

**STRATEGI USAHA KECIL RITEL UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA DALAM RANGKA
MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING
(Studi Kasus pada Usaha Kecil Ritel di Kota Semarang)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**oleh:
Drs. Achmad Mirza, Apt
NIM. C4A002242**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**



Sertifikasi

Saya, Achmad Mirza, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Achmad Mirza

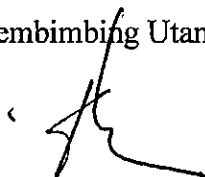
27 Desember 2004

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:
**STRATEGI USAHA KECIL RITEL UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA DALAM RANGKA
MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING**
(Studi kasus pada Usaha Kecil Ritel di Kota Semarang)

yang disusun oleh Achmad Mirza, NIM C4A002242
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 30 Desember 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Miyasto

Pembimbing Anggota



Drs. Suryono, BS. MM

Semarang, 2 Januari 2005
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

Motto:

- Dengan berusaha dan berdoa Insya Allah Bisa bahagia Dunia Akhirat

Tesis ini kupersembahkan untuk:

- Istriku tercinta *Yr Popi Maryani*, atas perhatian dan kasih sayangnya
- Kedua orang tuaku, ayahanda **Abdillah Agaos** alm. dan Ibunda **Sofiah** alm. **Serta Ibu Zubaidah**
- Adik, Kakak dan Keponakan
- Anakku tersayang Alvina Zharfan Ahza.
- Para dosen, ustadz dan guruku
- Almamaterku

ABSTRACT

This research examined retail small manufacture strategy to improve performance due to achieve a competitive superiority. The research problems fully supposed is research gap from previously research. How is influence of service orientation, industrialist, and market toward retail small manufacture, location toward retail small manufacture, product choice toward performance of retail small manufacture, and performance toward sustainable competitive superiority of retail small manufacture. The research variable and indicator are also based on previously research. A model have been improved and three hypothesis have been formulated to answer this research problems.

Respondents of this research are 120, whom that respondents are retail small manufacturer in Semarang City. Data analysis tools used is Structural Equation Modelling (SEM) at AMOS 4.01 program.

Data analysis results of this research showed that model and research results are taken well done. Then the results of this research is proven that the service orientation, industrialist orientation, and market orientation significantly proven have positive influence toward performance increasing of retail small manufacture. The location is significantly proven have positive influence for the performance increasing of retail small manufacture. The product choice estimated will be have negative influence exactly showed the result of positive relationship with performance of retail small manufacture. Whereas the performance of retail small manufacture is proven have positive influence and significantly toward a competitive superiority.

Key words: Service Orientation, Industrialist Orientation, Market Orientation, Strategic Location, Product Choice, Performance of Retail Small Manufacture, a Sustainable Competitive Superiority.

ABSTRAKSI

Penelitian ini menguji strategi usaha kecil ritel untuk meningkatkan kinerja dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Permasalahan penelitian yang diajukan sepenuhnya merupakan research gap dari penelitian sebelumnya, Bagaimana pengaruh orientasi pelayanan, pengusaha, dan pasar terhadap kinerja usaha kecil ritel, lokasi terhadap usaha kecil ritel, pilihan produk terhadap kinerja usaha kecil ritel dan kinerja terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan usaha kecil ritel. Variabel dan indikator penelitian juga didasarkan pada penelitian sebelumnya. Sebuah model dikembangkan dan tiga hipotesis telah dirumuskan untuk menjawab masalah penelitian ini.

Responden dari penelitian ini berjumlah 120, dimana responden adalah usaha kecil Ritel di Kota Semarang. Alat analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) pada program AMOS 4.01.

Hasil analisis data penelitian ini menunjukkan model dan hasil penelitian dapat diterima dengan baik. Dan selanjutnya hasil penelitian ini membuktikan bahwa orientasi pelayanan, orientasi pengusaha, dan orientasi pasar terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja usaha kecil ritel. Lokasi terbukti secara signifikan berpengaruh positif bagi peningkatan kinerja usaha kecil ritel. Pilihan produk yang diduga akan berpengaruh negatif justru menunjukkan hasil adanya hubungan positif dengan kinerja usaha kecil ritel. Sedangkan kinerja usaha kecil ritel terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing

Kata Kunci : Orientasi Pelayanan, Orientasi Pengusaha, Orientasi Pasar, Lokasi yang Strategis, Pilihan Produk, Kinerja Usaha Kecil Ritel, Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar sebagai salah satu syarat memperoleh derajat sarjana S-2 program studi Magister Manajemen pada program pasca sarjan Universitas Diponegoro Semarang. Tesis ini berjudul :

