

**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**



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



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

PENGESAHAN DISERTASI

Jakarta, September 2021

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I

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	Prof. Dr. Ismuhadjar, SE, MM Penanggung Jawab/Ketua Sidang	
2	Dr. Marhalinda, SE, MM Sekretaris Sidang	
3	Prof. Dr. Ir. Yudi Yulius, MBA Promotor	
4	Prof. Dr. Hamdy Hady, DEA Co-Promotor	
5	Dr. Ir W. Harry Susilo, MM Oponen Ahli	
6	Prof. Dr. Ismuhadjar, SE, MM Guru Besar	

Mengetahui,

Dr. Marhalinda, SE, MM
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Disahkan oleh,

Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan Moeins, M.Sc, MM
Ka. Prodi Doktor Ilmu Manajemen



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 plagiarism 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	PENGARUH ORIENTASI PASAR, ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN KEMAMPUAN MANAJEMEN TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA UMK BORDIR DANSULAMAN DI PROVINSI SUMATERA BARAT
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 Sulamany 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 ini dengan judul: **“Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan dan Kemampuan Manajemen Terhadap Keunggulan Bersaing Serta Implikasinya Pada Kinerja UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat”**.

Penulisan 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 Y.A.I, 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 Persada 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

LEMBAR PERSETUJUAN DISERTASI	ii
PERNYATAAN PLAGIARISME	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	22
1.3 Pembatasan Masalah	25
1.4 Rumusan Masalah	25
1.5 Tujuan Penelitian	26
1.6 Manfaat Penelitian	
1.6.1 Manfaat Akademis	27
1.6.2 Manfaat Praktis	28
BAB II TINJAUAN TEORI DAN HASIL PENELITIAN TERDAHULU	
2.1 Tinjauan Teori	14
2.1.1 Kinerja Usaha	14
2.1.2 Keunggulan Bersaing	17
2.1.3 Orientasi Pasar	19
2.1.4 Orientasi Kewirausahaan	21
2.1.5 Kemampuan Manajemen	24
2.2 Hasil Penelitian Terdahulu	26
BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	
3.1 Kerangka Pemikiran	
3.1.1 Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Keunggulan Bersaing	43
3.1.2 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing	44
3.1.3 Pengaruh Kemampuan Manajemen Terhadap Keunggulan Bersaing	45
3.1.4 Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan dan Kemampuan Manajemen secara Bersama-sama Terhadap Keunggulan Bersaing.	46
3.1.5 Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja UMK	47
3.1.6 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja UMK	48
3.1.7 Pengaruh Kemampuan Manajemen Terhadap Kinerja UMK	50
3.1.8 Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja UMK	51
3.1.9 Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen dan Keunggulan Bersaing secara Bersama-sama Terhadap Kinerja UMK	52
3.2 Hipotesis	54

BAB IV	METODE PENELITIAN	
4.1	Metode yang digunakan	56
4.2	Operasional Variabel	56
4.3	Populasi dan Sampel	
	4.3.1 Populasi	57
	4.3.2 Sampel	58
4.4	Pengujian Instrumen Penelitian	59
4.5	Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis	
	4.5.1 Rancangan Analisis	58
	4.5.2 Uji Hipotesis	59
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
5.1	Hasil Penelitian	
	5.1.1 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas	60
	5.1.2 Analisis Deskriptif Variabel	60
	5.1.3 Analisis Model Struktural	60
	5.1.4 Pengujian Hipotesis	65
	5.1.5 Perhitungan Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung	78
5.2	Pembahasan	79
	5.2.1 Orientasi Pasar Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing	79
	5.2.2 Orientasi Kewirausahaan Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Keunggulan Bersaing	81
	5.2.3 Kemampuan Manajemen Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Keunggulan Bersaing	83
	5.2.4 Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan dan Kemampuan Manajemen Secara Bersama-sama Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Keunggulan Bersaing	84
	5.2.5 Orientasi Pasar Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja UMK	86
	5.2.6 Orientasi Kewirausahaan Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja UMK	87
	5.2.7 Kemampuan Manajemen Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja UMK	88
	5.2.8 Keunggulan Bersaing Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja UMK	89
	5.2.9 Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen dan Keunggulan Bersaing secara Bersama-sama Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja UMK	90
BAB VI	KESIMPULAN, IMPLIKASI MANAJERIAL DAN SARAN	
6.1	Kesimpulan	94
6.2	Implikasi Manajerial	98
6.3	Saran	
	6.3.1 Saran Manajerial	100
	6.3.2 Keterbatasan Penelitian	102
	6.3.3 Saran Peneliti Lebih Lanjut	102
	DAFTAR PUSTAKA	105

