlukan agar konsep mereka membuahkan hasil dan mendapatkan keuntungan dengan menjadi yang pertama untuk memanfaatkan peluang-peluang baru.

*e. Competitive aggressiveness*

Dimensi agresivitas kompetitif mengacu pada budaya yang prohambatan seperti suatu budaya dan mendorong potensi kewirausahaan.

Sedangkan Anomsari(2011) mengatakan bahwa untuk mengukur konsep orientasi kewirausahaan dilakukan dengan empat dimensi yaitu:

1. *Need for achievement* (kebutuhan berprestasi)

Kebutuhan berprestasi adalah faktor psikologi yang kuat yang memicu seseorang melakukan aktivitas sepanjang tujuannya belum tercapai. Indikatornya meliputi:

- a. Tidak puas bila yang diinginkan belum tercapai
- b. Terus berusaha meski orang lain mengatakan tidak mungkin
- c. Terus bekerja sampai mencapai tujuan yang diinginkan

2. *Internal locus of control* (Keyakinan diri)

*Locus of control* merupakan keyakinan bahwa keberhasilan itu adalah karena usaha dari diri sendiri. Indikatornya meliputi:

- a. Apa yang dicapai adalah hasil kerja keras
- b. Untung dan ruginya usaha ditentukan oleh diri sendiri
- c. Mampu menguasai diri

3. *Self Reliance*, Indikatornya meliputi:

- a. Orang lain dapat yang bekerja sebaik saya
- b. Saya suka mengambil keputusan sendiri
- c. Saya lebih suka melibatkan teman

4. *Exroversion*(keterbukaan), Indikatornya meliputi:

- a. Suka berjumpa dengan orang baru
- b. Berinisiatif untuk memulai pembicaraan
- c. Menyukai banyak kesibukan

Senada dengan apa yang dikatakan oleh Anomsari, Taylor (2013;p.1930) juga mengungkapkan di dalam penelitiannya bahwa sebuah perusahaan yang berorientasi kewirausahaan harus memiliki tiga karakteristik yang di ukur melalui : inovasi,

pengambilan resiko dan sikap proaktif. Hal ini juga diungkapkan oleh Covindan Slevin (1989, dalam Arief 2013), serta Miller dalam Arief (2013;p.43)

Perbedaan prespektif dalam memandang orientasi kewirausahaan tersebut menyebabkan setiap peneliti menggunakan ukuran yang berbeda-beda. Di lain pihak ada yang menekankan pada kemampuan untuk melakukan tindakan dengan menggunakan sumber daya yang mereka miliki untuk mencapai tujuan, serta ada yang berkesimpulan bahwa orientasi kewirausahaan tersebut adalah sebagai bentuk perilaku yang menekankan pada pemahaman entrepreneurs tentang arti pentingnya suatu strategi dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dimensi orientasi kewirausahaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. **Inovasi**, dengan indikatornya:

- a. Kreatif dalam memodifikasi produk
- b. Melakukan perbaikan teknologi
- c. Selalu memperbaiki mekanisme kerja

2. **Proaktif**, dengan indikatornya:

- a. Mengantisipasi peningkatan kapasitas pesaing
- b. Memperkenalkan produk baru sebelum pesaing
- c. Mengurangi kerugian dalam memproduksi
- d. Mengantisipasi perubahan lingkungan
- e. Meningkatkan kualitas produk

3. **Resiko**, dengan indikatornya:

- a. Berani mengambil resiko
  - b. Sikap dalam mengambil keputusan
  - c. Keberanian menderita rugi
4. **Autonomi**, dengan indikatornya:
- a. Memiliki tanggung jawab
  - b. Bekerja dengan efisien
  - c. Kebebasan dalam melakukan pekerjaan
  - d. Kemampuan berinisiatif
  - e. Mampu mencari informasi dan mencarikan ide

Dengan demikian berdasarkan uraian teori di atas dapat di simpulkan bahwa **orientasi kewirausahaan tersebut merupakan suatu proses terhadap suatu tindakan dalam menjalankan kegiatan bisnis, dan aktivitas yang dilakukan oleh seorang pimpinan didalam mengembangkan produknya untuk menghadapi persaingan.**

### **2.1.5 Kemampuan Manajemen**

Di dalam ilmu manajemen dikenal istilah efektivitas, dimana efektivitas menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam mencapai sasaran. Menurut Latif (2007;377) bahwa komponen efektivitas manajemen terbagi 3 yaitu: perilaku yang sesuai, motivasi dan kemampuan (skill). Sedangkan pada penelitian ini lebih difokuskan pada kemampuan manajemen.

Kemampuan manajemen adalah kesanggupan mengambil tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta

mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Winardi, 2005; 94).Selanjutnya Suci (2009;46) dalam penelitiannya mengatakan bahwa kemampuan manajemen dari para wirausaha merupakan sekumpulan keahlian dan berkompeten baik secara administrative maupun operasional dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari kemampuan untuk membuat perencanaan, mengorganisasi, mengarahkan atau melakukan penugasan dan melakukan pengawasan.

Beberapa penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa kemampuan manajemen dalam organisasi yang biasanya diperlukan untuk berkomunikasi dan menerapkan strategi, memelihara hubungan yang menguntungkan dan berpartisipasi dalam alokasi sumber daya organisasi (Umar,2015:p.33). Dalam menjelaskan tentang kemampuan manajemen para peneliti menyatakan agar manajer dapat melakukan tugas-tugas manajerial secara optimal, mereka harus memiliki pengetahuan.

Sedangkan Hunger dan Wheelen (2003;452) berpendapat bahwa kemampuan manajemen adalah kemampuan dalam menggerakkan sumber daya agar dapat mencapai tujuannya dengan tepat yang terdiri dari : keahlian teknis, keahlian manusia dan keahlian konseptual.

### **Dimensi Kemampuan Manajemen**

Efektivitas kemampuan manajemen sangat penting untuk mencapai kesuksesan dalam dunia usaha.Selanjutnya Latif mengatakan bahwa terdapat banyak prilaku yang menunjukkan kesuksesan para manajer. Prilaku yang dimaksud antara lain:

1. Mengendalikan lingkungan organisasi itu dan sumber dayanya
2. Kemampuan mengorganisasi dan mengkoordinasi

3. Kemampuan menangani informasi
4. Tempat untuk tumbuh dan berkembang
5. Mampu untuk memotivasi karyawan dan menangani masalah atau konflik
6. Mampu memecahkan masalah strategik

Sehingga berdasarkan ini latif (2007;379) juga mengungkapkan bahwa kemampuan manajemen dapat diukur menggunakan dimensi

1. Komunikasi verbal (*verbal communication*)
2. Mengatur waktu dan tekanan (*managing time and stress*)
3. Mengatur keputusan individu (*managing individual decision*)
4. Mengenali, menetapkan dan memecahkan permasalahan (*recognizing, defining, and solving problems*)
5. Memotivasi dan mempengaruhi orang lain (*motivating and influencing others*)
6. Pendelegasian (*delegating*)
7. Menentukan tujuan dan mengartikulasi visi (*setting goals, and articulating a vision*)
8. Kesadaran diri (*self-awareness*)
9. Membangun tim (*team building*)
10. Mengatur konflik (*managing conflict*)

Sementara itu komponen yang ke dua yang menunjukkan efektivitas manajemen adalah motivasi, selain ke enam perilaku tersebut, maka seorang manajer harus memiliki motivasi, tanpa motivasi efektivitas tidak akan tercapai dengan baik.

Selain memiliki perilaku yang sesuai dan motivasi, untuk menerapkan efektivitas sangat dibutuhkan kemampuan manajemen. Nur (2014: 36) tentang kemampuan manajemen, efektivitas manajer diukur dengan beberapa dimensi berikut ini:

1. Kemampuan konseptual (*conceptual skills*), melibatkan suatu pemahaman tentang berbagai komponen yang berbeda dalam dunia bisnis dikaitkan satu dengan lainnya dan di dalam bisnis secara keseluruhan, Membuat keputusan, perencanaan, dan pengorganisasian adalah aktivitas spesifik manajerial yang membutuhkan kemampuan konseptual.
2. Kemampuan interpersonal (*Human skill*), memerlukan kemampuan untuk memotivasi orang lain, memahami orang lain, dapat berkomunikasi yang baik dengan orang lain.
3. Kemampuan teknis (*Technical skill*), diantaranya seputar bekerja sesuai prosedur, kemampuan untuk menggunakan alat, bekerja tepat waktu dan pengetahuan dan teknik khusus di satu bidang tertentu, meliputi kemampuan dalam teknik manajemen keuangan, kemampuan computer secara umum dan spesifik.
4. Kemampuan berpolitik (*Political skill*), melibatkan kemampuan untuk meningkatkan posisi seseorang, membangun suatu dasar kekuatan dan menetapkan koneksi yang tepat. Skill dalam area ini diantaranya memperoleh kekuatan dan mempengaruhi.

Selanjutnya dalam penelitiannya Suci (2009), bahwa kemampuan manajemen dari para pengusaha merupakan sekumpulan keahlian dan kompetensi baik secara

administrative maupun operasional dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari kemampuan untuk membuat perencanaan, mengorganisasi, mengarahkan atau melakukan penugasan dan melakukan pengawasan.

Berdasarkan uraian di atas, dimensi Kemampuan manajemen yang digunakan pada penelitian ini adalah:

1. **Kemampuan konseptual**, dengan indikatornya:

- a. Membuat perencanaan
- b. Membangun keputusan
- c. Pengorganisasian

2. **Kemampuan interpersonal**, dengan indikatornya:

- a. Memotivasi orang lain
- b. Memahami orang lain
- c. Kemampuan berkomunikasi

3. **Kemampuan teknis**, dengan indikatornya:

- a. Bekerja sesuai prosedur
- b. Kemampuan menggunakan alat
- c. Bekerja tepat waktu

4. **Kemampuan Politikal**, dengan indikatornya:

- a. Meningkatkan posisi seseorang
- b. Membangun basis kekuatan
- c. Membangun Koneksi yang tepat
- d. Mendapatlan kekuatan dan pengaruh

Dengan demikian berdasarkan uraian teori di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajemen tersebut adalah kemampuan dalam menggerakkan orang lain dengan memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan yang efisien dan efektif, dengan menerapkan dan memahami prinsip-prinsip manajemen serta mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen.

## 2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Untuk membedakan penelitian yang akan dikembangkan dalam disertasi selanjutnya ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya, maka berikut ini disajikan beberapa hasil penelitian sebelumnya:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan	Temuan Penelitian
1	Ag Sunarno Handoyo, <i>Journal of Economics Business and Accountancy Ventura</i> (2016)	<i>The Effect Marketing Innovation, Market Orientation, and Social Capital on Competitive Advantage and Marketing Performance : A study in SMEs of Embroidery Central Java Province</i> ".	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market Orientation</li> <li>• Competitive Advantage</li> <li>• SMEs Marketing Performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing Innovation</li> <li>• Social capital</li> <li>• Lokasi penelitian: Jawa Tengah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market orientation has significant effect on competitive</li> <li>• Competitive advantage has significant effect on</li> <li>• marketing performance</li> </ul>
2.	Fred Langgrek, <i>Journal of Strategic Marketing</i> (2014)	<i>"The Effect of Market Orientation on Positional Advantage and Organizational Performance"</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market orientation</li> <li>• Positional advantage</li> <li>• Organizational Performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokasi penelitian: Perusahaan pabrik di Netherlan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market orientation (customer, competitor, interfunctional) has a positive effect on low cost advantage</li> <li>• Differentiation advantage has a positive effect on organizational performance</li> <li>• Low cost position has, however, no effect on organizational</li> </ul>

					performance
3	Giri Jogaratnam, International <i>Journal of Hospitality Management</i> (2017)	<i>The Effect of Market Orientation, Entrepreneurial Orientation and Human Capital on positional Advantage : Evidence from The Restaurant Industry”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market orientation</li> <li>• Entrepreneurial orientation</li> <li>• Positional advantage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Human capital</li> <li>• Lokasi penelitian: industry restaurant di United State</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market orientation has a positive effect on positional advantage</li> <li>• Entrepreneurial orientation has a positive effect on positional advantage</li> <li>• Positional advantage has a direct positive effect on firm performance</li> </ul>
4	Mohammad Zainul, Endang Siti Astuti, Zainul Arifin, HAMidah Nayati Utami, <i>Journal of Administrative Sciences and Policy Studies</i> (2016)	“ <i>The Effect of Market Orientation toward Organizational Learning, Innovation, Competitive Advantage, and Corporate Performance</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market orientation</li> <li>• Competitive advantage</li> <li>• Corporate Performance SME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizational learning</li> <li>• Lokasi Penelitian: SME Kalimantan Selatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market orientation has non significant yet direct effect on competitive advantage</li> <li>• Market orientation has direct significant on corporate performance</li> <li>• Competitive advantage has significant effect on corporate performance</li> </ul>
5	Kevin Zheng Zhou, James R. Brown, Chekitan S. Dave, <i>Journal of Business Research</i> (2009)	Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand-Base Perspective	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market orientation</li> <li>• Competitive advantage</li> <li>• Organizational Performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokasi penelitian: Hotel berbintang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market orientation (competitor orientation) has a negative effect on differentiation advantage</li> <li>• Competitive advantage has positive effect on organizational performance</li> </ul>
6	Silvia L. Martin, Rajshe Khar, G. Javalgi, <i>Journal of Business Research</i> (2015)	<i>Entrepreneurial Orientation, Marketing Capabilities and Performance : The Moderating role of Competitive Intensity on Latin American International New Ventures</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrepreneurial orientation</li> <li>• Marketing capabilities</li> <li>• Competitive intensity</li> <li>• Performance SMEs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokasi penelitian: INV's Meksiko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrepreneurial orientation has a positive on competitive</li> <li>• Entrepreneurial has positive on Inv's performance</li> <li>• Marketing capability has positive on Inv's performance</li> </ul>
7	Pardi,	<i>The Effect of</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market orientation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market orientation</li> </ul>

	Suharyono, Suyadi Imam, Arif in Zainul, European Journal of Business Management (2014)	<i>Market Orientation and Entrepreneurial Orientation toward Learning Orientation, Innovation, Competitive Advantages and Marketing Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrepreneurial orientation</li> <li>• Competitive advantages</li> <li>• Marketing performance SMEs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• orientation</li> <li>• Lokasi penelitian: SMEs Batik Central Java</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• does not significantly effect to marketing performance</li> <li>• Entrepreneurial orientation does not significantly on marketing performance</li> <li>• Entrepreneurial orientation has appositive signifikantly on competitive advantage</li> <li>• Competitive advantage has significant positive effect on marketing performance</li> </ul>
8	Mohammed R. Yaseen Zeebaree, Rusina h Bt. Siron, International Review of Management and Marketing (2017)	<i>The Impact of Entrepreneurial Orientation on Competitive Advantage Moderated by Financing Support in SMEs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrepreneurial orientation</li> <li>• Competitive advantage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financing Support</li> <li>• Lokasi penelitian: SMEs di Iraq</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrepreneurial orientation significantly influenced on Competitive advantage</li> </ul>
9	Thi Nguyet Que Nguyen, Journal Anzam (2009)	<i>Knowledge Management Capabilities as a Source ad Competitive Advantage : An empirical study of Vietnamese Enterprise</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management capability</li> <li>• Competitive advantage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokasi penelitian: Vietnam Enterprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management capability has a positive effect on competitive advantage</li> </ul>
10	Jane Mwikali Kiseli, International Academic Journal of Human Resources and Business Administration (2016)	<i>Effect of Knowledge Management Capabilities on Competitive Advantage in The Kenya Hospitality Industry: The Case of Five Star Hotels in Kenya</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge Management capability</li> <li>• Competitive advantage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokasi penelitian: Kenya Hospitality Industry</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge Management Capability (technical, social infrastructure, process, innovation agility) has a positive effect on competitive advantage</li> </ul>

11	Fifi Surya Dewi Kusuma dan Devie, <i>Business Accounting Review</i> (2013)	Analisa Pengaruh Knowledge Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengetahuan Manajemen</li> <li>• Keunggulan Bersaing</li> <li>• Kinerja Perusahaan</li> </ul>	Lokasi Penelitian: Perusahaan-perusahaan di Surabaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengetahuan Manajemen memiliki pengaruh signifikan terhadap Keunggulan bersaing</li> <li>• Pengetahuan manajemen memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja perusahaan</li> </ul>
12	Bakhtiar Abbas, Muh. Syarif, Usman Rianse, Nurwati, <i>International Journal of Science and Research</i> (2014)	<i>The Effect of Knowledge Management on Competitive Advantage</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge Management</li> <li>• Competitive Advantage</li> </ul>	Lokasi Penelitian: Pimpinan PTS (APTISI) di Kendari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge Management has positive and not significant influence on the Competitive Advantage</li> </ul>
13	SimonaŠályová, JankaTáborecká-Petrovičová, GabrielaNedelov, JaroslavĎaďo, <i>Business Economis and Management</i> (2015)	<i>Effect of Marketing Orientation on Business Performance: A Study from Slovak FoodStuff Industry</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing Orientation</li> <li>• Business Performance</li> </ul>	Lokasi penelitian Industri FooStuff di Slovakia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing Orientation has a positive effect on Business Performance</li> </ul>
14	JobDubihlela, <i>The Journal of Applied Business Research</i> (2015)	<i>Determinant of And Barierrrs To, Market Orientation and Relationship with Business Performance Among SMEs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market Orientation</li> <li>• Business Performance</li> </ul>	Lokasi Penelitian: SMEs Afrika Selatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market Orientation constructs that positively influences on Business Performance</li> </ul>
15	Sami Kajalo, Arto Lindblom, <i>International Journal of Retail &amp; Distribution Management</i> (2015)	<i>Market Orientation, Entrepreneurial orientation and Business Performance among small retailers</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market orientation</li> <li>• Entrepreneurial orientation</li> <li>• Business Performance</li> </ul>	Lokasi penelitian: Pada prusahaan Ritel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market orientation does not influence the performance of small retail firm directly</li> <li>• Entrepreneurial orientation has both direct and indirect on business performance</li> </ul>

16	Silviasih, Franky Slamet, Denny Iskandar, Journal Ilmiah MANajemen Bisnis (2016)	<i>Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Usaha pada Pemilik UKM Sektor Manufaktur Garmen di Tanah Abang Jakarta Pusat</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientasi pasar</li> <li>• Orientasi kewirausahaan</li> <li>• Kinerja Usaha UKM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokasi penelitian: Tanah abang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM produsen garmen di Tanah Abang</li> <li>• Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM produsen garmen di Tanah Abang</li> </ul>
17	MichelaC.Mason , JosancoFloreani, StefanoMiani, FedericoBeltrame, Roberto Capelletto, <i>Procedia Economic and Finance, Elsevier</i> (2014)	<i>Understanding The Impact of Entrepreneurial Orientation on SMEs Performance. The Role of The Financing Structure</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrepreneurial Orientation</li> <li>• SMEs Performnace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financing Structure</li> <li>• Lokasi penelitian: Italia Selatan dan Austria Selatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrepreneurial Orientation (innovativeness, risk taking, proactiveness,) has positif and significant impact on SMEs performance in Udie Province</li> <li>• Entrepreneurial orientation (autonomy and competitive energy) does not significant on SMEs performance</li> <li>• Entrepreneurial orientation (autony and competitive energy) has positive and significabt</li> </ul>
18	IngyEssam, EldinSalama, <i>International Journal of Business and Economic Development</i> (2017)	<i>The Impact of Knowledge Management Capability, Organizational Learning, and Supply Chain Management Practices on Organizational Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge Management Capability</li> <li>• Organizational Performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizational Learning</li> <li>• Supply Chain Management Practices</li> <li>• Lokasi penelitian: New Borg Al-Arab City Industry</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The result reported no effect of Knowledge Management Capability on organizational performance</li> </ul>
19	QiongYao, HongxiaQin,	<i>Marketing Capability,</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing Capability</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokasi Penelitian:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing capability has a positive effect on</li> </ul>

	<i>International Journal Technology, Policy, and Management</i> (2016)	<i>Competitive Advantage and Business Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competitive advantage</li> <li>Business Performance</li> </ul>	China	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competitive Advantage</li> <li>Competitive Advantage completely mediates the effect of Marketing Capability on Business Performance</li> </ul>
20	Cemal Zehir, Esin Can, Tugba Karaboga. <i>Procedia Social and Behavioral Science, Elsevier</i> (2015)	<i>Linking Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: the Role of Differentiation Strategy and Innovation Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrepreneurial Orientation</li> <li>Firm Performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Differentiation Strategy</li> <li>Innovation Performance</li> <li>Lokasi penelitian: industry manufacturing Turkey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrepreneurial Orientation (proactiveness, innovativeness, autonomy) have significant effects on Firm Performance</li> </ul>
21	Hean Tat Keh, Thi Tuyet Mai Nguyen, Hwei Ping Ng, <i>Journal of Business Venturing</i> (2007)	<i>The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on The Performance of SMEs</i> ”,	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrepreneurial orientation</li> <li>Performance SMEs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing information</li> <li>Lokasi penelitian: SMEs di Singapura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrepreneurial orientation has a positif and significant on Firm Performance</li> </ul>
22	Rahayu Puji Suci, <i>Journal Aplikasi Manajemen</i> (2009 )	<i>Orientasi Kewirausahaan, Dinamika Lingkungan dan Kemampuan Manajemen serta Dampaknya terhadap Kinerja (Studi Pada UKM Bordir di Jawa Timur)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientasi Kewirausahaan</li> <li>Kemampuan manajemen</li> <li>Kinerja UKM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dinamika lingkungan</li> <li>Lokasi penelitian: UKM Bordir di Jawa Timur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UKM</li> <li>Kemampuan manajemen berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja UKM</li> </ul>
23	Ibnu Hajar, M.S.Idrus, Ubud Salim, Solimun, <i>Journal Aplikasi Manajemen</i> (2012)	<i>Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Lingkungan Industri terhadap Kemampuan Organisasi, Staregti Bersaing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Kecil Meubel Kayu di Sulawesi Tenggara</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kemampuan Manajerial</li> <li>Strategi Bersaing</li> <li>Kinerja Perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lingkungan industry</li> <li>Kemampuan organisasi</li> <li>Lokasi penelitian: UK Meibel di Sulawesi Tenggara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kemampuan Manajerial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja UK</li> <li>Kemampuan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap strtaegi bersaing</li> <li>Strategi bersaing berpengaruh positif dan signifikan</li> </ul>

					terhadap kinerja UK.
24	Sadia Majeed, <i>European Journal of Business and Management</i> (2011)	<i>The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competitive Advantage</li> <li>Organizational Performance</li> </ul>	Lokasi penelitian: Pakistan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competitive Advantage has a positif effect on organizational performance (ROA and Sales Growth)</li> </ul>
25	Shu-Mei Tseng <i>Journal Of Enterprise Information Management, Emerald Insight</i> (2016)	<i>The Effect of Knowledge Management Capability and Customer Knowledge Gaps on Corporate Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Knowledge Management Capability</li> <li>Corporate Finance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer Knowledge Gaps</li> <li>Lokasi penelitian: Taiwan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Knowledge Management Capability has a positif effect on Corporate Performnace</li> </ul>
26	Audita Novriasari, <i>Gumirlang wicaksono, Sumiy arsih, Ekuitas : Jurnal Ekonomi dan Keuangan</i> (2015)	<i>Peran Orientasi Pasar Orientasi Kewirausahaan Dan Strtégi Bersaing terhadap Peningkatan Kinerja UKM</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientasi Pasar</li> <li>Orientasi Kewirausahaan</li> <li>Strategi bersaing</li> <li>Kinerja UKM</li> </ul>	Lokasi penelitian : Propinsi DIY	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientasi Pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap strategi bersaing</li> <li>Orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja UKM</li> <li>Strategi bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja UKM</li> </ul>
27	Ali Kara, John E.Spilan, Oscar W.DeShields Jr, (2005)	<i>The Effect of Market Orientation on Business Performance: a Studi of small-Size Service Retailers Using MARKOR Scale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing orientation</li> <li>Business Performance</li> </ul>	Lokasi penelitian:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing orientation has a positive effect on Business Performnace</li> </ul>
28	V,EliJones,Rajku marVenkatesan, RobertP.Leone, <i>Journal of Marketing</i> (2011)	<i>Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply The Cost Of Competing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Market Orientation</li> <li>Sustainable Competitive Advantage</li> <li>Business Performance</li> </ul>	Lokasi penelitian:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Market Orientation has a positif effect on competitive advantage and business performance</li> <li>Competitive advantage has a positive effect on business performance ( sale and profitability)</li> </ul>

29	Siitti malakorn, Susan Hart , <i>Journal of Startegic Marketing</i> (2004)	<i>Market Orientation Versus Quality Orientation: Sources of Superior Business Performance,</i>	Market Orientation Business Performance	Quality Orientation Lokasi Penelitian Thailand	Market orientation (Sales volume, market share) is not significant effet on business performance
30	Narver, Jhon C., Stanley F. Slater, 1990	<i>The Effect of Market Orientation On Business Profitability, Journal Of Marketing, October 1990</i>	Market Orientation Business Performanace	Industry Bisnis dan Manufaktur Lokasi: Westrn Coorporation	Market orientation has positif on ROA Market orientation has correlation to sales growth
31	Appiah Adu, Kwaku, Journal of Strategic Marketing (1998)	<i>Market Orientation and Performance Empirical Test in a Transition Economy</i>	Market Oriaiaon Business Performance	Transition Economy Lokasi penelitian : Ghana	Market orientation (Sales Growth, ROI) is not signifikan on business performance
32	Yin His Li, 2The Journal Of International Management Studies 2012	<i>Manajerial Capabilities, organizational Culture and Organizatioanl Performance</i>	Manajerial Capability Organizational Performance	Organizational Culture Chinese Industry	Management capability is not significant on organizational performance, but significant on customer satisfaction
33	Yulia Hendri Yeni, Elvira, Hastini, Jurnal Aplikasi MANajemen, Vol.12, No.3 Th 2014	<i>Pemberdayaan Indutsri Kreatif Sektor Keajinan Di Sumbar Melalui Entrepreneurial Marketing, Studi Pada UMK Bordir dan sulaman</i>	Orientasi Pasar Orientasi Kewirausahaan Kinerja UMK Lokasi		Orientasi Kewirausahaan dan Orientasi Pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM
34	Emadzade, Mashayekhi, Abdar, Journals of Contemporary Research in Business 2012	<i>Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance, Interdiciplinary</i>	Managerial Capability Organizational Performnace	Interdiciplinary	Management capability has a positif and significant on organizational performance

## **BAB III**

### **KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **3.1 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran disusun berdasarkan uraian dalam latar belakang, dan tinjauan teori. Adapun langkah awal dalam penyusunan kerangka pemikiran ini adalah menghubungkan beberapa variabel menjadi suatu alur pikir.

##### **3.1.1 Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Bersaing**

Orientasi pasar merupakan budaya perusahaan yang menempatkan pasar sebagai kunci kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karenanya dalam rangka mempertahankan tingkat pertumbuhan perusahaan di tengah persaingan yang semakin kompleks, pasar harus dikelola dengan upaya-upaya yang sistematis, dengan cara menggali informasi dan mengenali kebutuhan pelanggan sehingga produk yang dihasilkan memberikan kepuasan bagi pelanggan. Kinerja suatu perusahaan tentu akan meningkat apabila perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing melalui penciptaan produknya sehingga dapat menimbulkan ciri khas atau keunikan bagi konsumennya, oleh sebab itu perusahaan harus dapat meningkatkan orientasi pasarnya, karena perusahaan yang mampu menciptakan nilai lebih bagi konsumennya akan memiliki posisi yang strategis dan unggul dalam persaingan.

Senada dengan apa yang dikatakan tersebut di atas, Handoyo, (2016, p. 360) yang melakukan penelitian terhadap UMKM bordir di propinsi Jawa Tengah, dengan mengambil sampel sebanyak 150 responden, yang terdiri dari para pemilik usaha bordir,

Salah satu dari hipotesisnya menguji tentang pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara orientasi pasar dengan keunggulan bersaing, penelitian yang dilakukan dengan program AMOS dimana p value  $\rho = 0.022$  lebih kecil dari p value requirednya yaitu  $\rho < 0,05$ , sedangkan melalui uji hipotesis di simpulkan bahwa nilai CR value 2,292 lebih besar dari CR value required nya ( $CR \geq 2,00$ ).

Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Langgrek (2014, p. 110) dengan menjadikan perusahaan pabrik sebanyak 122 sebagai sampelnya. Dalam penelitiannya dia melihat pengaruh variabel orientasi pasar yang terdiri dari dimensi: orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi, terhadap variabel keunggulan bersaing. Dalam penemuannya menyebutkan bahwa orientasi pasar yang terdiri dari dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsional akan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing yaitu keunikan produk dan kualitas produk, dan harga bersaing.

Jogaratnam (2017, p.108), melakukan penelitian dengan mengambil sampel industri restoran yang terdapat di Amerika, dimana Jogaratnam melakukan teknik random sampling dengan menyebarkan kuesioner lewat on line kepada 1000 para manager restaurant, ternyata yang respon adalah 171, tetapi dalam hal ini Jogaratnam juga melakukan seleksi lagi yang paling lengkap dan komplit jawabannya adalah 131 responden. Salah hipotesisnya adalah menguji pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing penelitiannya dibuktikan dengan  $H_2 : b = 0,53, P < 0,00$ , dapat

disimpulkan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Berkaitan dengan pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing, Zainul, et.al (2016,p. ) melakukan penelitian terhadap industri kecil dan menengah kain adat Propinsi Kalimantan Selatan yang salah satu hipotesisnya adalah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing, tetapi dari hasil pengujiannya terbukti bahwa orientasi pasar tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan coefficient value of 0.052.

Selanjutnya Zhou, (2009,p. 1068), melakukan penelitian terhadap industri hotel yang telah publis dengan mengambil general senior manager sebagai responden dengan melakukan survey terhadap 558. Di dalam penelitiannya Zhou membagi orientasi pasar menjadi dua dimensi yaitu orientasi pelanggan dan orientasi pesaing, sedangkan keunggulan bersaing dibagi juga menjadi dua dimensi yaitu innovation differentiation dan marketing differentiation. Pada hasil pengujiannya terlihat perbedaan yaitu orientasi pesaing tidak signifikan pengaruhnya terhadap innovation advantage tetapi terhadap market advantage mempunyai pengaruh negative tetapi signifikan (-.24, pb.05).

Berdasarkan hasil uraian dari beberapa penelitian terdahulu di atas, maka dapat diduga bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap keunggulan bersaing

### **3.1.2 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing**

Adanya persaingan diantara sesama industri mikro dan kecil mengakibatkan

setiap pemilik usaha agar mampu melakukan perbaikan terhadap manajemen usaha serta dapat menghasilkan sebuah produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pasar tentunya dengan standar kualitas lebih baik sehingga memiliki daya saing yang tinggi. Orientasi wirausaha akan mencerminkan perusahaan dapat membangun identitas dan dapat mengeksplorasi peluang-peluang yang belum dimanfaatkan, sehingga dapat dikatakan bahwa orientasi kewirausahaan akan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

Berkaitan dengan pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing maka Pardi et.al (2014, p. 75 ) melakukan penelitian pada industri kecil dan menengah Batik di pusat Batik Jawa. Dengan menggunakan kuesioner yang didistribusikan kepada pemilik industri dan manager perusahaan Batik yang berjumlah 97 responden. Salah satu dari hipotesisnya adalah pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing, penelitiannya membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada industri kecil dan menengah Batik dengan  $b; 0.209, CR: 2.32, pvalue: 0.022 > 0.05$ .

Jogaratnam (2017, p.108) , disamping melihat pengaruh variabel orientasi pasar, juga melihat pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap *positional advantage*, dari hasil pengujiannya ditemukan bahwa  $H3: b=0.52; P<0.001$ ), yang berarti orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *positional advantage*.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Zeebaree et.al (2017, p.49) yang melakukan penelitian terhadap industri kecil dan menengah yang terdapat di Iraq dengan 3526 populasi yang terdiri dari manajer atau pemilik industri, dari penarikan sampel

yang digunakan maka penelitian ini hanya terdiri dari 680 responden. Salah satunya hipotesisnya adalah melihat pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing. Dengan menggunakan analisa SEM, maka dapat diperoleh hasil pengujian hipotesis adalah bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, dimana nilai koefisien dari masing-masing dimensi orientasi kewirausahaan tersebut adalah : innovations (0,238), pro activeness (0,242) dan risk taking (0,256) yang semuanya positif dan signifikan dengan P value : 0,001.

Penelitian tentang orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing juga dibuktikan oleh Nuvriasari (2012,p.251 ) yang melakukan penelitian pada industri kecil dan menengah (UKM) kreatif di propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dengan sampel 100 UKM dengan teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling dengan pertimbangan tertentu. Dalam variabel keunggulan bersaing nurviasari membagi menjadi tiga dimensi yaitu differensiasi, low cost dan Fokus. Salah satu hipotesis dalam penelitian ini adalah H1: orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi keunggulan bersaing UKM kreatif yang bergerak dibidang usaha fashion dan kerajinan. Dari hasil pengujian menggunakan Path Analysis di dapat bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap strategi low cost dan fokus, sementara itu terhadap strategi differensiasi, orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh, hal ini dikarenakan pelaku bisnis UKM kreatif belum secara maksimal berorientasi pada inovasi.

Dari beberapa uraian hasil penelitian terdahulu di atas maka dapat diduga bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

### **3.1.3 Pengaruh Kemampuan Management terhadap Keunggulan Bersaing**

Untuk mencapai hasil yang efektif dan efisien setiap usaha atau perusahaan baik berskala kecil maupun berskala besar di dalam pengelolaannya harus dapat melakukan penerapan terhadap fungsi dan perinsip-perinsip manajemen oleh sebab itu dituntut kemampuan dan peran seorang pimpinan atau pemilik perusahaan untuk lebih memahami dan dapat mengelola serta mengkombinasikan sumber-sumber daya yang mereka miliki. Kemampuan manajemen dalam menciptakan keahlian bagi karyawannya dan sesuatu yang unik bagi produknya merupakan keunggulan perusahaan dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan-perusahaan lain. Dari uraian tersebut dapat di katakan bahwa kemampuan manajemen mempunyai pengaruh terhadap keunggulan bersaing.

Sejalan dengan yang diungkapkan di atas maka Nguyen (2009,p.10) dalam penelitiannya yang dilakukan di Vietnam, adapun yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah para manajer yang tergabung dalam Vietnam Enterprise yang terdiri dari 362 manajer,yang dalam hal ini Nguyen melihat kemampuan manajemen lebih kepada pengetahuan manajemennya pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing. Dengan menggunakan analisa SEM diperoleh hasil pengujiannya bahwa knowledge management berpengaruh positif dan significant terhadap keunggulan bersaing, dari penelitian tersebut di peroleh hasil bahwa ( $\lambda=0.84;t=4.17$ ), dengan P valuenya ( $p<0.01$ ).

Sementara itu Kusuma et, al (2013, p. 161), melakukan penelitian dengan menggunakan sampel yang terdiri dari 100 manajer perusahaan yang bekerja pada

perusahaan yang ada di Surabaya, dengan minimal pengalaman 1 tahun bekerja. Salah satu hipotesanya, bahwa H1: kemampuan manajemen mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, hipotesa ini diuji dengan menggunakan Partial Least Square, Hasilnya diperoleh bahwa knowledge management mempunyai pengaruh yang positif terhadap keunggulan bersaing pada perusahaan manufaktur di Surabaya, berarti hipotesisnya diterima

Studi empirik lainnya yang melihat pengaruh kemampuan manajemen terhadap keunggulan bersaing adalah Kiseli (2016,p. ), melakukan penelitian pada kelompok industry hotel dan pariwisata yaitu lima hotel berbintang di Kenya. Populasi terdiri dari 313 manajer hotel berbintang, dengan menggunakan teknik random sampling maka di dapat jumlah sampelnya adalah 172 responden. Dalam penelitian ini Kiseli melihat pengaruh kemampuan manajemen terhadap keunggulan bersaing, tetapi untuk variabel kemampuan manajemen Kiseli melihat ada empat faktor yang mempengaruhi yaitu social prespective, technical prespective, process capability dan innovation agility. Dengan menggunakan analisa regresi multivariat maka diperoleh hasil dimana ke empat faktor yang mempengaruhi kemampuan manajemen tersebut adalah positif dan signifikan dengan tingkat signifikan adalah  $P < 0,05$  ( $Y = 1.351 + 0,722X_1 + 0,663X_2 + 0,873X_3 + 0,511X_4$ ), sedangkan nilai  $F_{hitung}$  nya adalah 55.929, dimana nilai  $F_{criticanya}$  adalah 2,4495.

Selanjutnya Abbas (2014, p.1088), juga melakukan penelitian dengan membuat hipotesis yaitu kemampuan manajemen berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Penelitian ini mengambil populasi yaitu komunitas pemilik atau pimpinan

universitas yang terdiri dari 37 universitas di daerah Sulawesi Selatan, peneliti mendistribusikan kuesioner melalui APTIS, sampel yang digunakan adalah sebanyak 90. Dengan melakukan pengujian menggunakan analisa SEM, hipotesis terjawab bahwa kemampuan manajemen tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan p valuenya adalah 0,689, dengan consecutivenya 0,05 dengan coefficient valuenya 0,068, dengan demikian hipotesis di tolak.

Dari beberapa uraian hasil penelitian terdahulu di atas maka dapat diduga bahwa kemampuan manajemen berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

#### **3.1.4 Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan dan Kemampuan Management terhadap Keunggulan Bersaing**

Pada dasarnya setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu lingkungan industri mempunyai keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan peaingnya. Oleh sebab itu setiap perusahaan harus memperhatikan variabel-variabel terkait yang akan dapat meningkatkan kemampuan daya saing ditengah-tengah industrinya. Orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen merupakan sesuatu yang penting untuk diperhaikan oleh perusahaan, dalam usaha untuk mencapai keunggulan bersaing.