“ STRATEGI USAHA KECIL RITEL UNTUK MENINGKATKAN KINERJA DALAM RANGKA MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING (Studi Kasus pada Usaha Kecil Ritel di Kota Semarang)

Penulis sangat merasakan besarnya karunia Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran di tengah kekurangan dan keterbatasan penulis dalam penyusunan tesis ini. Di samping itu bantuan dan dorongan dari banyak pihak memungkinkan selesainya tugas akhir ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang saya hormati :

1. Bapak Prof. DR Miyasto sebagai Dosen Pembimbing Utama.
2. Bapak Drs Suryono BS, MM sebagai Dosen Pembimbing anggota
3. Segenap staf pengajar program studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah menularkan ilmu dan pengetahuan, memberikan arahan belajar, dan diskusi yang mencerdaskan.
4. Staf tata usaha, perpustakaan dan komputer terima kasih atas pelayanan, kerjasama dan dedikasi yang baik.
5. Staf dan karyawan Yasmin Group
6. Popi Maryani istri tercinta dan Alvina Zarfah Ahza sebagai pemberi semangat untuk belajar.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberibantuan dalam bentuk apapun.

Penulis berharap semoga tesis hasil penelitian ini bermanfaat bagi pihak-pihak yang terkait terutama dalam rangka pengemban ilmu pengetahuan dan pengemban usaha kecil ritel.

Penulis menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, mudah-mudahan dibalik ketidak sempurnaan tesis ini dapat memberikan manfaat untuk yang membaca serta bagi kajian lebih lanjut.

Penulis



Semarang, 27 Desember 2004

Drs Achmad Mirza Apt.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Sertifikasi	ii
Halaman Persetujuan draft tesis	iii
Halaman Motto dan Persembahan	iv
Abstract	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Lampiran	xv
BAB I Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Kegunaan Penelitian.....	7
BAB II Telaah Pustaka dan Pengembangan Model	8
2.1. Usaha kecil Ritel	8

2.2. Kinerja Usaha Kecil Ritel	10
2.3. Strategi Orientasi Pelayanan dan Kinerja Usaha Kecil Ritel	11
2.4. Orientasi Pengusaha dan Kinerja Usaha Kecil Ritel.....	12
2.5. Strategi Orientasi Pasar dan Kinerja Usaha Kecil Ritel	15
2.6 . Strategi Lokasi dan Kinerja Usaha Kecil Ritel	18
2.7. Strategi Pemilihan Produk dan Kinerja Usaha Kecil Ritel	20
2.8. Kinerja Usaha Kecil Ritel dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	21
2.9. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	25
2.10. Dimensional Variabel.....	26
2.11. Definisi Operasional Variabel.....	27
BAB III Metode Penelitian	29
3.1 Jenis dan Sumber Data.....	29
3.2 Populasi dan Sampel	30
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	32
3.4.1 Metode Kuesioner.....	32
3.4.3 Wawancara.....	33
3.5 Teknik Analisis	33
3.6 Uji Validity dan Reliability.....	46
3.6.1 Uji Validitas (<i>Validity</i>).....	46
3.6.2 Uji Reliabilitas (<i>Reliability</i>).....	46
3.7 Simpulan.....	47

BAB IV Analisis Data	49
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif.....	49
4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model	54
4.2.1 Pengembangan Model Berdasarkan Teori	54
4.2.2 Menyusun Diagram Alur	54
4.2.3 Konvensi Diagram Alur ke Dalam Persamaan	54
4.2.4 Memilih Matrik Input dan Teknik Estimasi.....	54
4.2.4.1 Analisis Faktor Konfrimatori Konstruk Eksogen.....	56
4.2.4.2 Analisis Faktor Komfrimatori Konstruk Endogen.....	60
4.2.4.3 Analisis Structural Equation Model.....	63
4.2.5 Menilai Problem Identifikasi	67
4.2.6 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit.....	68
4.2.6.1 Evaluasi Univariate Outliers.....	68
4.2.6.2 Evaluasi Multivariate Outliers.....	68
4.2.6.3 Uji Normalitas Data.....	69
4.2.6.4 Evaluasi dan Multikolinearitas dan Singularitas.....	71
4.2.6.5 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik.....	71
4.2.7 Interpretasi dan Modifikasi Model	72
4.3 Validitas dan Reliabilitas.....	72
4.3.1 Convergent Validity.....	72
4.3.2 Uji Rentabilitas dan Variance Extract.....	73
4.3.2.1 Uji Rentabilitas.....	73