DAFTAR TABEL

Tabel 1.2	Perkembangan Penjualan UMK Bordir dan Sulaman per Kabupaten/Kota Provinsi Sumatera Barat (2014 – 2017) (dalam Unit)	8
Tabel 1.3	Perkembangan Penjualan UMK Bordir dan Sulaman 5 Daerah Kabupatendan Kota Periode Tahun 2014 – 2017 (Dalam Unit)	9
Tabel 1.4	Perkembangan Market Share UMK Bordir dan Sulaman di Provinsi Sumatera Barat Tahun 2014 – 2017 (Dalam %)	10
Tabel 5.1	Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Persamaan Struktural Pertama	65
Tabel 5.2	Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Persamaan Struktural Kedua	66
Tabel 5.3	Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Persamaan Struktural Secara Keseluruhan	68
Tabel 5.4	Hasil Pengujian Hipotesis	77
Tabel 5.5	Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Rancangan Model Penelitian	54
Gambar 5.1 Model <i>Standardized Solution</i> Persamaan Struktural Pertama	66
Gambar 5.2 Model <i>Standardized Solution</i> Persamaan Struktural Kedua	67
Gambar 5.3 Model <i>Standardized Solution</i> Persamaan Struktural Secara Keseluruhan..	68
Gambar 5.4 Model <i>T-value</i> Persamaan Struktural Secara Keseluruhan	69

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%.

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 dimiliki 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 mengeksplorasi daya kreasi dan daya cipta individu tersebut. (Wikipedia, 2013;44). Kementerian Perdagangan Republik Indonesia mengelompokkan industri kreatif atas: (1) periklanan, (2) arsitektur, (3) pasar seni dan barang antik, (4) kerajinan, (5) desain, (6) fashion, (7) video, film dan fotografi, (8) permainan interaktif, (9) musik, (10) seni pertunjukan, (11) penerbitan dan percetakan, (12) layanan computer dan piranti lunak, (13) televisi dan radio, (14) riset dan pengembangan (Wikipedia, 2013;45).

Di Indonesia, sektor ekonomi kreatif telah berkembang. Pada tahun 2017 misalnya, sector ini menyumbang Rp. 990 triliun dan menyerap tenaga kerja sebanyak 17,4% dan tahun 2018 dapat menyumbang terhadap PDB sebesar Rp.

1.041 triliun dan menyerap tenaga kerja sebanyak 18,2%. Sedangkan nilai ekspor industri kreatif tahun 2016 sebesar US \$ 19,99. Selama periode tahun 2010 – 2016 ekspor sub sektor kreatif cenderung mengalami peningkatan. Peranan ekspor ekraf terhadap total ekspor Indonesia tertinggi tahun 2016 yaitu sebesar 13,77%, yang dalam hal ini didominasi oleh sub sektor fashion, di susul oleh subsector kriya dan kuliner. Industri kreatif ini juga tercatat dapat memberikan kontribusi positif, sumbangsuhnya terhadap PDB tercatat mencapai 7,38%. Dari 14 subsektor industry kreatif , tiga diantaranya tercatat berkontribusi paling besar dalam Ekonomi Kreatif yaitu kuliner berkontribusi sebesar 41,69 %, disusul sub sektor fashion sebesar 18,15% dan kriya sebesar 15,70%. (Kementerian UMKM tahun 2017). Walaupun terlihat beberapa industri kreatif telah berkontribusi tetapi perkembangannya belum menunjukkan kinerja yang maksimal, hal ini karena adanya beberapa kendala yaitu sumber daya yang belum berkualitas, kurangnya pengetahuan kewirausahaan, literasi digital dan akses permodalan. Hal ini juga diungkapkan oleh Nuvriasari, (2012) bahwa industri kecil belum berorientasi pasar, kegiatan pemasaran masih bersifat konvensional dan belum secara maksimal memanfaatkan teknologi informasi untuk mempercepat pelayanan dan memperluas akses pasar. Disamping itu juga industri kreatif masih terbatas dengan sarana produksi, akses permodalan, keterampilan SDM dan semangat kewirausahaan. (Wicaksono, et.al 2015)

Pemerintah Provinsi Sumatera Barat memprioritaskan pengembangan kepada 9 industri kreatif guna meningkatkan pertumbuhan UMKM di daerah Sumatera Barat, antara lain: industri fashion, kuliner, kerajinan tangan, musik, seni, pertunjukkan, fotografi, desain, animasi dan perfilman. Tetapi yang mengalami

perkembangan saat ini baru tiga sub sektor industri yaitu industri kuliner, fashoin 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 Aljazair (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
	Jumlah	4.234.397	100	4.641.467	100	4.190.211	100	4.063.218	100

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
	Jumlah	100,00	100,00	100,00	100,00

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 teknologi 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 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.

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

Kamener (2017), mengatakan bahwa yang dihadapi oleh bordir dan sulaman di Sumatera Barat itu salah satunya adalah masalah pemasaran terutama dibidang promosi yang mana produk umumnya masih terkonsentrasi pada pasar lokal dan konsumen-konsumen umumnya berasal dari individu. Disamping itu permodalan masih sangat rendah, karena masih rendahnya maka para pengusaha menggunakan fasilitas lembaga keuangan/perbankan dalam memperoleh kredit investasi. Studi yang dilakukan oleh Yenni (2014) menyebutkan bahwa pemasaran khususnya yang berhubungan dengan produk pesaing merupakan persoalan yang dihadapi oleh pengusaha UMK Bordir dan Sulaman Sumatera Barat.