Pardi et.al (2014), dalam penelitiannya selain hipoteisis penelitian tentang pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing yang hasilnya adalah positif dan signifikan, tetapi juga menguji hipotesis tentang terdapat pengaruh tentang orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing, setelah dilakukan penelitian maka haasil yang diperoleh bahwa orientasi kewirausahaan berpenagruh positif dan signifikan

terhadap keunggulan bersaing dengan koefisien  $b$ ; 0,209, CR; 2,32 sedangkan nilai  $p$  adalah sebesar  $0,022 > 0,05$ . Hal yang senada juga diungkapkan oleh Helia, et.al (2015) yang melakukan penelitian, dimana hipotesisnya adalah melihat pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing. Dari hasil pengujiannya menyatakan bahwa orientasi pasar dan orientasi keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, yang artinya semakin tinggi orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan maka akan semakin tinggi pula keunggulan bersaing.

Dari beberapa uraian hasil penelitian terdahulu di atas maka dapat diduga bahwa orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

### **3.1.5. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja UMK**

Orientasi pasar merupakan ukuran dan aktivitas yang mencerminkan implementasi konsep pemasaran. Kendati konsep ini telah dikembangkan pada decade 1959 an, baru pada decade 1990 an dilakukan studi empiris untuk menelaah dampak konsep pemasaran terhadap strategi dan kesuksesan bisnis (Nur, 2014, p. 26). Hal ini juga dikemukakan oleh Nerver & Slater (2000, p. 20) bahwa orientasi pasar adalah budaya bisnis yang menghasilkan kinerja yang luar biasa melalui komitmen untuk menciptakan nilai unggul bagi pelanggan, sebuah bisnis yang berorientasi pasar akan dapat meningkatkan kinerja.

Seperti apa yang diungkapkan oleh Syalyova, et.al (2015, p. 626) dalam

penelitiannya yang dilakukan pada industri bahan makanan di Slovakia, dimana salah satu hipotesis menguji tentang pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis pada industri bahan makanan di Slovakia, dari hasil pengujiannya di peroleh bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis dengan nilai koefisiennya 0,319.

Senada dengan hal tersebut Duhbilela (2015, p.1676 ) juga membuktikan dengan penelitian empiric yang dia lakukan pada industri kecil dan menengah di Afrika Selatan, dimana populasinya berjumlah 273 yang terdiri dari para manajer/pemiliki industri kecil dan menengah. Salah satu dari hipotesisnya menguji tentang (H3) bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Hasil pengujian dengan menggunakan analisa AMOS , menunjukkan bahwa orientasi pasar mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja bisnis dengan koefisien 0,650, yang berarti hipotesis diterima dengan signifikan level  $< 0,001$ .

Selain menguji tentang pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing Zainul, et.al (2016,p.14) juga mengemukakan hipotesis (H4): bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha industri kecil dan menengah (UKM) di Kalimantan Selatan. Hasil dari pengujiannya menggunakan analisa Path, terhadap 101 sampel dengan penarikan secara purposive random sampling, di peroleh hasil bahwa orientasi pasar berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja usaha industri kecil dan menengah di daerah Kalimantan Selatan dengan coefficient valuenya 0,662.

Untuk memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja usaha, Silviasih

(2016. p 19 ), juga melakukan penelitian terhadap pemilik usaha garmen yang terdapat di Pasar Tanah Abang, Jakarta Pusat. Dengan menyebarkan kuesioner kepada 100 responden. Salah satu hipotesisnya yaitu (H1): orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja usaha UKM sector manufaktur garmen Tanah Abang. Setelah melakukan pengujian diperoleh hasil bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja usaha UKM sektor manufaktur garmen, sehingga kesimpulannya hipotesisnya diterima dengan  $B = 0,204$ , Sig: 0,001. Selanjutnya Kara, et.al (2005) melakukan penelitian pada industri kecil, dengan mengambil 3 lokasi di Negara bagian Amerika Serikat dengan sampel sebanyak 153 usaha kecil dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis usaha kecil yang bergerak pada jasa ritel, dimana salah satu hipotesisnya adalah orientasi pasar mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Setelah melakukan pengujian dengan alpha 0,01 didapat bahwa orientasi pasar terbukti secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja bisnis usaha kecil yang bergerak dalam bidang jasa ritel.

Disamping itu Kumar (2011) juga menguji pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja usaha suatu perusahaan dengan Penelitian ini menggunakan data panel dibangun dari jawaban dari yang disurvei berulang kali atas 261 para manajer di perusahaan berkenaan dengan perusahaan orientasi pasar , bersama dengan kinerja objektif langkah langkah , untuk menyelidiki pengaruh pasar orientasi terhadap kinerja untuk nine-year periode dari 1997 untuk 2005 .Penulis mengukur pasar orientasi dalam 1997 , 2001 , dan 2005 dan menghitung dalam interval antara pengukuran periode ini .Analisa menunjukkan bahwa pasar orientasi memiliki dampak positif terhadap kinerja

bisnis di kedua untuk jangka pendek dan jangka panjang . Analisis yang menunjukkan bahwa orientasi pasar memiliki dampak positif terhadap keunggulan bersaing dan terhadap pengaruhnya juga positif terhadap kinerja bisnis di kedua untuk jangka pendek dan jangka panjang .Akan tetapi , keuntungan yang berkelanjutan pada kinerja bisnis dari punya sebuah orientasi pasar lebih besar untuk perusahaan perusahaan tersebut , hal ini terdapat awal untuk mengembangkan orientasi pasar .Perusahaan ini juga untuk memperoleh keuntungan yang lebih dalam penjualan dan laba dari firma yang terlambat dalam mengembangkan orientasi pasar .Firma yang mengadopsi orientasi pasar yang dapat juga menyadari manfaat tambahan dalam bentuk senang di penjualan dan laba akibat efek carryover .

Berdasarkan studi empirik yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu tersebut, maka dapat diduga bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja usaha.

### **3.1.6 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja UMK**

Orientasi kewirausahaan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang entrepreneur yang dijadikan dasar untuk mencari peluang menuju kesuksesan.Orientasi kewirausahaan dipandang memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja usaha.Usaha Mikro dan Kecil yang sedang berusaha untuk meningkatkan kinerja usahanya perlu untuk memperhatikan kemampuan kreatif dan inovatifnya yang merupakan bagian dari orientasi kewirausahaan yang harus dijadikan dasar untuk menuju kesuksesan.Hal ini senada dengan studi yang pernah dilakukan oleh Hanifah (2011, dalam Wardoyo, et.al, p.2) menyebutkan bahwa penyebab lemahnya kinerja

usaha dan produktivitas UKM diduga kuat karena lemahnya karakter kewirausahaan serta belum optimalnya peran manajerial dalam mengelola usaha pada lingkungan bisnis yang cepat berubah.

Mason, et.al (2015,p.1655) melakukan penelitian terhadap industri kecil dan menengah di daerah Timur Laut Negara Italy, adapun yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah para pengusaha dan pemilik industri kecil dan menengah yang berjumlah 300, terdiri dari 200 pengusaha dari propinsi Udine dan 100 dari Katner Region, dimana pada hipotesisnya Mason melihat pengaruh masing-masing dari dimensi Orientasi Kewirausahaan terhadap kinerja usaha Usaha Kecil dan Menengah, dari hasil pengujian dengan menggunakan analisa SEM diperoleh bahwa dimensi innovative, proaktif dan resiko mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Usaha Kecil dan Menengah.

Selain menguji pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing Pardi, et.al (2014,p.75) juga melakukan pengujian orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha yang dalam hal ini Pardi mengkaji agak lebih spesifik yaitu kemampuan manajemen bidang pemasaran.. Dimana salah satu hipotesanya juga ingin membuktikan apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM. Hasil pengujiannya mengatakan bahwa pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha adalah positif tetapi tidak signifikan hal ini ditunjukkan dengan koefisien  $b:0.149, CR:r1.34, pvalue:0183$ . Penelitian ini dilakukan pada usaha kecil dan menengah Batik di daerah Jawa Tengah.

Berbeda dengan Pardi, Zehir, et.al (2015.p.364) dalam penelitiannya juga melakukan pengujian dimana Zehir pada hipotesisnya ingin melakukan pengujian terhadap pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha yang dalam hal ini terhadap industri manufaktur di Negara Turkey, yang terdiri dari 991 midle manager dan 331 senior manager, dengan menggunakan analisa SPSS. penelitiannya membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan yang terdiri dari dimensi innovative, proaktif dan resiko berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha industri maufaktur.

Senada dengan peneliti-peneliti sebelumnya Keh, et.al (2007,p.605), melakukan penelitian terhadap industri kecil dan menengah yang terdapat di Singapura, dengan respondennya adalah pemilik industri kecil dan menengah tersebut sebanyak 100. Salah satu dari hipotesis Keh (H1): orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja usaha industri kecil di Singapura, hasil pengujiannya membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan dengan dimensi inovatif, proaktif dan resiko berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha industri kecil, yang berarti hipotesis di terima.

Selain menguji pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja usaha, Kajalo(2015,p. 8) dalam penelitiannya, juga membuat pendugaan tentang orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja usaha perusahaan-perusahaan pengecer, dari hasil pengujiannya diperoleh bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha dengan koefisien  $\beta=.25p<.0,01$ , yang kesimpulannya hipotesisi diterima.

Hal serupa juga diteliti oleh Silviasih (2016,p.20) dalam penelitiannya yang mengemukakan salah satu hipotesis (H2) : bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja usaha. Penelitian yang dilakukan terhadap produsen garmen Tanah

Abang di daerah Jakarta Pusat, dimana sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan metode non probability sampling. Kuesioner di sebar kepada 100 respondem, menghasilkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha dimana  $B = 0,274$ , sig ;  $0,000$ , yang berarti Hipotesa (H2) diterima, yang berarti semakin tinggi orientasi kewirausahaan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja usaha UKM sector manufaaktur garmen.

Dari beberapa penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu maka dapat diduga bahwa orientasi kewirausahaan memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja Usaha Mikro Kecil.

### **3.1.7 Pengaruh Kemampuan Manajemen terhadap Kinerja UMK**

Kinerja usaha akan meningkat jika seorang pimpinannya memiliki kemampuan manajemen untuk mengelola, mampu merencanakan, mengorganisasikan dan mengendalikan usahanya sehingga mencapai suatu keberhasilan sesuai dengan tujuan yang direncanakan.

Yao (2016,p.206) melakukan penelitian di Cina dengan sampelnya adalah para manajer-manajer perusahaan agribisnis. Salah satu hipotesisnya (H1): menduga bahwa kemampuan manajemen pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja usaha. Dari hasil pengujian dengan menggunakan SEM analysis di dapat bahwa kemampuan manajemen secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha dengan  $b= 0,802$ ,  $p<0.001$ , yang berarti hipotesis H1 diterima.

Senada dengan hasil pengujian yang dikemukakan oleh Yao, Hajar. et.al (2012, p.297) melakukan penelitian, dengan populasinya adalah seluruh unit usaha meubel kayu yang berjumlah 143 unit yang berada di Sulawesi Tenggara, adapun yang menjadi respondennya adalah para manajer atau pemilik dari industri meubel. Salah hipotesisnya adalah kemampuan manajemen berpengaruh terhadap kinerja usaha, hasil penelitian yang dilakukan dengan metode PLS menunjukkan bahwa kemampuan manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha, artinya semakin tinggi kemampuan manajemen maka akan semakin tinggi kinerja perusahaan pada industri kecil meubel di Sulawesi Tenggara dan kesimpulannya hipotesis diterima dengan koefisien jalurnya adalah 0,279.

Disamping itu Tseng (2016) juga ingin membuktikan pengaruh antara kemampuan manajemen terhadap kinerja usaha, penelitiannya dilakukan pada perusahaan besar Taiwan yang tergabung dalam China Credit Information Service, dengan menyebarkan kuesioner kepada 107 responden. Salah satu hipotesisnya (H1): bahwa kemampuan manajemen berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dengan menggunakan PLS maka didapat hasil pengujiannya bahwa kemampuan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, dimana  $\beta = 0,251$  ( $\rho < 0.05$ ), ini berarti H1 diterima.

Dari beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu, maka dapat diduga pada dasarnya kemampuan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha yang artinya ikut berperan dalam meningkatkan kinerja usaha.

### **3.1.8. Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja UMK**

Kinerja usaha merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi. Sampai sejauh mana peningkatan prestasi perusahaan, pertumbuhan dan perkembangan perusahaan tidak terlepas dari kemampuan daya saing perusahaan yang mengakibatkan dia unggul dalam pasarnya. Dengan memiliki keunggulan bersaing maka perusahaan akan mampu bertahan untuk melanjutkan hidup perusahaan. Keunggulan bersaing mutlak harus dimiliki oleh perusahaan produk untuk mencapai kinerja usaha atau sukses terhadap produk yang dihasilkan (Ekawati, et.al,2016:2660)

Hal ini diperkuat oleh Yao (2016, p. 207), selain menguji pengaruh kemampuan manajemen terhadap kinerja usaha, Yao juga menduga bahwa keunggulan bersaing mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja usaha. Dari hasil pengujian diperoleh bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja usaha perusahaan agribisnis di Cina dengan  $b = 0.811$ ,  $p < 0.001$ , artinya hipotesis diterima.

Pengujian yang dilakukan oleh Handoyo (2016, p. 261), tidak hanya terhadap pengaruh variabel orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing, tetapi juga dalam hal ini Handoyo melakukan pengujian tentang pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja usaha, dengan hasil penelitiannya bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha industri kecil dan menengah border (UMKM) yang

terdapat di propinsi Jawa Tengah, dimana p valuenya adalah 0,016 yang berarti  $p < 0,05$ , yang artinya hipotesis di terima.

Pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja usaha tidak hanya diteliti oleh Yao dan Handoyo, tetapi dalam hal ini Majeed (2011,p.195 ), juga melakukan penelitian tetapi terhadap perusahaan penghasil suatu produk yang telah uji kompetensi. Salah satu hipotesisnya adalah bahwa keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja usaha atau kinerja organisasi, yang dalam hal ini Majeed memaparkan lagi bahwa kinerja usaha itu dipengaruhi oleh faktor ROA (Return On Asset) dan rasio pertumbuhan penjualan. Dari hasil pengujian menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha/organisasi.

Pernyataan-pernyataan yang telah dikemukakan oleh peneliti tersebut, juga diperkuat oleh penelitian empirik yang dilakukan oleh Kusuma,et.al (2013,p.169). Penelitian ini dilakukan terhadap para manajer perusahaan yang terdapat di Surabaya, Salah satu hipotesisnya adalah (H2): Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan di Surabaya, yang artinya dengan adanya keunggulan bersaing mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja usaha.Kesimpulannya hipotesis (H2) diterima.

Sehubungan dengan penelitian terdahulu di atas, Pardi, et.al (2014, p/ 75)) juga melihat pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja usaha/pemasaran adalah signifikan (H12).Penelitian yang dilakukan di daerah Jawa Tengah ini, dengan mengambil sampel adalah para pemilik industri kecil dan menengah perusahaan Batik.

Dalam analisisnya menggunakan analisa SEM, setelah dilakukan pengujian terlihat hasil bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha/pemasaran industri kecil dan menengah Batik dengan koefisien  $b;0.266, CR;2.21, pvalue:0.029$ .

Senada dengan peneliti-peneliti terdahulu di atas Rahayu (2009) juga melakukan penelitian dengan menguji pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja usaha. Penelitian dilakukan di Jawa Timur terhadap Industri Kecil Menengah Bordir. Populasi penelitian ini adalah pemilik Industri Kecil dan Menengah yang berjumlah 3.577 unit. Penentuan jenis sampel disesuaikan dengan alat analisa SEM yang digunakan, dengan demikian terpilih jumlah sampel sebanyak 365 responden. Hasil penelitian membuktikan bahwa strategi bisnis berpengaruh negative terhadap kinerja bisnis industri kecil dan menengah border di Jawa Timur.

Hal yang sama juga dilakukan oleh Xiang Li (2000) yang mengatakan bahwa ada pengaruh positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja pemasaran. Penelitian empirik yang menguji pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran telah dilakukan oleh Boris Snoj et al (2007) di Slovenia. Dimana mereka menguji pengaruh keunggulan bersaing atas sumber daya inovasi, sumber daya reputasi dan loyalitas pelanggan terhadap kinerja pemasaran yang diukur melalui pangsa pasar dan volume penjualan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti tersebut di atas ini membuktikan bahwa pada dasarnya diduga keunggulan bersaing berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja usaha UMKM.

### **3.1.9. Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja UMK**

Kinerja merupakan tingkat pencapaian atau prestasi dari suatu perusahaan dalam periode waktu tertentu, oleh sebab itu kinerja adalah hal yang sangat menentukan dalam perkembangan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Maka dari itu untuk meningkatkan kinerja usaha dapat dilakukan dengan melihat variabel-variabel yang terkait. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Nurviasari (2012) selain menguji hipotesis secara parsial tentang pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing, juga dalam hal ini menguji hipotesis bahwa orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan strategi bersaing berpengaruh terhadap kinerja UKM kreatif batik di Yogyakarta. Dari hasil penemuan penelitiannya menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan strategi bersaing terhadap kinerja UKM batik di Yogyakarta, hal terbukti dengan hasil uji hipotesis dengan uji F diperoleh hasilnya 17,879 dengan p-valuenya 0,000 ( $p < 0,05$ ), sedangkan nilai  $R^2$  adalah sebesar 0,487 yang artinya secara statistik variabel orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan strategi bersaing pada UKM batik memberikan kontribusi terhadap kinerja UKM batik sebesar 48,7%.

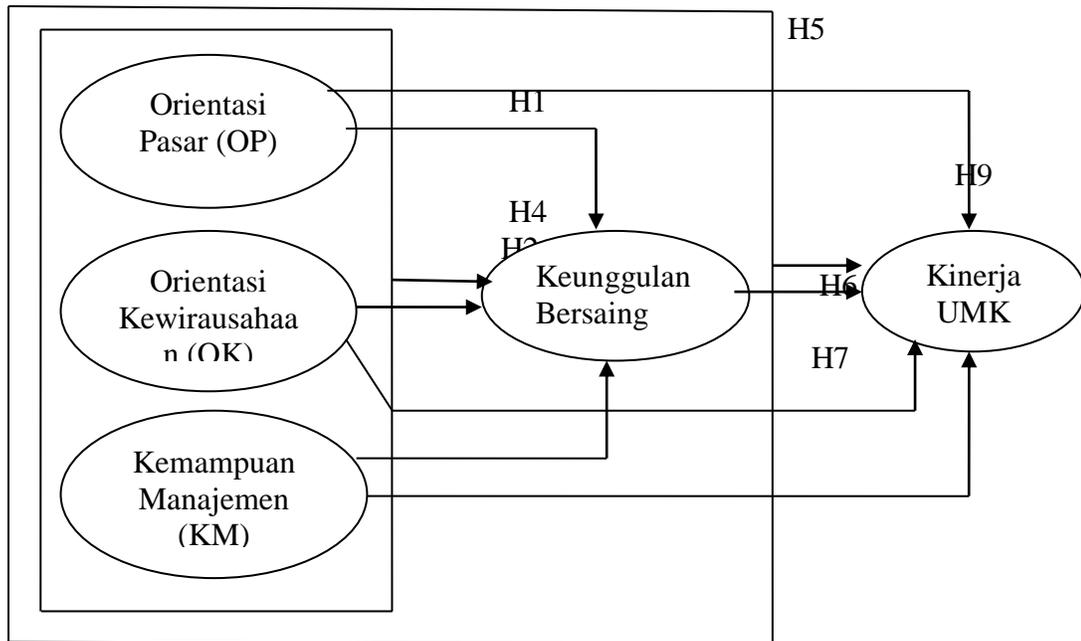
Suci (2009) melakukan penelitian tentang Peningkatan Kinerja melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen dan Strategi Bisnis terhadap pengusaha atau pemilik IKM bordir di daerah Kabupaten dan Kota Jawa Timur dengan populasi seluruh

IKM bordir yang terdapat di Jawa Timur, sedangkan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 365 unit usaha. Dengan menggunakan analisa SEM maka diperoleh bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bisnis IKM pada industri kecil dan menengah bordir, kemampuan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha pada industri kecil dan menengah di daerah kabupaten dan kota di Jawa Timur, Strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha, dan yang terakhir adalah bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha bordir di kabupaten.kota Jawa Timur.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu tersebut di atas ini membuktikan bahwa pada dasarnya orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen dan keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja unit usaha kecil dan menengah (UMKM).

Berdasarkan uraian pengaruh dari masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dari peneliti terdahulu tersebut maka kerangka pemikiran untuk melakukan analisis untuk penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 3.1**  
**Rancangan Model Penelitian**



### 3.2 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara sebelum dilakukan penelitian yang harus dibuktikan melalui suatu analisa yang digunakan. Berdasarkan kerangka pemikiran sebagaimana yang telah diuraikan diatas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Terdapat pengaruh Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Bersaing UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat
- H2 : Terdapat pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat
- H3 : Terdapat pengaruh Kemampuan Manajemen terhadap Keunggulan Bersaing UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat

- H4 : Terdapat pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan dan Kemampuan Manajemen secara bersama-sama terhadap Keunggulan Bersaing UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat
- H5 : Terdapat pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat
- H6 : Terdapat pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat
- H7 : Terdapat pengaruh Kemampuan Manajemen terhadap Kinerja UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat
- H8 : Terdapat pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat
- H9 : Terdapat pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen dan Keunggulan Bersaing secara bersama-sama terhadap Kinerja UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat

## **BAB IV METODE PENELITIAN**

### **4.1 Metode yang digunakan**

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono 2012: 2). Sehubungan dengan hal tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk mencari informasi tentang variabel-variabel dan melakukan pengujian sejauh mana hubungan kausalitas antara variabel-variabel tersebut, oleh sebab itu metode yang digunakan adalah:

1. Deskriptif, menurut Nazir (2011;54) metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti suatu kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Metode ini digunakan untuk menggambarkan atau menganalisa suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas, dalam hal ini mendeskripsikan masalah-masalah yang berhubungan dengan karakteristik masing-masing variabel yaitu orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kemampuan manajerial, keunggulan bersaing dan kinerja Usaha UMK
2. Verifikatif, diartikan sebagai penelitian yang dilakukan terhadap populasi atau sampel tertentu dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan dengan melihat hubungan sebab-akibat antar variabel yaitu sejauh mana pengaruh orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kemampuan manajerial terhadap keunggulan bersaing serta implikasinya pada kinerja usaha UMK.

## 4.2 Operasional variabel

Untuk menentukan data apa yang diperlukan dalam penelitian ini, maka terlebih dahulu perlu mengoperasionalkan variabel-variabel seperti yang telah diinventarisasikan dalam kerangka pemikiran dengan maksud untuk menentukan indikator-indikator variabel yang bersangkutan. Sebelumnya Sugiyono (2012; 59) mengatakan bahwa variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut. Sedangkan yang dimaksud dengan operasional variabel menurut Narimawati (2010;31) adalah penentuan construct sehingga menjadi variabel yang diukur. Dimana construct terbagi atas:

- a. Konstruksi eksogen (*exogenous construct*) yang dikenal juga sebagai source variables atau independent variables merupakan variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruksi eksogen adalah konstruksi yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah. Adapun yang menjadi konstruksi eksogen dalam struktur 1 penelitian ini adalah Orientasi Pasar ( $X_1$ ), Orientasi Kewirausahaan ( $X_2$ ), dan Kemampuan Manajemen ( $X_3$ ). Sedangkan yang menjadi konstruksi eksogen dalam struktur 2 penelitian ini adalah Orientasi Pasar ( $X_1$ ), Orientasi Kewirausahaan ( $X_2$ ), Kemampuan Manajemen ( $X_3$ ) dan Keunggulan Bersaing ( $Y_1$ )
- b. Konstruksi Endogen (*endogenous construct*) adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruksi. Konstruksi endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruksi endogen lainnya, tetapi konstruksi eksogen hanya dapat

berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Yang menjadi konstruk endogen dalam struktur 1 adalah Keunggulan Bersaing ( $Y_1$ ), sedangkan konstruk eksogen pada struktur 2 adalah Kinerja UMK ( $Y_2$ ).

Operasional variabel diperlukan untuk menentukan jenis, indikator, serta skala dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian, sehingga pengujian hipotesis dengan alat bantu statistik dapat dilakukan secara benar. Dalam operasionalisasi variabel ini, variabel menggunakan skala ordinal. Menurut Narimawati (2010;23): "Skala ordinal adalah skala pengukuran yang memberikan informasi tentang jumlah relatif karakteristik berbeda yang dimiliki oleh objek atau individu tertentu".

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam hal ini jenis skala yang digunakan adalah skala ordinal dengan tujuan untuk memberikan informasi berupa nilai pada jawaban. Variabel-variabel dalam penelitian ini diukur oleh instrumen pengukur dalam bentuk questioner yang menggunakan metode penskalaan likert. Menurut Sugiyono (2012;132) skala likert adalah "Skala yang digunakan untuk mengukur sikap. Pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial".

Untuk setiap pilihan jawaban diberi skor maka responden harus menggambarkan, dan mendukung atau tidak mendukung pernyataan, skor atau bobot nilai yang digunakan adalah 1 sampai dengan 5, dengan perincian sebagai berikut:

- ❖ Sangat Tidak Setuju (STS) ; skor/bobot 1
- ❖ Tidak Setuju (TS) : skor/bobot 2
- ❖ Ragu-Ragu (RR) : skor/bobot 3
- ❖ Setuju (S) : skor/bobot 4

❖ Sangat Setuju (SS) : skor/bobot 5

Proses penentuan indikator atau dimensi untuk masing-masing variabel perlu dilakukan guna membantu dalam teknik pengukuran dan memberi kemudahan pengamatan data lapangan. Dimensi variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 4.2.1. Kinerja UMK

Kinerja usaha merupakan tingkat pencapaian atau prestasi dari perusahaan melalui kemampuannya dalam bersaing pada periode tertentu sehingga dapat mempertahankan posisinya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Banyak peneliti terdahulu telah mengembang variabel kinerja menjadi beberapa dimensi, tetapi dalam penelitian ini dimensi kinerja usaha diambil dari pendapat yang telah dikembangkan oleh Chong (2008) mengatakan bahwa kinerja UKM terdiri dari dimensi: **Penjualan, Pangsa Pasar, dan Profitabilitas**, yang terdiri dari 6 indikator yaitu; (1). Volume penjualan, (2). Pertumbuhan penjualan, (3). Kompetitif pasar, (4). Peningkatan Pangsa Pasar, (5). Kenaikan Profit, (6). Pengembalian Modal Usaha. Untuk lebih jelasnya seperti terlihat pada tabel 4.1. Definisi Operasioal Variabel.

#### 4.2.2. Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing ini adalah merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk memberikan nilai lebih terhadap produk yang dihasilkannya apabila dibandingkan dengan pesaingnya dimana nilai tersebut mendatangkan manfaat bagi pelanggannya dan merupakan suatu ciri khusus dari produk ciptaannya, sehingga tidak mudah ditiru, tidak

mudah diganti, dan harga dari produk tersebut dapat bersaing, dapat dijadikan sebagai ukuran dari keunggulan bersaing tersebut.

.Sedangkan Porter dalam Sugito (2011:70) mengatakan bahwa keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan untuk pembelinya, sehingga konsumen bersedia membeli produk dengan harga biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk pembuatannya. Oleh sebab itu untuk mengukur keunggulan bersaing ditentukan oleh *Keunggulan Biaya (cost leadership)*, *Diferensiasi (dfferensiational)*, dan *Fokus (Focus)* seperti apa yang telah dikemukakan oleh Porter (1994,p.12), yang terdiri dari 8 indikator: (1). Menekan biaya yang rendah dari pesaing. (2). Berproduksi dengan biaya rendah, (3). Mengoptimalkan fasilitas yang ada, (4).Selalu memperkenalkan produk baru, (5).Menciptakan produk yang berbeda, (6).Fokus pelanggan tertentu, (7).Fokus pada produk tertentu, (8).Fokus pada segmen tertentu.Untuk lebih jelasnya seperti terlihat pada tabel 4.1, Definisi Operasional Variabel.

#### 4.2.3 Variabel Orientasi Pasar

Orientasi pasar merupakan pemanfaatan dan pemahaman tentang konsep pemasaran berupa budaya organisasi yang dapat diterapkan pada perusahaan besar dan perusahaan kecil yang dapat menciptakan suatu perilaku atau aktivitas yang unggul dalam merespon keinginan pelanggan untuk mewujudkan kepuasan dari kebutuhan pelanggan sesuai dengan harapan, sehingga para konsumen memperoleh nilai lebih dari pada yang diberikan oleh pesaingnya.

Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa orientasi pasar merupakan sesuatu yang penting bagi kelangsungan suatu perusahaan, hal ini sejalan dengan meningkatnya persaingan global dan perubahan dalam kebutuhan pelanggan dimana perusahaan menyadari bahwa mereka harus selalu dekat dengan pasar (Swastha, 2007; 79).

Lebih lanjut Never dan Slater mengembangkan variabel Orientasi pasar terdiri dari tiga dimensi yaitu **Orientasi Pelanggan, Orientasi Pesaing dan Koordinasi antar fungsi**, dengan diukur oleh 15 indikator: (1). Komitmen pelanggan, (2). Penciptaan nilai pelanggan, (3). Pemahaman kebutuhan pelanggan, (4). Tujuan kepuasan pelanggan, (5). Pengukuran kepuasan pelanggan, (6). Layanan purna jual, (7). Wiraniaga berbagi informasi pesaing, (8). Bereaksi cepat terhadap tindakan pesaing, (9). Membandingkan produk pesaing, (10). Secara rutin memantau aktivitas pesaing, (11). Kontak pelanggan antar fungsi, (12). Informasi dibagi antar fungsi, (13). Integrasi fungsional dalam strategi, (14). Semua fungsi berkontribusi terhadap nilai pelanggan, (15). Berbagi sumber daya dengan unit bisnis lain Untuk lebih jelasnya seperti terlihat pada tabel 4.1 Definisi Operasional Variabel.

#### 4.2.3. Variabel Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan tersebut merupakan suatu proses terhadap suatu tindakan dalam menjalankan kegiatan bisnis, dan aktivitas yang dilakukan oleh seorang pimpinan didalam mengembangkan produknya untuk menghadapi persaingan. Orientasi kewirausahaan merupakan sumber daya strategis perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing, disamping itu kinerja bisnis suatu perusahaan akan tergantung dari

peran pentingnya orientasi kewirausahaan dalam menggerakkan kemampuan suatu organisasi dan inovasi bagi perusahaan, Poudel, et.al (2012,p.3). Sedangkan menurut Kreiser (2002; p.223) konsep orientasi kewirausahaan terdiri dari tiga dimensi yaitu: **Inovasi, Proaktif, Resiko** dan **Autonomi**, dengan diukur oleh 16 indikator: (1). Kreatif dalam memodifikasi produk, (2). Melakukan perbaikan teknologi, (3). Selalu memperbaiki mekanisme kerja, (4). Mengantisipasi peningkatan kapasitas pesaing, (5). Memperkenalkan produk baru sebelum pesaing, (6). Mengurangi kerugian dalam memproduksi, (7). Mengantisipasi perubahan lingkungan, (8). Meningkatkan kualitas produk, (9). Berani mengambil resiko, (10). Sikap dalam mengambil keputusan, (11).Keberanian menderita rugi, (12). Memiliki tanggung jawab, (13). Bekerja dengan efisien, (14). Kebebasan dalam melakukan pekerjaan, (15). Kemampuan berinisiatif, (16). Mampu mencari informasi dan memberikan ide. Untuk lebih jelasnya seperti terlihat pada tabel 4.1 .Definisi Operasional Variabel.

#### 4.2.4. Kemampuan Manajemen

Kemampuan manajemen adalah kemampuan dalam menggerakkan orang lain dengan memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan yang efisien dan efektif, dengan menerapkan dan memahami prinsip-prinsip manajemen serta mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Lebih lanjut Nur (2014: 36) mengatakan tentang kemampuan manajemen tersebut diukur dengan beberapa dimensi: **Kemampuan Konseptual, Kemampuan interpersonal, Kemampuan Teknis dan Kemampuan Politikal**, yang diukur oleh 13 indikator yaitu: (1).

Membuat perencanaan, (2), Membuat keputusan, (3). Pengorganisasian, (4). Memotivasi orang lain, (5). Memahami orang lain, (6). Kemampuan berkomunikasi, (7). Bekerja sesuai prosedur, (8). Kemampuan Menggunakan alat, (9). Bekerja tepat waktu, (10). Meningkatkan posisi seseorang, (11). Membangun basis kekuatan, (12). Membangun koneksi yang tepat, (13). Mendapatkan kekuatan dan pengaruh. Untuk lebih jelasnya seperti terlihat pada tabel 4.1. Definisi Operasional Variabel.

**Tabel 4.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Konsep	Dimensi	Indikator	Kode Kuesioner
<b>Orientasi Pasar</b>	Orientasi pasar tersebut adalah pemanfaatan dan pemahaman tentang konsep pemasaran berupa budaya organisasi yang dapat diterapkan pada perusahaan besar dan perusahaan kecil yang dapat menciptakan suatu perilaku atau aktivitas yang unggul dalam merespon keinginan pelanggan untuk mewujudkan kepuasan dari kebutuhan pelanggan sesuai dengan harapan, sehingga para konsumen memperoleh nilai lebih dari pada yang diberikan oleh pesaingnya.	1. Orientasi Pelanggan	1. Komitmen pelanggan 2. Penciptaan nilai pelanggan 3. Pemahaman kebutuhan pelanggan 4. Tujuan kepuasan pelanggan 5. Pengukuran kepuasan pelanggan 6. Layanan purna jual	OP 1 OP 2 OP 3 OP 4 OP 5 OP 6
		2. Orientasi Pesaing	7. Wiraniaga berbagi informasi pesaing 8. Bereaksi cepat terhadap tindakan Pesaing 9. Membandingkan produk pesaing 10. Secara rutin memantau aktivitas pesaing	OP 7 OP 8 OP 9 OP 10
		3. Koordinasi antar fungsi	11. Kontak pelanggan antar fungsi 12. Informasi dibagi antar fungsi 13. Integrasi fungsional dalam strategi 14. Semua fungsi berkontribusi terhadap nilai pelanggan 15. Berbagi sumber daya dengan unit bisnis lain	OP 11 OP 12 OP 13 OP 14 OP 15

Variabel	Konsep	Dimensi	Indikator	Kode Kuesioner
<b>Orientasi Kewirausahaan</b>	Orientasi kewirausahaan tersebut merupakan suatu proses terhadap suatu tindakan dalam menjalankan kegiatan bisnis, dan aktivitas yang dilakukan oleh seorang pimpinan didalam mengembangkan produknya untuk menghadapi persaingan.	1. Inovasi	1. Kreatif dalam memodifikasi Produk 2. Melakukan perbaikan teknologi 3. Selalu memperbaiki mekanisme Kerja	OK 1 OK 2 OK 3
		2. Proaktif	3. Mengantisipasi peningkatan kapasitas pesaing 5. Memperkenalkan produk baru sebelum pesaing 6. Mengurangi kerugian dalam memproduksi 7. Mengantisipasi perubahan Lingkungan 8. Meningkatkan kualitas produk	OK 4 OK 5 OK 6 OK 7 OK 8
		3. Resiko	9. Berani mengambil resiko 10. Sikap dalam mengambil keputusan 11. Keberanian menderita rugi	OK 9 OK 10 OK 11
		4. Aotonomi	12. Memiliki tanggung jawab 13. Bekerja dengan Efisien 14. Kebebasan dalam melakukan pekerjaan 15. Kemampuan berinisiatif 16. Mampu mencari informasi dan memberikan ide	OK 12 OK 13 OK 14 OK 15 OK 16
<b>Kemampuan Manajemen</b>	Kemampuan manajemen adalah kemampuan dalam menggerakkan orang lain dengan memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan yang efisien dan efektif, dengan menerapkan dan memahami prinsip-prinsip manajemen serta mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen	1. Kemampuan Konseptual	1. Membuat perencanaan 2. Membangun keputusan 3. Pengorganisasian	KM 1 KM 2 KM 3
		2. Kemampuan interpersonal	4. Memotivasi orang lain 5. Memahami orang lain 6. Kemampuan berkomunikasi	KM 4 KM 5 KM 6
		3. Kemampuan teknis	7. Bekerja sesuai prosedur 8. Kemampuan menggunakan alat 9. Bekerja tepat waktu	KM 7 KM 8 KM 9
		4. Kemampuan Politikal	10. meningkatkan posisi seseorang 11. Membangun basis kekuatan 12. Membangun koneksi yang	KM 10 KM 11

Variabel	Konsep	Dimensi	Indikator	Kode Kuesioner
			tepat 13.Mendapatkan kekuatan dan pengaruh	KM 12 KM 13
<b>Keunggulan Bersaing</b>	Keunggulan Bersaing merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk memberikan nilai lebih terhadap produk yang dihasilkan apabila dibandingkan dengan pesaingnya dimana nilai tersebut mendatangkan manfaat bagi pelanggannya dan merupakan suatu ciri khusus dari produk ciptaannya, sehingga tidak mudah ditiru, tidak mudah diganti, dan harga dari produk tersebut dapat bersaing, dapat dijadikan sebagai ukuran dari keunggulan bersaing tersebut.	1. Keunggulan Biaya	1.Menekan biaya yang rendah dari pesaing 2. Berproduksi dengan biaya rendah 3.Mengoptimalkan fasilitas yang ada	KB 1 KB 2 KB 3
		2. Differensiasi	4.Selalu memperkenalkan produk baru 5.Menciptakan produk yang berbeda	KB 4 KB 5
		3. Fokus	6.Fokus Pelanggan tertentu 7.Fokus pada produk tertentu 8.Fokus pada segmen tertentu	KB 6 KB 7 KB 8
<b>Kinerja UMK</b>	Kinerja Usaha adalah tingkat pencapaian prestasi suatu perusahaan melalui kemampuannya dalam bersaing pada periode tertentu sehingga dapat mempertahankan posisinya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan	1. Penjualan	1. Volume penjualan 2. Pertumbuhan penjualan	KU 1 KU 2
		2. Pangsa Pasar	3. Kompetitif pasar 4. Peningkatan pangsa pasar	KU 3 KU 4
		3. Profitabilitas	5. Kenaikan Profit 6. Pengembalian Modal Usaha	KU 5 KU 6

### **4.3 Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **4.3.1. Populasi Penelitian**

Populasi diartikan sebagai sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai ciri atau karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2011). Sedangkan populasi menurut Cooper (2006) adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Sebelum mengambarkan tentang populasi dalam penelitian ini terlebih dahulu penulis menjelaskan tentang kriteria UMKM Indonesia berdasarkan UU 20 tahun 2008, pasal 6, yaitu:

1. Kriteria Usaha Mikro adalah sebagai berikut :
  - a. memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau
  - b. memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah)
2. Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikutL
  - a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp.500.000.000,00 ((lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau
  - b. Memiliki hasil penjualan tahnan lebih dari Rp. 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta)

3. Kriteria Usaha Menengah adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah)

Sedangkan menurut Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Barat, dengan kriteria pengelompokan didasarkan pada batasan Industri kecil dan menengah menurut Badan Pusat statistic dengan kriteria:

- a. Industri kecil jumlah tenaga kerja 5-19 dan kekayaan bersih (tanah, bangunan, tempat usaha  $\leq$  200 juta
- b. Industri menengah jumlah tenaga kerja 20-99 dan kkekayaan bersih (tanah, bangunan, tempat usaha 200 juta  $<$  sampai dengan  $\leq$  10 milyar

Berdasarkan kriteria dari UU no. 20 tahun 2008 tersebut, penulis mengelompokkan bahwa jenis industry Bordir dan Sulaman yang terdapat di Provinsi Sumatera Barat adalah tergolong kepada jenis Usaha Mikro dan Kecil (UMK). Berikut adalah Profil Usaha bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat pada tahun 2017.