4.3.2.2 Variance Extract.....	75
4.4 Pengujian Hipotesis.....	77
4.4.1 Uji Hipotesis 1.....	77
4.4.2 Uji Hipotesis 2.....	78
4.4.3 Uji Hipotesis 3.....	79
4.4.4 Uji Hipotesis 4.....	80
4.4.5 Uji hipotesis 5.....	80
4.4.6 Uji hipotesis 6.....	82
BAB V Simpulan Dan Implikasi Kebijakan.....	84
5.1 Pendahuluan	84
5.2 Kesimpulan Hipotesis	85
5.2.1 Kesimpulan Hipotesis 1	85
5.2.2 Kesimpulan Hipotesis 2	85
5.2.3 Kesimpulan Hipotesis 3	86
5.2.4 Kesimpulan Hipotesis 4.....	86
5.2.5 Kesimpulan Hipotesis 5.....	86
5.2.4 Kesimpulan Hipotesis 6.....	86
5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian.....	87
5.4 Implikasi Teoritis	87
5.5 Implikasi Manajerial	88
5.6 Keterbatasan Penelitian	90
5.7 Agenda Penelitian Mendatang	91

Daftar Referensi92

Lampiran-Lampiran

Daftar Riwayat Hidup

Daftar Tabel

	Halaman
Tabel 1.1 Presentase Usaha Kecil Menengah Terhadap Produk Domestik	2
Tabel 2.1 Hasil – Hasil Penelitian Terdahulu	23
Tabel 2.2 Dimensionalisasi Variabel	26
Tabel 2.3 Definisi Operasional Variabel.....	27
Tabel 3.1 Variabel dan Dimensinya.....	38
Tabel 3.2 Model Pengukuran Konsep Eksogen.....	40
Tabel 3.4 Model Pengukuran Konsep endogen.....	40
Tabel 3.5 Good of Fit Index.....	45
Tabel 4.1 Jabatan Responden.....	49
Tabel 4.2 Jenis Barang yang di jual	50
Tabel 4.3 Jumlah Karyawan.....	50
Tabel 4.4 Omzet Per tahun.....	51
Tabel 4.5 Lama Operasi.....	51
Tabel 4.6 Data Statistik Deskriptif.....	52
Tabel 4.7 Sampel Covarians.....	54
Tabel 4.8 Hasil Pengujian Kelayakan Model Untuk Analisis Faktor Konfrimatori Konstruk Eksogen.....	58
Tabel 4.9 Hasil Pengujian Regression Weights Untuk Analisis	

Faktor Konfrimatori Konstruk Eksogen.....	59
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Kelayakan Model Untuk Analisis	
Faktor Konfrimatory Konstruk Endogen.....	62
Tabel 4.11 Hasil Pengujian Regression Weights Untuk Analisis	
Faktor Konfrimatori Konstruk Endogen.....	62
Tabel 4.12 Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian Untuk	
Analisis Structural Equation Model.....	65
Tabel 4.13 Hasil Pengujian Regression Weights Untuk Analisis	
Structural Equation Model.....	65
Tabel 4.14 Statistik Deskriptif.....	68
Tabel 4.15 Normalitas Data.....	70
Tabel 4.16 Kesimpulan Hipotesis.....	83

Daftar Gambar

	Halaman
Gambar 2.1 Pengaruh Variabel Orientasi Pelayanan Terhadap Kinerja Usaha Kecil Ritel	12
Gambar 2.2 Pengaruh Variabel Orientasi Pengusaha Terhadap Kinerja Usaha Kecil Ritel	15
Gambar 2.3 Pengaruh Variabel Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Usaha Kecil Ritel	18
Gambar 2.4 Pengaruh Variabel Lokasi Terhadap Kinerja Usaha Kecil Ritel	19
Gambar 2.5 Pengaruh Variabel Pilihan Produk Terhadap Kinerja Usaha Kecil Ritel	21
Gambar 2.6 Pengaruh Variabel Kinerja Usaha Kecil Ritel Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	22
Gambar 2.9 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	25
Gambar 4.1 Analisi Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	57
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	61
Gambar 4.3 Hasil Pengujian Structural Equation Modeling.....	64

Daftar Lampiran

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner.....	96
Lampiran 2 Data Responden	97
Lampiran 3 Output SEM AMOS.....	106

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di negara-negara berkembang dengan tingkat pendapatan menengah dan rendah, peranan Usaha Kecil Menengah sangat penting. Di India, misalnya, Usaha Kecil Menengah-nya menyumbang sekitar 32 persen dari nilai total ekspor, dan 40 persen dari nilai output dari sektor industri manufaktur di negara tersebut. Di beberapa negara kawasan Afrika, perkembangan, pertumbuhan UKM sekarang diakui sangat penting untuk menaikkan output agregat dan kesempatan kerja (Agustini & Yudiati, 2002).