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

luar negeri. Salah satunya adalah produk bordir dan sulaman yang berasal dari China. China merupakan ancaman terbesar di dalam produksi bordir dan sulaman karena mampu menghasilkan produk yang siap pakai dengan harga yang sangat rendah. Sejak diberlakukannya AFTA (Asean Free Trade Area) tahun 2015, maka produk China membanjiri pasar Indonesia termasuk Sumatera Barat. Pergeseran selera masyarakat akan model pakaian juga merupakan salah satu faktor menurunnya perkembangan usaha bordiran dan sulaman Sumatera Barat. Kurangnya kemampuan, pengetahuan dan pengalaman pengrajin dalam mendisain sesuai dengan prinsip disain, dan kurang berorientasi pasar sehingga bordir dan sulaman Sumatera Barat cenderung monoton baik dari aspek motif maupun perpaduan warna dibanding dengan pesaing. Oleh sebab itu berdasarkan hasil pantauan, tidak mengherankan bila produk pesaing yang ditawarkan dengan harga bersaing relative lebih diminati.

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

pada pasar untuk segmen pasar tertentu jika perusahaan tersebut telah berjuang memperoleh keunggulan komparatif dalam sumber daya.

UMKM berkembang tidak hanya atas dasar kemampuan produksi tetapi juga mengarah kepada mekanisme pasar yang terjadi. Praktek market oriented bagi UMKM ini memperhatikan minat dan kebutuhan konsumennya. Namun demikian orientasi pasar belum menjadi budaya bisnis yang berintekasi pada kebanyakan UMKM, padahal menjadi masalah utama bagi keberlanjutan lingkungan yang bersaing ketat, (Rosnawintang, 2012). Untuk itu agar menang dalam suatu persaingan, maka UMK bordiran dalam memasarkan produk saat ini tidak hanya berdasarkan pada kualitas produk saja, tetapi juga bergantung pada strategi yang umumnya digunakan perusahaan yaitu orientasi pasar.

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

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

oleh perusahaan dimasa yang akan datang dalam pencapaian kinerja. (Dewi,2017).

Orientasi pasar menjadikan para pelaku usaha terutama bordir dan sulaman mengetahui selera konsumen, peluang produk di pasar dan bagaimana suatu perusahaan meningkatkan nilai jual produknya dibanding pesaing serta memperhatikan sumber daya dan pesaing. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa orientasi pasar akan mendorong keberhasilan kinerja usaha, jika unit usaha dapat menghasilkan produk yang berorientasi pasar, kreatif dan inovatif diharapkan akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif (Kaya & Patton, 2011).

Industri bordir dan sulaman di Sumatera Barat masih terkendala susahnya 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 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 bahwa pemilik usaha/pengrajin masih belum maksimal menerapkan konsep orientasi kewirausahaan, padahal untuk meningkatkan kinerja usaha mikro kecil bordir dan sulaman ini perlu inovasi, proaktif, resiko dan aotunomi.

Kemampuan manajemen merupakan hal penting dalam memberikan kontribusi kinerja usaha. Kemampuan manajemen selalu digunakan sebagai parameter penting pada proses produksi, (Duygulu&Kurgun, 2009). Penerapan pengetahuan, dan

pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja bisnis, sedangkan teknologi, konversi pengetahuan tidak secara langsung berhubungan dengan kinerja bisnis dengan alasan bahwa perusahaan yang memiliki kinerja rendah dikarenakan perusahaan mempunyai kemampuan manajerial yang rendah dalam struktur organisasi, Emadzade, et.al (2012).Kemampuan manajemen UMK yang lemah sehingga mengakibatkan UMK tidak mampu menjalankan usahanya dengan baik, (Sriasih, 2016).

Saat ini industri bordir dan sulaman di luar Sumatera Barat semakin bertambah jumlahnya dan pengembangan pola-pola bordirnya juga semakin beragam. Hal ini seharusnya menjadi motivasi bagi pemilik bordir dan sulaman di Sumatera Barat untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerjanya, dengan cara menyiapkan tenaga kerja melalui peningkatan kompetensi tenaga kerja. Peningkatan tenaga kerja ini dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas melalui pelatihan dan sertifikasi. (SKKNI) khusus bordir dan sulaman. (SK Menagker RI No.377 Tahun 2015). Tetapi banyak pengusaha bordir dan sulaman di Sumatera Barat tidak mengenal adanya SKKNI ini, (Hasil survey 2018). Lebih lanjut Kamener (2017), mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa masih terdapatnya kelemahan pada produk bordir dan sulaman Sumatera Barat, diantaranya terletak pada sumber daya manusianya, dimana jumlah tenaga kerja, serta skill dan pelatihan-pelatihan tenaga kerja yang masih minim. Disamping itu masih rendahnya penguasaan pengetahuan dalam manajemen dan bisnis juga merupakan faktor penentu untuk mengdongkrak daya saing UMK ini. Berdasarkan pra suvei yang dilakukan terhadap pengrajin/pemilik terhadap variabel kemampuan manajemen, dapat diperoleh informasi 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 industry 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 kaeunggulan 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

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). 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). Sedangkan untuk *Applied theory* menggunakan konsep tentang entrepreneurship, lebih luas dikemukakan oleh Hitts, Ireland, Hoskisson (2013: 381) Zimmerman dan Scarborough (2005;3) Disamping konsep *entrepreneurship* yang digunakan pada penelitian ini juga digunakan *applied theory* untuk melihat pengaruh terhadap masing-masing variabel penelitian.