**Tabel 4.2**  
**Profil Usaha Bordir dan Sulaman Provinsi Sumatera Barat**  
**Tahun 2017**

NO	Kabupaten/Kota	Unit Usaha	UMK yang ikut Pameran Luar Propinsi	Jumlah Tenaga Kerja	Jumlah Investasi (Rp.000)
1	Kota Bukittinggi	292	8	1769	15.556.965
2	Kab. Pasaman Barat	20	0	45	190.750
3	Kota Padang	87	6	414	4.577.693
4	Kota Padang Panjang	80	3	227	871.160
5	Kab. solok	24	0	148	137.600
6	Kota Solok	20	1	115	556.560
7	Kota Pariaman	321	7	2.727	16.157.050
8	Kab. Agam	132	7	1.938	6.757.045
9	Kab. 50 Kata	34	2	140	1.557.250
10	Kab. Padang Pariaman	198	6	998	9.909.289
11	Kab.Pasaman	75	0	259	1.212.160
12	Kab. Solok Selatan	20	0	54	1 90.743
13	Kab. Sijunjung	3	0	14	32.350
14	Kab. Tanah Datar	72	2	315	2.267.713
15	Kab. Pesisir Selatan	76	2	466	2.603.710
	Jumlah	1.464	44	9.629	62.387.295

Sumber: Kantor Deperindag Provinsi Sumbar, 2018 (diolah)

Dari tabel 4.2 di atas, jumlah unit usaha Bordir dan Sulaman yang tercatat sebanyak 1464, dan 44 diantaranya layak diikuti pameran luar propinsi Sumatera, Berdasarkan tabel 4.2, kota Pariaman memiliki 321 unit usaha, disusul kota Bukittinggi yang terdiri dari 292 unit usaha, Kabupaten Padang Pariaman dengan 198 unit usaha, Kabupaten Agam sebanyak 132 dan disusul Kota Padang yang terdiri dari 87 unit usaha Bordir dan Sulaman. Populasi dalam penelitian ini adalah, para pemilik/pimpinan unit usaha Bordir dan Sulaman yang berjumlah 1030 unit usaha yang diambil dari 5 daerah

yaitu Kota Pariaman, Kota Bukittinggi, Kabupaten Padang Pariaman, Kabupaten Agam dan Kota Padang, dengan alasan, dimana 5 daerah tersebut tergolong kepada Unit Usaha Kecil sesuai dengan kriteria UU no.20 tahun 2008 dan Pengelompokan kriteria berdasarkan Departemen Perindustrian dan Perdagangan propinsi Sumatera Barat, selain itu juga hanya pada 5 daerah tersebut terdapat unit usaha yang sering mengadakan pameran luar propinsi yaitu pada masing-masing daerah terdapat lebih dari 5 unit usaha.

#### **4.3.2. Sampel**

Sampel adalah sebagian dari populasi, yang biasanya dilambangkan dengan huruf  $n$  yang menjadi sampel/unit penelitian dalam penelitian ini adalah sebagian dari seluruh manajer/pemilik perusahaan kecil dan menengah dalam industri Bordir dan Sulamandi Sumatera Barat

Besarnya ukuran sampel ditetapkan sesuai dengan pendapat Hair et al. 1998 (dalam Ghozali, 20014 p.36), bahwa besarnya ukuran sampel yang representatif dalam analisis multivariat yang menggunakan analisis *Struktural Equation Modeling* (SEM) adalah berkisar antara 100-200 sampel atau minimal 5-10 kali parameter yang diestimasi. Karena dalam penelitian ini jumlah parameter yang akan diestimasi sebanyak 49item dan menggunakan 5 skala, maka ukuran sampel minimal yang digunakan adalah  $5 \times 58 = 290$  responden. Jumlah sampel 290 tersebut telah memenuhi syarat dalam analisis multivariate dengan melalui *Structural Equation Modelling* (SEM).

Kriteria penarikan sampel dalam penelitian ini dengan cara stratified random sampling secara proporsional, dimana setiap kelompok strata masing-masingnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Penentuan Ukuran Sampel**

No	Kabupaten/Kota	Populasi (jumlah ndustri)	Sampel	Uji Instrumen
1	Kab.Padang Pariaman	198	$n = (198/1030) \times 290 = 56$	6
2	Kab. Agam	132	$n = (132/1030) \times 290 = 37$	4
3	Kota Bukittinggi	292	$n = (292/1030) \times 290 = 82$	8
4	Kota Padang	87	$n = (87 /1030) \times 290 = 25$	3
5	Kota Pariaman	321	$n = (321/1030) \times 290 = 90$	9
	<b>Jumlah</b>	<b>1030</b>	<b>290</b>	<b>30</b>

Sumber: diolah sendiri

Pada penelitian ini, penulis juga melakukan uji instrumen dengan mengambil sampel sebanyak 30 responden, seperti terlihat pada tabel 4.3 di atas.

#### **4.4 Sumber Data dan Teknik Pengambilan sampel**

##### **4.4.1 Sumber Data**

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah sebagai berikut:

##### **a. Data primer**

Menurut Sugiyono (2012;139) sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini data penelitian yang diperoleh dari pemilik Usaha Mikro dan Kecil Industri Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat yang terbagi atas 2 Kabupaten yaitu : Padang Pariaman, Agam dan 3 Kotamadya yaitu: Bukittinggi, Padang,

Pariaman, menggunakan instrument berupa kuesioner dengan cara meminta pemilik untuk menjawab beberapa pertanyaan yang ada pada kuesioner tersebut.

b. Data sekunder

Dalam Sugiyono (2012;141) sumber data sekunder adalah sumber data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literature, buku-buku serta dokumen perusahaan. Sedangkan pada penelitian ini data diperoleh peneliti dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Barat, Dinas Koperasi dan UMKM Sumatera Barat, Kementrian UMKM, Dekranasda Provinsi Sumatera Barat dan BPS provinsi Sumatera Barat

#### 4.4.2 Teknik Pengambilan Sampel

Sampel dalam penelitian ini berjumlah 245, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik random sampling yaitu teknik pengambilan secara acak karena setiap kelompok dari usaha kecil tersebut mempunyai kriteria yang sama, artinya masing-masing unit yang diteliti dari setiap kelompok mempunyai peluang untuk diambil sebagai sampel dalam penelitian ini. Adapun kriterianya sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam UU No. 20 Tahun 2008 sebagaimana telah diungkapkan sebelumnya.

#### 4.5 Pengujian Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian berupa kuesioner terlebih dahulu harus dilakukan pengujian. Dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pengujian validitas dan reliabilitas dengan menggunakan sampel sebanyak 30 responden.

##### 1. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner, suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2016, p. 52). Uji validitas pada penelitian ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor yang diperoleh masing-masing item-item pertanyaan dengan skor nilai yang diperoleh dari penjumlahan semua skor item. Secara statistik angka korelasi yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka tabel korelasi nilai r. Teknik korelasi

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

yang digunakan adalah melalui aplikasi teknik korelasi Product Moment, dengan rumus seperti berikut: (Sugiyono 2012 ;274)

Dimana:

r = Nilai korelasi

n = Jumlah responden

X = Skor nilai perusahaan

Y = Jumlah skor pertanyaan

Dengan menggunakan taraf signifikan  $\alpha = 5\%$  (0,05), dapat dihitung nilai t, dengan rumus:

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Adapun kriteria pengujiannya adalah:

- a. Apabila nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka item pertanyaan instrument adalah valid
- b. Apabila nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka item pertanyaan instrument adalah tidak valid

Untuk uji validitas instrument ini akan menggunakan 30 responden dan diolah dengan software statistic Lisrel.

## 2. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas adalah untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2016;p.47). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara:

- a. Repeat measure atau pengukuran ulang, dimana seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
- b. One shot, atau pengukuran sekali saja, disini pengukuran hanya sekali saja dan hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan dengan uji statistic Cronbach alpha, dalam hal ini dikatakan reliable jika nilai cronbach alphanya  $> 0,70$ . Adapun rumus Cronbach's Alpha yang digunakan adalah:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Sumber :Ghozali : (2016.p. 49)

Keterangan :

$r_{11}$  =Reliability instrument

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sigma_b^2$  = Varian total

$\sum \sigma_b^2$  = jumlah varian butir

## 4.6 Rancangan Analisis Dan Uji Hipotesis

### 4.6.1 Rancangan Analisis

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model pengaruh dan hubungan kausalitas. Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini, teknis analisa yang digunakan adalah Strctural Equation Modelling (SEM). Dimana pada model ini memungkinkan seorang peneliti menjawab pertanyaan yang bersifat dimensional dengan mengukur apa indicator dari sebuah konsep dan mengukur pengaruh atau derajat hbungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya.

Ferdinand (2014; 45) mengatakan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur hubungan-hubungan yang secara teoritis ada. Disamping itu SEM juga dapat digunakan untuk

melihat besar kecilnya pengaruh langsung dan tidak langsung, serta pengaruh total variabel eksogen terhadap variabel endogen. Supranto dan Limakrisna (2013; 122) diperlukan langkah-langkah dalam melakukan analisis dengan Lisrel, yaitu:

**Langkah 1: Merumuskan Model**

Setelah masalah penelitian berhasil dirumuskan, kemudian dengan basis kerangka teoritis tertentu dan kajian hasil penelitian yang relevan dikemukakan kerangka pemikiran dan selanjutnya diajukan hipotesis penelitian. Hipotesis penelitian inilah sebagai model yang diusulkan untuk dikonfirmasi secara empiris melalui penggunaan analisis SEM, maka disini SEM tidak dimaksudkan untuk menghasilkan model, tetapi mengkonfirmasi model (model pengukuran dan model structural) yang berhasil dirumuskan berdasarkan kajian teoritis tertentu dan kajian hasil-hasil penelitian yang relevan.

**Langkah 2: Membuat Diagram Jalur**

Ketika model berhasil dirumuskan, maka langkah selanjutnya adalah memperlihatkan model (pengukuran dan structural) yang hendak diuji dalam bentuk diagram jalur lengkap, yang dalam Lisrel disebut basic model. Gambar 4.1 memperlihatkan diagram jalur lengkap versi Lisrel, dan menjelaskan hubungan antara lima variabel yaitu tiga variabel laten eksogen ( $\xi_1$ ,  $\xi_2$ , dan  $\xi_3$ ) dan dua variabel endogen ( $\eta_1$  dan  $\eta_2$ ), dimana:

$\xi_1$  : Orientasi Pasar

$\xi_2$  : Orientasi Kewirausahaan

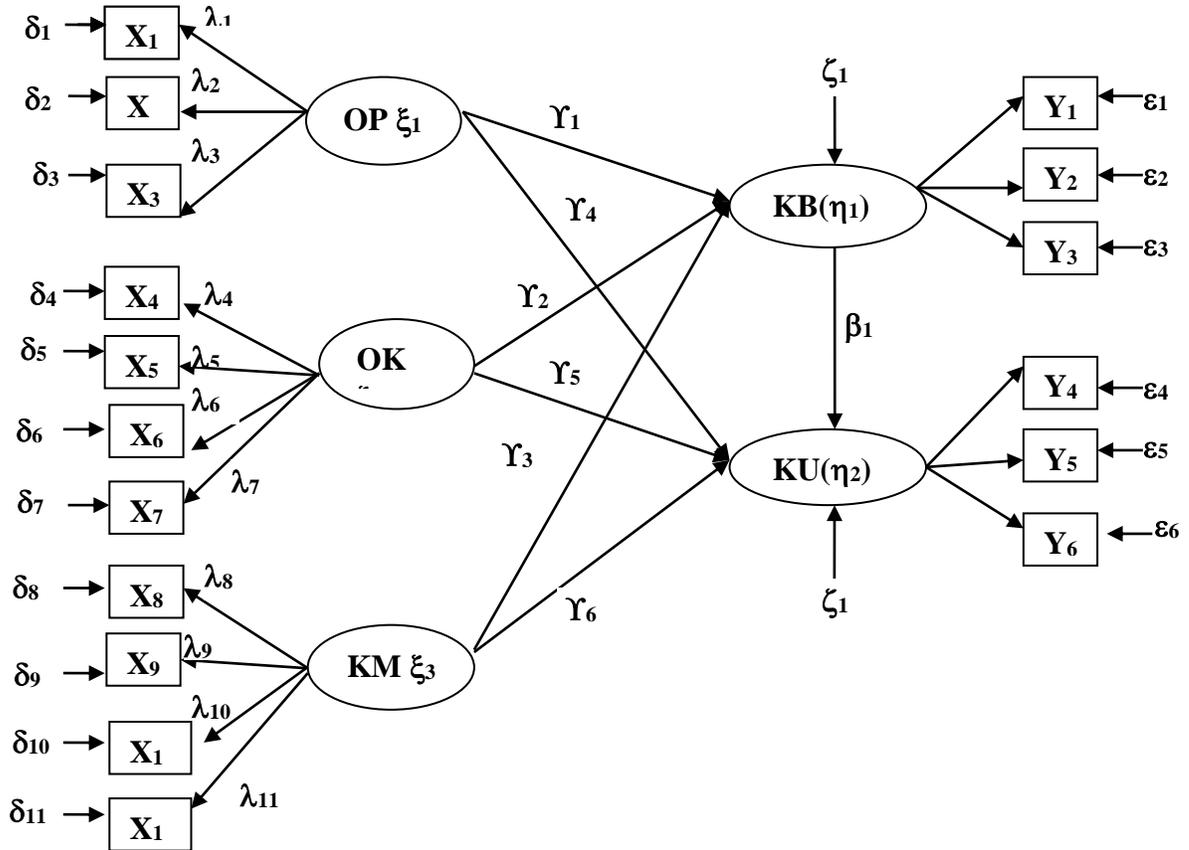
$\xi_3$  : Kemampuan Manajemen

$\eta_1$  : Keunggulan Bersaing

$\eta_2$  : Kinerja Usaha

Secara skematik model hubungan antar variabel digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 4.1**  
**Model Persamaan Struktural Secara Keseluruhan**



**Keterangan:**

- $X_1$  = Orientasi Pelanggan
- $X_2$  = Orientasi Pesaing
- $X_3$  = Koordinasi antar fungsi
- $X_4$  = Inovasi
- $X_5$  = Proaktif

$X_6$  = Resiko  
 $X_7$  = Autonomi  
 $X_8$  = Kemampuan Konseptual  
 $X_9$  = Kemampuan Interpersonal  
 $X_{10}$  = Kemampuan teknis  
 $X_{11}$  = Kemampuan Politikal  
 $Y_1$  = Keunggulan biaya  
 $Y_2$  = Differensiasi  
 $Y_3$  = Fokus  
 $Y_4$  = Pertumbuhan Penjualan  
 $Y_5$  = Pangsa Pasar  
 $Y_6$  = Pertumbuhan Keuntungan

### **Langkah 3 : Merumuskan Persamaan Pengukuran dan Struktural**

Setelah diagram jalur lengkap dan berhasil dibuat, maka langkah selanjutnya adalah mengkonversi diagram jalur ke dalam bentuk persamaan, yaitu pengukuran untuk variabel laten eksogen, persamaan pengukuran untuk variabel laten endogen dan persamaan structural. Adapun cara merumuskan ketiga persamaan tersebut digunakan pedoman sebagai berikut:

#### 1. Persamaan Model Pengukuran

- a. Variabel manifest eksogen = fungsi dari variabel laten eksogen + error
- b. Variabel manifest endogen = fungsi dari variabel laten endogen + error

#### 2. Persamaan Model Struktural

Variabel laten endogen = fungsi dari variabel laten eksogen + variabel laten endogen lainnya + error

Berpegang pada pedoman tersebut, serta konvensi sebagaimana di atas dapat dikemukakan tiga persamaan umum dalam SEM, sebagai berikut:

1. Persamaan Model Pengukuran Variabel Laten Eksogen, disebut *X Measurement Relationships* atau X-Model yang dinyatakan sebagai berikut:

$X_p = \lambda^{(x)} P_m \xi_m + \delta_p$  Asumsi ;  $\delta_p$  dengan  $\xi_m$  tidak berkorelasi. Persamaan pengukuran variabel laten eksogen dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Persamaan pengukuran variabel laten eksogen  $\xi_1$  adalah:

$$(1). X_1 = \lambda^{(x)}_{11} \xi_1 + \delta_1$$

$$(2). X_2 = \lambda^{(x)}_{21} \xi_1 + \delta_2$$

$$(3). X_3 = \lambda^{(x)}_{31} \xi_1 + \delta_3$$

- b. Persamaan pengukuran variabel laten eksogen  $\xi_2$  adalah :

$$(1). X_4 = \lambda^{(x)}_{42} \xi_2 + \delta_4$$

$$(2). X_5 = \lambda^{(x)}_{52} \xi_2 + \delta_5$$

$$(3). X_6 = \lambda^{(x)}_{62} \xi_2 + \delta_6$$

- c. Persamaan pengukuran variabel laten eksogen  $\xi_3$  adalah :

$$(1). X_7 = \lambda^{(x)}_{73} \xi_3 + \delta_7$$

$$(2). X_8 = \lambda^{(x)}_{83} \xi_3 + \delta_8$$

$$(3). X_9 = \lambda^{(x)}_{93} \xi_3 + \delta_9$$

2. Persamaan model pengukuran variabel laten endogen disebut *Y Measurement Relationship* atau Y-Model dinyatakan sebagai berikut:

$Y_p = \lambda^{(y)} q_n \eta_n + \varepsilon_q$  :Asumsi:  $\varepsilon_q$  dengan  $\eta_n$  tidak berkorelasi. Persamaan pengukuran variabel laten endogen dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Persamaan pengukuran variabel laten endogen  $\eta_1$  :

$$(1). Y_1 = \lambda^{(y)}_{11} \eta_1 + \varepsilon_1$$

$$(2). Y_2 = \lambda^{(y)}_{21} \eta_1 + \varepsilon_2$$

$$(3). Y_3 = \lambda^{(y)}_{31} \eta_1 + \varepsilon_3$$

- b. Persamaan pengukuran variabel laten endogen  $\eta_2$  :

$$(4). Y_5 = \lambda^{(y)}_{42} \eta_2 + \varepsilon_4$$

$$(5). Y_6 = \lambda^{(y)}_{52} \eta_2 + \varepsilon_5$$

$$(6). Y_7 = \lambda^{(y)}_{62} \eta_2 + \varepsilon_6$$

3. Persamaan model structural antar variabel laten disebut sebagai structural model dinyatakan sebagai berikut:  $\eta_n = \gamma_{mn} + \beta_{mn}\eta_n + \zeta_n$  : Asumsi:  $\zeta_n$  dengan  $\xi_m$  dan  $\eta_n$  tidak berkorelasi. Maka persamaan structural untuk model structural, dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{a. } \eta_1 &= \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{12}\xi_2 + \gamma_{13}\xi_3 + \zeta_1 \\ \text{b. } \eta_2 &= \beta_{21}\eta_1 + \gamma_{21}\xi_1 + \gamma_{22}\xi_2 + \gamma_{23}\xi_3 + \zeta_2 \end{aligned}$$

#### **Langkah 4:** Memilih Data Input dan Estimasi Model

Dalam SEM data input yang dianalisa adalah berupa matriks kovarians atau matriks korelasi. Untuk aplikasi SEM para pakar menganjurkan untuk menggunakan matriks kovarian dari pada matriks korelasi. Matriks korelasi adalah matriks kovarians yang distandarkan, jika data diset dengan nilai rata-rata sama dengan nol dan simpangan baku sama dengan satu. Karena itu jika matriks korelasi yang digunakan sebagai data input, maka hasil estimasi statistik SEM akan selalu dinyatakan dalam bentuk *standardized units* yang nilainya berkisar antara -1,00 dan +1,00. Setelah data input dipilih, maka langkah selanjutnya adalah melakukan estimasi model, yaitu memilih metode estimasi dan memilih program komputer yang akandigunakan.

#### **Langkah 5:** Identifikasi Model

Identifikasi model berhubungan dengan pertanyaan apakah model yang diusulkan dapat menghasilkan estimasi yang bersifat unik (tunggal) atau tidak. Syarat bahwa suatu model dimungkinkan dapat menghasilkan estimasi yang bersifat unik adalah model tersebut bersifat *just identified* atau *overidentified*. Suatu model dikatakan justidentified apabila model tersebut memiliki derajat bebas sama dengan nol, dan

dikatakan overidentified apabila derajat bebasnya lebih besar dari nol. Dalam konteks ini derajat bebas didefinisikan sebagai berikut:

$$df = \frac{1}{2} (p+q)(p+q+1) - t,$$

dimana  $(p+q)$  adalah jumlah variabel manifest yang dianalisis dan  $t$  adalah jumlah keseluruhan parameter yang distimasi.

#### **Langkah 6:** Uji Kesesuaian Model

Untuk menguji model SEM dapat dilakukan melalui pendekatan dua tahap, yaitu menguji model pengukuran dan setelah itu menguji model pengukuran dan struktural secara simultan. Dalam metode SEM statistik yang diestimasi diuji secara individual dengan menggunakan uji t. Melalui keluaran diagram jalur (PTH) statistik *t-value*, Lisrel mengkonfirmasi hasil uji t secara lengkap dengan tingkat kesalahan uji ditetapkan sebesar 0,05. Jika hasil uji menunjukkan nonsignifikan, Lisrel akan mencetak keluaran tersebut dengan sebuah garis diagram jalur berwarna merah.

Disamping secara individual, SEM juga menguji model yang diusulkan secara keseluruhan, yaitu melalui uji kesesuaian model. Dalam analisa SEM, yang dimaksud dengan kesesuaian model adalah kesesuaian kovarian sampel dengan estimasi matriks kovarians populasi yang dihasilkan, sehingga hipotesis statistic dapat dirumuskan menjadi:

- H0 : Tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi
- H1 : Ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi

Uji kesesuaian model dilakukan dengan menggunakan beberapa ukuran kesesuaian model (*Goeness of Fit Test, GOF*). Pada dasarnya ukuran GOF ini terdiri dari tiga, yaitu ukuran yang bersifat absolute, komparatif dan parsimoni. Tabel di bawah ini menyajikan secara lengkap beberapa ukuran GOF menurut Lisrel Versi 8.33.

**Tabel 4.4**  
**Uji Kesesuaian Model (GOF)**

Ukuran GOF	Rumus	Deskripsi
<b>1. Ukuran Kesesuaian Absolut</b>		
<i>Chi-Square</i> Nilai P	$\chi^2 = (N-1)/F_{ML}$ $F_{ML} = \text{tr}(S\Sigma^{-1}) - (p+q) + \ln \Sigma  -  S $ $\Sigma = \text{matriks korelasi estimasi}$ $S = \text{matriks korelasi original}$ $N = \text{Ukuran sampel}$ $(p+q) = \text{jumlah var.manifes}$	Ukuran kesesuaian model berbasis maximum likelihood (ML). Diharapkan nilainya rendah sehingga diperoleh nilai P yang tinggi melebihi 0,05, nilai $\chi^2=0$ dan nilai P=1, mengindikasikan model fit sempurna
<i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	$GFI = 1 - 1/2\text{tr}(S - \Sigma)$	Ukuran kesesuaian model secara desriptif $GFI \geq 0,90$ mengindikasikan model fit atau model dapat diterima
<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>		Nilai aproksimasi akar rata-rata kuadrat error, diharapkan nilainya rendah, $RMSEA \leq 0,08$ berarti model fit dengan data
<i>Expected Cross-Validation Index (ECVI)</i>	$ECVI = \frac{\chi^2}{N-1} + \frac{2(k)}{N-1}$ k=jumlah parameter yang diestimasi	Ukuran kesesuaian model jika model yang diestimasi diuji lagi dengan sampel yang berbeda tetapi dengan ukuran yang sama
<b>2. Ukuran Kesesuaian Komparatif</b>		
<i>Adjusted GFI (AGFI)</i>	$AGFI = 1 - \frac{(p+q)(p+q+1)/2}{df} (1-GFI)$	Nilai GFI yang disesuaikan $AGFI \geq 0,90$ mengindikasikan model fit dengan data

<p><i>Normal Fit Index (NFI)</i></p>	$NFI = \frac{\chi^2_{null} - \chi^2_{proposed}}{\chi^2_{null}} (1 - GFI)$	<p>Ukuran kesesuaian model dengan basis komparatif terhadap base line atau model null. Model null umumnya merupakan suatu model yang menyatakan bahwa antara variabel-variabel yang terdapat dalam model yang disetisasi tidak saling berhubungan. Menurut ukuran ini, model fit jika NFI 0,90, artinya model diindikasikan 90% lebih baik bila dibandingkan dengan model nullnya</p>
<p><i>Comparative Fit Index (CFI)</i></p>	$CFI = 1 - \frac{\chi^2_{null} - \chi^2_{proposed}}{\chi^2_{null} - df_{full}}$	<p>Ukuran kesesuaian model berbasis komparatif dengan model null. CFI nilainya berkisar antara 0,0 sampai 1,0 CFI <math>\geq 0,90</math> dikatakan model fit dengan data</p>
<p><b>3. Ukuran Kesesuaian Parsimonius</b></p>		
<p><i>Normed Chi-Square (NCS)</i></p>	$NCS = \frac{\chi^2}{df}$	<p>Ukuran kesesuaian yang bersifat parsimony, yaitu menguji apakah jumlah koefisien yang diestimasi memenuhi syarat untuk mencapai suatu model fit. NCS berkisar antara 1,0-5,0 mengindikasikan model fit dengan data</p>
<p><i>Parsimonius Normed Fit Index (PNFI)</i></p>	$NCS = \frac{df_{proposed}}{df_{null}} \times NFI$	<p>Ukuran Kesesuaian parsimony sebagai koreksi terhadap GFI. PGFI <math>\geq 0,90</math>, mengindikasikan model lebih parsimoni</p>

**Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model**

Interpretasi model pada dasarnya melakukan diskusi atau pembahasan statistic terhadap hasil yang telah diperoleh. Tujuannya adalah menjawab masalah penelitian yang diajukan. Interpretasi hasil dilakukan berdasarkan keluaran program Lisrel yang meliputi:

1. Diagram jalur
2. Keluaran Komputasi statistic model pengukuran
3. Keluaran Komputasi statistic model structural
4. Dekomposisi pengaruh antarvariabel

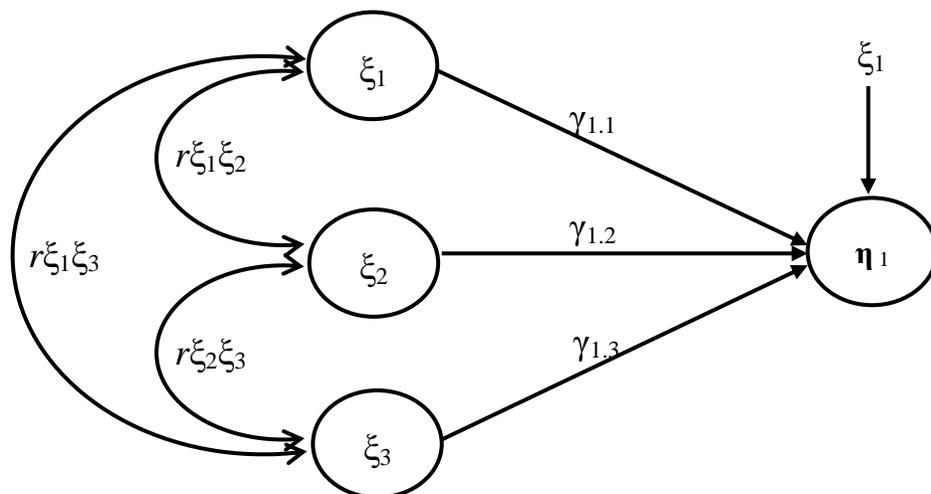
Karena keluaran program Lisrel relatif banyak, maka untuk memudahkan dalam membuat interpretasi hasil, keluaran tersebut harus diringkas.

#### 4.6.2 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis ini untuk mengetahui sebab akibat atau hubungan pengaruh langsung atau tidak langsung dari masing-masing variabel pembentuk model dari setiap hipotesis yang diajukan.

Pengujian hipotesis pada model persamaan structur I:

$$\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{12}\xi_2 + \gamma_{13}\xi_3 + \zeta_1$$



Pengujian Parsial H1:

$H_0 : \gamma_{1.1} = 0$  : Secara parsial tidak terdapat pengaruh Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Bersaing UMKBordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat

$H_a : \gamma_{1.1} \neq 0$  : Secara parsial terdapat pengaruh Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Bersaing pada UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat

Pengujian Parsial H2:

$H_0 : \gamma_{1.2} = 0$  : Secara parsial tidak terdapat pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing pada usaha mikro dan kecil Bordir dan Sulaman di provinsi Sumatera Barat

$H_a : \gamma_{1.2} \neq 0$  : Secara parsial terdapat pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing UMKBordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat

Pengujian Parsial (H3)

$H_0 : \gamma_{1.3} = 0$  : Secara parsial tidak terdapat pengaruh Kemampuan Manajemen terhadap Keunggulan Bersaing UMKBordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat

$H_a: \gamma_{1.3} \neq 0$  : Secara parsial terdapat pengaruh Kemampuan Manajemen terhadap Keunggulan Bersaing UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat

Kriteria pengujian untuk Hipotesis parsial : H1, H2, dan H3 adalah jika t hitung > t tabel (1,96),  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sedangkan menurut Kadir (2015;250) untuk menentukan nilai t hitung di gunakan formula sebagai berikut:

$$t_{\text{-hitung}} = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Dimana:  $b_i$  : Koefisien yang bertalian dengan variabel – i

$S_{b_i}$  : Standar deviasi

Pengujian bersama-sama H4

$H_0: \gamma_{1.1}; \gamma_{1.2}; \gamma_{1.3} = 0$  : Secara bersama-sama tidak terdapat pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan dan Kemampuan Manajemen terhadap Keunggulan Bersaing UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat.

$H_a: \gamma_{1.1}; \gamma_{1.2}; \gamma_{1.3} \neq 0$ : Secara bersama-sama terdapat pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan dan Kemampuan Manajermen terhadap Keunggulan Bersaing pada UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat

Kriteria pengujian H4 adalah jika F hitung > F tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, selanjutnya untuk menentukan F hitung dapat digunakan formula sebagai berikut:

$$F_{\text{-hitung}} = \frac{(n-p-1)R^2_{y1,2}}{p(1-R^2_{y1,2})}$$

Dimana :

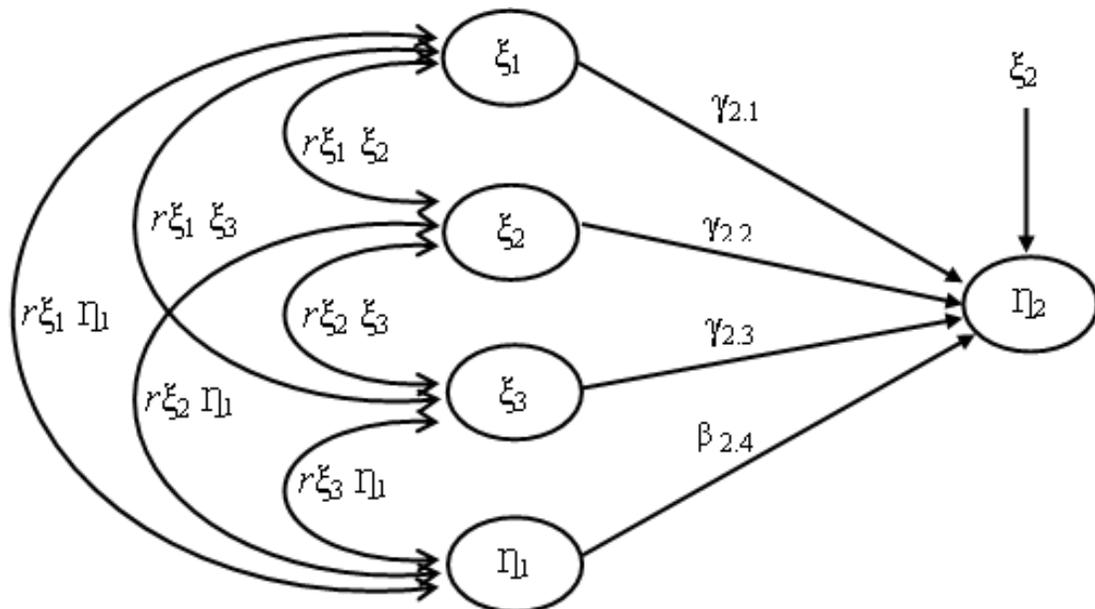
$n$  : adalah sampel penelitian

$p$  : variabel eksogen

$R^2_{y1,2}$ : determinasi/total pengaruh

Pengujian hipotesis pada model persamaan struktur II

$$\eta_2 = \gamma_{21}\xi_1 + \gamma_{22}\xi_2 + \gamma_{23}\xi_3 + \beta_{24}\eta_1 + \zeta_2$$



Pengujian Parsial H5:

$H_0: \gamma_{2.1}=0$ : Secara parsial tidak terdapat pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja

UMKBordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat

$H_a: \gamma_{2.1} \neq 0$ : Secara parsial terdapat pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja

UMKBordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat

Pengujian Parsial H6:

$H_0: \gamma_{2.2}=0$ : Secara parsial tidak terdapat pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja UMKBordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat

$H_a: \gamma_{2.3} \neq 0$ : Secara parsial terdapat pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja UMKBordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat

Pengujian Parsial H7:

$H_0: \gamma_{2.3}=0$ : Secara parsial tidak terdapat pengaruh Kemampuan Manajemen terhadap Kinerja UMKBordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat

$H_a: \gamma_{2.3} \neq 0$ : Secara parsial terdapat pengaruh Kemampuan Manajemen terhadap Kinerja UMKBordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat

Pengujian Parsial H8:

$H_0: \beta_{2.1}=0$ : Secara parsial tidak terdapat pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja UMKBordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat

$H_a: \beta_{2.1} \neq 0$ : Secara parsial terdapat pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja UMKBordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat

Kriteria pengujian untuk H5, H6, H7 dan H8 adalah jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Pengujian bersama-sama: H<sub>9</sub>

H<sub>0</sub>:  $\gamma_{2.1}; \gamma_{2.2}; \gamma_{2.3}; \beta_{2.4} = 0$ ; Secara bersama-sama tidak terdapat pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat.

H<sub>a</sub>:  $\gamma_{2.1}; \gamma_{2.2}; \gamma_{2.3}; \beta_{2.4} \neq 0$ : Secara bersama-sama terdapat pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat.

Kriteria pengujian hipotesis (H<sub>9</sub>) adalah jika F hitung > F tabel, maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima.

Pengujian hipotesis menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisa nilai Critical Ratio (CR) dan nilai Probability (P) hasil pengolahan data dibandingkan dengan batasan statistic yang dipersyaratkan, yaitu di atas 1,96 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil pengolahan data menunjukkan nilai yang memenuhi persyaratan tersebut maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

**Tabel 4.5**  
**Kriteria Pengujian Hipotesis**

Hipotesis		Keputusan	Kriteria Uji	Keputusan
H <sub>1</sub>	H <sub>0</sub> : $\gamma_{1.1} = 0$	Tidak terdapat pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing UMK bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat	thitung < 1,96	H <sub>0</sub> ditolak
	H <sub>a</sub> : $\gamma_{1.1} \neq 0$	Terdapat pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing UMK bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat	thitung > 1,96	H <sub>a</sub> diterima
H <sub>2</sub>	H <sub>0</sub> : $\gamma_{1.2} = 0$	Tidak terdapat pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan	thitung < 1,96	H <sub>0</sub> ditolak

Hipotesis		Keputusan	Kriteria Uji	Keputusan
		bersaing UMK bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat		
	$H_a : \gamma_{1.2} \neq 0$	Terdapat pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing UMK bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat	thitung >1,96	$H_a$ diterima
$H_3$	$H_0 : \gamma_{1.3} = 0$	Tidak terdapat pengaruh kemampuan manajemen terhadap keunggulan bersaing UMK bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat	thitung < 1,96	$H_0$ ditolak
	$H_a : \gamma_{1.3} \neq 0$	Terdapat pengaruh kemampuan manajemen terhadap keunggulan bersaing UMK bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat	thitung >1,96	$H_a$ diterima
$H_4$	$H_0 : \gamma_{1.1}; \gamma_{1.2}; \gamma_{1.3} = 0$	Tidak terdapat pengaruh orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen secara bersama-sama terhadap keunggulan bersaing UMK bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat	thitung < 1,96	$H_0$ ditolak
	$H_0 : \gamma_{1.1}; \gamma_{1.2}; \gamma_{1.3} = 0$	Terdapat pengaruh orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen secara bersama-sama terhadap keunggulan bersaing UMK bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat	thitung >1,96	$H_a$ diterima
$H_5$	$H_0 : \gamma_{2.1} = 0$	Tidak terdapat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja UMK bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat	thitung < 1,96	$H_0$ ditolak
	$H_a : \gamma_{2.1} = 0$	Terdapat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja UMK bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat	thitung >1,96	$H_a$ diterima
$H_6$	$H_0 : \gamma_{2.2} = 0$	Tidak terdapat pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMK bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat	thitung < 1,96	$H_0$ ditolak
	$H_a : \gamma_{2.2} = 0$	Terdapat pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMK bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat	thitung >1,96	$H_a$ diterima
$H_7$	$H_0 : \gamma_{2.3} = 0$	Tidak terdapat pengaruh kemampuan manajemen terhadap kinerja UMK bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat	thitung < 1,96	$H_0$ ditolak
	$H_a : \gamma_{2.3} = 0$	Terdapat pengaruh kemampuan manajemen terhadap kinerja UMK bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat	thitung >1,96	$H_a$ diterima
$H_8$	$H_0 : \gamma_{2.1} = 0$	Tidak terdapat pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja UMK bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat	thitung < 1,96	$H_0$ ditolak
	$H_a : \gamma_{2.1} = 0$	Terdapat pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja UMK bordir dan sulaman	thitung >1,96	$H_a$ diterima

	Hipotesis	Keputusan	Kriteria Uji	Keputusan
		di Provinsi Sumatera Barat		
H <sub>9</sub>	$H_0 : \gamma_{2.1}; \gamma_{2.2}; \gamma_{2.3}; \beta_{2.4} = 0$	Tidak terdapat pengaruh prientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, dan keunggulan bersaing secara bersama-sama terhadap kinerja UMK bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat	thitung < 1,96	H <sub>0</sub> ditolak
	$H_0 : \gamma_{2.1}; \gamma_{2.2}; \gamma_{2.3}; \beta_{2.4} = 0$	Terdapat pengaruh prientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, dan keunggulan bersaing secara bersama-sama terhadap kinerja UMK bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat	thitung > 1,96	H <sub>a</sub> diterima

## BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 5.1. Hasil Penelitian

#### 5.1.1. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Untuk menguji instrumen yang dipakai cukup layak digunakan sehingga mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan pengukurannya maka dilakukan uji validitas. Ghazali (2013) menyatakan bahwa pengukuran validitas dapat dilakukan dengan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.