Krisis ekonomi yang melanda Indonesia sejak pertengahan tahun 1997 lalu telah mengakibatkan perekonomian Indonesia mengalami resesi ekonomi yang besar. Krisis ini sangat berpengaruh negatif terhadap hampir semua lapisan masyarakat dan kegiatan yang dilakukan dalam skala kecil dan menengah (Agustini & Yudiati, 2002).

Dalam krisis ekonomi seperti saat ini, sudah terbukti usaha konglomerasi kurang kuat dan kurang berdaya dibandingkan perusahaan kecil. Lalu banyak pihak berpaling pada *small business* dengan pengembangan *entrepreneurship* (Hg.Suseno TW, 2003).

Kinerja usaha kecil dan menengah terus meningkat dalam beberapa tahun terakhir. Badan Pusat Statistik mencatat sumbangan usaha kecil menengah terhadap produk domestik bruto tahun 2003 mencapai Rp.1.013,5 triliun. Produk

domestik bruto usaha kecil menengah sejak tahun 2001 bergerak lebih cepat dari total produk domestik bruto nasional. Tingkat pertumbuhannya sebesar 3,8 persen pada 2001, 4,1 persen tahun 2002, dan 4,6 persen tahun 2003. Sumbangan pertumbuhan produk domestik bruto usaha kecil menengah lebih tinggi dibandingkan usaha besar (BPS, 2004). Pada tabel 1.1 ditunjukkan persentase Usaha kecil menengah terhadap produk domestik bruto tahun 2000 dan 2003.

Tabel 1.1
Persentase Usaha Kecil Menengah Terhadap Produk Domestik Bruto
Tahun 2000 Dan 2003

	Persentase Th.2000	Persentase Th.2003
Usaha Kecil	39.74	41.11
Usaha Menengah	14.77	15.61
Usaha Besar	45.49	43.28

Sumber : BPS, 2004

Pada tahun 2000, dari 4,9 persen pertumbuhan produk domestik bruto nasional secara total, 2,8 persennya berasal dari pertumbuhan usaha kecil menengah. Selama periode 2000-2003, peranan usaha kecil dalam penciptaan nilai tambah terus meningkat, dari 39,7 persen pada 2000 menjadi 41,1 persen pada 2003. Sebaliknya peranan usaha besar berkurang dari 45,5 persen pada 2000 menjadi 43,3 persen pada 2003 (BPS, 2004).

Pada 2003, nilai tambah yang dihasilkan seluruh aktivitas ekonomi tercatat Rp.1.786,7 triliun. Jumlah unit usaha kecil menengah pada 2003 sebanyak 42,2 juta, naik 9,5 persen dibandingkan tahun 2000. Sementara, pada tahun 2003 yang

bekerja di sektor usaha kecil menengah sebesar 79 juta pekerja, meningkat 8,6 juta pekerja dibandingkan tahun 2000 atau selama periode 2000-2003 meningkat sebesar 12,2 persen dengan rata-rata 4,1 persen per tahun (BPS, 2004).

Usaha kecil ritel yang bergerak di bidang penjualan barang-barang kebutuhan sehari-hari merupakan obyek yang menarik karena fakta menunjukkan bahwa bidang usaha ini menjadi alternatif pilihan banyak pihak yang ingin membuka usaha sendiri karena kemudahan menjalankan dan kebutuhan modal yang relatif kecil serta tidak sedikit yang mampu bertahan sekian lama walaupun persaingan dari usaha sejenis cukup besar. Di Semarang, yang merupakan barometer Jawa Tengah, usaha seperti ini terutama di masa krisis tumbuh sangat cepat. Namun pada perjalanan usahanya banyak diantara ritel yang berdiri tidak dapat mencapai kinerja yang baik, bahkan banyak yang berhenti kegiatan usahanya, karena tidak mampu bersaing (Agustini & Yudiati, 2002, p. 357-373).