2.1.1 Kinerja Usaha

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 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 carayang 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.

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.

Dimensi kinerja usaha yang digunakan pada penelitian ini adalah: (1). Penjualan, dengan indikatornya: . volume penjualan dan pertumbuhan penjualan; (2). Pangsa Pasar, dengan indikatornya: kompetitif pasar dan peningkatan pangsa pasar; (3). Profitabilitas, dengan indikatornya: kenaikan profit dan pengembalian modal usaha

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

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.

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, 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

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*, yaitu : *cost leadership*, *differentiation* atau akan *focus*.

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. Adapun, dimensi keunggulan bersaing yang digunakan pada penelitian ini adalah (1).. Keunggulan biaya, (*cost leadership*) dengan indikatornya: menekan biaya yang rendah dari pesaing, berproduksi dengan biaya rendah, mengoptimalkan fasilitas yang ada; (2).Differensiasi (*differensiational*), dengan indikatornya:selalu memperkenalkan produk baru dan menciptakan produk yang berbeda; (3).Fokus (*Focuss*), dengan indikatornya:fokus pelanggan tertentu, fokus pada produk tertentu dan fokus pada segmen tertentu

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 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.

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.

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 perspektif budaya yang dimiliki oleh suatu organisasi.

Dimensi Orientasi Pasar

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 interfungsional, 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.

Berdasarkan uraian di atas, dimensi Orientasi pasar yang digunakan pada penelitian ini adalah: (1). **Orientasi pelanggan**, dengan indikatornya: komitmen pelanggan; penciptaan nilai pelanggan; pemahaman kebutuhan pelanggan; tujuan kepuasan pelanggan; pengukuran kepuasan pelanggan; dan layanan purna jual. (2). **Orientasi pesaing**, dengan indikatornya: wiraniaga berbagi informasi pesaing; bereaksi cepat terhadap tindakan pesaing; membandingkan produk pesaing; dan secara rutin memantau aktivitas pesaing. (3). **Koordinasi antar fungsi**, dengan indikatornya: kontak pelanggan antar fungsi; informasi dibagi antar fungsi; integrasi fungsional dalam strategi; semua fungsi berkontribusi terhadap nilai pelanggan dan berbagi sumber daya dengan unit bisnis lain

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

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 mengeksplorasi 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 dikarakteritikkan 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, ada lima dimensi orientasi kewirausahaan yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan, yaitu: *Autonomy; Innovativeness; Risk taking; Proactiveness; dan Competitive aggressiveness*. Sedangkan Anomsari(2011) mengatakan bahwa untuk mengukur konsep orientasi kewirausahaan dilakukan dengan empat dimensi yaitu 1). *Need for*

achievement (kebutuhan berprestasi); (2). *Internal locus of control* (Keyakinan diri); (3). *Self Reliance*, dan *Exroversion*(keterbukaan),

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)

Berdasarkan uraian di atas, maka dimensi orientasi kewirausahaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah(1).inovasi, dengan indikatornya: kreatif dalam memodifikasi produk; melakukan perbaikan teknologi dan selalu memperbaiki mekanisme kerja. (2). proaktif, dengan indikatornya: mengantisipasi peningkatan kapasitas pesaing. memperkenalkan produk baru sebelum pesaing, mengurangi kerugian dalam memproduksi, mengantisipasi perubahan lingkungan dan meningkatkan kualitas produk. (3). resiko, dengan indikatornya:berani mengambil resiko, sikap dalam mengambil keputusan dan keberanian menderita rugi. (4). autonomi, dengan indikatornya: memiliki tanggung jawab, bekerja dengan efisien, kebebasan dalam melakukan pekerjaan, kemampuan berinisiatif dan 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

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.

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

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*)

Lebih lanjut 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, (3). 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.

Berdasarkan uraian di atas, dimensi Kemampuan manajemen yang digunakan pada penelitian ini adalah: (1). Kemampuan konseptual, dengan indikatornya: membuat perencanaan, membangun keputusan, pengorganisasian; (2). Kemampuan interpersonal, dengan indikatornya: memotivasi orang lain, memahami orang lain, kemampuan berkomunikasi; (3). Kemampuan teknis, dengan indikatornya: bekerja sesuai prosedur, kemampuan menggunakan alat, bekerja tepat waktu; (4). Kemampuan Politikal, dengan indikatornya: meningkatkan posisi seseorang, membangun basis kekuatan, membangun Koneksi yang tepat, 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 Penelitian Terdahulu

Untuk melihat pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing menggunakan penelitian terdahulu dari Handyo (2016), Langgrek (2014), Jogaratnam (2017), Zainul (2016), Zhou (2009). Pengaruh orientasi kewirausahaan menggunakan penelitian terdahulu dari Pardi (2014), Jogaratnam (2017), Zeebaree (2017), Nurvriyanti (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 Nurvriasari (2012) dan Suci (2009).

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

Handoyo, (2016, p. 360) yang melakukan penelitian terhadap UMKM bordir di propinsi Jawa Tengah,. Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara orientasi pasar dengan keunggulan bersaing, Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Langgrek (2014, p. 110) dengan menjadikan perusahaan pabrik sebanyak 122 sebagai sampelnya.. Dalam penemuannya menyebutkan bahwa orientasi pasar yang terdiri dari dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsional akan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

Jogaratnam (2017, p.108), melakukan penelitian dengan mengambil sampel industri restoran yang terdapat di Amerika, hasil penelitiannya dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. 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 ($-0.24, p < 0.05$).