Suatu kuesioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten dan stabil dari waktu ke waktu. pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsisten hasil sebuah jawaban tentang tanggapan responden. Pengujian reliabilitas menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. (Nunnally dalam Ghazali, 2013).

##### 5.1.1.1. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Orientasi Pasar

Hasil pengujian validitas butir instrumen variabel orientasi pasar dapat dilihat pada Tabel 5.1 berikut:

**Tabel 5.1**  
**Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Variabel Orientasi Pasar**

No.	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	Komitmen pelanggan	0,619	0.361	Valid
2	Penciptaan nilai pelanggan	0,651	0.361	Valid
3	Pemahaman kebutuhan pelanggan	0,659	0.361	Valid
4	Tujuan kepuasan pelanggan	0,670	0.361	Valid
5	Pengukurankepuasan pelanggan	0,709	0.361	Valid
6	Layanan purna jual	0,695	0.361	Valid

No.	Pernyataan	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan
7	Wiraniaga berbagi informasi pesaing	0,661	0.361	Valid
8	Bereaksi cepat terhadap tindakan Pesaing	0,541	0.361	Valid
9	Membandingkan produk pesaing	0,481	0.361	Valid
10	Secara rutin memantau aktivitas pesaing	0,490	0.361	Valid
11	Kontak pelanggan antar fungsi	0,650	0.361	Valid
12	Informasi dibagi antar fungsi	0,623	0.361	Valid
13	Integrasi fungsional dalam strategi	0,680	0.361	Valid
14	Semua fungsi berkontribusi terhadap nilai pelanggan	0,656	0,361	Valid
15	Berbagi sumber daya dengan unit bisnis lain	0,502	0,361	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 5.1 di atas, diperoleh bahwa hasil pengujian validitas butir instrumen variabel orientasi pasar memiliki nilai yang lebih besar dari 0.361. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir instrumen variabel orientasi pasar adalah valid, dan dapat digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

#### 5.1.1.2. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Orientasi Kewirausahaan

Hasil pengujian validitas butir instrumen variabel orientasi kewirausahaan dapat dilihat pada Tabel 5.2 berikut:

**Tabel 5.2**  
**Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Orientasi Kewirausahaan**

No.	Pernyataan	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan
1	Kreatif dalam memodifikasi Produk	0,632	0.361	Valid
2	Melakukan perbaikan teknologi	0,438	0.361	Valid
3	Selalu memperbaiki mekanisme Kerja	0,486	0.361	Valid
4	Mengantisipasi peningkatan kapasitas pesaing	0,457	0.361	Valid
5	Memperkenalkan produk baru sebelum pesaing	0,603	0,361	Valid
6	Mengurangi kerugian dalam memproduksi	0,633	0,361	Valid
7	Mengantisipasi perubahan Lingkungan	0,692	0,361	Valid
8	Meningkatkan kualitas produk	0,624	0,361	Valid
9	Berani mengambil resiko	0,690	0,361	Valid
10	Sikap dalam mengambil keputusan	0,692	0,361	Valid
11	Keberanian menderita rugi	0,543	0,361	Valid
12	Memiliki tanggung jawab	0,548	0,361	Valid

No.	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
13	Bekerja dengan Efisien	0,682	0,361	Valid
14	Kebebasan dalam melakukan pekerjaan	0,636	0,361	Valid
15	Kemampuan berinisiatif	0,553	0,361	Valid
16	Mampu mencari informasi dan memberikan ide	0,595	0,361	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 5.2 di atas, diperoleh bahwa hasil pengujian validitas butir instrumen variabel orientasi kewirausahaan memiliki nilai yang lebih besar dari 0.361. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir instrumen variabel orientasi kewirausahaan adalah valid, dan dapat digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

#### 5.1.1.3. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kemampuan Manajemen

Hasil pengujian validitas butir instrumen variabel kemampuan manajemen dapat dilihat pada Tabel 5.3 berikut:

**Tabel 5.3**  
**Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Kemampuan Manajemen**

No.	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	Membuat perencanaan	0,594	0,361	Valid
2	Membangun keputusan	0,537	0,361	Valid
3	Pengorganisasian	0,571	0,361	Valid
4	Memotivasi orang lain	0,526	0,361	Valid
5	Memahami orang lain	0,501	0,361	Valid
6	Kemampuan berkomunikasi	0,687	0,361	Valid
7	Bekerja sesuai prosedur	0,460	0,361	Valid
8	Kemampuan menggunakan alat	0,442	0,361	Valid
9	Bekerja tepat waktu	0,435	0,361	Valid
10	meningkatkan posisi seseorang	0,481	0,361	Valid
11	Membangun basis kekuatan	0,500	0,361	Valid
12	Membangun koneksi yang tepat	0,517	0,361	Valid
13	Mendapatkan kekuatan dan pengaruh	0,532	0,361	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 5.3 di atas, diperoleh bahwa hasil pengujian validitas butir instrumen variabel kemampuan manajemen memiliki nilai yang lebih besar dari

0.361. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir instrumen variabel kemampuan manajemen adalah valid, dan dapat digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

#### 5.1.1.4. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Keunggulan Bersaing

Hasil pengujian validitas butir instrumen variabel keunggulan bersaing dapat dilihat pada Tabel 5.4 berikut:

**Tabel 5.4**  
**Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Keunggulan Bersaing**

No.	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	Menekan biaya yang rendah dari pesaing	0,454	0,361	Valid
2	Berproduksi dengan biaya rendah	0,602	0,361	Valid
3	Mengoptimalkan fasilitas yang ada	0,605	0,361	Valid
4	Selalu memperkenalkan produk baru	0,538	0,361	Valid
5	Menciptakan produk yang berbeda	0,535	0,361	Valid
6	Fokus Pelanggan tertentu	0,461	0,361	Valid
7	Fokus pada produk tertentu	0,485	0,361	Valid
8	Fokus pada segmen tertentu	0,533	0,361	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 5.4 di atas, diperoleh bahwa hasil pengujian validitas butir instrumen variabel keunggulan bersaing memiliki nilai yang lebih besar dari 0.361. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir instrumen variabel keunggulan bersaing adalah valid, dan dapat digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

#### 5.1.1.5. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja UMK

Hasil pengujian validitas butir instrumen variabel kinerja UMK dapat dilihat pada Tabel 5.5 berikut:

**Tabel 5.5**  
**Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Kinerja UMK**

No.	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	Volume penjualan	0,694	0,361	Valid
2	Pertumbuhan penjualan	0,653	0,361	Valid
3	Kompetitif pasar	0,633	0,361	Valid
4	Peningkatan pangsa pasar	0,630	0,361	Valid
5	Kenaikan Profit	0,692	0,361	Valid
6	Pengembalian Modal Usaha	0,684	0,361	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 5.5 di atas, diperoleh bahwa hasil pengujian validitas butir instrumen variabel kinerja UMK memiliki nilai yang lebih besar dari 0.361. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir instrumen variabel kinerja UMK adalah valid, dan dapat digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

#### 5.1.1.6. Hasil Uji Reliabilitas Variabel-variabel Penelitian

Reliabilitas yang kurang dari 0.6 adalah kurang baik, sedangkan reliabilitas 0.7 dapat diterima, dan reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* 0.8 atau di atasnya adalah baik. Hasil pengujian reliabilitas variabel-variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 5.6 berikut:

**Tabel 5.6**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	N Of Items	Keterangan
1. Variabel orientasi pasar	0,886	15	Reliabel
2. Variabel orientasi kewirausahaan	0,878	16	Reliabel
3. Variabel kemampuan manajemen	0,778	13	Reliabel
4. Variabel keunggulan bersaing	0,630 0,748	8 6	Reliabel Reliabel
5. Variabel kinerja UMK			

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel di atas, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* pada setiap variabel lebih besar dari 0.6 (>0.6). Maka variabel-

variabel tersebut dinyatakan reliabel, dan dapat digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

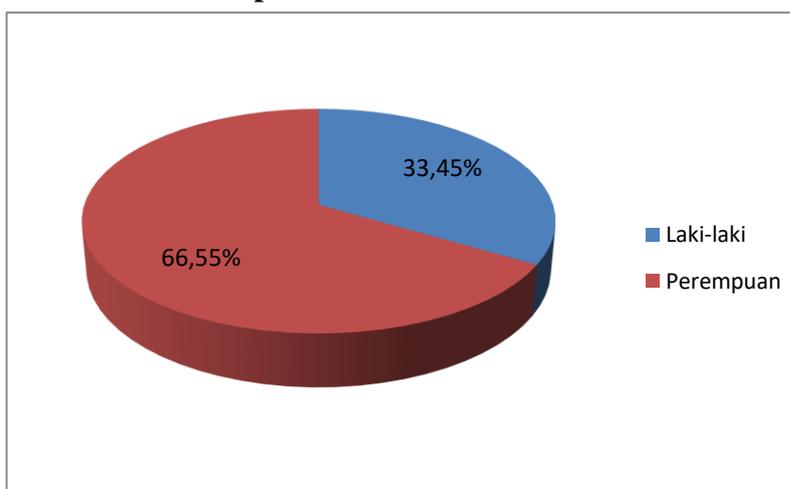
### 5.1.2. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dideskripsikan berdasarkan jenis kelamin, usia pendidikan terakhir, dan masa kerja.

#### 5.1.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Gambar 5.1 di bawah ini:

**Gambar 5.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**



Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

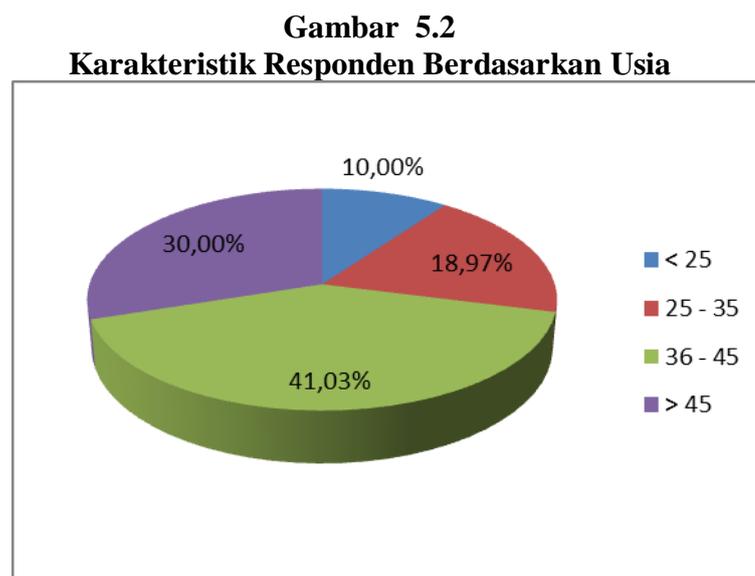
Karakteristik berdasarkan jenis kelamin, hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin perempuan, berjumlah 193 orang (66,55%), dan yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 97 orang (33,45%). Hal ini menunjukkan bahwa pemilik usaha kerajinan bordir dan sulaman di Sumatera Barat didominasi oleh perempuan.

Perempuan merupakan ibu rumah tangga. memiliki tanggung jawab juga untuk memenuhi kebutuhan keluarga. Perempuan masih dinilai lebih mampu untuk

melakukan pekerjaan ini, disamping menuntut kerapian juga perempuan mampu untuk memberikan keindahan dalam setiap motif pada sulaman dan bordir itu. Berdasarkan hasil observasi peneliti pemilik usaha sekaligus juga merupakan pengrajin bordir dan sulaman yang sebagian besar dari mereka menciptakan desain motif sulaman dan bordir, oleh karena itu wajar bila kebanyakan dari mereka adalah perempuan.

#### 5.1.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Gambar 5.2 di bawah ini:



Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

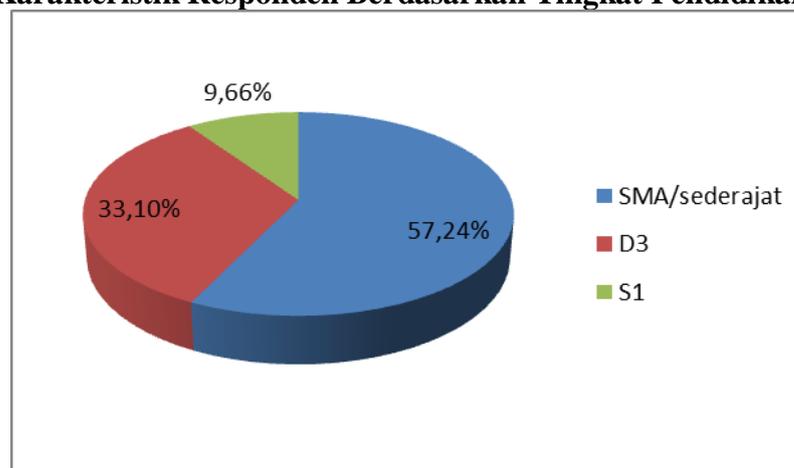
Hasil pengolahan data berdasarkan usia, sebagai pengusaha UMK bordir dan sulaman di Sumatera Barat. Dimana dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa usia responden paling dominan adalah 36 - 45 tahun yang berjumlah 119 orang (41,03%)., kemudian responden yang berusia di atas 45 tahun berjumlah 87 orang (30%), dan responden yang berusia 25 – 35 tahun berjumlah 55 orang (18,97%) sedangkan sisanya 10% adalah responden yang berusia <25 tahun

berjumlah 29 orang. Dari uraian tersebut menunjukkan bahwa pengusaha UMK bordir dan sulaman di Sumatera Barat sebagian besar berusia 36 -45 tahun.. karena kelompok usia tersebut merupakan usia yang matang dan produktif, sehingga nantinya prospek industri bordir dan sulaman ini bisa berkembang dimasa yang akan datang.

### 5.1.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Gambar 5.3 berikut ini.

**Gambar 5.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**



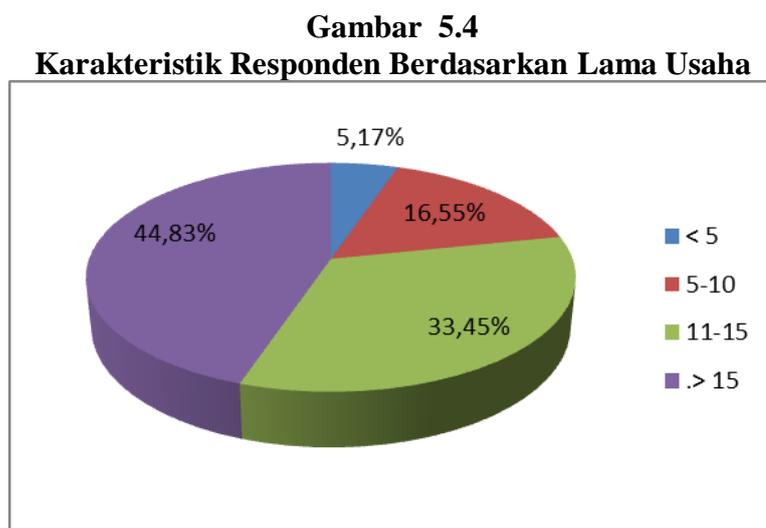
Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Gambar 5.3 di atas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan terakhir responden sebagian besar adalah SMA sederajat berjumlah 166 orang ( 57,24%) sedangkan untuk tingkat pendidikan Diploma tiga (D3) berjumlah 96 orang ( 33,10%), dan sisanya adalah responden yang berpendidikan Sarjana (S1) berjumlah 28 orang (9,66%), Dari uraian tersebut menunjukkan bahwa pengusaha UMK bordir dan sulaman di Sumatera Barat sebagian besar pendidikannya adalah SMA sederajat. Hal ini tentu dengan tingkat pendidikan yang masih rendah akan sangat berpengaruh

terhadap tingkat produktivitas dan daya respon terhadap setiap perubahan lingkungan intern maupun eksternal perusahaan.

#### 5.1.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Usaha

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 5.10 berikut ini:



Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Gambar 5.4 di atas menunjukkan bahwa lama usaha UMK Bordir dan Sulaman di Propvinsi Sumatera Barat, bahwa sebagian besar responden menjalankan usahanya yang paling lama adalah > 15 tahun berjumlah 130 unit usaha (44,83%) sedangkan UMK yang masa usahanya 5 – 10 berjumlah 48 unit usaha berjumlah (16,55%), untuk masa usaha 11 – 15 tahun berjumlah 97 unti usaha (33,45%), dan sisanya adalah responden yang lama usahanya adalah < 5 tahun berjumlah 15 unit usaha (5,17%).

Karakteristik berdasarkan lana usaha tersebut memberikan gambaran bahwa sebagian besar dari responden mempunyai usaha > 15 tahun. Kematangan suatu perusahaan salah satunya diukur dari lamanya perusahaan tersebut mengenal dan memanfaatkan berbagai peluang maupun ancaman dalam berbagai situasi yang

berbeda. Dari hasil observasi yang dilakukan memperlihatkan bahwa usahanya tidak pernah berganti.

### **5.1.3. Analisis Deskriptif Variabel**

Pada penelitian ini analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang digunakan yang terdiri dari: Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Usaha. Metode yang digunakan dalam analisis deskriptif penelitian ini adalah distribusi frekuensi. Untuk menganalisis secara deskriptif terhadap masing-masing variabel penelitian dilakukan dengan perhitungan skor dan rata-rata dari total skor setiap variabel, menentukan interval dari lima kategori. Interval dalam kategori ditentukan dengan menggunakan transformasi data Zikmund, William G.et,al (dalam Hidayat, 2019 ) mengatakan bahwa:

“ The distribution of responses suggest the responses are bimodal. That is two “peaks” exist in the distribution., one at either end of the scale. Since the vast majority of responden 80% =  $(5-1)/5$  indicated either strongly disagree or strongly agree, the variabel closely resembles a categorical variabel. In general customers either strongly disagree or strongly agreed with statement”.

Dengan menggunakan nilai rentang sebesar 0,8, maka ditentukan kelas interval dari terendah sampai dengan tertinggi dengan menambahkan rentang interval pada setiap tingkatan kelas interval. Maka berdasarkan uraian tersebut, kategori nilai terhadap variabel-variabel penelitian diperlihatkan dalam tabel 5.7 seperti di bawah ini:

**Tabel 5.7**  
**Nilai Rentang dan Kategori**

<b>Skor</b>	<b>Interval Skor</b>	<b>Kategori</b>
1	1,00-1,80	Sangat buruk/Sangat rendah/Sangat sulit
2	1,81-2,60	Buruk/ Rendah/ Sulit
3	2,61-3,40	Cukup baik/Cukup tinggi/cukup mudah
4	3,41-4,20	Baik/Tinggi/Mudah
5	4,21-5,00	Sangat baik/Sangat tinggi/Sangat mudah

Sumber: Zikmund, William G, et.al (dalam Hidayat, 2019)

### 5.1.3.1. Analisis Deskriptif Variabel Orientasi Pasar

Variabel orientasi pasar memiliki 3 (tiga) dimensi yaitu orientasi pelanggan (OPEL), orientasi pesaing (OPES), dan koordinasi antar fungsi (KORANFU). Orientasi pelanggan diukur dengan 6 (enam) indikator yaitu komitmen pelanggan (OPEL1), penciptaan nilai pelanggan (OPEL2), pemahaman kebutuhan pelanggan (OPEL3), tujuan kepuasan pelanggan (OPEL4), pengukuran kepuasan pelanggan (OPEL5), dan layanan purna jual (OPEL6). Orientasi pesaing diukur dengan 4 (empat) indikator yaitu wiraniaga berbagi informasi pesaing (OPES1), bereaksi cepat terhadap tindakan pesaing (OPES2), membandingkan produk pesaing (OPES3), dan secara rutin memantau aktivitas pesaing (OPES4). Sedangkan koordinasi antar fungsi diukur dengan 5 (lima) indikator yaitu kontak pelanggan antar fungsi (KORANFU1), informasi dibagi antar fungsi (KORANFU2), integrasi fungsional dalam strategi (KORANFU3), semua fungsi berkontribusi terhadap nilai pelanggan (KORANFU4), dan berbagi sumber daya dengan unit bisnis lain (KORANFU5).

Jawaban responden berdasarkan pernyataan dalam kuesioner menghasilkan nilai rata-rata yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.8**  
**Statistik Deskriptif Variabel Orientasi Pasar**

Kode Angket	Indikator Orientasi Pasar	Kategori					Jum Resp	Rata-rata	Kategori
		1	2	3	4	5			
<b>Orientasi Pelanggan</b>									
OPEL1	Komitmen pelanggan	0	0	66	142	82	290	4,06	Tinggi
OPEL2	Penciptaan nilai pelanggan	0	0	53	170	67	290	4,05	Tinggi
OPEL3	Pemahaman kebutuhan pelanggan	0	0	167	31	92	290	3,74	Tinggi
OPEL4	Tujuan kepuasan pelanggan	0	0	56	166	68	290	4,04	Tinggi
OPEL5	Pengukuran kepuasan pelanggan	0	0	167	35	88	290	3,73	Tinggi
OPEL6	Layanan purna jual	0	0	61	156	73	290	4,04	Tinggi
<b>Rata-rata Orient.Pelanggan</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>95,00</b>	<b>116,67</b>	<b>78,33</b>	<b>290</b>	<b>3,94</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Orientasi Pesaing</b>									
OPES1	Wiraniaga berbag informasi pesaing	0	0	159	78	53	290	3.63	Tinggi
OPES2	Bereaksi cepa ttrhadap tindakan Pesaing	0	13	137	90	50	290	3,61	Tinggi
OPES3	Membandingkan produk pesaing	0	7	150	80	53	290	3,62	Tinggi
OPES4	Secara rutin memantau aktivitas pesaing	0	12	145	73	60	290	3,62	Tinggi
<b>Rata-rata Orientasi Pesaing</b>		<b>0</b>	<b>8,00</b>	<b>147,75</b>	<b>80,25</b>	<b>54,00</b>	<b>290</b>	<b>3,62</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Koordinasi antar Fungsi</b>									
KORA NFU1	Kontak pelanggan antar fungsi	0	31	110	83	66	290	3,63	Tinggi
KORA NFU2	Informasi dibagi antar fungsi	0	33	135	53	69	290	3,54	Tinggi
KORA NFU3	Integrasi fungsional dalam strategi	0	12	145	69	64	290	3,64	Tinggi
KORA NFU4	Semuafungsi berkontribusi terhadap nilai pelanggan	0	15	154	59	62	290	3,58	Tinggi
KORA NFU5	Berbagi sumberdaya dengan unit bisnis lain	0	38	121	77	54	290	3,51	Tinggi
<b>Rata-rata Koordinasi antar Fungsi</b>		<b>0</b>	<b>25,80</b>	<b>133,00</b>	<b>68,20</b>	<b>63,00</b>	<b>290</b>	<b>3,58</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Rata-rata Orientasi Pasar</b>		<b>0</b>	<b>11,27</b>	<b>125,25</b>	<b>88,37</b>	<b>65,11</b>	<b>290</b>	<b>3,71</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Tabel 5,8 di atas menunjukkan bahwa dari tiga dimensi dengan 15 indikator Orientasi Pasar pada UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat, ternyata dimensi Orientasi Pelanggan merupakan dimensi yang dipersepsi paling tinggi dengan skor rata-rata 3,94 dan termasuk dalam kategori tinggi. Tingginya persepsi

responden pada dimensi orientasi pelanggan terdapat pada indikator komitmen pelanggan (OPEL1), Sedangkan koordinasi antar fungsi merupakan dimensi orientasi pasar yang dipersepsi paling rendah dengan rata-rata skor sebesar 3,58. Rendahnya persepsi responden pada koordinasi antar fungsi lebih diakibatkan oleh rendahnya persepsi responden pada indikator berbagi sumber daya dengan unit bisnis lain (KORANFU5).

Pada tabel 5.8 di atas juga menunjukkan bahwa rata-rata dari nilai variabel orientasi pasar menghasilkan nilai 3,71. Beberapa indikator yang memiliki nilai rata-rata di atas rata-rata, yaitu: komitmen pelanggan (OPEL1), penciptaan nilai pelanggan (OPEL2), pemahaman kebutuhan pelanggan (OPEL3), tujuan kepuasan pelanggan (OPEL4), pengukuran kepuasan pelanggan (OPEL5), dan layanan purna jual (OPEL6). Hal ini menunjukkan bahwa responden diasumsikan merasakan kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator-indikator tersebut. Sedangkan indikator-indikator yang memiliki nilai *mean* di bawah rata-rata, yaitu: wiraniaga berbagi informasi pesaing (OPES1), bereaksi cepat terhadap tindakan pesaing ((OPES2), membandingkan produk pesaing (OPES3), secara rutin memantau aktivitas pesaing (OPES4), kontak pelanggan antar fungsi (KORANFU1), informasi dibagi antar fungsi (KORANFU2), integrasi fungsional dalam strategi (KORANFU3), semua fungsi berkontribusi terhadap nilai pelanggan (KORANFU4), dan berbagi sumber daya dengan unit bisnis lain (KORANFU5). Hal ini menunjukkan bahwa responden diasumsikan tidak merasakan kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator-indikator tersebut.

### **5.1.3.2. Analisis Deskriptif Variabel Orientasi Kewirausahaan**

Variabel orientasi kewirausahaan memiliki 4 (empat) dimensi yaitu inovasi (INOVASI), proaktif (PROAKTIF), resiko (RESIKO), dan autonomi (AUTONOMI). Inovasi diukur dengan 3 (tiga) indikator yaitu kreatif dalam memodifikasi produk (INOVASI1), melakukan perbaikan teknologi (INOVASI2), dan selalu memperbaiki mekanisme kerja (INOVASI3). Proaktif diukur dengan 5 (lima) indikator yaitu mengantisipasi peningkatan kapasitas pesaing (PROAKTF1), memperkenalkan produk baru sebelum pesaing (PROAKTF2), mengurangi kerugian dalam memproduksi (PROAKTF3), mengantisipasi perubahan lingkungan (PROAKTF4), meningkatkan kualitas produk (PROAKTF5). Resiko diukur dengan 3 (tiga) indikator yaitu berani mengambil resiko (RESIKO1), sikap dalam mengambil keputusan (RESIKO2), keberanian menderita rugi (RESIKO3). Sedangkan autonomi diukur dengan 5 (lima) indikator yaitu memiliki tanggung jawab (AUTNOMI1), bekerja dengan efisien (AUTNOMI2), kebebasan dalam melakukan pekerjaan (AUTNOMI3), kemampuan berinisiatif (AUTNOMI4), serta mampu mencari informasi dan memberikan ide (AUTONMI5).

Jawaban responden berdasarkan pernyataan-pernyataan dalam kuesioner menghasilkan nilai rata-rata yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.9**  
**Statistik Deskriptif Variabel Orientasi Kewirausahaan**

Kode Angket	Indikator Orientasi Kewirausahaan	Kategori					Jum Resp	Rata-rata	Kategori
		1	2	3	4	5			
<b>Inovasi</b>									
INOVA S11	Kreatif dalam memodifikasi Produk	0	6	78	88	118	290	4,10	Tinggi
INOVA S12	Melakukan perbaikan teknologi	0	0	95	76	119	290	4,08	Tinggi
INOVA S13	Selalu memperbaiki mekanisme Kerja	0	0	79	103	108	290	4,10	Tinggi
<b>Rata-rata inovasi</b>		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>84</b>	<b>89</b>	<b>115</b>	<b>290</b>	<b>4,09</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Proaktif</b>									
PROA KTF1	Mengantisipasi peningkatan kapasitas pesaing	0	0	56	119	115	290	4,20	Tinggi
PROA KTF2	Memperkenalkan produk baru sebelum pesaing	0	0	78	93	119	290	4,14	Tinggi
PROA KTF3	Mengurangi kerugian dalam memproduksi	0	0	82	95	113	290	4,11	Tinggi
PROA KTF4	Mengantisipasi perubahan Lingkungan	0	0	75	114	101	290	4,09	Tinggi
PROA KTF5	Meningkatkan kualitas produk	0	0	70	110	110	290	4,14	Tinggi
<b>Rata-rata Proaktif</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>72,2</b>	<b>106,2</b>	<b>111,6</b>	<b>290</b>	<b>4,14</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Resiko</b>									
RESIK O1	Berani mengambil resiko	0	0	103	69	118	290	4,05	Tinggi
RESIK O2	Sikap dalam mengambil keputusan	0	0	112	70	108	290	3,99	Tinggi
RESIK O3	Keberanian menderita rugi	0	0	100	79	111	290	4,04	Tinggi
<b>Rata-rata Resiko</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>105</b>	<b>72,67</b>	<b>112,33</b>	<b>290</b>	<b>4,03</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Autonomi</b>									
AUTN OMI1	Memiliki tanggung jawab	0	0	86	145	59	290	3,91	Tinggi
AUTN OMI2	Bekerjadengan Efisien	0	0	85	136	69	290	3,94	Tinggi
AUTN OMI3	Kebebasan dalam melakukan pekerjaan	0	0	83	126	81	290	3,99	Tinggi
AUTN OMI4	Kemampuan berinisiatif	0	0	88	125	77	290	3,96	Tinggi
AUTN OMI5	Mampu mencari informasi dan memberikan ide	0	0	85	120	85	290	4,00	Tinggi
<b>Rata-rata Autonomi</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>85,4</b>	<b>130,4</b>	<b>74,2</b>	<b>290</b>	<b>3,96</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Rata-rata Orientasi Kewirausahaan</b>		<b>0</b>	<b>0,50</b>	<b>86,65</b>	<b>99,57</b>	<b>103,28</b>	<b>290</b>	<b>4,05</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Tabel 5,9 di atas menunjukkan bahwa dari empat dimensi dengan 16 indikator Orientasi Kewirausahaan pada UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat, ternyata dimensi Proaktif merupakan dimensi yang dipersepsi paling tinggi dengan skor rata-rata 4,14 dan termasuk dalam kategori tinggi. Tingginya persepsi responden pada dimensi proaktif terdapat pada indikator mengantisipasi peningkatan kapasitas pesaing (PROAKTF1), Sedangkan Autonomi merupakan dimensi orientasi kewirausahaan yang dipersepsi paling rendah dengan rata-rata skor sebesar 3,96. Rendahnya persepsi responden pada autonomi lebih diakibatkan oleh rendahnya persepsi responden pada indikator memiliki tanggung jawab (AUTNOMI1).

Pada tabel 5.9 di atas juga menunjukkan bahwa rata-rata dari nilai *mean* variabel orientasi kewirausahaan menghasilkan nilai 4,05. Beberapa indikator yang memiliki nilai rata-rata di atas rata-rata, yaitu: kreatif dalam memodifikasi produk (INOVASI1), melakukan perbaikan teknologi ((INOVASI2), selalu memperbaiki mekanisme kerja ((INOVASI3), mengantisipasi peningkatan kapasitas pesaing (PROAKTF1), memperkenalkan produk baru sebelum pesaing (PROAKTF2) mengurangi kerugian dalam memproduksi (PROAKTF3), mengantisipasi perubahan lingkungan (PROAKTF4), meningkatkan kualitas produk (PROAKTF5), dan berani mengambil resiko (RESIKO1). Hal ini menunjukkan bahwa responden diasumsikan merasakan kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator-indikator tersebut. Sedangkan indikator-indikator yang memiliki nilai rata-rata di bawah rata-rata, yaitu: sikap dalam mengambil keputusan (RESIKO2), keberanian dalam menderita kerugian (RESIKO3), memiliki tanggung

jawab (AUTNOMI1), bekerja dengan efisien (AUTNOMI2), kebebasan dalam melakukan pekerjaan (AUTNOMI3), kemampuan berinisiatif (AUTNOMI4), serta mampu mencari informasi dan memberikan ide (AUTONMI5). Hal menunjukkan bahwa responden diasumsikan tidak merasakan kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator-indikator tersebut.

### **5.1.3.3. Analisis Deskriptif Variabel Kemampuan Manajemen**

Variabel kemampuan manajemen memiliki 4 (empat) dimensi yaitu kemampuan konseptual (KONSEP), kemampuan interpersonal (INTPRSNL), kemampuan teknis (TEKNIS), dan kemampuan politikal (POLITIKL). Kemampuan konseptual diukur dengan 3 (tiga) indikator yaitu membuat perencanaan (KONSEP1), membangun keputusan (KONSEP2), dan pengorganisasian (KONSEP3). Kemampuan interpersonal diukur dengan 3 (tiga) indikator yaitu memotivasi orang lain (INTPRSNL1), memahami orang lain (INTPRSNL2), kemampuan berorganisasi (INTPRSNL3). Kemampuan teknis diukur dengan 3 (tiga) indikator yaitu bekerja sesuai prosedur (TEKNIS1), kemampuan menggunakan alat (TEKNIS2), bekerja tepat waktu (TEKNIS3). Sedangkan kemampuan politikal diukur dengan 4 (empat) indikator yaitu meningkatkan posisi seseorang (POLITIKL1), membangun basis kekuatan (POLITIKL2), membangun koneksi yang tepat (POLITIKL3), mendapatkan kekuatan dan pengaruh (POLITIKL4).

Jawaban responden berdasarkan pernyataan dalam kuesioner menghasilkan nilai rata-rata yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.10**  
**Statistik Deskriptif Variabel Kemampuan Manajemen**

Kode Angket	Indik Kemampuan Manajemen	Kategori					Jum Resp	Rata-rata	Kategori
		1	2	3	4	5			
<b>Kemampuan Konseptual</b>									
KONSE P1	Membuat perencanaan	0	0	147	100	43	290	3,64	Tinggi
KONSE P2	Membangun keputusan	0	0	149	98	43	290	3,63	Tinggi
KONSE P3	Pengorganisasian	0	1	150	97	42	290	3,62	Tinggi
<b>Rata-rata Kemampuan Konseptual</b>		<b>0</b>	<b>0,33</b>	<b>148,67</b>	<b>98,33</b>	<b>42,67</b>	<b>290</b>	<b>3,63</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Kemampuan Interpersonal</b>									
INTPR SNL1	Memotivasi orang lain	0	0	168	70	52	290	3,60	Tinggi
INTPR SNL2	Memahami orang lain	0	0	165	76	49	290	3,60	Tinggi
INTPR SNL3	Kemampuan berkomunikasi	0	0	168	77	45	290	3,58	Tinggi
<b>Rata-rata Kemampuan Interpersonal</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>167</b>	<b>74,33</b>	<b>48,67</b>	<b>290</b>	<b>3,59</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Kemampuan Teknikal</b>									
TEKNI S1	Bekerja sesuai prosedur	0	0	172	85	33	290	3,52	Tinggi
TEKNI S2	Kemampuan menggunakan alat	0	0	176	87	27	290	3,49	Tinggi
TEKNI S3	Bekerja tepat waktu	0	0	176	88	26	290	3,48	Tinggi
<b>Rata-rata Kemampuan Teknikal</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>174,66</b>	<b>86,67</b>	<b>28,67</b>	<b>290</b>	<b>3,50</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Kemampuan Politikal</b>									
POLITI KL1	Meningkatkan posisi seseorang	0	3	186	53	48	290	3,50	Tinggi
POLITI KL2	Membangun basis kekuatan	0	3	187	49	51	290	3,51	Tinggi
POLITI KL3	Membangun koneksi yang tepat	0	0	200	39	51	290	3,49	Tinggi
POLITI KL4	Mendapatkan kekuatan dan pengaruh	0	0	195	44	51	290	3,50	Tinggi
<b>Rata-rata Kemamp.Politikal</b>		<b>0</b>	<b>1,5</b>	<b>192</b>	<b>46,25</b>	<b>50,25</b>	<b>290</b>	<b>3,50</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Rata-rata Kemampuan Manajemen</b>		<b>0</b>	<b>0,46</b>	<b>170,58</b>	<b>76,39</b>	<b>42,57</b>	<b>290</b>	<b>3,55</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Tabel 5,10 di atas menunjukkan bahwa dari empat dimensi dengan 13 indikator Kemampuan Manajemen pada UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi

Sumatera Barat, ternyata dimensi Kemampuan konseptual merupakan dimensi yang dipersepsi paling tinggi dengan skor rata-rata 3,63 dan termasuk dalam kategori tinggi. Tingginya persepsi responden pada dimensi konseptual terdapat pada indikator membuat perencanaan (KONSEP1), Sedangkan Kemampuan teknis dan kemampuan politikal merupakan dimensi kemampuan manajemen yang dipersepsi paling rendah dengan rata-rata skor sebesar 3,50. Rendahnya persepsi responden pada autonomi lebih diakibatkan oleh rendahnya persepsi responden pada indikator bekerja tepat waktu (TEKNIS3) dan membangun koneksi yang tepat (POLITIKL3).