Penelitian-penelitian terdahulu menyebutkan bahwa kinerja usaha ritel dipengaruhi oleh banyak hal, diantaranya adalah: pelayanan (Homburg, Hoyer dan Fassmacht, 2002), orientasi pengusahanya (Dess, Lumpkin dan McGee, 1999), orientasi pasar (Morgan dan Hunt, 1995; Baker, Simpson, dan Siguaw, 1999) lokasinya (Iamb, Hair, dan McDaniel, 2001; Lusch, Dunne, dan Berhardt, 1993), pilihan produk (Samli, Kelly, dan Hunt, 1998) hubungan dengan perusahaan lain (Johnson, 1999) kontrol pegawai dalam hubungan dengan perusahaan lain (Robert dkk, 1996). Dari beberapa penelitian terdahulu mengenai variabel yang mempengaruhi kinerja usaha ritel, didapatkan bahwa terdapat 5 variabel yang berorientasi pada sisi internal usaha ritel dan 2 variabel pada sisi eksternal usaha

ritel yang ditandai dengan hubungan dengan perusahaan lain. Internal adalah: orientasi pelayanan, orientasi pengusaha, orientasi pasar, lokasi, dan pilihan produk. Sedangkan eksternal adalah: hubungan dengan perusahaan lain dan kontrol pegawai dalam hubungan dengan perusahaan lain, juga kondisi makro perekonomian misalnya: lingkungan. Penelitian ini akan memfokuskan analisis lebih lanjut pada sisi orientasi internal usaha ritel.

Gronroos (1997), Wilkie dan Moore (1994) dalam Homburg, Hoyer dan Fassmacht (2002, p.92) menyatakan bahwa pelayanan merupakan sumber dalam upaya menciptakan nilai bagi pelanggan sebagai tambahan pada produk yang mereka jual. Oleh karena itu, ritel yang menerapkan strategi bisnis yang berorientasi pada pelayanan akan mempunyai keuntungan yang tinggi.

Sesuai dengan skala usahanya, bisnis ritel erat kaitannya dengan orang yang menjalankannya. Dess, Lumpkin dan McGee (1999) mengatakan bahwa orientasi pengusaha akan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan serta menunjukkan adanya hubungan yang berkesinambungan antara orientasi pengusaha dengan kinerja. Bisnis ritel terkait erat dengan faktor pelanggan, pesaing, dan operasional intern atau koordinasi antar fungsi dalam usaha ritel, faktor-faktor ini merupakan bagian orientasi pasar. Morgan dan Hunt (1995) menyarankan bahwa kemampuan perusahaan menerapkan orientasi pasar secara efektif nampaknya membuat perusahaan menikmati "keuntungan terus menerus dan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik"

Kunci untuk mencapai kinerja baik dalam bisnis ritel adalah (1) *lokasi*, (2) *lokasi*, dan (3) *lokasi* (Kotler, 1993, p. 349). Lusch, Dunne, dan Berhardt (1993)

menyatakan bahwa pemilihan lokasi termasuk juga kemudahan parkir maupun jarak berjalan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap persepsi konsumen atas pelayanan yang mereka terima

Persaingan yang ketat diantara peritel menuntut pengusaha ritel selektif dalam memajang barang dan menjaga persediaan barang. Pilihan yang tepat pada produk-produk yang di sukai pelanggan akan menjaga kinerja ritel tetap baik (Samli, Kelly, dan Hunt, 1998).

Posisi penelitian ini adalah melengkapi penelitian yang dilakukan oleh Homburg, Hoyer dan Fassmacht (2002) yang telah mengadakan penelitian mengenai usaha ritel dengan menekankan pada orientasi pelayanan, orientasi pasar, dan pilihan produk sebagai strategi bisnisnya. Sedangkan penelitian ini memasukkan variabel orientasi pengusaha, lokasi, dan keunggulan bersaing berkelanjutan sebagai tambahan penelitian Homburg, Hoyer dan Fassmacht (2002). Penelitian ini mempunyai posisi strategis untuk mengeksplorasi faktor yang mempengaruhi daya saing ritel, karena daya saing menentukan apakah ritel bisa terus berkembang atau berhenti.

1.2 Perumusan Masalah

Banyak usaha ritel yang bangkrut dalam menghadapi persaingan. Meskipun begitu, banyak juga usaha kecil ritel yang dapat berkembang dan mempunyai kinerja tinggi (Agustini dan Yudiati, 2002)

Selain *research gap* diatas, terdapat *research problem* pada penelitian-penelitian terdahulu yaitu belum dimasukkannya orientasi pengusaha, lokasi, dan keunggulan persaingan pada penelitian mengenai ritel.