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

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., penelitiannya membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada industri kecil dan menengah Batik

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., 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. 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

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. Dengan menggunakan analisa SEM diperoleh hasil pengujiannya bahwa knowledge management berpengaruh positif dan significant terhadap keunggulan bersaing,

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. 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 majemen terhadap keunggulan bersaing adalah Kiseli (2016,p.), melakukan penelitian pada kelompok industry hotel dan pariwisata yaitu lima hotel berbintang di Kenya. Dengan

menggunakan analisa regresi multivariat maka diperoleh hasil dimana ke empat faktor yang mempengaruhi kemampuan manajemen tersebut adalah positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Selanjutnya Abbas (2014, p.1088), juga melakukan penelitian dengan membuat hipotesis yaitu kemampuan manajemen berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. .. Dengan melakukan pengujian menggunakan analisa SEM, hipotesis terjawab bahwa kemampuan manajemen tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. 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

Pardi et.al (2014), dalam penelitiannya selain hipotesis 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 hasil yang diperoleh bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh 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

Syalova, 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 Duhilela (2015, p.1676) juga membuktikan dengan penelitian empiric yang dia lakukan pada industri kecil dan menengah di Afrika Selatan,. 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.

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, di peroleh hasil bahwa orientasi pasar berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja usaha industri kecil dan menengah di daerah Kalimantan Selatan

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.. Setelah melakukan pengujian diperoleh hasil bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja usaha UKM sektor manufaktur garmen,.

Selanjutnya Kara, et.al (2005) melakukan penelitian pada industri kecil, dengan sampel sebanyak 153 usaha kecil dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis usaha kecil yang bergerak pada jasa ritel,. 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 orientasi pasar ,.Analisa menunjukkan bahwa pasar orientasi memiliki dampak positif terhadap kinerja bisnis di kedua untuk jangka pendek dan jangka panjang ..

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

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 Regio, hasil pengujian dengan menggunakan analisa SEM diperoleh bahwa dimensi innovative, proaktif dan resiko mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Usaha Kecil dan Menengah. Disamping itu Pardi, et.al (2014,p.75) juga melakukan pengujian orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha. Hasil pengujiannya mengatakan bahwa pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha adalah positif tetapi tidak signifikan hal ini ditunjukkan dengan koefisien $b:0.149, CR:r1.34, pvalue:0183$.

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, 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, , 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. 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

Hal serupa juga diteliti oleh Silviasih (2016,p.20) dalam penelitiannya yang

mengemukakan salah satu hipotesis (H2) : bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja usaha, hasil penelitian 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

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, 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, Disamping itu Tseng (2016) juga ingin membuktikan pengaruh antara kemampuan manajemen terhadap kinerja usaha, 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 ditrima.

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

Handoyo (2016, p. 261), 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. Dalam hal ini Majeed (2011,p.195), 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). Salah satu hipotesisnya adalah (H2): Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian membuktikan bahawa 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, 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. Hasil penelitian membuktikan bahwa strategi bisnis berpengaruh negative terhadap kinerja bisnis industri kecil dan menengah border di Jawa Timur.

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

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

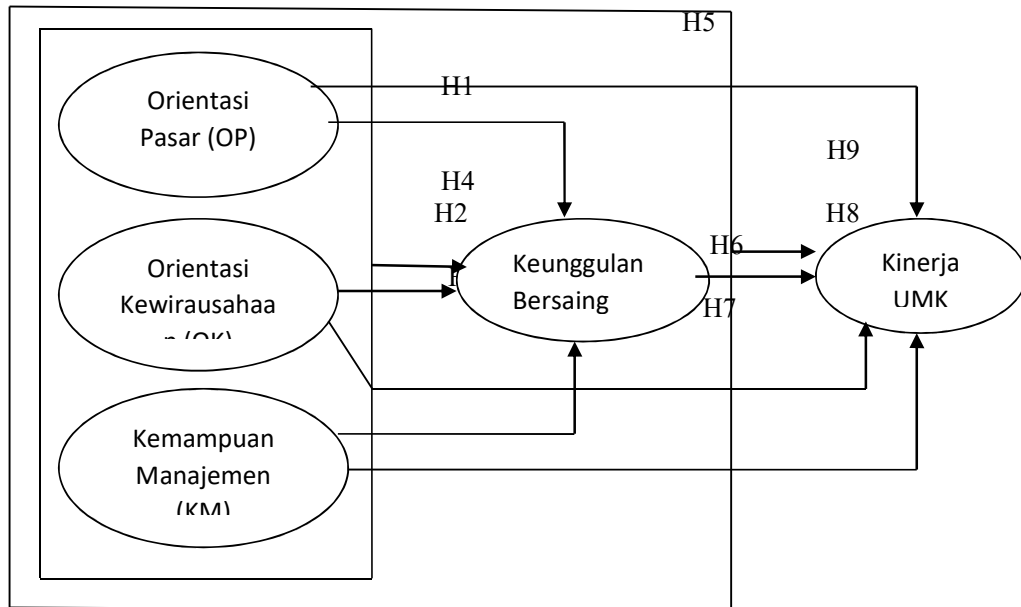
($p < 0,05$), sedangkan nilai R^2 adalah sebesar 0,487 yang artinya secara statistik variabel orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan strategi bersaing pada UKM batik memberikan kontribusi terhadap kinerja UKM batik sebesar 48,7%.