Pada tabel 5.10 di atas juga menunjukkan bahwa rata-rata dari nilai rata-rata variabel kemampuan manajemen menghasilkan nilai 3,55. Beberapa indikator yang memiliki nilai rata-rata di atas rata-rata, yaitu: membuat perencanaan (KONSEP1), membangun keputusan (KONSEP2), pengorganisasian (KONSEP3), memotivasi orang lain (INTPRSNL1), memahami orang lain (INTPRSNL2), kemampuan berorganisasi (INTPRSNL3), Hal ini menunjukkan bahwa responden diasumsikan merasakan kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator-indikator tersebut. Sedangkan indikator-indikator yang memiliki nilai *mean* di bawah rata-rata, yaitu : bekerja sesuai prosedur (TEKNIS1), kemampuan menggunakan alat (TEKNIS2), bekerja tepat waktu (TEKNIS3). meningkatkan posisi seseorang (POLITIKL1), membangun basis kekuatan (POLITIKL2), membangun koneksi yang tepat (POLITIKL3), mendapatkan kekuatan dan pengaruh (POLITIKL4), hal ini menunjukkan bahwa responden diasumsikan tidak merasakan kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator-indikator tersebut.

#### 5.1.3.4. Analisis Deskriptif Variabel Keunggulan Bersaing

Variabel keunggulan bersaing memiliki 3 (tiga) dimensi yaitu keunggulan biaya (BIAYA), diferensiasi (DIFERENS), dan fokus (FOKUS). Keunggulan biaya diukur dengan 3 (tiga) indikator yaitu menekan biaya yang rendah dari pesaing (BIAYA1), berproduksi dengan biaya rendah (BIAYA2), dan mengoptimalkan fasilitas yang ada (BIAYA3). Diferensiasi diukur dengan 2 (dua) indikator yaitu selalu memperkenalkan produk baru (DIFEREN1), dan menciptakan produk yang berbeda (DIFEREN2). Sedangkan fokus diukur dengan 3 (tiga) indikator yaitu focus pelanggan tertentu (FOKUS1), fokus pada produk tertentu (FOKUS2), dan focus pada segmen tertentu (FOKUS3).

Jawaban responden berdasarkan pernyataan dalam kuesioner menghasilkan nilai rata-rata yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.11**  
**Statistik Deskriptif Variabel Keunggulan Bersaing**

Angket	Indikt Keunggulan Bersaing Kode	Kategori					Jum Resp	Rata-rata	Kategori
		1	2	3	4	5			
<b>Keunggulan Biaya</b>									
BIAYA 1	Menekan biaya yang rendah dari pesaing	0	1	130	77	82	290	3,83	Tinggi
BIAYA 2	Berproduksi dengan biaya rendah	0	0	143	62	85	290	3,80	Tinggi
BIAYA 3	Mengoptimalkan fasilitas yang ada	0	0	138	66	86	290	3,82	Tinggi
<b>Rata-rata Keunggulan Biaya</b>		<b>0</b>	<b>0,33</b>	<b>137</b>	<b>68,33</b>	<b>84,34</b>	<b>290</b>	<b>3,82</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Diferensiasi</b>									
DIFER EN1	Selumperkenalkan produk baru	0	0	92	79	119	290	4,09	Tinggi
DIFER EN2	Menciptakan produk yang berbeda	0	0	91	70	129	290	4,13	Tinggi
<b>Rata-rata Diferensiasi</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>91,50</b>	<b>74,50</b>	<b>124</b>	<b>290</b>	<b>4,11</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Fokus</b>									
FOKUS 1	Fokus Pada Pelanggan tertentu	0	0	129	101	60	290	3,76	Tinggi
FOKUS 2	Fokus pada produk tertentu	0	0	133	100	57	290	3,74	Tinggi
FOKUS 3	Fokus pada segmen tertentu	0	0	128	102	60	290	3,77	Tinggi

Angket	Indikt Keunggulan Bersaing Kode	Kategori					Jum Resp	Rata-rata	Kategori
		1	2	3	4	5			
Rata-rata Fokus		0	0	130	101	59	290	3,76	Tinggi
Rata-rata Keunggulan Bersaing		0	0,11	119,5	81,28	89,11	290	3,90	Tinggi

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Tabel 5,11 di atas menunjukkan bahwa dari tiga dimensi dengan 8 indikator Keunggulan Bersaing pada UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat, ternyata dimensi Differensiasi merupakan dimensi yang dipersepsi paling tinggi dengan skor rata-rata 4,11 dan termasuk dalam kategori tinggi. Tingginya persepsi responden pada dimensi differensiasi terdapat pada indikator menciptakan produk yang berbeda (DIFEREN2), Sedangkan dimensi fokus merupakan dimensi keunggulan bersaing yang dipersepsi paling rendah dengan rata-rata skor sebesar 3,76. Rendahnya persepsi responden pada dimensi fokus lebih diakibatkan oleh rendahnya persepsi responden pada indikator fokus pada produk tertentu (FOKUS2).

Pada tabel 5.11 di atas juga menunjukkan bahwa rata-rata dari nilai rata-rata variabel Keunggulan Bersaing menghasilkan nilai 3,90. Beberapa indikator yang memiliki nilai *mean* di atas rata-rata, yaitu: selalu memperkenalkan produk baru (DIFEREN1), dan menciptakan produk yang berbeda (DIFEREN2), hal ini menunjukkan bahwa responden diasumsikan merasakan kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator-indikator tersebut. Sedangkan indikator-indikator yang memiliki nilai *mean* di bawah rata-rata yaitu: menekan biaya yang lebih rendah dari pesaing (BIAYA1), berproduksi dengan biaya rendah (BIAYA2), mengoptimalkan fasilitas yang ada (BIAYA3), fokus pelanggan tertentu (FOKUS1), fokus pada produk tertentu (FOKUS2), dan fokus pada segmen tertentu (FOKUS3), hal ini menunjukkan bahwa responden diasumsikan tidak merasakan

kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator-indikator tersebut.

### 5.1.3.5. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja UMK

Variabel kinerja UMK memiliki 3 (tiga) dimensi yaitu penjualan (PENJUALN), pangsa pasar (PANGPASR), dan profitabilitas (PROFIT). Penjualan diukur dengan 2 (dua) indikator yaitu volume penjualan (PENJUAL1), dan pertumbuhan penjualan (PENJUAL2). Pangsa pasar diukur dengan 2 (dua) indikator yaitu kompetitif pasar (PANGPAS1), dan peningkatan pangsa pasar (PANGPAS2). Sedangkan profitabilitas diukur dengan 2 (dua) indikator yaitu kenaikan profit (PROFIT1), dan pengembalian modal usaha (PROFIT2).

Jawaban responden berdasarkan pernyataan dalam kuesioner menghasilkan nilai rata-rata yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.12**  
**Statistik Deskriptif Variabel Kinerja UMK**

Kode Angket	Indikt UMK	Kinerja	Kategori					Jum Resp	Rata-rata	Kategori
			1	2	3	4	5			
<b>Penjualan</b>										
PENJU AL1	Volume penjualan		0	0	108	83	99	290	3,97	Tinggi
PENJU AL2	Pertumbuhan penjualan		0	0	104	85	101	290	3,99	Tinggi
<b>Rata-rata Penjualan</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>106</b>	<b>84</b>	<b>100</b>	<b>290</b>	<b>3,98</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Pangsa Pasar</b>										
PANGP AS1	Kompetitif pasar		0	0	105	62	123	290	4,06	Tinggi
PANGP AS2	Peningkatan pangsa pasar		0	0	112	45	133	290	4,07	Tinggi
<b>Rata-rata Pangsa Pasar</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>108,50</b>	<b>53,50</b>	<b>128</b>	<b>290</b>	<b>4,065</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Profitabilitas</b>										
PROFI T1	Kenaikan Profit		0	0	98	88	104	290	4,02	Tinggi
PROFI T2	Pengembalian Modal Usaha		0	0	96	78	116	290	4,07	Tinggi
<b>Rata-rata Profitabilitas</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>97,0</b>	<b>83,0</b>	<b>110</b>	<b>290</b>	<b>4,045</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Rata-rata Kinerja UMK</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>103,83</b>	<b>73,50</b>	<b>112,67</b>	<b>290</b>	<b>4,03</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Tabel 5,12 di atas menunjukkan bahwa dari tiga dimensi dengan 6 indikator Kinerja usaha pada UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat, ternyata dimensi Pangsa Pasar merupakan dimensi yang dipersepsi paling tinggi dengan skor rata-rata 4,065 dan termasuk dalam kategori tinggi. Tingginya persepsi responden pada dimensi pangsa pasar terdapat pada indikator peningkatan pangsa pasar (PANGPAS2), Sedangkan dimensi penjualan merupakan dimensi keunggulan bersaing yang dipersepsi paling rendah dengan rata-rata skor sebesar 3,98. Rendahnya persepsi responden pada dimensi penjualan lebih diakibatkan oleh rendahnya persepsi responden pada indikator volume penjualan (PENJUAL1).

Pada tabel 5.12 di atas juga menunjukkan bahwa rata-rata dari nilai *mean* variabel kinerja UMK menghasilkan nilai 4,03. Beberapa indikator yang memiliki nilai *mean* di atas rata-rata, yaitu: kompetitif pasar (PANGPAS1), peningkatan pangsa pasar ((PANGPAS2), dan pengembalian modal usaha (PROFIT2), hal ini menunjukkan bahwa responden diasumsikan merasakan kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator-indikator tersebut. Sedangkan indikator-indikator yang memiliki nilai *mean* di bawah rata-rata yaitu: volume penjualan ((PENJUAL1), pertumbuhan penjualan (PENJUAL2), dan kenaikan profit (PROFIT1), hal ini menunjukkan bahwa responden diasumsikan tidak merasakan kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator-indikator tersebut.

#### 5.1.4. Hasil Analisis dan Pengujian Hipotesis

Pada penelitian ini penulis menggunakan *metode Structural Equation Model (SEM)*, menggunakan *two step approach*, seperti yang diungkapkan oleh Solihin, et.al (2013;13), yaitu :

- (1). Analisis Model Pengukuran, yang ditujukan untuk melihat validitas dan reliabilitas setiap konstruk (hubungan antar LV)) dengan dimensi/manifest
- (2). Analisis Model Struktural, untuk mengkaji hubungan antar konstruk (hubungan antar LV)

##### 5.1.4.1. Analisis Model Pengukuran

Seperti yang telah diungkapkan di atas bahwa analisis model pengukuran ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat validitas dan reliabilitas setiap konstruk yang membangun model tersebut. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan prosedur *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Melalui CFA dilakukan seleksi menggunakan kriteria yaitu: variabel tersebut memiliki *Standardized Loading Factor (SLF)* 0,7 dan nilai  $|t| \geq 1.96$ , pada  $\alpha = 0,05$ , sedangkan menurut Igbaria, et.al dalam Syah (2019) bahwa SLF dengan nilai  $\geq 0,50$  masih dapat digunakan.

Reliabilitas konstruk dapat diukur dengan menggunakan:

- (1). *Composite Reliability Measure* atau *Construct Reliability Measure (CR)* atau sering disebut dengan reliabilitas, dengan pernyataan nilai CR harus 0,7.
- (2). *Variance Extract Measure (VE)* atau ekstrak varian, dengan persyaratan harus memiliki nilai  $VE \geq 0,5$ .

Semua konstruk pada penelitian ini memiliki format *second order CFA (2ndCFA)*, yang dilakukan melalui dua tahap pengukuran validitas dan reliabilitas.

Pada tahap pertama dilakukan *first order CFA* terhadap sub konstruk/dimensi dan tahap kedua dengan *second order CFA* terhadap konstruk. Untuk proses selanjutnya yaitu *second order CFA*, sub konstruk dipandang sebagaimana variabel teramati dan akan melalui pengukuran validitas dan reliabilitas sebagaimana pada *first order CFA*. Validitas diukur dengan melihat *loading factor* dan nilai t, sedangkan reliabilitas dengan melihat nilai *construct reliability* dan *variance extract*

### 1. *Confirmatory Factor Analysis (CFA) Konstruk Orientasi Pasar*

Konstruk Orientasi Pasar dibangun atas tiga dimensi yaitu; orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi. Sebelum menentukan validitas dan reliabilitas model pengukuran dalam CFA, sebaiknya model yang digunakan memiliki beberapa kriteria fit/tidaknya suatu model. Kriteria untuk menilai *Goodness of Fit* variabel orientasi pasar dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.13**  
**Kriteria *Goodness of Fit* Variabel Orientasi Pasar**

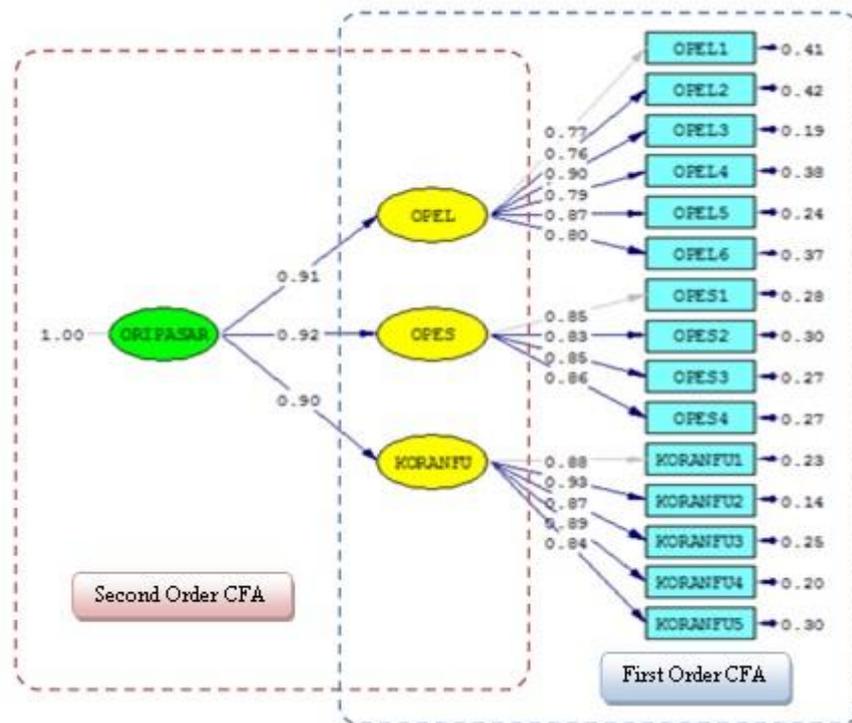
Kriteria	Hasil Perhitungan	Standar <i>Goodness of Fit</i>	Keterangan
RMSEA	0.089	< 0.08	Marginal
GFI	0.88	> 0.9	Marginal
AGFI	0.84	> 0.9	Marginal
NFI	0.98	> 0.9	Model fit
CFI	0.98	> 0.9	Model fit

Catatan: Marginal Fit adalah kondisi kesesuaian model pengukuran di bawah kriteria absolute fit, maupun incremental fit, maupun masih dapat diteruskan pada analisis lebih lanjut, karena dekat dengan kriteria good fit (Hair et.al 2010)

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

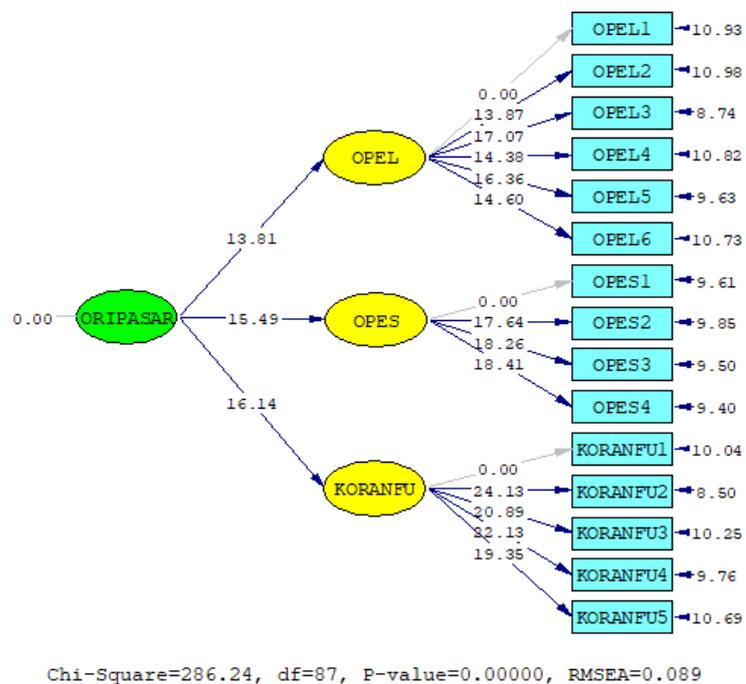
Hasil analisis pengolahan data menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Dengan demikian proses analisis faktor konfirmatori dapat dilanjutkan.

Model pengukuran *first order* dan *second order* dari konstruk Orientasi Pasar dengan menggunakan *Lisrel 8.80*, seperti terlihat pada gambar berikut:



**Gambar 5.5**  
**Model Standarize Solution Konstruk Variabel Orientasi Pasar**

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)



**Gambar 5.6**  
**Model (T-Value) Variabel Orientasi Pasar**

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

**a. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Orientasi Pasar (*first order*)**

Konstruk orientasi pasar dibangun oleh tiga sub konstruk, yaitu : orientasi pelanggan dengan 6 indicator: (OPEL1, OPEL2,OPEL3,OPEL4, OPEL5, OPEL6), orientasi pesaing dengan 4 indikator : (OPES1, OPES2, OPES3, OPES4) dan sub konstruk koordinasi antar fungsi dengan 5 indikator : (KORANFU1, KORANFU2, KORANFU3, KORANFU4, KORANFU5).

Berdasarkan gambar 5.5 dan 5.6 dilakukan analisis model pengukuran konstruk variabel orientasi pasar, dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA) first order* dari setiap indikator konstruk orientasi pasar, seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 5.14**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Konstruk Orientasi Pasar (*first order*)**

Sub-Cnstruct/Indicator	SLF	SLF <sup>2</sup>	STD Error	t <sub>hitung</sub>	Contract Reliability	Variance Extract
<i>CFA First Order</i>						
<b>Orientasi Pelanggan</b>					0,71	0,67
Komitmen Pelanggan	0,77	0,59	0,41	0,00		
Penciptaan Nilai Pelanggan	0,76	0,58	0,42	13,87		
Pemahaman Kebutuhan Pelanggan	0,90	0,81	0,19	17,07		
Tujuan Kepuasan Pelanggan	0,79	0,621	0,38	14,38		
Pengukuran Kepuasan Pelanggan	0,87	0,76	0,24	16,36		
Layanan Purna Jual	0,80	0,64	0,36	14,60		
<b>Orientasi Pesaing</b>					0,94	0,76
Wiraniaga Berbagi Informasi Pesaing	0,85	0,72	0,28	0,00		
Bereaksi Cepat Terhadap Tindakan Pesaing	0,83	0,69	0,31	17,64		
Membandingkan Produk Pesaing	0,85	0,72	0,28	18,26		
Secara Rutin Memantau Aktivitas Pesaing	0,86	0,74	0,26	18,41		
<b>Koordinasi Antar Fungsi</b>						
Kontak Pelanggan Antar Fungsi	0,88	0,77	0,23	0,00		

Informasi Dibagi Antar Fungsi	0,93	0,86	0,14	24,13	0,95	0,78
Integrasi Fungsional Dalam Strategi	0,87	0,76	0,24	20,89		
Semua Fungsi Berkontribusi Terhadap Nilai Pelanggan	0,89	0,79	0,21	12,13		
Berbagi Sumber Daya Dengan Unit Bisnis Lain	0,84	0,71	0,29	19,35		
Orientasi Pesaing	0,92	0,85	0,15	15,49		
Koordinasi antar fungsi	0,90	0,81	0,19	16,14		

Kriteria CR dan VE adalah (Hair et, al 2010)

- a. *Composite Reliability Measure* atau *Construk Reliability Measure* (CR) atau sering disebut sebagai reliabilitas, dengan persyaratan nilai CR harus  $\geq 0,7$
- b. *Variance Extract Measure* (VE) atau ekstrak varian dengan persyaratan harus memiliki nilai VE  $\geq 0,5$

Sumber: Olah Data Lisrel 8.80

Berdasarkan tabel 5.14 terlihat bahwa *CFA first order* seluruh indikator memiliki  $SLF > 0,50$  dan nilai  $t_{hitung} > 1,96$ , hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap dimensi dari variabel orientasi pasar memiliki validitas yang baik untuk mengukur dimensi-dimensi konstruk orientasi pasar. Sedangkan indikator yang mengukur dimensi orientasi pelanggan memiliki nilai *construct reliability* lebih besar dari 0,70 yaitu CR 0,71  $> 0,70$  dan nilai *variance extractnya* lebih besar dari 0,50 yaitu VE 0,67  $> 0,50$ . Indikator yang mengukur dimensi orientasi pesaing memiliki nilai *construct reliability* yang lebih besar dari 0,70 yaitu CR 0,94  $> 0,70$  dan nilai *variance extractnya* lebih besar dari 0,50 yaitu VE 0,76  $> 0,50$ . Sedangkan indikator yang mengukur dimensi koordinasi antar fungsi memiliki *construkt* lebih besar dari 0,70 yaitu CR 0,95  $> 0,70$  dan nilai *variance extract* lebih besar dari 0,50 yaitu VE 0,78  $> 0,50$ . Hal ini menandakan bahwa setiap indikator pada dimensi konstruk orientasi pasar memiliki reliabilitas yang baik dalam mengukur dimensi orientasi pasar.

#### **b. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Orientasi Pasar (*second order*)**

Konstruk orientasi pasar dibangun oleh tiga sub konstruk, yaitu : orientasi pelanggan (OPEL), orientasi pesaing (OPES) dan sub konstruk koordinasi antar fungsi (KORANFU). Berdasarkan gambar 5.5 dan 5.6 dilakukan analisis model

pengukuran konstruk variabel orientasi pasar, dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) *second order* dari setiap dimensi konstruk orientasi pasar, seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 5.15**  
**Uji Validitas dan reliabilitas Indikator Konstruk Orientasi Pasar (*second order*)**

Sub-Cnstruct/Dimensi	SLF	SLF <sup>2</sup>	STD Erro r	t <sub>hitung</sub>	Contract Reliability	Variance Extract
<i>CFA Second Order</i>						
Orientasi Pelanggan (OPEL)	0,91	0,83	0,17	13,81	0.94	0.83
Orientasi Pesaing (OPES)	0,92	0,85	0,15	15,49		
Koordinasi antar fungsi (KORANFU)	0,90	0,81	0,19	16,14		

Kriteria CR dan VE (Hair et, al 2010) adalah :

- a. *Composite Reliability Measure* atau *Construk Reliability Measure* (CR) atau sering disebut sebagai reliabilitas, dengan persyaratan nilai CR harus  $\geq 0,7$
- b. *Variance Extract Measure* (VE) atau ekstrak varian dengan persyaratan harus memiliki nilai VE  $\geq 0,5$

Sumber: Olah Data Lisrel 8.80

Berdasarkan tabel 5.15 juga terlihat bahwa CFA *second order*, dimana dimensi orientasi pelanggan memiliki SLF  $0,91 > 0,50$  dan  $t_{hitung} 13,81 > 1,96$ , dimensi orientasi pelanggan memiliki SLF  $0,92 > 0,50$  dan  $t_{hitung} 15,49 > 1,96$ , dan dimensi koordinasi antar fungsi memiliki SLF  $0,90 > 0,50$  dan  $t_{hitung} 16,14 > 1,96$ . Hal ini menandakan bahwa setiap dimensi konstruk orientasi pasar memiliki validitas yang baik dalam mengukur konstruk orientasi pasar. Sedangkan dimensi (sub konstruk) dari variabel orientasi pasar memiliki nilai *construct reliability* yang lebih besar dari 0,70 yaitu CR  $0,94 > 0,70$  dan nilai *variance extract* yang lebih besar dari 0,50 yaitu VE  $0,83 > 0,50$ . Hal ini menunjukkan bahwa seluruh dimensi (sub-

konstruk) orientasi pasar memiliki reliability yang baik dalam membentuk konstruk orientasi pasar.

## 2. *Confirmatory Factor Analysis (CFA) Konstruk Orientasi Kewirausahaan*

Konstruk Orientasi Kewirausahaan dibangun atas tiga dimensi yaitu; inovasi, proaktif, resiko dan autonomi. Sebelum menentukan validitas dan reliabilitas model pengukuran dalam CFA, sebaiknya model yang digunakan memiliki beberapa kriteria fit/tidaknya suatu model. Kriteria untuk menilai *Goodness of Fit* variabel orientasi kewirausahaan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.16**  
**Kriteria *Goodness of Fit* Variabel Orientasi Kewirausahaan**

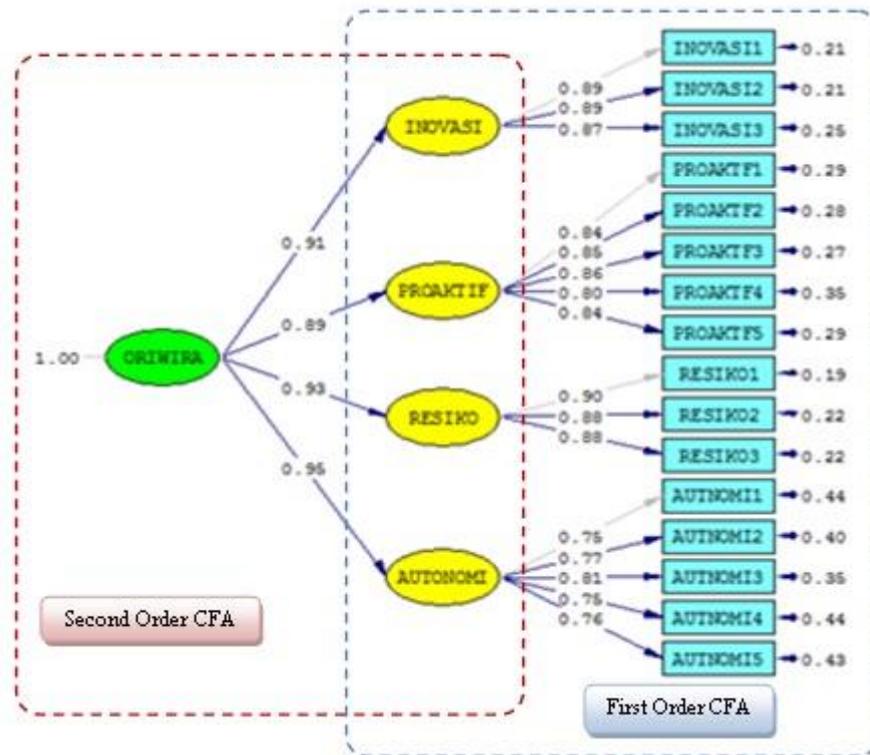
Kriteria	Hasil Perhitungan	Standar <i>Goodness of Fit</i>	Keterangan
RMSEA	0.079	< 0.08	Model fit
GFI	0.89	> 0.9	Marginal
AGFI	0.85	> 0.9	Marginal
NFI	0.98	> 0.9	Model fit
CFI	0.99	> 0.9	Model fit

Catatan: Marginal Fit adalah kondisi sesuaian model pengukuran di bawah kriteria absolute fit, maupun incremental fit, maupun masih dapat diteruskan pada analisis lebih lanjut, karena dekat dengan kriteria good fit (Hair et.al 2010)

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

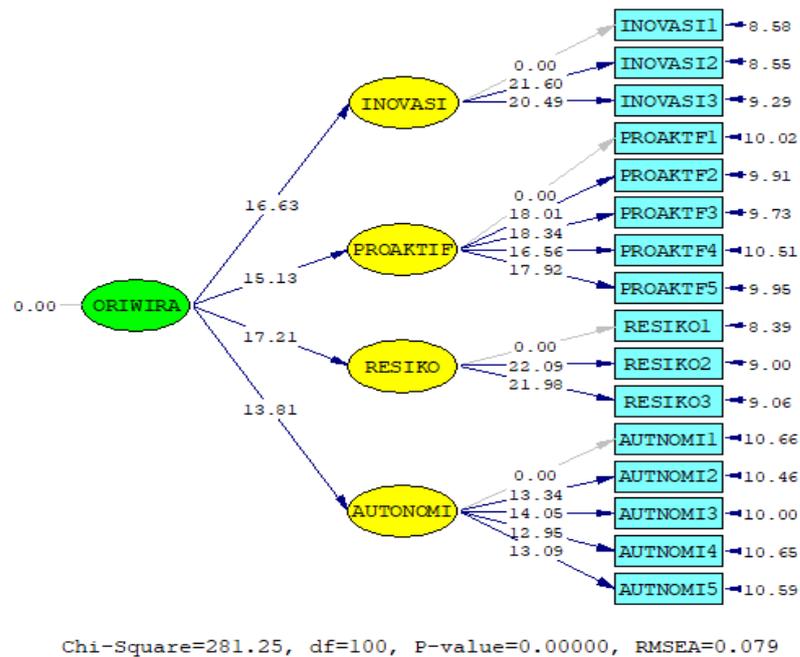
Hasil analisis pengolahan data menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Dengan demikian proses analisis faktor konfirmatori dapat dilanjutkan.

Model pengukuran *first order* dan *second order* dari konstruk Orientasi kewirausahaan dengan menggunakan *Lisrel 8.80*, seperti terlihat pada gambar berikut:



**Gambar 5.7**  
**Model CFA Variabel Orientasi Kewirausahaan**

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)



**Gambar 5.8**  
**Model (T-Value) Variabel Orietasi Kewirausahaan**

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

**a. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Orientasi Kewirausahaan (*first Order*)**

Konstruk orientasi kewirausahaan dibangun oleh empat sub konstruk, yaitu : inovasi dengan 3 indikator: (INOVASI1, INOVASI2, INOVASI3), proaktif dengan 5 indikator : (PROAKTIF1, PROAKTIF2, PROAKTIF3, PROAKTIF4, PROAKTIF5), resiko dengan 3 indikator : ( RESIKO1, RESIKO2, RESIKO3) dan sub konstruk autonomi dengan 5 indikator : (AUTNOMI1, AUTNOMI2, AUTNOMI3, AUTNOMI4, AUTNOMI5).

Berdasarkan gambar 5.7 dan 5.8 dilakukan analisis model pengukuran konstruk variabel orientasi kewirausahaan , dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA) first order* dari setiap indikator konstruk orientasi kewirausahaan, seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 5.17**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Konstruk Orientasi Kewirausahaan (*first order*)**

Sub-Cnstruct/Indicator	SLF	SLF <sup>2</sup>	STD Error	t <sub>hitung</sub>	Contract Reliability	Variance Extract
<i>CFA First Order</i>						
<b>Inovasi</b>					0,91	0,78
Kreatif Dalam Memodifikasi Produk	0.89	0.79	0.21	0,00		
Melakukan Perbaikan Teknologi	0.89	0.79	0.21	20,49		
Selalu Memperbaiki Mekanisme Kerja	0.87	0.76	0.24	21,60		
<b>Proaktif</b>					0,92	0,70
Mengantisipasi Peningkatan Kapasitas Pesaing	0.84	0.71	0.29	0,00		
Memperkenalkan Produk Baru Sebelum Pesaing	0.85	0.72	0.28	18,01		
Mengurangi Kerugian Dalam Memproduksi	0.86	0.74	0.26	18,34		
Mengantisipasi Perubahan Lingkungan	0.8	0.64	0.36	16,56		
Meningkatkan Kualitas Produk	0.84	0.71	0.29	17,92		
<b>Resiko</b>					0,92	0,78
Berani Mengambil Resiko	0.9	0.81	0.19	0,00		
Sikap Dalam Mengambil Keputusan	0.88	0.77	0.23	22,09		
Keberanian Menderita Rugi	0.88	0.77	0.23	21,98		
<b>Aotonomi</b>						
Memiliki Tanggung Jawab	0.75	0.56	0.44	0,00		

Bekerja Dengan Efisien	0.77	0.59	0.41	13,34	0,88	0,59
Kebebasan dalam melakukan pekerjaan	0.81	0.66	0.34	14,05		
Kemampuan Berinisiatif	0.75	0.56	0.44	12,95		
Mampu Mencari Informasi dan Memberikan Ide	0.76	0.58	0.42	13,09		

Kriteria CR dan VE adalah (Hair et, al 2010)

- b. *Composite Reliability Measure* atau *Construk Reliability Measure* (CR) atau sering disebut sebagai reliabilitas, dengan persyaratan nilai CR harus  $\geq 0,7$
- c. *Variance Extract Measure* (VE) atau ekstrak varian dengan persyaratan harus memiliki nilai VE  $\geq 0,5$

Sumber: Olah Data Lisrel 8.80

Berdasarkan tabel 5.17 terlihat bahwa *CFA first order* seluruh indikator memiliki  $SLF > 0,50$  dan nilai  $t_{hitung} > 1,96$ , hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap dimensi dari variabel orientasi kewirausahaan memiliki validitas yang baik untuk mengukur dimensi-dimensi konstruk orientasi kewirausahaan. Sedangkan indikator yang mengukur dimensi inovasi memiliki nilai *construct reliability* lebih besar dari 0,70 yaitu CR 0,91  $> 0,70$  dan nilai *variance extractnya* lebih besar dari 0,50 yaitu VE 0,78  $> 0,50$ . Indikator yang mengukur dimensi proaktif memiliki nilai *construct reliability* yang lebih besar dari 0,70 yaitu CR 0,92  $> 0,70$  dan nilai *variance extractnya* lebih besar dari 0,50 yaitu VE 0,70  $> 0,50$ . Indikator yang mengukur dimensi resiko memiliki *construact* lebih besar dari 0,70 yaitu CR 0,92  $> 0,70$  dan nilai *variance extract* lebih besar dari 0,50 yaitu VE 0,78  $> 0,50$ . Sedangkan indicator yang mengukur dimensi autonomi, memiliki *construact* lebih besar dari 0,70 yaitu CR 0,88  $> 0,70$  dan nilai *variance extract* lebih besar dari 0,50 yaitu VE 0,59  $> 0,50$ . Hal ini menandakan bahwa setiap indikator pada dimensi konstruk orientasi pasar memiliki reliabilitas yang baik dalam mengukur dimensi orientasi kewirausahaan.

#### **b. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Orientasi Kewirausahaan (*second order*)**

Konstruk orientasi kewirausahaan dibangun oleh empat sub konstruk, yaitu : inovasi (INOVASI), proaktif (PROAKTIF), resiko (RESIKO) dan sub konstruk

autonomi (AUTNOMI). Berdasarkan gambar 5.7 dan 5.8 dilakukan analisis model pengukuran konstruk variabel orientasi kewirausahaan, dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA) second order* dari setiap dimensi konstruk orientasi kewirausahaan, seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 5.18**  
**Uji Validitas dan reliabilitas Indikator Konstruk Orientasi Kewirausahaan**  
**(second order)**

Sub-Cnstruct/Indicator	SLF	SLF <sup>2</sup>	STD Error	t <sub>hitung</sub>	Construct Reliability	Variance Extract
<i>CFA Second Order</i>						
Inovasi	0,91	0,83	0,17	16,63	0,96	0,84
Proaktif	0,89	0,79	0,21	15,13		
Resiko	0,93	0,86	0,14	17,21		
Autonomi	0,95	0,90	0,10	13,81		

Kriteria CR dan VE (Hair et, al 2010) adalah :

a. *Composite Reliability Measure* atau *Construct Reliability Measure (CR)* atau sering disebut sebagai reliabilitas, dengan persyaratan nilai CR harus  $\geq 0,7$

b. *Variance Extract Measure (VE)* atau ekstrak varian dengan persyaratan harus memiliki nilai VE  $\geq 0,5$

Sumber: Olah Data Lisrel 8.80

Berdasarkan tabel 5.18 juga terlihat bahwa *CFA second order*, dimana dimensi inovasi memiliki SLF  $0,91 > 0,50$  dan  $t_{hitung} 16,63 > 1,96$ , dimensi proaktif memiliki SLF  $0,89 > 0,50$  dan  $t_{hitung} 15,13 > 1,96$ , dimensi resiko memiliki SLF  $0,93 > 0,50$  dan  $t_{hitung} 17,21 > 1,96$ , dan dimensi autonomi memiliki SLF  $0,95 > 0,50$  dan  $t_{hitung} 13,81 > 1,96$ . Hal ini menandakan bahwa setiap indikator pada dimensi konstruk orientasi kewirausahaan memiliki validitas yang baik dalam mengukur dimensi orientasi kewirausahaan. Sedangkan dimensi (sub konstruk) dari variabel orientasi kewirausahaan memiliki nilai *construct reliability* yang lebih besar dari 0,70 yaitu CR  $0,96 > 0,70$  dan nilai *variance extract* yang lebih besar dari 0,50 yaitu VE  $0,84 > 0,50$ . Hal ini menunjukkan bahwa seluruh dimensi (sub-konstruk) orientasi kewirausahaan memiliki reliability yang baik dalam mengukur dimensi orientasi kewirausahaan.