Berdasarkan masalah diatas maka rumusan masalah penelitian ini adalah: Bagaimana pengaruh orientasi pelayanan, pengusaha, dan pasar terhadap kinerja usaha kecil ritel, lokasi terhadap usaha kecil ritel, pilihan produk terhadap kinerja usaha kecil ritel dan kinerja terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan usaha kecil ritel.

1.3 Tujuan penelitian

Pada rumusan permasalahan penelitian terdapat beberapa variabel yang bisa mempengaruhi kinerja usaha kecil ritel, yaitu: orientasi pelayanan, pengusaha, dan pasar, lokasi, dan pilihan produk. Terdapat juga konsekuensi yang mungkin didahului oleh kinerja yaitu variabel keunggulan bersaing berkelanjutan.

Berdasarkan rumusan masalah penelitian maka tujuan yang hendak dicapai penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh orientasi pelayanan, pengusaha, dan pasar terhadap kinerja usaha kecil ritel
2. Menganalisis pengaruh lokasi terhadap kinerja usaha kecil ritel
3. Menganalisis pengaruh pilihan produk terhadap kinerja usaha kecil ritel
4. Menganalisis pengaruh kinerja usaha kecil ritel terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan

1.4 Kegunaan Penelitian

Tujuan penelitian mengungkapkan bahwa beberapa variabel dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja usaha kecil, dan konsekuensi kinerja usaha kecil terhadap keunggulan dalam bersaing.

Dari tujuan diatas maka kegunaan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Sebagai bahan pertimbangan bagi para pengusaha kecil ritel dalam menerapkan strategi usahanya guna mencapai kinerja yang baik dan unggul dalam persaingan bisnis.
2. Sebagai bahan masukan dan tambahan pustaka bagi pengembangan ilmu pengetahuan manajemen khususnya bidang manajemen stratejik dan usaha kecil menengah.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Usaha Kecil Ritel

Pengertian usaha kecil di Indonesia sangat beragam. Sebelum dikeluarkannya UU No.9/1995, setidaknya terdapat lima instansi yang merumuskan usaha kecil dengan pengertiannya masing-masing. Kelima instansi itu adalah: Biro Pusat Statistik (BPS), Departemen Perindustrian, Bank Indonesia, Departemen Perdagangan, serta Kamar Dagang dan Industri. Pada kelima instansi ini, juga dirumuskan dengan pendekatan keuangan (Baswir, 1998).

Departemen Perindustrian dan Bank Indonesia, mendefinisikan usaha kecil berdasarkan nilai assetnya. Menurut kedua instansi ini, yang dimaksud dengan usaha kecil adalah usaha yang assetnya (tidak termasuk tanah dan bangunan), bernilai kurang dari Rp 600 juta. Departemen Perdagangan membatasi usaha kecil berdasarkan modal kerjanya. Menurut Departemen Perdagangan, usaha kecil adalah usaha (dagang) yang modal kerjanya bernilai kurang dari Rp25 juta (Baswir,1998).

Sedangkan KADIN terlebih dahulu membedakan usaha kecil menjadi dua kelompok. Kelompok pertama bergerak dalam bidang perdagangan, pertanian, dan industri. Kelompok kedua bergerak dalam bidang konstruksi. Menurut KADIN, usaha kecil untuk kelompok pertama memiliki modal kerja kurang dari Rp. 150 juta dan memiliki usaha kurang dari Rp 600 juta. Kelompok kedua, memiliki modal kerja kurang dari Rp 250 juta dan memiliki nilai usaha kurang

dari Rp1 milyar (Baswir,1998).

Batasan usaha kecil yang dikemukakan oleh BPS tidak diperuntukkan bagi usaha kecil secara umum, melainkan khusus ditujukan bagi usaha kecil sektor industri. Menurut BPS, industri kecil melibatkan tenaga kerja antara 5 sampai 19 orang. Sedangkan industri rumah tangga mempekerjakan kurang dari lima orang (Baswir,1998).

Menurut UU No. 9/1995, usaha kecil adalah:

1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000,- (dua ratus juta rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau
2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 1.000.000.000,- (satu miliar rupiah);
3. Milik Warga Negara Indonesia. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Menengah atau Usaha Besar;
4. Berbentuk usaha orang perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum termasuk koperasi.