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

- 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 Besaing 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

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 kewirausahawan, 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

Operasional variabel menurut Narimawati (2010;31) adalah penentuan construct sehingga menjadi variabel yang diukur. Dimana construct terbagi atas:

- a. Konstruk eksogen (*exogenous construct*) yang dikenal juga sebagai source variables atau independent variables merupakan variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah. Adapun yang menjadi konstruk eksogen

dalam struktur 1 penelitian ini adalah Orientasi Pasar (X_1), Orientasi Kewirausahaan (X_2), dan Kemampuan Manajemen (X_3). Sedangkan yang menjadi konstruk 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. Konstruk Endogen (endogenous construct) adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk 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).

4.3 Populasi dan Sampel Penelitian

4.3.1. Populasi Penelitian

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

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).

4.4 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.

4.5 Rancangan Analisis Dan Uji Hipotesis

4.5.1 Rancangan Analisis

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; **Langkah 2:** Membuat Diagram Jalur; **Langkah 3 :** Merumuskan Persamaan Pengukuran dan Struktural; **Langkah 4:** Memilih Data Input dan Estimasi Model; **Langkah 5:** Identifikasi Model; **Langkah 6:** Uji Kesesuaian Model; **Langkah 7:** Interpretasi dan Modifikasi Model

4.5.2 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.

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).

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. Analisis Deskriptif Variabel

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). 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.

5.1.2.1 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 dari nilai variabel orientasi pasar menghasilkan nilai 3,71. Beberapa indikator yang memiliki nilai rata-rata di atas rata-rata, 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, menunjukkan bahwa responden diasumsikan tidak

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

5.1.2.2. 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 (AUTNOMI5).

Jawaban responden berdasarkan pernyataan-pernyataan dalam kuesioner menghasilkan nilai rata-rata variabel orientasi kewirausahaan menghasilkan nilai 4,05. Beberapa indikator yang memiliki nilai rata-rata di atas rata-rata, 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, menunjukkan bahwa responden

diasumsikan tidak merasakan kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator-indikator tersebut.

5.1.2.3. 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 variabel kemampuan manajemen 3,55. 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, hal ini menunjukkan bahwa responden diasumsikan tidak merasakan kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator-indikator tersebut.

5.1.2.4. 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 variabel Keunggulan Bersaing menghasilkan nilai 3,90, 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, menunjukkan bahwa responden diasumsikan tidak merasakan kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator-indikator tersebut.

5.1.2.5. 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 variabel kinerja UMK menghasilkan nilai 4,03, 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 menunjukkan bahwa responden diasumsikan tidak merasakan kesesuaian atas pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan indikator-indikator tersebut.

5.1.3. Analisis Model Struktural

5.1.3.1. Model Persamaan Struktural Pertama

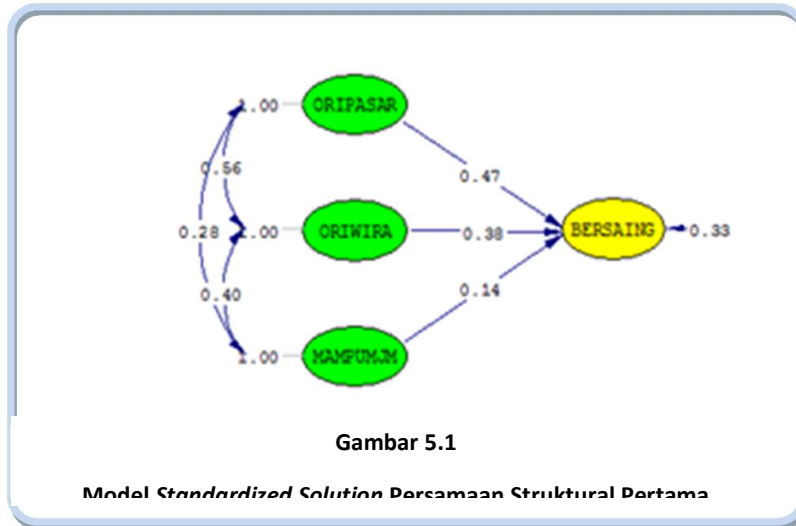
Suatu model dapat dikatakan baik apabila model yang digunakan memiliki beberapa kriteria fit/tidaknya suatu model. Kriteria untuk menilai model fit persamaan struktural pertama dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.1
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 5.1 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).