### 3. *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* Konstruk Kemampuan Manajemen

Konstruk Kemampuan manajemen dibangun atas empat dimensi yaitu; kemampuan konseptual, kemampuan interpersonal, kemampuan teknik dan kemampuan politikal. Sebelum menentukan validitas dan reliabilitas model pengukuran dalam CFA, sebaiknya model yang digunakan memiliki beberapa kriteria fit/tidaknya suatu model. Kriteria untuk menilai *Goodness of Fit* variabel kemampuan manajemen dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.19**  
**Kriteria *Goodness of Fit* Variabel Kemampuan Manajemen**

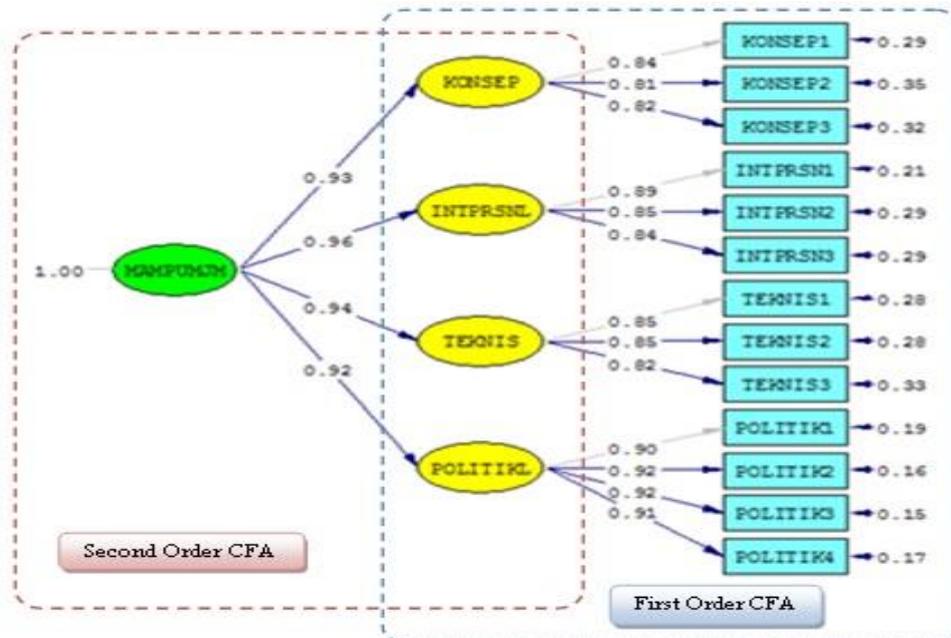
Kriteria	Hasil Perhitungan	Standar <i>Goodness of Fit</i>	Keterangan
RMSEA	0.068	< 0.08	Model fit
GFI	0.93	> 0.9	Model fit
AGFI	0.89	> 0.9	Marginal
NFI	0.99	> 0.9	Model fit
CFI	0.99	> 0.9	Model fit

Catatan: Marginal Fit adalah kondisi sesuaian model pengukuran di bawah kriteria absolute fit, maupun incremental fit, maupun masih dapat diteruskan pada analisis lebih lanjut, karena dekat dengan kriteria good fit (Hair et.al 2010)

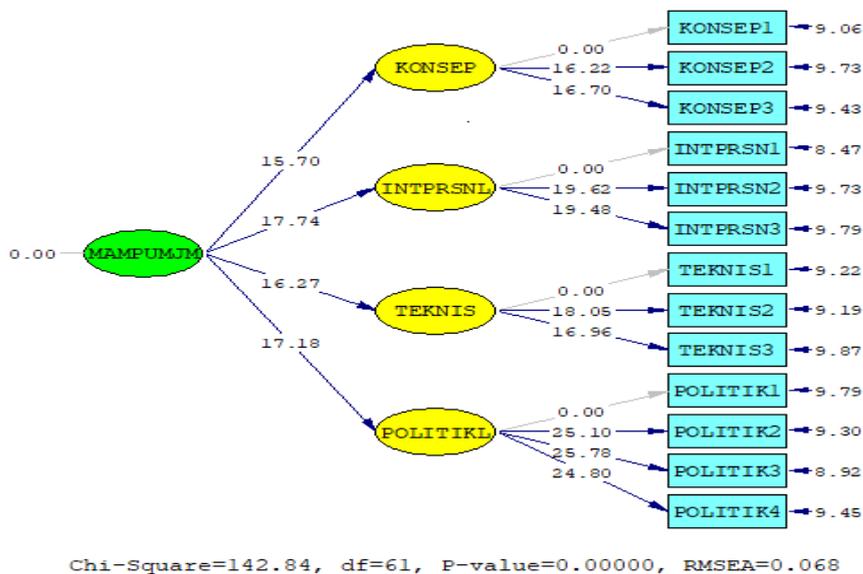
Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Hasil analisis pengolahan data menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Dengan demikian proses analisis faktor konfirmatori dapat dilanjutkan.

Model pengukuran *first order* dan *second order* dari konstruk Kemampuan manajemen dengan menggunakan *Lisrel 8.80*, seperti terlihat pada gambar berikut:



**Gambar 5.9**  
**Model CFA Variabel Kemampuan Manajemen**  
 Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)



**Gambar 5.10**  
**Model (T-Value) Variabel Kemampuan Manajemen**  
 Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

**a. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Kemampuan Manajemen (first order)**

Konstruk kemampuan manajemen dibangun oleh empat sub konstruk, yaitu: kemampuan konseptual dengan 3 indikator: (KONSEP1, KONSEP2, KONSEP3), kemampuan interpersonal dengan 3 indikator: (INTPRSNL1, INTPRSNL2, INTPRSNL3), kemampuan teknis dengan 3 indikator: (TEKNIS1, TEKNIS2, TEKNIS3) dan sub konstruk kemampuan politikal dengan 4 indikator : (POLITIKL1, POLITIKL2, POLITIKL3, POLITIKL4).

Berdasarkan gambar 5.9 dan 5.10 dilakukan analisis model pengukuran konstruk variabel kemampuan manajemen, dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA) first order* dari setiap indikator konstruk kemampuan manajemen, seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 5.20**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Konstruk Kemampuan Manajemen (first order)**

<i>Sub-Cnstruct/Indicator</i>	SLF	SLF <sup>2</sup>	STD Error	t <sub>hitung</sub>	<i>Contract Reliability</i>	<i>Variance Extract</i>
<i>CFA First Order</i>						
<b>Kemampuan Konseptual</b>						
Membuat Perencanaan	0.84	0.71	0.29	0,00	0,86	0,68
Membangun Keputusan	0.81	0.66	0.34	16,22		
Pengorganisasian	0.82	0.67	0.33	16,70		
<b>Kemampuan Interpersonal</b>						
Memotivasi Orang Lain	0.89	0.79	0.21	0,00	0,90	0,74
Memahami Orang Lain	0.85	0.72	0.28	19,62		
Kemampuan Berkomunikasi	0.84	0.71	0.29	19,48		
<b>Kemampuan Teknis</b>						
Bekerja Sesuai Prosedur	0.85	0.72	0.28	0,00	0,88	0,70
Kemampuan Menggunakan Alat	0.85	0.72	0.28	18,05		
Bekerja Tepat Waktu	0.82	0.67	0.33	16,96		
<b>Kemampuan Politikal</b>						
Meningkatkan Posisi Seseorang	0.9	0.81	0.19	0,00	0,95	0,83
Membangun Basis Kekuatan	0.92	0.84	0.15	25,10		
Membangun Koneksi Yang Tepat	0.92	0.84	0.15	25,78		
Mendapatkan Kekuatan dan Pengaruh	0.91	0.83	0.17	24,80		

Kriteria CR dan VE adalah (Hair et, al 2010)

- Composite Reliability Measure* atau *Construk Reliability Measure (CR)* atau sering disebut sebagai reliabilitas, dengan persyaratan nilai CR harus  $\geq 0,7$
- Variance Extract Measure (VE)* atau ekstrak varian dengan persyaratan harus memiliki nilai  $VE \geq 0,5$

Sumber: Olah Data Lisrel 8.80

Berdasarkan tabel 5.20 terlihat bahwa CFA *first order* seluruh indikator memiliki  $SLF > 0,50$  dan nilai  $t_{hitung} > 1,96$ , hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap dimensi dari variabel kemampuan manajemen memiliki validitas yang baik untuk mengukur dimensi-dimensi konstruk kemampuan manajemen. Sedangkan indikator yang mengukur dimensi kemampuan konseptual memiliki nilai *construct reliability* lebih besar dari 0,70 yaitu CR 0,86  $> 0,70$  dan nilai *variance extractnya* lebih besar dari 0,50 yaitu VE 0,68  $> 0,50$ . Indikator yang mengukur dimensi kemampuan interpersonal memiliki nilai *construct reliability* yang lebih besar dari 0,70 yaitu CR 0,90  $> 0,70$  dan nilai *variance extractnya* lebih besar dari 0,50 yaitu VE 0,74  $> 0,50$ . Indikator yang mengukur dimensi teknis memiliki *construct* lebih besar dari 0,70 yaitu CR 0,88  $> 0,70$  dan nilai *variance extract* lebih besar dari 0,50 yaitu VE 0,70  $> 0,50$ . Sedangkan indikator yang mengukur dimensi politikal memiliki *construct* lebih besar dari 0,70 yaitu CR 0,95  $> 0,70$  dan nilai *variance extract* lebih besar dari 0,50 yaitu VE 0,83  $> 0,50$ . Hal ini menandakan bahwa setiap indikator pada dimensi konstruk kemampuan manajemen memiliki reliabilitas yang baik dalam mengukur dimensi kemampuan manajemen.

**b. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Kemampuan Manajemen (*second order*)**

Konstruk kemampuan manajemen dibangun oleh empat sub konstruk, yaitu : Kemampuan konseptual (KONSEP), kemampuan interpersonal (INTPRSNL), kemampuan teknikal (TEKNIS) dan sub konstruk kemampuan political (POLITIKL). Berdasarkan gambar 5.9 dan 5.10 dilakukan analisis model pengukuran konstruk variabel kemampuan manajemen, dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*

*second order* dari setiap dimensi konstruk kemampuan manajemen seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini

**Tabel 5.21**  
**Uji Validitas dan reliabilitas Indikator Konstruk Kemampuan Manajemen**  
**(*second order*)**

<i>Sub-Cnstruct/Indicator</i>	SLF	SLF <sup>2</sup>	STD Error	t <sub>hitung</sub>	<i>Contract Reliability</i>	<i>Variance Extract</i>
<i>CFA Second Order</i>						
Kemampuan konseptual	0,93	0,86	0,14	15,70	0,97	0,88
Kemampuan interpersonal	0,96	0,92	0,08	17,74		
Kemampuan teknis	0,94	0,88	0,12	16,27		
Kemampuan politikal	0,92	0,85	0,15	17,18		

Kriteria CR dan VE (Hair et, al 2010) adalah :

c. *Composite Reliability Measure* atau *Construk Reliability Measure* (CR) atau sering disebut sebagai reliabilitas, dengan persyaratan nilai CR harus  $\geq 0,7$

d. *Variance Extract Measure* (VE) atau ekstrak varian dengan persyaratan harus memiliki nilai VE  $\geq 0,5$

Sumber: Olah Data Lisrel 8.80

Berdasarkan tabel 5.21 juga terlihat bahwa *CFA second order*, dimana dimensi kemampuan konseptual memiliki SLF  $0,93 > 0,50$  dan t<sub>hitung</sub>  $15,70 > 1,96$ , dimensi kemampuan interpersonal memiliki SLF  $0,96 > 0,50$  dan t<sub>hitung</sub>  $17,74 > 1,96$ , dimensi kemampuan teknis memiliki SLF  $0,94 > 0,50$  dan t<sub>hitung</sub>  $16,27 > 1,96$ , dan dimensi kemampuan politikal memiliki SLF  $0,92 > 0,50$  dan t<sub>hitung</sub>  $17,18 > 1,96$ . Hal ini menandakan bahwa setiap indikator pada dimensi konstruk kemampuan manajemen memiliki validitas yang baik dalam mengukur dimensi kemampuan manajemen. Sedangkan dimensi (sub konstruk) dari variabel kemampuan manajemen memiliki nilai *construct reliability* yang lebih besar dari 0,70 yaitu CR  $0,97 > 0,70$  dan nilai *variance extract* yang lebih besar dari 0,50 yaitu VE  $0,88 > 0,50$ . Hal ini menunjukkan bahwa seluruh dimensi (sub-konstruk) kemampuan manajemen memiliki reliability yang baik dalam mengukur dimensi kemampuan manajemen.

#### 4. *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* Konstruk Keunggulan Bersaing

Konstruk Keunggulan bersaing dibangun atas tiga dimensi yaitu; keunggulan biaya, differensiasi, dan fokus. Sebelum menentukan validitas dan reliabilitas model pengukuran dalam CFA, sebaiknya model yang digunakan memiliki beberapa kriteria fit/tidaknya suatu model. Kriteria untuk menilai *Goodness of Fit* variabel keunggulan bersaing dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.22**  
**Kriteria *Goodness of Fit* Variabel Keunggulan Bersaing**

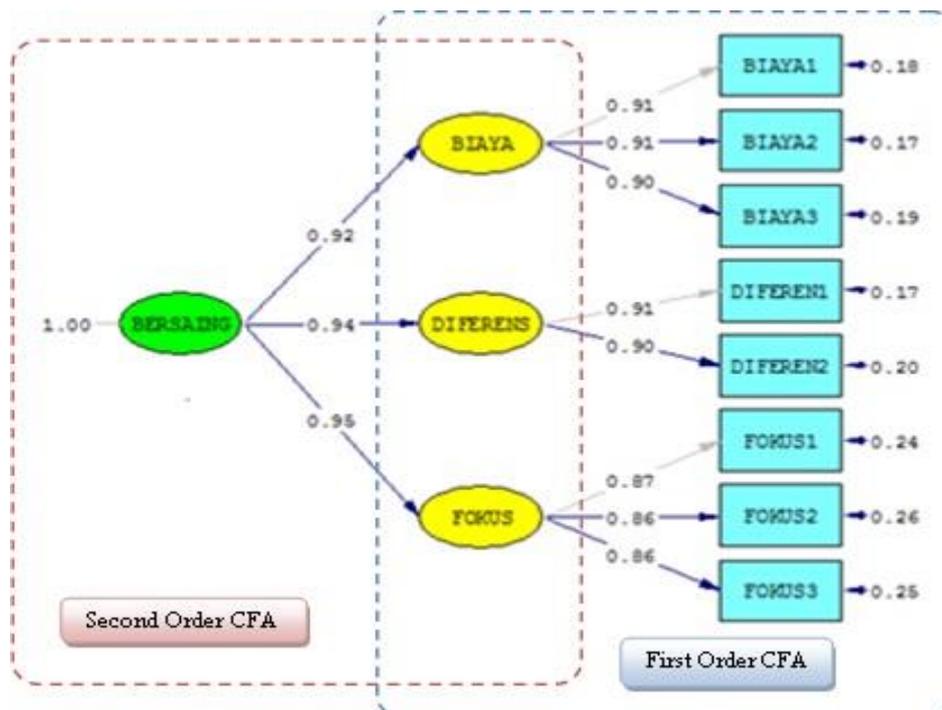
Kriteria	Hasil Perhitungan	Standar <i>Goodness of Fit</i>	Keterangan
RMSEA	0.058	< 0.08	Model fit
GFI	0.97	> 0.9	Model fit
AGFI	0.94	> 0.9	Model fit
NFI	0.99	> 0.9	Model fit
CFI	1.00	> 0.9	Model fit

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Hasil analisis pengolahan data menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Dengan demikian proses analisis faktor konfirmatori dapat dilanjutkan.

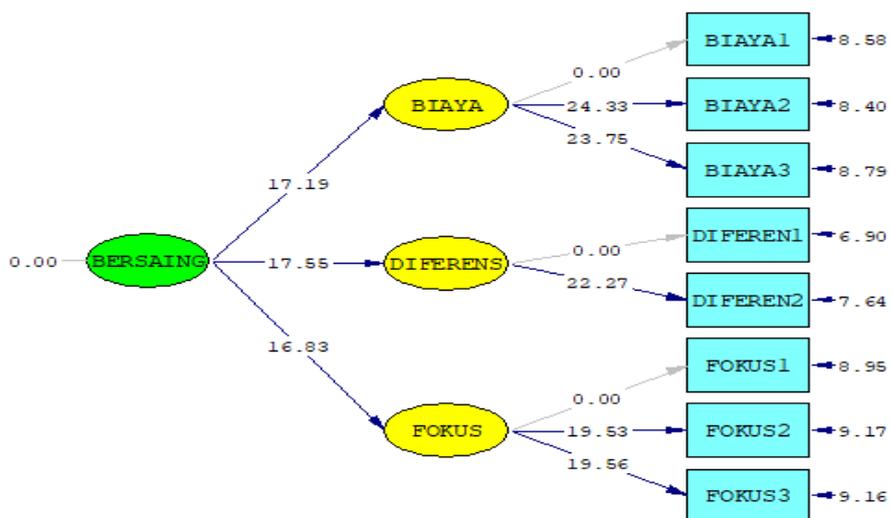
Model pengukuran *first order* dan *second order* dari konstruk Keunggulan bersaing dengan menggunakan *Lisrel 8.80*, seperti terlihat pada gambar berikut:

:



**Gambar 5.11**  
**Model CFA Variabel Keunggulan Bersaing**

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)



Chi-Square=33.31, df=17, P-value=0.01031, RMSEA=0.058

**Gambar 5.12**  
**Model (T-Value) Variabel Keunggulan Bersaing**

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

**a. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Keunggulan Bersaing (first order)**

Konstruk keunggulan bersaing dibangun oleh tiga sub konstruk, yaitu: keunggulan biaya dengan 3 indikator: ((BIAYA1, BIAYA2, BIAYA3), diffrensiasi dengan 2 indikator: ((DIFERENS1, (DIFERENS2), dan sub kontrak fokus, dengan 3 indikator: (FOKUS1, FOKUS2, FOKUS3)

Berdasarkan gambar 5.11 dan 5.12 dilakukan analisis model pengukuran konstruk variabel keunggulan bersaing, dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA) first order* dari setiap indikator konstruk keunggulan bersaing, seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 5.23**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Konstruk Kenggulan Bersaing (*first order*)**

Sub-Cnstruct/Indicator	SLF	SLF <sup>2</sup>	STD Error	t <sub>hitung</sub>	Contract Reliability	Variance Extract
<i>CFA First Order</i>						
<b>Keunggulan Biaya</b>						
Menekan Biaya Yang Rendah Dari Pesaing	0.91	0.83	0.17	0,00	0,93	0,82
Berproduksi Dengan Biaya Rendah	0.91	0.83	0.17	24,33		
Mengoptimalkan Fasilitas Yang Ada	0.9	0.81	0.19	23,75		
<b>Differensiasi</b>						
Selalu Memperkenalkan Produk Baru	0.91	0.83	0.17	0,00	0,90	0,82
Menciptakan Produk Yang Berbeda	0.9	0.81	0.19	22,27		
<b>Fokus</b>						
Fokus Pelanggan Tertentu	0.87	0.76	0.24	0,00	0,90	0,75
Fokus Pada Produk Tertentu	0.86	0.74	0.26	19,53		
Fokus Pada Segmen Tertentu	0.86	0.74	0.26	19,56		

Kriteria CR dan VE adalah (Hair et, al 2010)

- a. *Composite Reliability Measure* atau *Construk Reliability Measure* (CR) atau sering disebut sebagai reliabilitas, dengan persyaratan nilai CR harus  $\geq 0,7$
- b. *Variance Extract Measure* (VE) atau ekstrak varian dengan persyaratan harus memiliki nilai VE  $\geq 0,5$

Sumber: Olah Data Lisrel 8.80

Berdasarkan tabel 5.23 terlihat bahwa *CFA first order* seluruh indikator memiliki SLF  $> 0,50$  dan nilai t<sub>hitung</sub>  $> 1,96$ , hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap dimensi dari variabel keunggulan bersaing memiliki validitas

yang baik untuk mengukur dimensi-dimensi konstruk keunggulan bersaing . Sedangkan indikator yang mengukur dimensi keunggulan biaya memiliki nilai *construct reliability* lebih besar dari 0,70 yaitu CR 0,93 > 0,70 dan nilai *variance extractnya* lebih besar dari 0,50 yaitu VE 0,82 > 0,50. Indikator yang mengukur dimensi Differensiasi memiliki nilai *construct reliability* yang lebih besar dari 0,70 yaitu CR 0,90 > 0,70 dan nilai *variance extractnya* lebih besar dari 0,50 yaitu VE 0,82 > 0,50. Sedangkan indikator yang mengukur dimensi Fokus memiliki *contrsuct* lebih besar dari 0,70 yaitu CR 0,90 > 0,70 dan nilai *variance extract* lebih besar dari 0,50 yaitu VE 0,75 > 0,50. Hal ini menandakan bahwa setiap indikator pada dimensi konstruk Keunggulan bersaing memiliki reliabilitas yang baik dalam mengukur dimensi keunggulan bersaing.

#### **b. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Keunggulan Bersaing (*second order*)**

Konstruk keunggulan bersaing dibangun oleh tiga sub konstruk, yaitu : keunggulan biaya (BIAYA), differensiasi (DIFERENS), dan sub konstruk fokus (FOKUS). Berdasarkan gambar 5.11 dan 5.12 dilakukan analisis model pengukuran konstruk variabel keunggulan bersaing, dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* *second order* dari setiap dimensi konstruk keunggulan bersaing seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini

**Tabel 5.24**  
**Uji Validitas dan reliabilitas Indikator Konstruk Keunggulan Bersaing**  
**(*second order*)**

Sub-Cnstruct/Indicator	SLF	SLF <sup>2</sup>	STD Error	t <sub>hitung</sub>	Contract Reliability	Variance Extract
<i>CFA Second Order</i>						
Keunggulan Biaya	0,92	0,85	0,15	17,19	0,96	0,88
Differensiasi	0,94	0,88	0,12	17,55		
Fokus	0,95	0,90	0,10	16,83		

Kriteria CR dan VE adalah (Hair et, al 2010)

- a. *Composite Reliability Measure* atau *Construk Reliability Measure* (CR) atau sering disebut sebagai reliabilitas, dengan persyaratan nilai CR harus  $\geq 0,7$
  - b. *Variance Extract Measure* (VE) atau ekstrak varian dengan persyaratan harus memiliki nilai  $VE \geq 0,5$
- Sumber: Olah Data Lisrel 8.80

Berdasarkan tabel 5.24 juga terlihat bahwa CFA *second order*, dimana dimensi Keunggulan biaya memiliki SLF  $0,92 > 0,50$  dan  $t_{hitung} 17,19 > 1,96$ , dimensi Differensiasi memiliki SLF  $0,94 > 0,50$  dan  $t_{hitung} 17,55 > 1,96$ , dan dimensi fokus memiliki SLF  $0,95 > 0,50$  dan  $t_{hitung} 16,83 > 1,96$ . Hal ini menandakan bahwa setiap indikator pada dimensi konstruk keunggulan bersaing memiliki validitas yang baik dalam mengukur dimensi keunggulan bersaing. Sedangkan dimensi (sub konstruk) dari variabel keunggulan bersaing memiliki nilai *construct reliability* yang lebih besar dari 0,70 yaitu CR  $0,96 > 0,70$  dan nilai *variance extract* yang lebih besar dari 0,50 yaitu VE  $0,88 > 0,50$ . Hal ini menunjukkan bahwa seluruh dimensi (sub-konstruk) keunggulan bersaing memiliki reliability yang baik dalam mengukur dimensi keunggulan bersaing.

### 5. *Confirmatory Factor Analysis (CFA) Konstruk Kinerja UMK*

Konstruk Kinerja UMK dibangun atas tiga dimensi yaitu; penjualan, pangsa pasar dan profitabilitas. Sebelum menentukan validitas dan reliabilitas model pengukuran dalam CFA, sebaiknya model yang digunakan memiliki beberapa kriteria fit/tidaknya suatu model. Kriteria untuk menilai *Goodness of Fit* variabel kinerja UMK dapat dilihat pada tabel berikut:

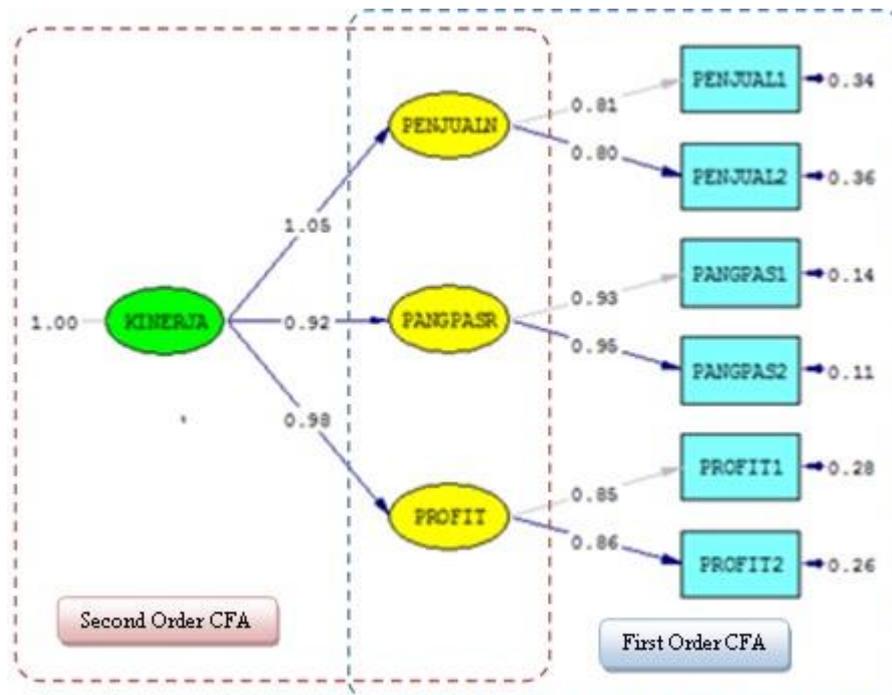
**Tabel 5.25**  
**Kriteria *Goodness of Fit* Variabel Kinerja UMK**

Kriteria	Hasil Perhitungan	Standar <i>Goodness of Fit</i>	Keterangan
RMSEA	0.089	$< 0.08$	Model fit
GFI	0.98	$> 0.9$	Model fit
AGFI	0.92	$> 0.9$	Model fit
NFI	0.99	$> 0.9$	Model fit
CFI	0.99	$> 0.9$	Model fit

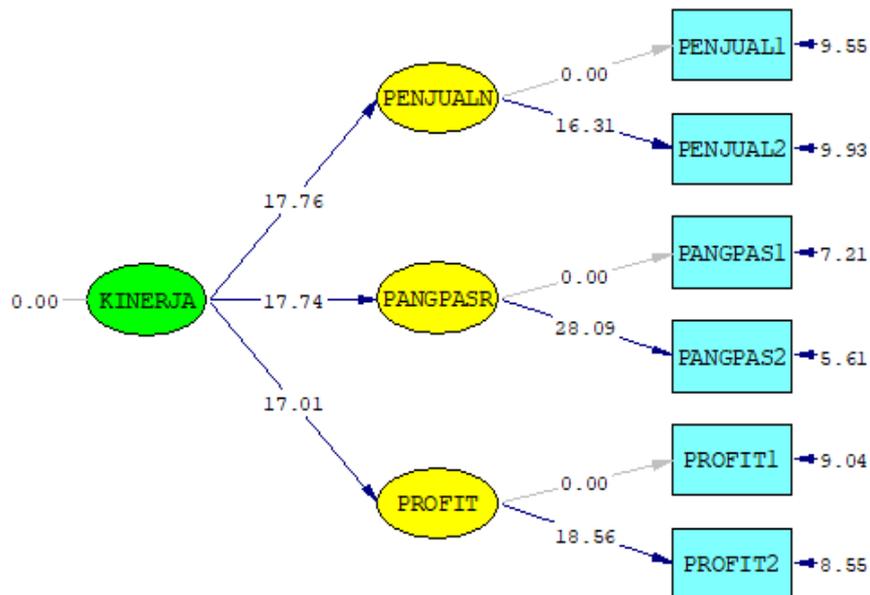
Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Hasil analisis pengolahan data menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Dengan demikian proses analisis faktor konfirmatori dapat dilanjutkan.

Model pengukuran *first order* dan *second order* dari konstruk Kinerja UMK dengan menggunakan *Lisrel 8.80*, seperti terlihat pada gambar berikut:



**Gambar 5.13**  
**Model CFA Variabel Kinerja UMK**



Chi-Square=19.66, df=6, P-value=0.00319, RMSEA=0.089

**Gambar 5.14**  
**Model (T-Value) Variabel Kinerja UMK**

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

#### a. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Kinerja UMK (first order)

Konstruk kinerja UMK dibangun oleh tiga sub konstruk, yaitu: penjualan dengan 2 indikator: (PENJUALN1, PENJUALN2), pangsa pasar dengan 2 indikator: (PANGPASR1, PANGPASR2), dan sub kontrak profitabilitas, dengan 2 indikator: (PROFIT1, PROFIT2)

Berdasarkan gambar 5.13 dan 5.14 dilakukan analisis model pengukuran konstruk variabel keunggulan bersaing, dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA) first order* dari setiap indikator konstruk keunggulan bersaing, seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 5.26**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Konstruk Kinerja UMK (first order)**

Sub-Cnstruct/Indicator	SLF	SLF <sup>2</sup>	STD Error	t <sub>hitung</sub>	Contract Reliability	Variance Extract
<i>CFA First Order</i>						
<b>Penjualan</b>						
Volume Penjualan	0.81	0.66	0.34	0,00	0,79	0,65
Pertumbuhan Penjualan	0.8	0.64	0.36	16,31		
<b>Pangsa Pasar</b>						
Kompetitif Pasar	0.93	0.86	0.14	0,00	0,94	0,88
Peningkatan Pangsa Pasar	0.95	0.90	0.10	28,09		
<b>Profitabilitas</b>						
Kenaikan Profit	0.85	0.72	0.28	0,00	0,84	0,80
Pengembalian Modal Usaha	0.86	0.74	0.26	18,56		

Kriteria CR dan VE adalah (Hair et, al 2010)

- a. *Composite Reliability Measure* atau *Construk Reliability Measure (CR)* atau sering disebut sebagai reliabilitas, dengan persyaratan nilai CR harus  $\geq 0,7$
- b. *Variance Extract Measure (VE)* atau ekstrak varian dengan persyaratan harus memiliki nilai  $VE \geq 0,5$

Sumber: Olah Data Lisrel 8.80

Berdasarkan tabel 5.26 terlihat bahwa *CFA first order* seluruh indikator memiliki  $SLF > 0,50$  dan nilai  $t_{hitung} > 1,96$ , hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap dimensi dari variabel kinerja usaha memiliki validitas yang baik untuk mengukur dimensi-dimensi konstruk kinerja usaha. Sedangkan indikator yang

mengukur dimensi penjualan memiliki nilai *construct reliability* lebih besar dari 0,70 yaitu CR 0,79 > 0,70 dan nilai *variance extractnya* lebih besar dari 0,50 yaitu VE 0,65 > 0,50. Indikator yang mengukur dimensi pangsa pasar memiliki nilai *construct reliability* yang lebih besar dari 0,70 yaitu CR 0,94 > 0,70 dan nilai *variance extractnya* lebih besar dari 0,50 yaitu VE 0,88 > 0,50. Sedangkan indikator yang mengukur dimensi profitabilitas memiliki *construct* lebih besar dari 0,70 yaitu CR 0,84 > 0,70 dan nilai *variance extract* lebih besar dari 0,50 yaitu VE 0,80 > 0,50. Hal ini menandakan bahwa setiap indikator pada dimensi konstruk kinerja usaha memiliki reliabilitas yang baik dalam mengukur dimensi kinerja usaha.

#### **b. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Kinerja UMK (*second order*)**

Konstruk kinerja UMK dibangun oleh tiga sub konstruk, yaitu : penjualan (PENJUALN), pangsa pasar (PANGPASR), dan sub konstruk profitabilitas (PROFIT). Berdasarkan gambar 5.13 dan 5.14 dilakukan analisis model pengukuran konstruk variabel keunggulan bersaing, dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* *second order* dari setiap dimensi konstruk keunggulan bersaing seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 5.27**  
**Uji Validitas dan reliabilitas Indikator Konstruk Kinerja UMK**  
**(*second order*)**

Sub-Cnstruct/Indicator	SLF	SLF <sup>2</sup>	STD Error	t <sub>hitung</sub>	Contract Reliability	Variance Extract
<i>CFA Second Order</i>						
Penjualan	1,05	1,10	-0,1	17,76	0,99	0,97
Pangsa Pasar	0,92	0,85	0,15	17,74		
Profitabilitas	0,98	0,96	0,04	17,01		

Kriteria CR dan VE adalah (Hair et, al 2010)

- a. *Composite Reliability Measure* atau *Construk Reliability Measure* (CR) atau sering disebut sebagai reliabilitas, dengan persyaratan nilai CR harus  $\geq 0,7$
- b. *Variance Extract Measure* (VE) atau ekstrak varian dengan persyaratan harus memiliki nilai VE  $\geq 0,5$

Sumber: Olah Data Lisrel 8.80

Berdasarkan tabel 5.27 juga terlihat bahwa CFA *second order*, dimana dimensi penjualan memiliki SLF  $1,05 > 0,50$  dan  $t_{hitung} 17,76 > 1,96$ , dimensi pangsa pasar memiliki SLF  $0,92 > 0,50$  dan  $t_{hitung} 17,74 > 1,96$ , dan dimensi profitabilitas memiliki SLF  $0,98 > 0,50$  dan  $t_{hitung} 17,01 > 1,96$ . Hal ini menandakan bahwa setiap indikator pada dimensi konstruk kinerja usaha memiliki validitas yang baik dalam mengukur dimensi kinerja usaha. Sedangkan dimensi (sub konstruk) dari variabel kinerja usaha memiliki nilai *construct reliability* yang lebih besar dari 0,70 yaitu CR  $0,99 > 0,70$  dan nilai *variance extract* yang lebih besar dari 0,50 yaitu VE  $0,97 > 0,50$ . Hal ini menunjukkan bahwa seluruh dimensi (sub-konstruk) kinerja usaha

#### 5.1.4.2 Analisis Model Struktural

##### 1. Model Persamaan Struktural Pertama

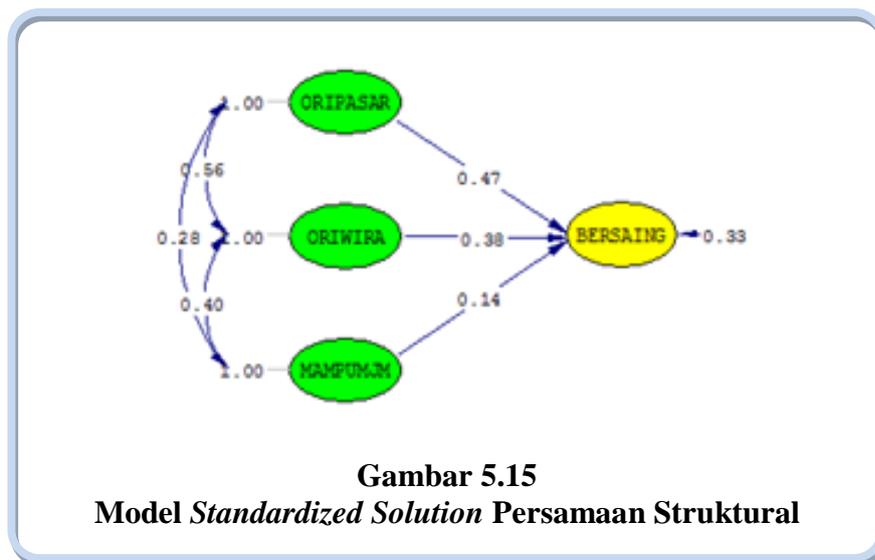
Suatu model dapat dikatakan baik apabila model yang digunakan memiliki beberapa kriteria fit/tidaknya suatu model. Kriteria untuk menilai model fit persamaan struktural pertama dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.28**  
**Kriteria *Goodness of Fit* Persamaan Struktural Pertama**

Kriteria	Hasil Perhitungan	Standar <i>Goodness of Fit</i>	Keterangan
RMSEA	0.043	< 0.08	Model fit
GFI	0.95	> 0.9	Model fit
AGFI	0.92	> 0.9	Model fit
NFI	0.98	> 0.9	Model fit
CFI	0.99	> 0.9	Model fit

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Hasil analisis pengolahan data menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan.



Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Gambar 5.15 di atas menunjukkan bahwa setiap variabel eksogen memiliki nilai koefisien *standardized solution* yang positif. Nilai koefisien *standardized solution* variabel orientasi pasar (0.47), variabel orientasi kewirausahaan (0.38), dan variabel kemampuan manajemen (0.14). Artinya bahwa ketiga variabel eksogen tersebut memiliki pengaruh positif terhadap variabel endogen-1 (keunggulan bersaing).

## 2. Model Persamaan Struktural Kedua

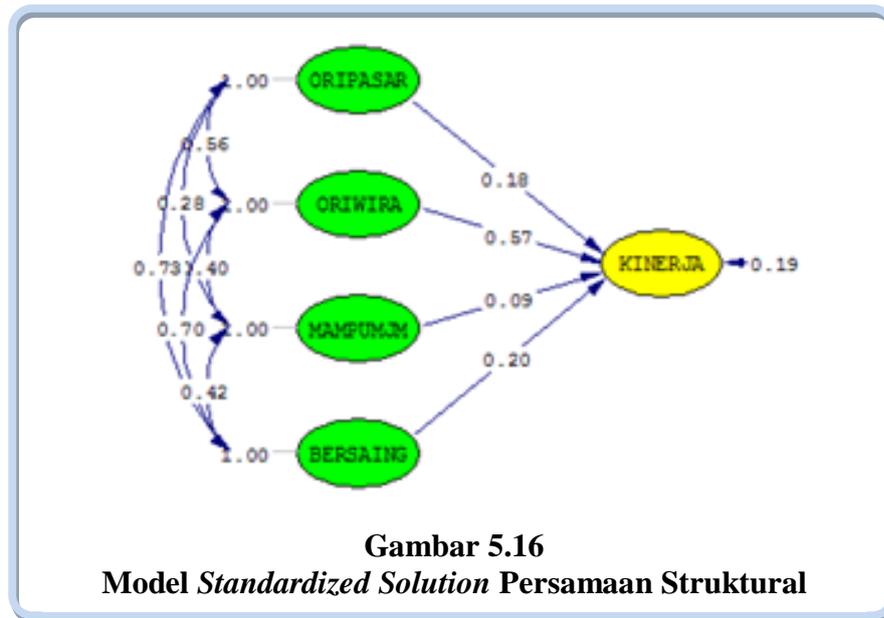
Suatu model dapat dikatakan baik apabila model yang digunakan memiliki beberapa kriteria fit/tidaknya suatu model. Kriteria untuk menilai model fit persamaan struktural kedua dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.29**  
**Kriteria *Goodness of Fit* Persamaan Struktural Kedua**

Kriteria	Hasil Perhitungan	Standar <i>Goodness of Fit</i>	Keterangan
RMSEA	0.035	< 0.08	Model fit
GFI	0.94	> 0.9	Model fit
AGFI	0.92	> 0.9	Model fit
NFI	0.99	> 0.9	Model fit
CFI	1.00	> 0.9	Model fit

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Hasil analisis pengolahan data menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan.



Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Gambar 5.16 di atas menunjukkan bahwa setiap variabel eksogen memiliki nilai koefisien *standardized solution* yang positif. Nilai koefisien *standardized solution* variabel orientasi pasar (0.18), variabel orientasi kewirausahaan (0.57), variabel kemampuan manajemen (0.09), dan variabel keunggulan bersaing (0.20). Artinya bahwa keempat variabel eksogen tersebut memiliki pengaruh positif terhadap variabel endogen-2 (kinerja UMK).