Kotler (1993,p.334) menyatakan bahwa usaha kecil ritel merupakan seluruh aktivitas yang melibatkan penjualan barang dan jasa langsung pada konsumen yang olehnya digunakan untuk kepentingan pribadi dan non bisnis. Riteler merupakan orang, setiap organisasi usaha/bisnis yang volume penjualannya terutama bersumber dari usaha ritel. Boyd,Walker & Larrenche (2000,p.3) mendefinisikan ritel sebagai usaha menjual barang dan jasa secara

langsung ke konsumen akhir untuk penggunaan pribadi bukan untuk bisnis. Biasanya pengambilan posisi sebagai pemilik untuk barang-barang yang mereka tangani dan mendapatkan laba dari perbedaan harga yang dibayar untuk barang tersebut dengan harga yang diterima dari konsumen. Sedangkan Lamb, hair dan Mc. Daniel (2001,p.70) menyatakan ritel merupakan semua aktivitas yang langsung berhubungan dengan penjualan produk dan jasa kepada konsumen akhir untuk penggunaan pribadi dan bukan bisnis. Lusch, Dunne dan Gebhaut (1993, p.5), ritel merupakan aktifitas akhir serta tahapan-tahapan yang dibutuhkan dalam upaya menyediakan jasa kepada konsumen. Dengan kata lain, setiap badan usaha/perorangan yang menjual produk/menyediakan jasa pada konsumen akhir berarti telah melakukan fungsi-fungsi bisnis ritel.

Strategi diartikan oleh para manajer sebagai rencana mereka yang berskala besar dan berorientasi pada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997, p. 20). Strategi ritel dalam penelitian ini adalah rencana yang berorientasi pada masa datang untuk mememanajemeni lingkungan persaingan guna meningkatkan kinerja dan unggul dalam persaingan.

2.2 Kinerja Usaha Kecil Ritel

Chakrawarthy dan Balaji (1996) menyatakan bahwa kinerja perusahaan merupakan sebuah konstruk yang secara umum dipergunakan untuk mengukur dampak dari sebuah orientasi strategi perusahaan.

Meskipun banyak penelitian menyatakan bahwa perusahaan di suatu negara memiliki penekanan tujuan yang berbeda dibanding negara lain, banyak literatur menyarankan profitabilitas finansial dan pertumbuhan sebagai ukuran yang sering digunakan untuk mengukur kinerja organisasi (Hashim, 2001).

2.3 Strategi Orientasi Pelayanan dan Kinerja Usaha Kecil Ritel

Gronroos (1997), Wilkie dan Moore (1994) dalam Homburg, Hoyer dan Fassmacht (2002, p.92) menyatakan bahwa pelayanan merupakan sumber dalam upaya menciptakan nilai bagi pelanggan sebagai tambahan pada produk yang mereka jual. Oleh karena itu, riteler yang menerapkan strategi bisnis yang berorientasi pada pelayanan akan mempunyai keuntungan yang tinggi. Hal ini berarti bahwa bila riteler memutuskan untuk menciptakan suatu strategi produk dengan suatu pelayanan, maka mereka membuat suatu perubahan sistematis dan berorientasi jangka panjang (Hamburg, Hoyer, Fassmacht, 2002, p.86). Dwyer, Schull dan Oh (1987) serta Heide dan John (1990) dalam Hamburg, Hoyer dan Fassnacht (2002, p.27) menyatakan bahwa riteler yang menerapkan strategi bisnis orientasi pada pelayanan akan dapat membangun hubungan jangka panjang dengan para pelanggannya. Dengan adanya hubungan pribadi yang baik antara pegawai dan pelanggan, maka riteler dapat memperoleh informasi yang penting dari pelanggan sehingga dapat digunakan sebagai acuan untuk meningkatkan nilai tambah yang diberikan pada pelanggan (Hamburg, Hoyer dan Fassnacht, 2002, p. 92).