5.1.3.2. Model Persamaan Struktural Kedua

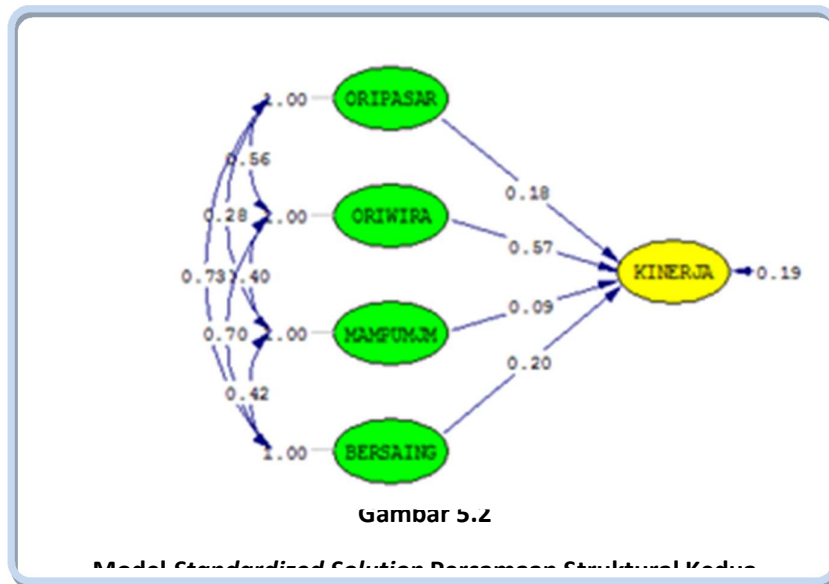
Suatu model dapat dikatakan baik apabila model yang digunakan memiliki beberapa kriteria fit/tidaknya suatu model. Kriteria untuk menilai model fit persamaan struktural kedua dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.2
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).

5.1.3.3. 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:

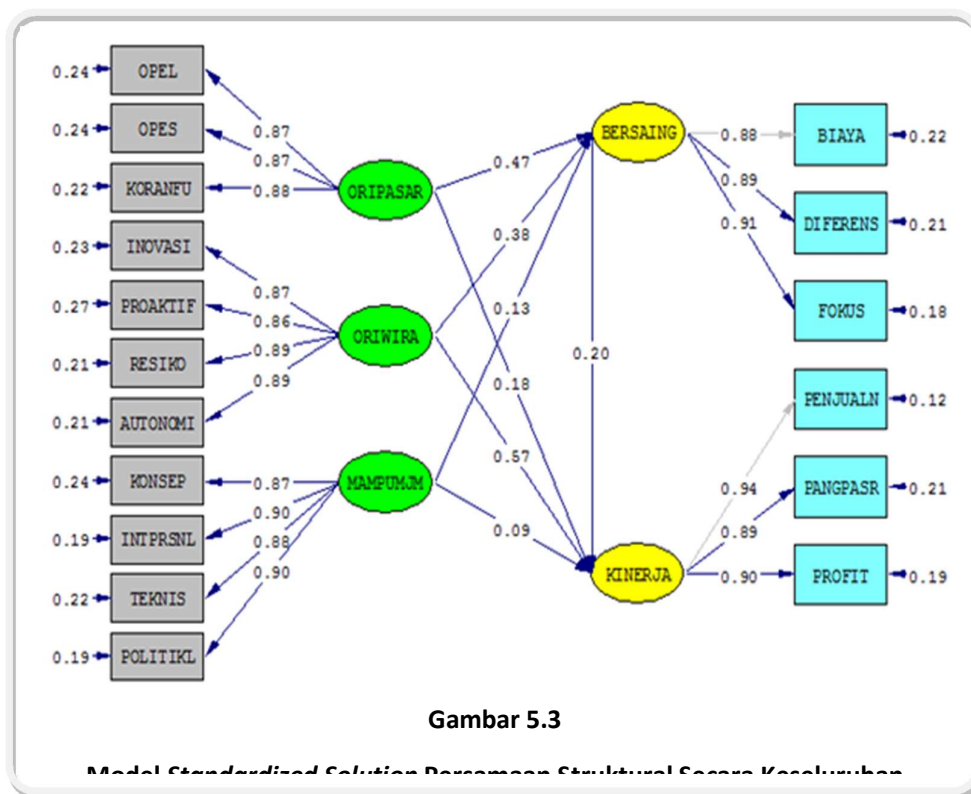
Tabel 5.3
Kriteria *Goodness of Fit* Persamaan Struktural Secara Keseluruhan

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.