### 3. Model Persamaan Struktural Secara Keseluruhan

Suatu model dapat dikatakan baik apabila model yang digunakan memiliki beberapa kriteria fit/tidaknya suatu model. Kriteria untuk menilai model fit persamaan struktural secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut:

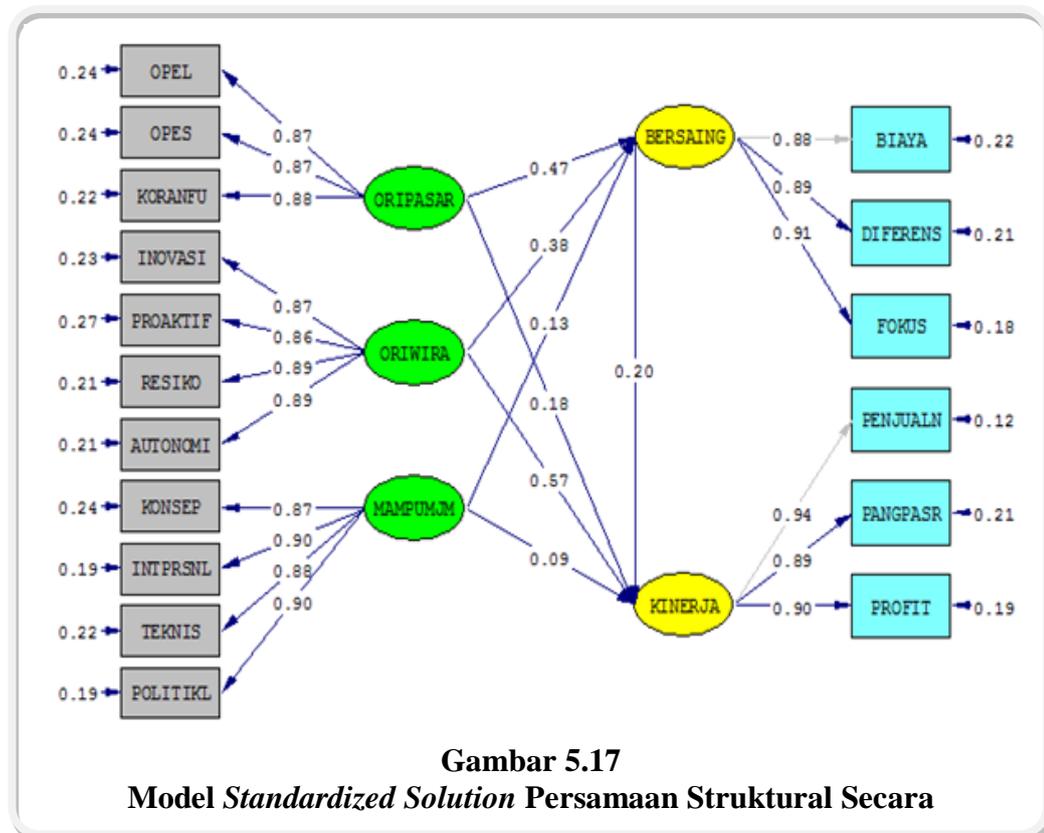
**Tabel 5.30**  
**Kriteria *Goodness of Fit* Persamaan Struktural Secara Keseluruhan**

Kriteria	Hasil Perhitungan	Standar <i>Goodness of Fit</i>	Keterangan
RMSEA	0.032	< 0.08	Model fit
GFI	0.94	> 0.9	Model fit
AGFI	0.92	> 0.9	Model fit
NFI	0.99	> 0.9	Model fit
CFI	1.00	> 0.9	Model fit

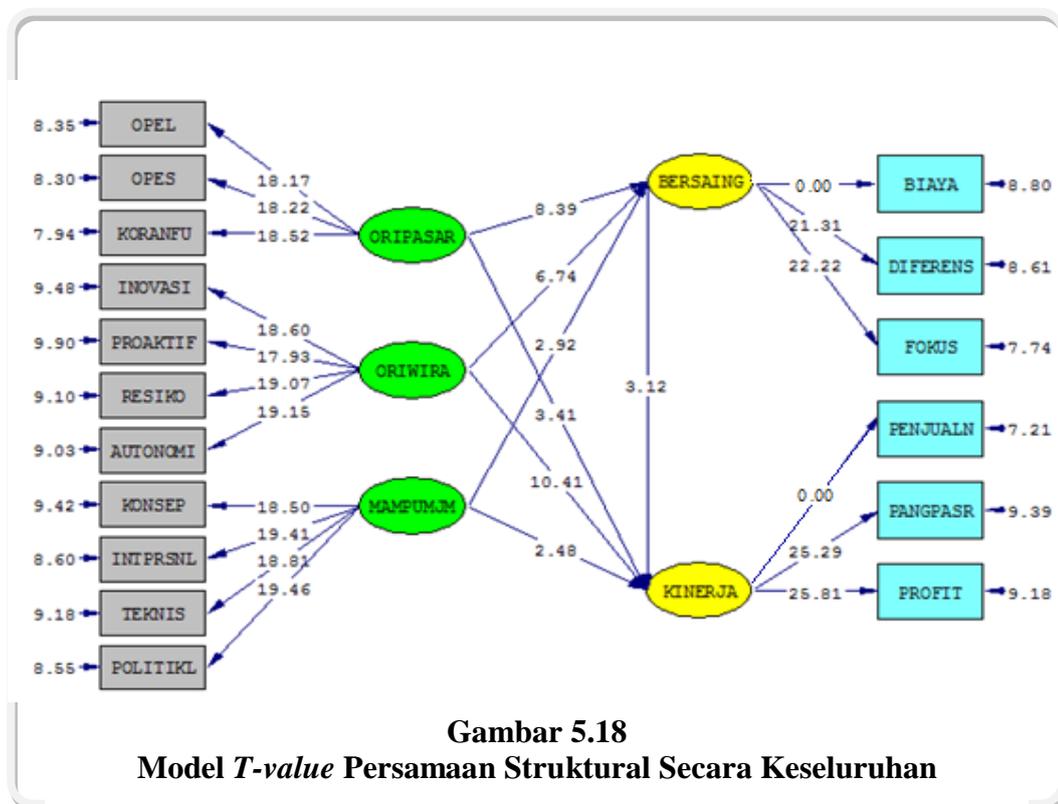
Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Hasil analisis pengolahan data menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan.

Model persamaan struktural secara keseluruhan yang dihasilkan dari pengolahan data adalah sebagai berikut:



Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)



**Gambar 5.18**  
**Model *T-value* Persamaan Struktural Secara Keseluruhan**

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

### 5.1.4.3 Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan analisis pengukuran dan analisis structural dan ukuran kesesuaian model, maka selanjutnya melakukan pengujian hipotesis sebagai berikut:

#### A. Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan dan Kemampuan Manajemen terhadap Keunggulan Bersaing

Pengujian ini dilakukan untuk menguji hipotesis 1, 2, 3 dan 4. Hipotesis satu (H1) menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Hipotesis dua (H2) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Hipotesis tiga (H3) menyatakan bahwa kemampuan manajemen berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Hipotesis empat (H4)

menyatakan bahwa orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen secara bersama-sama berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Berdasarkan gambar 5.17 dan gambar 5.18, dapat diperoleh persamaan struktural sebagai berikut:

Persamaan Struktur 1:

$$\text{BERSAING} = 0.47 \cdot \text{ORIPASAR} + 0.38 \cdot \text{ORIWIRA} + 0.13 \cdot \text{MAMPUMJM}, \text{ Errorvar}=0.33, R^2 = 0.67$$

(0.056)	(0.057)	(0.046)	(0.042)
8.39	6.74	2.92	7.86

### 1. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Bersaing

Hipotesis satu (H1) menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Berdasarkan gambar 5,17 dan gambar 5.18 diketahui bahwa *loading factor* (koefisien jalur) antara orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing sebesar 0,47 sedangkan uji signifikansi dari *t-value* diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 8,39 > 1,96 ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ). Besarnya *loading factor coefficient* menunjukkan besarnya pengaruh parsial sebesar 0,47 atau dengan kontribusi sebesar 22,09%. Hal ini berarti bahwa variabel orientasi pasar secara parsial mampu menjelaskan variabel keunggulan bersaing sebesar 22,09%. Berdasarkan uji hipotesis maka dapat dinyatakan bahwa **hipotesis satu (H1) diterima**.

Adapun sub-kontrak (dimensi) yang membentuk variabel orientasi pasar yang paling merefleksikan adalah dimensi koordinasi antar fungsi dengan *loading factor coefficient* sebesar 0,88. Sedangkan sub-kontrak yang membentuk variabel keunggulan bersaing yang paling dominan adalah dimensi fokus dengan *loading factor coefficient* sebesar 0,91.

## 2. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing

Hipotesis dua (H2) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Berdasarkan gambar 5,17 dan gambar 5.18 diketahui bahwa *loading factor* (koefisien jalur) antara orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing sebesar 0,38 sedangkan uji signifikansi dari *t-value* diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $6,74 > 1,96$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ). Besarnya *loading factor coefficient* menunjukkan besarnya pengaruh parsial sebesar 0,38 atau dengan kontribusi sebesar 14,44%. Hal ini berarti bahwa variabel orientasi kewirausahaan secara parsial mampu menjelaskan variabel keunggulan bersaing sebesar 14,44%. Berdasarkan uji hipotesis maka dapat dinyatakan bahwa **hipotesis dua (H2) diterima**.

Adapun sub-kontrak (dimensi) yang membentuk variabel orientasi kewirausahaan yang paling merefleksikan adalah dimensi autonomi dengan *loading factor coefficient* sebesar 0,89. Sedangkan sub-kontrak yang membentuk variabel keunggulan bersaing yang paling dominan adalah dimensi fokus dengan *loading factor coefficient* sebesar 0,91.

## 3. Pengaruh Kemampuan Manajemen terhadap Keunggulan Bersaing

Hipotesis tiga (H3) menyatakan bahwa kemampuan manajemen berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Berdasarkan gambar 5,17 dan gambar 5.18 diketahui bahwa *loading factor* (koefisien jalur) antara kemampuan manajemen terhadap keunggulan bersaing sebesar 0,13 sedangkan uji signifikansi dari *t-value* diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,92 > 1,96$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ). Besarnya *loading factor coefficient* menunjukkan besarnya pengaruh parsial sebesar 0,13 atau dengan kontribusi sebesar 1,69%. Hal ini berarti bahwa variabel kemampuan manajemen secara parsial mampu

menjelaskan variabel keunggulan bersaing sebesar 1,69%. Berdasarkan uji hipotesis maka dapat dinyatakan bahwa **hipotesis tiga (H3) diterima**.

Adapun sub-kontrak (dimensi) yang membentuk variabel kemampuan manajemen yang paling merefleksikan adalah dimensi kemampuan politikal dengan *loading factor coefficient* sebesar 0,90. Sedangkan sub-kontrak yang membentuk variabel keunggulan bersaing yang paling dominan adalah dimensi fokus dengan *loading factor coefficient* sebesar 0,91.

#### **4. Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, dan Kemampuan Manajemen secara bersama-sama terhadap terhadap Keunggulan Bersaing**

Hipotesis empat (H4) menyatakan bahwa orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen secara bersama-sama berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Berdasarkan persamaan struktur 1 diketahui bahwa orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan pada keunggulan bersaing dengan koefisien determinan ( $R^2$ ) sebesar 0,67 sedangkan uji signifikan dari *F-value* diperoleh nilai  $F_{hitung} 7,86 > 2,64$  ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ). Besarnya koefisien determinan ( $R^2$ ) menunjukkan besarnya pengaruh orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen secara bersama-sama terhadap keunggulan bersaing dengan kontribusi 67%. Hal ini berarti variabel orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen secara bersama-sama mampu menjelaskan variabel keunggulan bersaing sebesar 67%, sedangkan sisanya sebesar 33% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam model penelitian ini.

Adapun variabel yang paling dominan berpengaruh pada variabel keunggulan bersaing adalah variabel orientasi pasar yaitu sebesar 0,47 atau sebesar 22,09%.

Berdasarkan uji hipotesis, maka dapat dinyatakan bahwa **hipotesis empat (H4) diterima.**

### **B. Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil (UMK)**

Pengujian ini dilakukan untuk menguji hipotesis 5, 6, 7, 8 dan 9. Hipotesis lima (H5), menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja usaha mikro kecil (UMK). Hipotesis enam (H6) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap Kinerja usaha mikro kecil (UMK). Hipotesis tujuh (H7) menyatakan bahwa kemampuan manajemen berpengaruh terhadap kinerja usaha mikro kecil (UMK), Hipotesis delapan (H8) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja usaha mikro kecil (UMK). Hipotesis sembilan (H9) menyatakan bahwa orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen dan keunggulan bersaing secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja usaha mikro kecil (UMK). Berdasarkan gambar 5.17 dan gambar 5.18, maka diperoleh persamaan struktural sebagai berikut:

#### Persamaan Struktur 2:

$$\text{KINERJA} = 0.20 \cdot \text{BERSAING} + 0.18 \cdot \text{ORIPASAR} + 0.57 \cdot \text{ORIWIRA} + 0.092 \cdot \text{MAMPUMJM}, \text{ Errorvar} = 0.19, R^2 = 0.81$$

(0.064)	(0.053)	(0.055)	(0.037)	(0.025)
3.12	3.41	10.41	2.48	7.45

### **5. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil (UMK)**

Hipotesis lima (H5) menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja usaha mikro kecil. Berdasarkan gambar 5,17 dan gambar 5.18 diketahui bahwa *loading factor* (koefisien jalur) antara orientasi pasar terhadap kinerja usaha mikro kecil sebesar 0,18 sedangkan uji signifikansi dari *t-value* diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,41 > 1,96$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ). Besarnya *loading factor coefficient* menunjukkan besarnya pengaruh parsial sebesar 0,18 atau dengan kontribusi sebesar 3,24%. Hal

ini berarti bahwa variabel orientasi pasar secara parsial mampu menjelaskan variabel kinerja usaha mikro kecil sebesar 3,41%. Berdasarkan uji hipotesis maka dapat dinyatakan bahwa **hipotesis lima (H5) diterima.**

Adapun sub-konstruk (dimensi) yang membentuk variabel orientasi pasar yang paling merefleksikan adalah dimensi koordinasi antar fungsi dengan *loading factor coefficient* sebesar 0,88. Sedangkan sub-konstruk yang membentuk variabel kinerja usaha mikro kecil yang paling dominan adalah dimensi penjualan dengan *loading factor coefficient* sebesar 0,94.

## **6. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil (UMK)**

Hipotesis enam (H6) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja usaha mikro kecil. Berdasarkan gambar 5,17 dan gambar 5.18 diketahui bahwa *loading factor* (koefisien jalur) antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha mikro kecil sebesar 0,57 sedangkan uji signifikansi dari *t-value* diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $10,41 > 1,96$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ). Besarnya *loading factor coefficient* menunjukkan besarnya pengaruh parsial sebesar 0,57 atau dengan kontribusi sebesar 32,49%. Hal ini berarti bahwa variabel orientasi kewirausahaan secara parsial mampu menjelaskan variabel kinerja usaha mikro kecil sebesar 32,49%. Berdasarkan uji hipotesis maka dapat dinyatakan bahwa **hipotesis enam (H6) diterima.**

Adapun sub-konstruk (dimensi) yang membentuk variabel orientasi kewirausahaan yang paling merefleksikan adalah dimensi autonomi dengan *loading factor coefficient* sebesar 0,89. Sedangkan sub-konstruk yang membentuk variabel kinerja usaha mikro kecil yang paling dominan adalah dimensi penjualan dengan *loading factor coefficient* sebesar 0,94.

## 7. Pengaruh Kemampuan Manajemen terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil (UMK)

Hipotesis tujuh (H7) menyatakan bahwa kemampuan manajemen berpengaruh terhadap kinerja usaha mikro kecil. Berdasarkan gambar 5,17 dan gambar 5.18 diketahui bahwa *loading factor* (koefisien jalur) antara kemampuan manajemen terhadap kinerja usaha mikro kecil sebesar 0,09 sedangkan uji signifikansi dari *t-value* diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,48 > 1,96$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ). Besarnya *loading factor coefficient* menunjukkan besarnya pengaruh parsial sebesar 0,09 atau dengan kontribusi sebesar 0,81%. Hal ini berarti bahwa variabel kemampuan manajemen secara parsial mampu menjelaskan variabel kinerja usaha mikro kecil sebesar 0,81%. Berdasarkan uji hipotesis maka dapat dinyatakan bahwa **hipotesis tujuh (H7) diterima.**

Adapun sub-kontrak (dimensi) yang membentuk variabel kemampuan manajemen yang paling merefleksikan adalah dimensi kemampuan politikal dengan *loading factor coefficient* sebesar 0,90. Sedangkan sub-konstruk yang membentuk variabel kinerja usaha mikro kecil yang paling dominan adalah dimensi penjualan dengan *loading factor coefficient* sebesar 0,94

## **8. Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil (UMK)**

Hipotesis delapan (H8) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja usaha mikro kecil. Berdasarkan gambar 5,17 dan gambar 5.18 diketahui bahwa *loading factor* (koefisien jalur) antara keunggulan bersaing terhadap kinerja usaha mikro kecil sebesar 0,20 sedangkan uji signifikansi dari *t-value* diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,12 > 1,96$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ). Besarnya *loading factor coefficient* menunjukkan besarnya pengaruh parsial sebesar 0,20 atau dengan kontribusi sebesar 4 %. Hal ini berarti bahwa variabel keunggulan bersaing secara parsial mampu menjelaskan variabel kinerja usaha mikro kecil sebesar 4 %. Berdasarkan uji hipotesis maka dapat dinyatakan bahwa **hipotesis delapan (H8) diterima.**

Adapun sub-kontrak (dimensi) yang membentuk variabel keunggulan bersaing yang paling merefleksikan adalah dimensi fokus dengan *loading factor coefficient* sebesar 0,91. Sedangkan sub-konstruk yang membentuk variabel kinerja usaha mikro kecil yang paling dominan adalah dimensi penjualan dengan *loading factor coefficient* sebesar 0,94.

## **9. Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen dan Keunggulan Bersaing secara bersama-sama terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil (UMK)**

Hipotesis sembilan (H9), menyatakan bahwa orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen dan keunggulan bersaing secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja usaha mikro kecil (UMK). Berdasarkan persamaan struktural 2 diketahui bahwa orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen dan keunggulan bersaing secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha mikro kecil (UMK) dengan koefisien

determinan ( $R^2$ ) sebesar 0,81 sedangkan uji signifikan dari F-value diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $7,45 > 2,40$  ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ). Besarnya koefisien determinan ( $R^2$ ) menunjukkan besarnya pengaruh orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen dan keunggulan bersaing secara bersama-sama mampu menjelaskan variabel kinerja usaha mikro kecil (UMK) sebesar 81% sedangkan sisanya sebesar 19% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam model penelitian ini.

Adapun variabel yang paling dominan berpengaruh pada variabel kinerja usaha mikro kecil (UMK) adalah variabel orientasi kewirausahaan yaitu sebesar 0,57 atau sebesar 32,49%. Berdasarkan uji hipotesis maka dapat dinyatakan bahwa **hipotesis sembilan (H9) diterima.**

Berdasarkan beberapa hasil pengujian yang telah dilakukan, maka secara ringkas dapat ditampilkan pada tabel berikut:

**Tabel 5.31**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

No.	Hipotesis	Uji t		Uji F		Kesimpulan Statistik	Keterangan
		$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$		
1	Terdapat pengaruh positif orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing.	8,39	1,96	-	-	$H_0$ ditolak, $H_a$ diterima	Orientasi pasar secara parsial berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.
2	Terdapat pengaruh positif orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing.	6,74	1,96	-	-	$H_0$ ditolak, $H_a$ diterima	Orientasi kewirausahaan secara parsial berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.
3	Terdapat pengaruh positif kemampuan manajemen terhadap keunggulan bersaing.	2,92	1,96	-	-	$H_0$ ditolak, $H_a$ diterima	Kemampuan manajemen secara parsial berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.
4	Terdapat pengaruh positif orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, dan	-	-	7,86	2,64	$H_0$ ditolak, $H_a$ diterima	Orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, dan

No.	Hipotesis	Uji t		Uji F		Kesimpulan Statistik	Keterangan
		t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>		
	kemampuan manajemen secara bersama-sama terhadap keunggulan bersaing.						kemampuan manajemen secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.
5	Terdapat pengaruh positif orientasi pasar terhadap kinerja UMK.	3,41	1,96	-	-	H <sub>0</sub> ditolak, H <sub>a</sub> diterima	Orientasi pasar secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja UMK.
6	Terdapat pengaruh positif orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMK.	10,41	1,96	-	-	H <sub>0</sub> ditolak, H <sub>a</sub> diterima	Orientasi kewirausahaan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja UMK.
7	Terdapat pengaruh positif kemampuan manajemen terhadap kinerja UMK.	2,48	1,96	-	-	H <sub>0</sub> ditolak, H <sub>a</sub> diterima	Kemampuan manajemen secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja UMK.
8	Terdapat pengaruh positif keunggulan bersaing terhadap kinerja UMK.	3,12	1,96	-	-	H <sub>0</sub> ditolak, H <sub>a</sub> diterima	Keunggulan bersaing secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja UMK.
9	Terdapat pengaruh positif orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, dan keunggulan bersaing secara bersama-sama terhadap kinerja UMK.	-	-	7,45	2,40	H <sub>0</sub> ditolak, H <sub>a</sub> diterima	Orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, dan keunggulan bersaing secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja UMK.

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

#### 5.1.4.4 Perhitungan Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan nilai *standardized solution* yang terdapat pada Gambar 5.17, maka diperoleh hasil perhitungan pengaruh langsung variabel eksogen ke variabel endogen-2 dan pengaruh tidak langsung variabel eksogen ke variabel endogen-2 melalui variabel endogen-1. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.32**  
**Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung**

Variabel	Pengaruh Langsung Terhadap Kinerja UMK	Pengaruh Tidak Langsung Terhadap Kinerja UMK Melalui Keunggulan Bersaing	Kesimpulan
Orientasi Pasar	$(0,18)^2 = 0,0324$	$0,47 \times 0,20 = 0,094$	PL < PTL
Orientasi Kewirausahaan	$(0,57)^2 = 0,3249$	$0,38 \times 0,20 = 0,076$	PL > PTL
Kemampuan Manajemen	$(0,09)^2 = 0,0081$	$0,13 \times 0,20 = 0,026$	PL < PTL

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa:

1. Nilai pengaruh langsung orientasi pasar terhadap kinerja UMK sebesar 0,0324 lebih kecil dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung orientasi pasar terhadap kinerja UMK sebesar 0,094. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung orientasi pasar terhadap kinerja UMK melalui keunggulan bersaing lebih menentukan dari pada pengaruh langsung orientasi pasar terhadap kinerja UMK. Dalam hal ini variabel keunggulan bersaing berperan sebagai variabel mediasi yang menentukan kinerja UMK.
2. Nilai pengaruh langsung orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMK sebesar 0,3249 lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMK sebesar 0,076. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMK lebih menentukan daripada pengaruh tidak langsung orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMK melalui keunggulan bersaing. Dalam hal ini variabel keunggulan bersaing tidak berperan sebagai variabel mediasi yang menentukan kinerja UMK.

3. Nilai pengaruh langsung kemampuan manajemen terhadap kinerja UMK sebesar 0,0081 lebih kecil dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung kemampuan manajemen terhadap kinerja UMK sebesar 0,026. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung kemampuan manajemen terhadap kinerja UMK melalui keunggulan bersaing lebih menentukan daripada pengaruh langsung kemampuan manajemen terhadap kinerja UMK. Dalam hal ini variabel keunggulan bersaing berperan sebagai variabel mediasi yang menentukan kinerja UMK.

## 5.2. Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian ini mengacu pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan hasil uji hipotesis yang telah dijelaskan sebelumnya. Berdasarkan persamaan struktur 1, maka diperoleh rumusan sebagai berikut:

$$\text{BERSAING} = 0.47 \cdot \text{ORIPASAR} + 0.38 \cdot \text{ORIWIRA} + 0.13 \cdot \text{MAMPUMJM}, \text{ Errorvar}=0.33, R^2 = 0.67$$

(0.056)	(0.057)	(0.046)	(0.042)
8.39	6.74	2.92	7.86

### 5.2.1. Orientasi Pasar Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil penelitian menemukan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing sebesar 0,47. Koefisien ini menunjukkan bahwa orientasi pasar memberikan kontribusi pada keunggulan bersaing sebesar 22,09%. Hal ini berarti bahwa jika orientasi pasar di kelola dan dilaksanakan secara optimal maka akan berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Semakin tinggi tingkat orientasi pasar yang dilakukan oleh UMK, cenderung akan meningkatkan keunggulan bersaing pada usaha mikro kecil bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat. Hasil temuan ini dapat memberikan gambaran bahwa

orientasi pasar itu penting untuk merespon ancaman dan peluang dari lingkungan bisnis selalu berubah-ubah sehingga memperoleh posisi unggul dalam persaingan.

Pada analisa deskriptif ditemukan bahwa dimensi yang paling kuat dan memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah orientasi pelanggan dengan nilai rata-rata 3,94. Sedangkan pada hasil analisa data dengan uji statistik, dimensi yang paling merefleksikan orientasi pasar adalah koordinasi antar fungsi. Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya pelaksanaan orientasi pasar tersebut lebih memperhatikan dan terfokus kepada pengukuran kepuasan pelanggan. Namun pada saat dikaitkan dengan variabel lain maka orientasi pasar direfleksikan pada dimensi koordinasi antar fungsi, dengan indikator berbagi sumber daya dengan unit bisnis lainnya. Dengan demikian orientasi pasar akan dapat terlaksana apabila masing-masing unit usaha mikro kecil (UMK) bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat dapat melakukan koordinasi antar fungsi dengan cara dapat berbagi sumber daya dengan unit bisnis lainnya, sehingga hal ini akan berdampak pada peningkatan dan pencapaian keunggulan bersaing pada UMK sulaman dan bordir di provinsi Sumatera Barat terutama pada dimensi fokus, dimana industri harus lebih memfokuskan kepada produk tertentu saja untuk bisa bersaing dengan border di luar Sumatera Barat.

Oleh sebab itu hasil penelitian ini berhasil membuktikan bahwa orientasi pasar memberikan pengaruh dan signifikan terhadap keunggulan bersaing UMK bordir dan sulaman di Sumatera Barat. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Handoyo, (2016), terhadap UMKM Bordir di daerah Jawa Tengah, dari hasil penemuannya diungkapkan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, dan secara teoritis hubungan antara

orientasi pasar dan keunggulan bersaing harus dapat digunakan untuk menggambarkan bahwa orientasi pasar diperlukan untuk menciptakan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Perusahaan yang dapat menerapkan orientasi pasar akan memiliki kelebihan dalam hal mengetahui tentang pelanggan dan ini akan dapat dijadikan sebagai sumber untuk menciptakan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Hal ini juga konsisten dengan apa yang dikemukakan oleh Langgrek (2014), dan Jogaratnam (2017). Dengan kata lain, perusahaan-perusahaan yang melaksanakan orientasi pasar akan dapat mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan dalam jangka panjang dan dapat mengembangkan strategi untuk memaksimalkan kekuatannya, sehingga perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan ancaman eksternal.

### **5.2.2. Orientasi Kewirausahaan Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing**

Hasil penelitian menemukan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing sebesar 0,38. Koefisien ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memberikan kontribusi pada keunggulan bersaing sebesar 14,44%. Hal ini berarti bahwa jika orientasi kewirausahaan di kelola dan dilaksanakan secara optimal maka akan berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing. Semakin tinggi tingkat orientasi kewirausahaan yang dilakukan oleh UMK, cenderung akan meningkatkan

keunggulan bersaing pada usaha mikro kecil bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat.

Pada analisa deskriptif ditemukan bahwa dimensi yang paling kuat dan memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah proaktif dengan nilai rata-rata 4,14. Sedangkan pada hasil analisa data dengan uji statistik, dimensi yang paling merefleksikan orientasi kewirausahaan adalah autonomi. Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya pelaksanaan orientasi kewirausahaan lebih memperhatikan dan terfokus kepada antisipasi perubahan lingkungan. Tetapi jika dikaitkan dengan variabel lain maka orientasi kewirausahaan direfleksikan pada dimensi autonomi dengan indikator memiliki rasa tanggung jawab. Dengan demikian orientasi kewirausahaan akan terlaksana dan berjalan dengan lebih baik jika masing-masing unit usaha mikro kecil (UMK) bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat dapat lebih mementingkan kegiatan autonomi dengan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pengembangan unit usaha bordir dan sulaman ini karena border dan sulaman ini merupakan warisan dari nenek moyang yang sudah ada dari dulunya yang sudah merupakan salah satu ciri khas Sumatera Barat dan yang pastinya berbeda dengan border dan sulaman dari daerah lainnya dan harus dipertahankan karena keunikannya belum tentu bisa di miliki oleh daerah lainnya, sehingga hal ini akan berdampak pada peningkatan keunggulan bersaing pada UMK sulaman dan bordir di provinsi Sumatera Barat terutama pada dimensi fokus yang diukur dengan indikator fokus pada produk tertentu.

Berdasarkan uraian di atas membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan memberikan pengaruh dan signifikan terhadap keunggulan bersaing UMK bordir dan sulaman di Sumatera Barat. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian

yang dilakukan sebelumnya, seperti penelitian Pardi (2014) yang menemukan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada UKM Batik di Jawa tengah. Hal ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Zebaree (2017) dan Nurvriasari (2012), mengatakan bahwa perlunya pemilik usaha kecil dan menengah untuk berkomitmen terhadap orientasi kewirausahaan yang terdiri dari proaktif, inovasi, keberanian di dalam mengambil resiko serta adanya sikap autonomi di dalam menempatkan posisi strategisnya terhadap pengembangan keunggulan bersaing.

### **5.2.3. Kemampuan Manajemen Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing**

Hasil penelitian menemukan bahwa kemampuan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing sebesar 0,13. Koefisien ini menunjukkan bahwa kemampuan manajemen memberikan kontribusi pada keunggulan bersaing sebesar 1,69%. Hal ini berarti bahwa jika kemampuan manajemen di tingkatkan dan dilaksanakan secara optimal maka akan berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing. Semakin tinggi tingkat kemampuan manajemen pemilik UMK, cenderung akan meningkatkan keunggulan bersaing pada usaha mikro kecil bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat.

Dari hasil analisa deskriptif ditemukan bahwa dimensi yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah kemampuan konseptual dengan nilai rata-rata 3,63. Sedangkan pada hasil analisa data dengan uji statistik, dimensi yang paling merefleksikan kemampuan manajemen adalah kemampuan politikal. Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya kemampuan manajemen itu akan terlihat pada suatu fungsi pengorganisasian. Tetapi jika dikaitkan dengan variabel lain maka

kemampuan manajemen direfleksikan pada dimensi kemampuan politikal dengan indikator yang harus diperhatikan adalah membangun koneksi yang tepat. Dengan demikian kemampuan manajemen akan terlaksana dan berjalan dengan lebih baik jika masing-masing unit usaha mikro kecil (UMK) bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat dapat menggerakkan kemampuan politikal dengan cara dapat membangun koneksi yang tepat, sehingga hal ini akan berdampak pada peningkatan keunggulan bersaing pada UMK sulaman dan bordir di provinsi Sumatera Barat terutama pada dimensi fokus yang diukur dengan indikator fokus pada produk tertentu.

Dengan demikian, hasil penelitian ini membuktikan bahwa kemampuan manajemen memberikan pengaruh dan signifikan terhadap keunggulan bersaing UMK bordir dan sulaman di Sumatera Barat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian, Kusuma (2013), yang menemukan bahwa kemampuan manajemen yang dalam hal ini adalah knowledge management berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh oleh Kiseli (2016), tetapi Abbas (2014), justru bertolak belakang dengan hipotesis yang sama, dia menemukan bahwa kemampuan manajemen tidak berpengaruh signifikan dengan keunggulan bersaing.

#### **5.2.4. Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan dan Kemampuan Manajemen Secara Bersama-sama Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing**

Hasil penelitian menemukan bahwa orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan kontribusi sebesar 67%, sementara 33% dipengaruhi oleh variabel lain selain orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen, seperti teknologi informasi, inovasi produk, lingkungan eksternal dan internal dan sebagainya. Orientasi pasar memiliki faktor yang dominan sebesar 0,47 atau memiliki kontribusi sebesar 22,09% terhadap peningkatan keunggulan bersaing. Orientasi pasar yang direfleksikan oleh dimensi koordinasi antar fungsi dan indikator berbagi sumber daya dengan unit bisnis lainnya. Orientasi kewirausahaan memiliki kontribusi sebesar 0,38 atau 14,44% terhadap keunggulan bersaing. Orientasi kewirausahaan direfleksikan oleh dimensi autonomi dengan indikator memiliki rasa tanggung jawab. Kemampuan manajemen memiliki kontribusi sebesar 0,13 atau 1,69% terhadap keunggulan bersaing. Kemampuan manajemen direfleksikan oleh dimensi kemampuan politikal dengan indikator membangun koneksi yang tepat. Dengan demikian variabel orientasi pasar memiliki pengaruh langsung yang paling kuat dibanding variabel orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen terhadap keunggulan bersaing.

Pada analisa deskriptif ditemukan bahwa dimensi yang paling kuat atau yang paling tinggi rata-ratanya untuk variabel keunggulan bersaing adalah dimensi differensiasi dengan rata-rata 4,11. Sedangkan pada analisa statistik inferensial penelitian ini dimensi yang paling merefleksikan adalah dimensi fokus yaitu fokus pada produk tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan keunggulan bersaing

UMK bordir dan sulaman akan terlihat pada pendekatan differensiasi dengan cara selalu berusaha untuk memperkenalkan produk baru. Namun pada saat dikaitkan dengan variabel lain maka keunggulan bersaing direfleksikan oleh dimensi fokus yaitu harus fokus pada produk tertentu saja.

Hasil penelitian ini dapat melengkapi penelitian yang dilakukan oleh Jogaratnam (2017) melakukan penelitian terhadap variabel orientasi pasar terhadap *competitive advantage* dan menemukan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*, selain itu Jogaratnam juga melakukan penelitian terhadap orientasi kewirausahaan terhadap *competitive advantage*, dengan hasilnya positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*.

Berdasarkan persamaan struktur, maka diperoleh rumusan sebagai berikut:

$$\text{KINERJA} = 0.20 \cdot \text{BERSAING} + 0.18 \cdot \text{ORIPASAR} + 0.57 \cdot \text{ORIWIRA} + 0.092 \cdot \text{MAMPUMJM}, \text{ Errorvar}=0.19, R^2=0.81$$

(0.064)	(0.053)	(0.055)	(0.037)	(0.025)
3.12	3.41	10.41	2.48	7.45

#### **5.2.5. Orientasi Pasar Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil (UMK)**

Hasil penelitian menemukan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha mikro kecil (UMK) sebesar 0,18. Koefisien ini menunjukkan bahwa orientasi pasar memberikan kontribusi pada kinerja UMK sebesar 3,24%. Hal ini berarti bahwa jika orientasi pasar di dikelola dan dilaksanakan secara optimal maka akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja UMK. Semakin tinggi tingkat orientasi pasar yang dilakukan oleh UMK, cenderung akan meningkatkan kinerja usaha bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat.

Adapun dimensi orientasi pasar yang paling dominan adalah dimensi koordinasi antar fungsi dengan indikator yang dominan adalah berbagi sumber daya dengan unit bisnis lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi pasar akan terlaksana dan berjalan dengan lebih baik jika masing-masing unit usaha mikro kecil (UMK) bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat dapat melakukan koordinasi antar fungsi dengan cara dapat berbagi sumber daya dengan unit bisnis lainnya, sehingga hal ini akan berdampak pada peningkatan kinerja pada UMK sulaman dan bordir di provinsi Sumatera Barat. Oleh karena itu kesadaran dari UMK terhadap konsep orientasi pasar seharusnya menjadi penekanan utama untuk dikembangkan dalam rangka menghasilkan kinerja yang unggul, terutama pada dimensi penjualan yang diukur dengan meningkatkan volume penjualan dari UMK tersebut.

Hasil pengujian sejalan dengan apa yang telah dikemukakan oleh Narver dan Slater (2000) yang mengatakan bahwa orientasi pasar itu adalah budaya bisnis yang terdapat pada perusahaan dan dianggap sebagai komponen penting yang akan menentukan tingkat pertumbuhan dan merupakan faktor yang akan menentukan perolehan tingkat keuntungan perusahaan. Kajian ini juga didukung oleh Syalyova (2015), Duhbilela (2015), Zainul, et.al (2016), Silviasih (2016), Kara, et.al (2005), Kumar (2011), yang menemukan bahwa orientasi pasar terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Meskipun hasil studi menghasilkan temuan yang sama tetapi terdapat perbedaan dalam objek yang digunakan. Orientasi pasar merupakan sesuatu faktor yang terpenting di dalam perubahan terhadap kebutuhan pelanggan, oleh sebab itu perusahaan, harus menyadari bahwa kedekatan dengan pasar itu penting.

### **5.2.6. Orientasi Kewirausahaan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja UMK**

Hasil penelitian menemukan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMK sebesar 0,57. Koefisien ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memberikan kontribusi pada kinerja UMK sebesar 32,49%. Hal ini berarti bahwa jika orientasi kewirausahaan dikelola dan dilaksanakan secara optimal maka akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja usaha mikro kecil. Semakin tinggi tingkat orientasi kewirausahaan yang dilakukan oleh UMK, cenderung akan meningkatkan kinerja pada usaha mikro kecil bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat. Dengan orientasi kewirausahaan yang semakin kuat maka akan membantu perusahaan dalam menciptakan ide baru yang membuka peluang untuk melakukan penetrasi pasar sehingga dapat meningkatkan kinerja usaha.

Adapun dimensi orientasi kewirausahaan yang paling dominan adalah dimensi autonomi dengan indikatornya adalah memiliki rasa tanggung jawab. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan akan terlaksana dan berjalan dengan lebih baik jika masing-masing unit usaha mikro kecil (UMK) bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat dapat mengutamakan kegiatan autonomi dengan cara bahwa UMK border dan sulaman di Sumatera Barat memiliki rasa tanggung jawab terhadap pengembangan produk border dan sulaman ini, dengan demikian tentu akan berdampak pada peningkatan kinerja UMK bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat terutama pada dimensi penjualan yang diukur dengan indikator volume penjualan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Hanifah (2011), Mason, et.al (2015), Zehir, et.al, Keh,et.al (2007), Kajalo (2015), dan Silviasih (2016), hasil temuannya memberikan jawaban bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Usaha.

#### **5.2.7. Kemampuan Manajemen Berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja UMK**

Hasil penelitian menemukan bahwa kemampuan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMK sebesar 0,09. Koefisien ini menunjukkan bahwa kemampuan manajemen memberikan kontribusi pada kinerja usaha sebesar 0,81%. Hal ini berarti bahwa jika kemampuan manajemen ditingkatkan dan dilaksanakan secara optimal maka akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja UMK. Semakin tinggi tingkat kemampuan manajemen pemilik UMK, cenderung akan meningkatkan kinerja pada usaha mikro kecil bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat.

Adapun dimensi kemampuan manajemen yang paling dominan adalah dimensi kemampuan politikal dengan indikator yang dominan adalah membangun koneksi yang tepat. Hal ini menunjukkan bahwa jika kemampuan manajemen dapat berjalan dengan baik dan dapat ditingkatkan oleh masing-masing pemilik unit usaha mikro kecil (UMK) bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat maka kemampuan politikal juga akan dapat dijalankan secara optimal dengan cara membangun koneksi yang tepat, sehingga akan berdampak kepada peningkatan kinerja usaha mikro kecil UMK bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat, terutama pada dimensi penjualan yang diukur dengan indikator volume penjualan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yao (2016), Hajar, et.al (2012), Tseng (2016), dalam temuannya dihasilkan bahwa kemampuan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha, walaupun dalam hal ini objek penelitiannya berbeda-beda.

#### **5.2.8. Keunggulan Bersaing Berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja UMK**

Hasil penelitian menemukan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha mikro kecil (UMK) sebesar 0,20. Koefisien ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing memberikan kontribusi pada kinerja UMK sebesar 4%. Hal ini berarti bahwa jika keunggulan bersaing ditingkatkan maka akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja UMK. Semakin tinggi tingkat keunggulan bersaing yang diciptakan oleh UMK, cenderung akan meningkatkan kinerja usaha bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat.

Adapun dimensi keunggulan bersaing yang paling dominan adalah dimensi fokus dengan indikator yang dominan adalah fokus pada produk tertentu. Hal ini menunjukkan jika keunggulan bersaing ditingkatkan oleh masing-masing pemilik unit usaha mikro kecil (UMK) bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat maka pemilik harus fokus untuk meningkatkannya dengan memfokuskan pada produk tertentu, sehingga nantinya akan berdampak kepada peningkatan kinerja usaha mikro kecil UMK bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat, terutama pada dimensi penjualan yang diukur oleh indikator volume penjualan.

Penemuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ekawati, et.al (2016), Yao (2016), Handoyo (2016), Majeed (2011), Kusuma,et.al (2013), dan

Pardi, et.al (2014). Dari hasil analisisnya ditemukan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha.

#### **5.2.9. Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen dan Keunggulan Bersaing Berpengaruh Positif dan Signifikan Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja UMK**

Hasil penelitian menemukan bahwa orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen dan keunggulan bersaing secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha mikro kecil (UMK) dengan kontribusi sebesar 81%, sementara 19% dipengaruhi oleh variabel lain selain orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen dan keunggulan bersaing, yaitu teknologi informasi, inovasi, lingkungan eksternal dan internal. Orientasi kewirausahaan memiliki faktor yang dominan sebesar 0,57 atau memiliki kontribusi sebesar 32,49% terhadap peningkatan kinerja UMK. Sedangkan keunggulan bersaing hanya sebesar 0,20 atau memiliki kontribusi sebesar 4%. Untuk orientasi pasar memiliki pengaruh sebesar 0,18 atau memiliki kontribusi sebesar 3,24%. Sementara kemampuan manajemen hanya sebesar 0,092 atau memiliki kontribusi hanya sebesar 0,85%.

Orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh langsung yang lebih kuat dibandingkan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja UMK. Sedangkan orientasi pasar dan kemampuan manajemen memiliki pengaruh tidak langsung yang lebih kuat dibandingkan pengaruh langsung terhadap kinerja UMK. Dengan demikian keunggulan bersaing merupakan partial mediating bagi orientasi pasar dan kemampuan manajemen.

Pada analisa deskriptif ditemukan bahwa dimensi yang paling tinggi rata-ratanya pada kinerja UMK adalah dimensi pangsa pasar dengan nilai rata-rata sebesar 4,065. Sedangkan pada analisa inferensial dalam penelitian ini, dimensi yang paling merefleksikan kinerja UMK adalah penjualan. Namun pada saat dikaitkan dengan variabel lain, maka kinerja UMK bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat akan mengalami peningkatan jika memperbaiki perkembangan dari volume penjualannya.

Berdasarkan hasil analisa tersebut, diketahui bahwa variabel keunggulan bersaing merupakan variabel parsial mediating pada pengaruh orientasi pasar, orientasi pelanggan dan kemampuan manajemen terhadap kinerja UMK bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat. Berdasarkan hasil uji hipotesa ditemukan bahwa, untuk meningkatkan kinerja UMK bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat terutama pada dimensi penjualan, maka keunggulan bersaing perlu ditingkatkan terlebih dahulu terutama pada dimensi fokus. Kemampuan keunggulan bersaing akan meningkat jika orientasi pasar terutama pada dimensi koordinasi antar fungsi dapat terlaksana dengan baik, jika orientasi kewirausahaan dapat berjalan dan diterapkan terutama pada dimensi autonomi, dan jika kemampuan manajemen dari para pemilik terutama pada dimensi kemampuan politikal dapat terlaksana dan berjalan lancar.

Adapun novelty dari penelitian ini adalah ditemukan bahwa : secara tidak langsung variabel orientasi pasar merupakan variabel yang paling berpengaruh untuk meningkatkan kinerja UMK melalui keunggulan bersaing. Sedangkan variabel yang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja UMK adalah variabel orientasi kewirausahaan. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan volume penjualan

UMK bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat tidak harus terlebih dahulu dengan cara meningkatkan kemampuan keunggulan bersaing tetapi dengan melakukan strategi yang tepat didalam membangun dan mengembangkan sikap orientasi kewirausahaan. Temuan yang lainnya dimana, untuk meningkatkan kinerja UMK yang paling berpengaruh adalah orientasi kewirausahaan dengan dimensi yang paling dominan itu adalah autonomi dengan memiliki tanggung jawab dalam pengembangan UMK bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat bahwa produk ini adalah warisan yang sudah turun temurun dengan menonjolkan ciri khas yang pastinya berbeda yang belum tentu dimiliki oleh daerah lainnya. Temuan ini juga dapat memberikan masukan dan memperkaya ilmu manajemen khususnya adalah bidang ilmu pemasaran, jika dikaitkan dengan apa yang dikemukakan di dalam *Resource Advantage Theory Hunt (2015)* bahwa perusahaan akan mencapai kinerja yang superior jika memiliki keunggulan kompetitif dan sebaliknya, hal ini berarti bahwa keunggulan bersaing itu penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan, tetapi di dalam penelitian yang dilakukan terhadap usaha bordir dan sulaman, justru yang memiliki pengaruh yang paling dominan itu adalah orientasi kewirausahaan di dalam meningkatkan kinerja.

Hasil temuan ini juga melengkapi penelitian yang dilakukan oleh Nurvriasari (2012) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan strategi bersaing terhadap kinerja UKM.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI MANAJERIAL DAN SARAN**

#### **6.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisa dan uji hipotesis pada variabel orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, keunggulan bersaing dan kinerja usaha mikro dan kecil (UMK) maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing UMK bordir dan sulaman. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi pasar sangat berperan di dalam meningkatkan keunggulan bersaing, Adapun dimensi yang dominan merefleksikan Orientasi pasar adalah koordinasi antar fungsi dengan indikator berbagi sumber daya dengan unit usaha atau bisnis lainnya, sementara dimensi yang paling merefleksikan keunggulan bersaing adalah fokus, dengan indikator fokus pada produk tertentu.
2. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini berarti bahwa orientasi kewirausahaan berperan penting dalam menentukan keunggulan bersaing. Adapun dimensi yang dominan merefleksikan Orientasi kewirausahaan adalah Autonomi, dengan indikator memiliki rasa tanggung jawab, sementara dimensi yang paling merefleksikan Keunggulan bersaing adalah fokus, dengan indikator fokus pada produk tertentu.
3. Kemampuan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Ini berarti bahwa kemampuan manajemen juga akan berperan penting di dalam meningkatkan keunggulan bersaing. Hal ini

menunjukkan bahwa semakin bagus kemampuan manajemennya maka keunggulan bersaing akan terlihat peningkatannya. Adapun dimensi yang dominan merefleksikan Kemampuan manajemen adalah Kemampuan politikal, dengan indikator membangun koneksi yang tepat, sementara dimensi yang paling merefleksikan Keunggulan bersaing adalah fokus , dengan indikator fokus pada produk tertentu.

4. Orientasi pasar, Orientasi Kewirausahaan dan Kemampuan manajemen secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan bersaing UMK Bordir dan Sulaman. Peningkatan orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, dan kemampuan manajemen secara bersama-sama akan meningkatkan keunggulan bersaing UMK Bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat, dengan nilai kontribusi sebesar 67%, sedangkan sisanya sebesar 33%, merupakan kontribusi variabel lain yang tidak termasuk dalam model. Variabel yang paling berpengaruh terhadap Keunggulan bersaing adalah orientasi pasar, dengan dimensi yang paling dominan adalah koordinasi antar fungsi terutama pada indikator berbagi sumber daya dengan usaha dan unit bisnis lainnya. Sementara dimensi yang paling dominan dalam membentuk variabel Keunggulan bersaing adalah fokus dengan indikator fokus pada produk tertentu.
5. Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMK Bordir dan Sulaman. Hal ini juga membuktikan bahwa orientasi pasar akan berperan penting dalam meningkatkan kinerja UMK bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat. Dimensi yang paling dominan dalam membentuk

variabel orientasi pasar adalah koordinasi antar fungsi terutama pada indikator berbagi sumber daya dengan unit usaha dan bisnis lainnya . Sementara dimensi yang paling dominan dalam membentuk variabel kinerja UMK adalah penjualan terutama pada indikator volume penjualan.

6. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMK bordir dan sulaman. Hal ini membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan berperan penting di dalam meningkatkan kinerja UMK bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat. Dimensi yang paling dominan dalam membentuk variabel Orientasi kewirausahaan adalah autonomi terutama pada indikator memiliki rasa tanggung jawab. Sementara dimensi yang paling dominan dalam membentuk variabel Kinerja UMK adalah penjualan terutama pada indikator volume penjualan.
7. Kemampuan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMK bordir dan sulaman. Hal ini terbukti bahwa kemampuan manajemen cukup berperan di dalam meningkatkan kinerja UMK bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat.. Dimensi yang paling dominan dalam membentuk variabel Kemampuan manajemen adalah kemampuan politikal terutama pada indikator membangun koneksi yang tepat. Sementara dimensi yang paling dominan dalam membentuk variabel Kinerja UMK adalah penjualan terutama pada indikator volume penjualan.
8. Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMK bordir dan sulaman. Hal ini membuktikan bahwa Keunggulan bersaing cukup berperan di dalam meningkatkan Kinerja UMK bordir dan sulaman di

Provinsi Sumatera Barat. Dimensi yang paling dominan dalam membentuk variabel Keunggulan bersaing adalah fokus terutama pada indikator fokus pada produk tertentu. Sementara dimensi yang paling dominan dalam membentuk variabel Kinerja UMK adalah penjualan terutama pada indikator volume penjualan.

9. Orientasi pasar, Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan manajemen dan Keunggulan bersaing secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMK Bordir dan Sulaman. Peningkatan Orientasi pasar, Orientasi kewirausahaan, Kemampuan manajemen dan Keunggulan bersaing secara bersama-sama akan meningkatkan Kinerja UMK Bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat, dengan nilai kontribusi sebesar 81%, sedangkan sisanya sebesar 19%, merupakan kontribusi variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini seperti teknologi informasi, inovasi produk dan orientasi pembelajaran dan sebagainya. Variabel yang paling berpengaruh terhadap Kinerja UMK adalah Orientasi Kewirausahaan, dengan dimensi yang paling dominan adalah autonomi terutama dengan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pengembangan unit usahanya, hal ini juga menjadi temuan dalam penelitian ini, karena khusus untuk daerah Sumatera Barat bahwa dimensi yang paling dominan itu dilihat dari autonominya bukan dari inovasi, proaktif atau dimensi resiko, hal ini disebabkan bahwa bordir dan sulaman merupakan usaha yang sudah turun temurun dari masyarakat Sumatera Barat dan sudah merupakan ciri khas dari provinsi Sumatera Barat, oleh sebab itu para pemilik usaha memiliki rasa tanggung jawab terhadap

pengembangannya supaya tetap eksis, walaupun dalam kondisi pertumbuhan ekonomi yang menurun. Sementara dimensi yang paling dominan dalam membentuk variabel Kinerja UMK adalah penjualan terutama pada indikator volume penjualan. Temuan penting lainnya dari hasil penelitian ini adalah variabel keunggulan bersaing hanya berperan sebagai partial mediating yang artinya bahwa keunggulan bersaing tidak memediasi pengaruh variabel orientasi pasar, dan variabel kemampuan manajemen terhadap kinerja UMK.

## **6.2. Implikasi Manajerial**

1. Hasil temuan penelitian ini menjelaskan bahwa untuk meningkatkan keunggulan bersaing UMK bordir dan sulaman maka diperlukan peran orientasi pasar terutama direfleksikan oleh dimensi koordinasi antar fungsi, pentingnya orientasi kewirausahaan terutama yang direfleksikan pada dimensi autonomi dan adanya kemampuan manajemen yang kuat terutama yang direfleksikan pada dimensi kemampuan politikal. Secara bersama-sama orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen memberikan kontribusi sebesar 67% terhadap keunggulan bersaing. Selanjutnya ditemukan bahwa orientasi pasar merupakan variabel yang dominan terhadap keunggulan bersaing. Oleh karena itu perlu perhatian terhadap orientasi pasar. Orientasi pasar sangat berperan di dalam meningkatkan keunggulan bersaing pada UMK bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat, terutama yang direfleksikan pada dimensi koordinasi antar fungsi yang tercermin pada berbagi sumber daya dengan unit bisnis lain. Hal

ini berarti bahwa untuk meningkatkan keunggulan bersaing yang tercermin pada dimensi fokus terutama adalah fokus pada produk tertentu, maka para UMK bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat harus bisa berbagi sumber daya dengan unit bisnis lain.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja UMK maka orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen dan keunggulan bersaing harus bersinergi dengan baik sehingga memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja UMK bordir dan sulaman di Sumatera Barat. Secara bersama-sama orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen dan keunggulan bersaing memberikan kontribusi sebesar 81% ( $R^2=0,81$ ) terhadap kinerja UMK. Secara langsung orientasi kewirausahaan lebih menentukan dan memiliki peran yang bermakna dalam meningkatkan kinerja UMK bordir dan sulaman. Hal ini mengindikasikan bahwa para pemilik UMK bordir dan sulaman harus memiliki tanggung jawab terhadap pengembangan usahanya, untuk dapat meningkatkan kinerja dari UMK tersebut, terutama terhadap peningkatan volume penjualan. walaupun disaat terjadi penurunan pertumbuhan ekonomi, seperti terjadi resesi ekonomi yang berdampak kepada UMKM tak terkecuali UMK bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat ini, seperti di kota Pariaman, sekitar 13 % unit usaha masih belum mampu menjalankan kegiatan operasionalnya (Dinas Perdagangan Perindustrian Koperasi dan UKM Pariaman). Karena unit usaha ini sebagian besar adalah usaha kerajinan yang sudah turun-temurun untuk itu masing-masing unit usaha memiliki tanggung

jawab berusaha bangkit lagi agar tetap eksis dengan berkreatif. Oleh sebab itu masing-masing unit usaha dapat berbagi sumber daya dengan unit bisnis lainnya, dan dapat bersinergi, disamping itu diperlukan kemampuan manajemen di dalam membangun koneksi yang tepat, dimana dalam masa pandemi ini UMK bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat dapat bekerja sama dan membangun kemitraan dengan Pertamina, hal ini tentu akan sangat membantu dalam peningkatan kinerja UMK.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan, maka dapat disampaikan bahwa temuan dalam penelitian ini, orientasi pasar dan kemampuan manajemen akan memiliki peran yang bermakna pada kinerja UMK jika dimediasi oleh keunggulan bersaing. Temuan penting lainnya dari hasil penelitian ini adalah variabel keunggulan bersaing hanya berperan sebagai variabel partial mediating. Dengan kata lain variabel orientasi kewirausahaan ternyata memiliki pengaruh langsung yang lebih besar terhadap kinerja UMK dibanding pengaruh tidak langsung

### **6.3. Saran**

Berdasarkan penelitian ini, maka peneliti menyampaikan beberapa saran dalam rangka usaha perbaikan dan peningkatan kinerja UMK bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat yang dipengaruhi oleh orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen dan keunggulan bersaing.

### 6.3.1. Saran Manajerial

1. Dengan tidak mengabaikan variabel lainnya, maka untuk meningkatkan keunggulan bersaing bagi UMK bordir dan sulaman, maka disarankan agar dapat memperhatikan peran dari variabel orientasi pasar terutama pada dimensi koordinasi antar fungsi yaitu dengan cara berbagi sumber daya dengan unit bisnis lain. Dan memperhatikan serta meningkatkan peran dominan dari variabel orientasi kewirausahaan terutama pada dimensi auttonomi dengan indicator memiliki rasa tanggung jawab terhadap pengembangan unit usaha karena UMK bordir dan sulaman ini yang merupakan suatu ciri khas yang dimiliki oleh provinsi Sumatera Barat dan pastinya akan berbeda dengan daerah lainnya. Disamping itu selain variabel orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan para pengusaha harus mampu meningkatkan kemampuannya dengan membangun koneksi yang tepat yang direfleksikan oleh dimensi autonomi. Secara bersama-sama ditemukan bahwa orientasi pasar memiliki andil yang cukup besar dalam menciptakan keunggulan bersaing. Dengan dapat diterapkannya hal-hal yang telah disampaikan tersebut, maka diharapkan dapat menciptakan kemampuan keunggulan bersaing dengan dimensi fokus melalui fokus pada produk tertentu.
2. Untuk meningkatkan Kinerja UMK bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat, maka perlu dilakukan peningkatan secara bersinergi antara orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen serta keunggulan bersaing. UMK bordir dan sulaman harus mampu mengembangkan dan

meningkatkan orientasi kewirausahaan, karena orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja UMK dari bordir dan sulaman khususnya di provinsi Sumatera Barat ini. Dan secara bersama juga ditemukan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki peran yang dominan dalam meningkatkan kinerja UMK. Dimana untuk lebih meningkatkan kinerja dari UMK ini, unit usaha harus memperhatikan indikator-indikator lainnya yang untuk diperbaiki antara lain; kompetitif pasar dan kenaikan profit. Berdasarkan analisa pengaruh langsung maupun tidak langsung, maka disarankan setiap UMK bordir dan sulaman di Sumatera Barat harus dapat menciptakan semangat independen dalam melakukan kegiatan untuk pengembangan usahanya dengan penuh rasa tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja UMK bordir dan sulaman. Sedangkan jika dikaitkan dengan variabel eksogen lainnya seperti orientasi pasar dan kemampuan manajemen, maka disarankan bahwa keunggulan bersaing harus dapat ditingkatkan terlebih dahulu sehingga nantinya akan dapat meningkatkan kinerja UMK bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat.

### **6.3.2. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah dilakukan dengan menggunakan prosedur ilmiah, namun masih memiliki keterbatasan, antara lain:

1. Penelitian ini hanya mengambil populasi pada UMK bordir dan sulaman di 5 Kabupaten/Kota yang ada di Sumatera Barat, dengan berbagai pertimbangan seperti yang telah disebutkan. Sedangkan untuk meningkatkan generalisasi

hasil yang diperoleh pada penelitian berikutnya, ruang lingkup objek penelitian dapat diperluas dengan mengambil populasi pada UMK yang sama di wilayah Sumatera Barat lainnya.

2. Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan untuk mengukur orientasi pasar didasarkan pada prespektif budaya seperti yang dikemukakan oleh Narver dan Slater (1990). Hal ini tentu dapat dipertimbangkan untuk menggunakan dimensi atau indikator yang berbeda dari penggunaan konsep orientasi pasar.
3. Populasi dalam penelitian ini adalah unit usaha bordir dan sulaman yang terdapat di Sumatera Barat yang pastinya memiliki keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan yang spesifik dan berbeda dengan daerah lainnya. Oleh sebab itu pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Resourced Based Theory (RBV)*, bukan *Market Based Value (MBV)*.
4. Penelitian ini dilakukan sebelum terjadinya masa pandemi covid-19, apabila penelitian dilakukan setelah masa pandemi, kemungkinan akan menghasilkan temuan yang berbeda.

### **6.3.3. Saran untuk Peneliti Lebih Lanjut**

1. Setelah melakukan penelitian analisa data maka terlihat bahwa variabel Kemampuan manajemen merupakan variabel yang paling kecil pengaruhnya terhadap Kinerja Usaha pada UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat. Untuk itu disarankan kepada peneliti berikutnya memasukan variabel Kemampuan manajemen pada objek penelitian yang berbeda.

2. Kontribusi pengaruh variabel Orientasi pasar, Orientasi kewirausahaan, dan Kemampuan manajemen terhadap Keunggulan bersaing adalah sebesar 67%, sehingga terdapat 33% disarankan untuk dilakukannya penelitian lebih lanjut dengan menambahkan variabel lain, termasuk dalam hal ini juga menambah jumlah sampel sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap keunggulan bersaing UMK bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat lebih besar lagi.
3. Variabel Kemampuan manajemen mempunyai pengaruh relatif kecil terhadap Kinerja Usaha UMK Bordir dan sulaman di Provinsi Sumatera Barat, sehingga disarankan pada peneliti lebih lanjut untuk menggunakan variabel yang lainnya, seperti, teknologi informasi, inovasi, dan orientasi pembelajaran, yang mungkin saja akan memiliki pengaruh dominan terhadap Kinerja Usaha UMK Bordir dan sulaman di provinsi Sumatera Barat.
4. Pada penelitian ini variabel mediasi yang digunakan adalah keunggulan bersaing, maka disarankan untuk peneliti lebih lanjut untuk menggunakan variabel yang lainnya sebagai variabel mediasi seperti inovasi dan pengetahuan manajemen sehingga nantinya hasilnya akan berbeda.
5. Penelitian ini dapat juga dilakukan tidak terbatas pada UMK bordir dan Sulaman saja, tetapi juga bisa dilaksanakan pada Usaha Kecil dan Menengah untuk unit Klasifikasi yang berbeda



## DAFTAR PUSTAKA

- Afifa, 2013, *Orientasi Wirausaha Pengusaha Bordir Kerancang di Sumatera Barat*, Polibisnis, Volume 3, No. 2, Oktober 2013, Hal 68
- Afsharghaseni,A.,M. Zain,M. Sambas- vian, dan S.N. S. Imm. 2013. *Market Orientation, Government Regulation, Competitive Advantage and Internationalization of SMEs: A Study In Malaysia*. *Journal of Business Administration Research* 2(2):13-22.
- Agha, S., Alrubaiee, L., and Jamhour, M. 2012. *Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance*. *International Journal of Business and Management*, 7 (1):192-204.
- Ali Kara, John E.Spilan, Oscar W.DeShieldsJr (2005)*The Effect of Market Orientation on Business Performance: a Studi of small-Size Service Retailers Using MARKOR Scale* 43 (2): 105-118
- Anomsari, M.A, *Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, Dan Strategi Bisnis Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Perusahaan (Studi Pada Industri Kecil menengah di Kawasan Barito Senarang)*, Jurnal Semantik, Vol 1 No. 1 Tahun 2011
- Arief, Mohammad, 2013, *Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Perusahaan melalui Fkesibelitas Strategi sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada UKM Sentra di Kabupaten Malang)*
- Audita Nuvriasari Gumirlang Wicaksono Sumiyarsih, *Peran Orientasii Pasar, Orientasi Kewirausahaan dan Strategi iBersaing terhadap Peningkatan Kinerja*, Ekuitas:Jurnal Ekonomi dan Keuangan 2015, 241-259
- Baker ,Sinkula (2009), *The Complementary Effect Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Business*, *Journal of Small Business Management*, 47, p. 443
- Barney, B, Jay & Hesterly, William, 2015, *Strategic Management and Competitive advantage: Concepts*, 5th Edition,Pearson
- Chen,Jui Chen dan Collin Silversthorne, 2008, *Ownership Structure, founder, Leadership and Performance of Norwegian SME implication for financing entrepreneur oppurtunities*. *Journal of Business Venturing*, 19 p 619 – 639
- Chong, H.Gin, 2008 *Measure performance of Small and Medium Sized EnterPrise the Grounded Theory Approach*, *Journal Of Business And Public Affairs*, volume 2, Issue 1, 2008
- Hunger, David dan Wheelen, *Manajemen Strategis*, 2009, penerbit Andi Offset, cetakan 2

- Dewi,Putri,Ni Made, (2017). *Peran Keunggulan Bersaing dalam Memediasi Pengaruh Orientasi Pasar*, E-Journal Manajemen Unud, Vol.6. No.9, 4947-4977
- Dess G. Gregory,& Lumpkin, G,T, *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, Mc. Graw-Hill, 2006-559 halaman
- Dubihlela,Job, (2015), *Determinant of And Barierrrs To, Market Orientation and Relationship with Business Performance Among SMEs*, *The Journal of Applied Business Research*, Vol 31 (5), 1667-1679
- Duygulu&Kurgun, 2009.*The Effect of Managerial Entrepreneurship Behavior On Employee Satisfaction Hospitality Managers Dilemma African Journal of Business Management*, Vo.3 (11), 715-726, November.
- Emadzade, Mashayekhi, Abdar, 2012, *Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance, Interdisciplinaty*, *Journals of Contemporary Research in Business*, Vol 3, No.11, March 2012
- Emrizal, Primadona, 2013, *Wirausaha dan Pengembangan UKM di Sumatera Barat: Suatu Kajian pada UKM Sulaman dan Bordiran*, *Polibisnis*, UNP, Vol 5, No.1, April 2013
- Ekawati,N.W.,Rahyuda,I.K.,Yasa,K.N.N.,and Sukaatmadja,I.P.G.2016.*Implementation of Ecoprenership and Green Innovation in Building Competitive Advantage to Generate Success of New Spa Productsin Bali. International Bussiness Management*,10(14):2660-2669
- Ferdinand, Augusty, (2014), *Metode Penelitian Manajemen*, Penerbit; Universitas Diponegoro Press
- Ginsberg, A.(2011).“*Measuring Changesin Entrepreneurial Orientation Following Industry Deregulation:TheDevelopment of aDiagnostic Instrument*,”*Proceedings ofInternational Council of Small Business*.
- Ghozali, Imam, 2014, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS 23*, Edisi 8, Semarang, Penerbit ;Universitas Diponegoro
- Gustina,Afifah, 2016, *Investigasi Orientasi Wirausaha Pengusaha Bordir dan Makanan Ringan Kota Bukittinggi*, *National Cofferece of Applied Science, Engineering, Business and Information Technology*, PoliteknikNegeri Padang, 15-16 Oktober
- Handoyo, Sunaryo, 2016, *The effect tof marketing innovation ,market orientation, and social capital on competitive advantage and marketing performance:Astudy in SMEs of embroidery Central Java Province*, *Journal of Economics, Business and Accountancy Ventura*, Volume 18 (3):360

- Hanifa, 2011 *Pengaruh orientasi kewirausahaan, budaya organisasi dan strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan*, proseding seminar.Nasional call for paper, issn-isbn 978-979-3649-65-8
- Hasan, Ali, 2009, *Marketing*, Yogyakarta, MedPress
- Herman, Matthias, Fink, 2010, *Entrepreneurial Orientation and Business Performance*, Vienna University of Economics and Business, Augasse 2-6, A-10190 Vienna, Austria
- Hudson,M,SmartA, Bourne M (2001), *Theory an Practice in SNE performance Measurement System*, *International Journal OF Operations & Production Management*, Vol 21, No.8, p.1096-1115
- Hult, Thomas M, David J. Ketchen, Jr, David A. Griffith, Brian R. Chabowski, Mary K. Hamman, Bernadine Johnson Dykes, Wesley A. Pollitedan S Tamer Cavusgil, 2008, *An Assesment Of The Measurement of Performance in International Business Research*, *Journal of International Business Studies*, Vol 39, No. 6, p. 1064-1080
- Hunger J,Daviddan Wheelen L,Thomas.2001."*Manajemen Strategis*". Yogyakarta. ANDI
- Indriantoro, Nur, 2011, *Metodologi Penelitian Bisnis*, FEB UGM Yogyakarta
- Jogaratnam, Giri, (2017), *The Effect of Market Orientation, Entrepreneur Orientation and Human Capital on Positional Advantage: Evidence from The Restaurant Industry*, *International Journal of Hospitality Management*, 60, 104-113
- Kamener, Dahliana, 2017, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Strategi Bersaing Industri UKM Bordir/Sulaman di Kota Padang*, *Journal of Economic and Economic Education*, Vol.5, No.1 (90-105)
- KajaloSami, ArtoLindblom, (2015), *Market Orientation, Entrepreneurial orientation and Business Performance among small retailers* *International Journal of Retail & Distribution Management* , Vol. 43, Iss 7
- Karim, Suhartini, 2007, *Analisis Pengaruh Kewirausahaan Koorporasi Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Pabrik Pengolahan Crumb Rubber di Palembang*, *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, Vol 5 No.9
- Keh ,Hean Tat , ThiTuyet Mai Nguyen, Hwei Ping Ng, (2007), *The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on The Performance of SMEs*”,*Journal of Business Venturing*, 22, 592–611
- Kiseli Jane Mwikali, (2016), *Effect of Knowledge Management Capabilities on Competitive Advantage in The Kenya Hospitality Industry: The Case of Five Star Hotels in Kenya*, *International Academic Journal of Human Resources and Business Adminstration*, Vol 2 (2), 106-129

- KwakuAppiah-Adu (1998): *Market Orientation and Performance Performance Empirical Test in a Transition Economy*, Journal of Strategic Marketing, p 25 – 45
- Kumar, et.al.2011,p.16 Kumar,V.,E.Jones,R.Venkatesan,danR.PLeone. 2011. *Is Market Orientation A Source of Sustainable Competitive Advantageor Simply The Costof Competitive Journal of Marketing*75:16-30.
- Kusuma Fifi Surya Dewi dan Devie, (2013) *Analisa Pengaruh Knowledge Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan, Business Accounting Review*, Universitas Kristen Petra, 161-171
- Langerak, Fred, 2014, *The Effect of Market Orientation on Positional Advantage on organization performance*, Journal of Strtegic Marketing 11:2, 93 – 115
- Lin, Caroline Tan Swee, 2007, *Sources Of Competitive Advantage For Emerging Fast Growth Small To Medium Enterprise: The Role Of Business Orientation Marketing Capabilities, Customer Value, and Firm Performance School Of Management Business Portfolio RMIT University*
- Lumpkin, G.T dan Gregory G. Dess,2001, *Lingking Two Dimension of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle*. Journals of Busines Venturing16, Page: 429-451
- Mahmmod,R.danN. Hanafi.2013. *Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Women-Owned Small and Medium Enterprisesin Malaysia: Competitive Advantage as AMedia- tor. International Journal ofBusiness and SocialScience*4(1):82-90.
- Mason MichelaC. ,Josanco Floreani, StefanoMiani, FedericoBeltrame, Roberto Capelletto, (2014)*Procedia Economic and Finance, Elsevier , Understanding The Impact of Entrepreneurial Orientation on SMEs Performance. The Role of The Financing Structure*, 23 ,649 – 1661
- Maydeu,A.,Olivares.,danLado,N. 2003.Market orientation and business economic performance Amediated model. *Journal of ServiceIndustry Management*. 14 (3): 284-309.
- Mwita, Isaac Jhon, 2003, *Performance Management Model*, The International Journal of Public Sector Management, MCB University Press, Vol 13 (1).
- Narimawati, Umi, 2010, *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, Teori dan Aplikasi, Bandung, Agung Media.
- Nazir, M (2011), *MetodePenelitian*, Jakarta :Ghalia Indonesia
- Narver, J.C and S.F. Slater, 1990, *The Effect of Market Orientation on Business Profitability*, *Journal Marketing*, October 1990, 20-35

- Narver, J.C. and S.F Slater, 1994, *Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation –Performance Relationship*, Journal of Marketing, 46-55
- Nguyen Thi NguyetQue, (2009), *Knowledge Management Capability as a Source ad Competitive Advantage : An empirical study of Vietnamese Enterprise*”Journal Anzam, Graduate College of Management,Southern CrossUniversity, Tweed Heads, Australia, 1-27
- Nur Nofal, (2014), *Pengaruh orientasi Kewirausahaan, orientasiPasar, Strategi Bisnis, Kemampuan Manajemen terhadap Kinerja Usaha 9 Studi pada Industri Kecil Menengah Percetakan di Kendari*, Disertasi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya
- Nurviasari, 2012:p.244. jurnal Nuvriasari, A. 2012. *Peran Dukungan oganisasional, Kompetensi Teknologi dan Lingkungan Eksternal Dalam Rangka Mendorong Pengadopsian E- Commerce Pada Usaha Kecil dan Menengah. Jurnal Siasat Bisnis*16(2):205-217.
- Prakosa,B.,2005, *Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (StudiEmpiris Pada Industri Manufaktur Di Semarang)*, *Jumal Studi Manajemen dan Organisasi*,Vol2, No. 1
- Pardi, Suharyono, SuyadiImam, Arifin Zainul, (2014), *The Effect of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation toward Learning Orientation, Innovation, Competitive Avantages and Marketing Performance European Journal of Business Management*, Vol.6,No.21, 2014
- Rahayu, Puji Suci, 2009, *Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Dinamika lingkungan, Kemampuan Manajemen, serta Strategi Bisnis terhadap Kinerja Bisnis IKM Bordir di JawaTimur*, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.7 No,2
- Relationship Among Supplier Capability,Partnership and Competitive Advantage InTaiwan’s Semiconductor Industry, International Journal of Electronic Business Management*,Vol.9,No. 2,pp.122-138.
- Šályová Simona, Janka Táborecká-Petrovičová, Gabriela Nedelov, Jaroslav Ďaďo, (2015), *Effect of Marketing Orientation on Business Performance: A Study from Slovak FoodStuff Industry Business Economis and Management*, 34 (2015) 622 – 629
- Silviasih, Franky Slamet, Denny Iskandar, (2016), *Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Usaha pada Pemilik UKM Sektor Manufaktur Garmen di Tanah Abang Jakarta Pusat*.*Journal Ilmiah Manajemen Bisnis*, UniversitasTarumanagara, Vol 16 (1), 13-24
- Suci Puji Rahayu (2009) *Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Dinamika Lingkungan, Kemampuan Manajemen serta Strategi Bisnis Terhadap Kinerja (StudiPada IKM Bordir*

di Jawa Timur),

- Swastha Basu, DH, 2007 *Manajemen Pemasaran Modern*, Liberty Yogyakarta
- Sugiyono, 2012, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif, dan R & D*, Bandung, Alfabeta
- Sittimalakorn Wuthichai and Susan Hart (2004): *Market Orientation Versus Quality Orientation: Sources of Superior Business Performance*, *Journal of Strategic Marketing*, p. 243 – 253
- Tambunan, Tulus, 2009, *UMKM Indonesia*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Taylor, P. 2013. *The Effect of Entrepreneurial Orientation on The Internationalization of SMEs in Developing Countries*. *African Journal of Business Management* 7(19): 1927-1937.
- Weerawardena, Jay, 2003, *Exploring The Role of market Learning Capability in Competitive Strategy*, *European Journal of Marketing*, Vol.37, 407-429
- Wheelen, TL & Hunger, 2012, *Strategic Management and Business Policy, Achieving Sustainability*, 13th ed, Pearson Prentice Hall
- Yao Qiong, Hongxia Qin, (2016), *Marketing Capability, Competitive Advantage and Business Performance*, *International Journal Technology, Policy, and Management*, Vol 16 (3), 195-213
- Yeni, Y.H., Ali, I., dan Susdiani, E. 2011 *Pengembangan Carson's Levels of Activity Model pada Identifikasi Aktivitas dan Strategi Pemasaran Usaha Kecil Menengah di Sumatera Barat*, Laporan Penelitian Fundamental, Dikti.
- Yeni Yulia Hendri, Yossi Elvira Luthan, Primasari Anggini Andita (2014). *Pemberdayaan Industri Kreatif sector Kerajinan di Sumatera Barat, melalui Entrepreneurial Marketing*, Studi pada UKM Bordir dan Sulaman, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.12 No.3
- Yin His Li, 2012, *Managerial Capabilities, organizational Culture and Organizational Performance: The Resource-Base perspective in Chinese Lodging Industry*, *The Journal Of International Management Studies*, Vol 7.No.1, April 2012
- Zehir Cemal, Esin Can, Tugba Karaboga. (2015), *Linking Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: the Role of Differentiation Strategy and Innovation Performance* *Procedia Social and Behavioral Science, Elsevier*, 807- 816
- Zimmerer, T.W., dan Norman M.S. 2002. *Pengantar Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil*. Edisi Bahasa Indonesia. Pratiknyo, S dan Tarmidzi, E. T. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Zainul Mohammad, Endang Siti Astuti, Zainul Arifin, Hamidah Nayati Utami, (2016) *The Effect of Market Orientation toward Organizational Learning, Innovation, Competitive Advantage, and Corporate Performance*, *Journal of Administrative Sciences and Policy Studies*, Vol.4, No. 1, pp.1-19

Zhou Kevin Zheng, James R. Brown, Chekitan S. Dave, (2009), Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand-Base Perspective , *Journal of Business Research* , 62 , 1063–1070

Zeebaree Mohammed R.Yaseen,Rusinah Bt. Siron, (2017), *The Impact of Entrepreneurial Orientation on Competitive Advantage Moderated by Financing Support in SMEs* *International Review of Management and Marketing*, 7 (1), 43-52

Zikmund, William G, 2010, *Business Research Methods*, Sixth Edition, The Dryden Press, Philadelphia