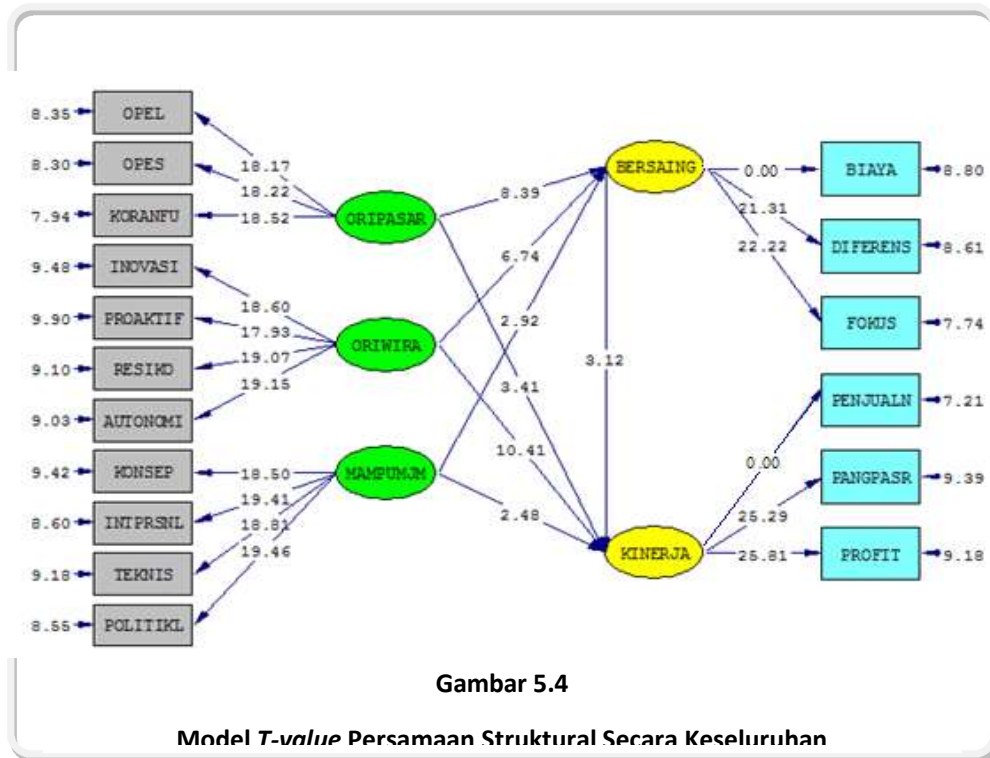
Model persamaan struktural secara keseluruhan yang dihasilkan dari pengolahan data adalah sebagai berikut:



Gambar 5.3

Model Standardized Solution Persamaan Struktural Secara Keseluruhan

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)



Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

5.1.4 Pengujian Hipotesis

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 Struktural 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:

$$\text{KINERJA} = 0.20 * \text{BERSAING} + 0.18 * \text{ORIPASAR} + 0.57 * \text{ORIWIRA} + 0.092 * \text{MAMPUMJM},$$

Errorvar=0.19, R²=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-kontrak (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-konstruksi 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 kemampuan manajemen 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 5.4
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 kemampuan manajemen secara bersama-sama terhadap keunggulan bersaing.	-	-	7,86	2,64	H ₀ ditolak, H _a diterima	Orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, dan kemampuan manajemen secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.
5	Terdapat pengaruh positif orientasi pasar terhadap kinerja UMK.	3,41	1,96	-	-	H ₀ ditolak, H _a diterima	Orientasi pasar secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja UMK.
6	Terdapat pengaruh positif orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMK.	10,41	1,96	-	-	H ₀ ditolak, H _a diterima	Orientasi kewirausahaan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja UMK.
7	Terdapat pengaruh positif kemampuan manajemen terhadap kinerja UMK.	2,48	1,96	-	-	H ₀ ditolak, H _a diterima	Kemampuan manajemen secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja UMK.

No.	Hipotesis	Uji t		Uji F		Kesimpulan Statistik	Keterangan
		t _{hitung}	t _{tabel}	F _{hitung}	F _{tabel}		
8	Terdapat pengaruh positif keunggulan bersaing terhadap kinerja UMK.	3,12	1,96	-	-	H ₀ ditolak, H _a 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 ₀ ditolak, H _a diterima	Orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, dan keunggulan bersaing secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja UMK.

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

5.1.5 Perhitungan Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 5.5
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

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 Nurvriarsi (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*.

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 di kelola 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 bordir 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 di tingkatkan 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 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

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 kemampuan manajemennya 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 perspektif 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 Klisifikasi 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 Internationalizationof SMEs: AStudy InMalaysia.Journalof Business Administration Research* 2(2):13-22.
- Agha, S., Alrubaice, 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 enengah 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, Interdisciplinary*, 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 Coffference of Applied Science, Engineering, Business and Information Technology, PoliteknikNegeri Padang, 15-16 Oktober

- Handoyo, Sunaryo, 2016, *The effect of marketing innovation, market orientation, and social capital on competitive advantage and marketing performance: A study 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*, prosiding 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, Smart A, Bourne M (2001), *Theory and 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 Assessment 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)
- Kajalo Sami, Arto Lindblom, (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 Administration*, Vol 2 (2), 106-129
- KwakuAppiah-Adu (1998): *Market Orientaion and Performance Prformance Empirical Test in a Transiiton 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 Venturing*16, Page: 429-451
- Mahmmmod,R.danN. Hanafi.2013. *Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Women-Owened Small and Medium Enterprisesin Malaysia: Competitive Adavantage 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 Entreprenurial 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), *Metode Penelitian*, 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 organisasional, 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)*,*Jurnal 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 Advantages 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 Tábořecká-Petrovičová, Gabriela Nedelov, Jaroslav Ďad'o, (2015), *Effect of Marketing Orientation on Business Performance: A Study from Slovak Foodstuff Industry Business Economics 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*, Universitas Tarumanagara, Vol 16 (1), 13-24
- Suci Puji Rahayu (2009) *Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Dinamika Lingkungan, Kemampuan Manajemen serta Strategi Bisnis Terhadap Kinerja (Studi Pada 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-Based 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-Based 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