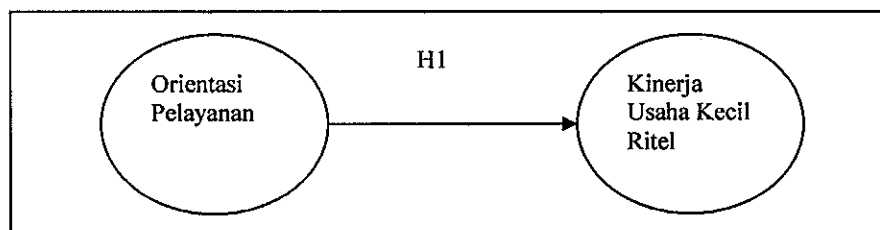
Hamburg, Hoyer dan Fassnacht (2002, p.88) juga menyatakan strategi bisnis yang berorientasi pada pelayanan dapat diukur dengan tiga indikator, yaitu (1) banyaknya jenis pelayanan yang ditawarkan, (2) banyaknya pelanggan yang ditawarkan pelayanan, dan (3) keaktifan menekankan pada pelayanan. Hamburg, Hoyer dan Fassnacht (2002, p.89) mengemukakan bahwa strategi bisnis yang berorientasi pada pelayanan secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan dan terlebih lagi berpengaruh terhadap keuntungan perusahaan.

Dari uraian di atas dapat diambil hipotesis, yaitu :

H1: Orientasi pelayanan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja Usaha Kecil ritel

Gambar 2.1

Pengaruh Variabel Orientasi pelayanan terhadap Kinerja Usaha Keci Ritel



Sumber : Hamburg, Hoyer dan Fassnacht, 2002

2.4 Orientasi pengusaha dan Kinerja Usaha Kecil Ritel

Dalam praktek sehari-hari, seseorang yang aktif di bidang usaha yang sifatnya mandiri dalam artian mau menanggung segala konsekwensi baik untung maupun rugi biasanya disebut sebagai pengusaha/wiraswasta. Menurut (Agustini,

2002) istilah yang lebih tepat untuk pengusaha adalah wirausaha yang berarti perwira di bidang usaha. Untuk menjadi wirausaha, seseorang perlu memiliki kemampuan untuk mendapatkan peluang usaha, mendayagunakan sumber-sumber daya yang ada guna mendapatkan hasil. Sebagai orang yang berusaha secara mandiri, mereka harus mau menanggung segala resiko sampai batas tertentu sesuai dengan perhitungan-perhitungan yang telah dilakukan sebelumnya, sehingga mereka harus berani membuat keputusan dengan cepat dan tepat. Wirausaha adalah orang yang dalam kapasitasnya mempunyai kemampuan untuk melihat serta menilai peluang untuk menjalankan bisnis serta menghimpun sumber daya guna mendapatkan hasil.

Menurut Gartner (1989) wirausaha mempunyai ciri yang paling menonjol, yaitu berani mengambil resiko. Ciri – ciri umum yang lain adalah sifat yang proaktif, inovatif serta mempunyai orientasi opportunistik.

Menurut Lumpkin dan Dess (1996) yang dimaksud dengan orientasi wirausaha adalah keseluruhan inovasi radikal perusahaan, tindakan strategis yang proaktif dan aktivitas pengambilan resiko yang diwujudkan dalam bentuk dukungan pada proyek yang berhubungan dengan dimensi-dimensi wirausaha. Dimensi-dimensi tersebut adalah bertindak untuk diri sendiri/otonom, kemauan untuk melakukan inovasi, menanggung resiko dan serta kecenderungan untuk bertindak agresif dalam bersaing dan relatif proaktif untuk menangkap peluang pasar. Pengertian dimensi bertindak sendiri/otonom merupakan kunci dari orientasi pengusaha, oleh karena itu pengusaha tersebut secara organisasi akan dapat bertindak independen dalam membuat keputusan strategis dan menikmati

hasilnya. Bukti-bukti adanya otonomi dari pengusaha dapat dilihat dari berbagai macam fungsi yang ada dalam organisasi, gaya manajemen yang diterapkan serta status kepemilikan, sebagai contoh dapat dikemukakan dalam perusahaan yang keputusan-keputusannya sangat bergantung kepada pemilik. Hal ini mencerminkan terdapatnya otonomi kekuasaan dari pemilik.

Hasil studi yang dilakukan Covin dan Slevin (1989) meneliti tentang kinerja dari perusahaan, telah mengemukakan bahwa pengusaha dikatakan sebagai entrepreneur bila mereka inovatif, berani mengambil resiko dan bersifat proaktif.

Dess, Lumpkin dan Mc Gee (1999) mengemukakan perusahaan juga harus bisa menyelaraskan tiga komponen organisasi, yaitu: perangkat keras (struktur organisasi, sistem perencanaan bisnis, sistem pengukuran, mekanisme pengawasan, tata cara pelaporan, sistem pemberian hadiah, kebutuhan tenaga manajer, kepribadian, karakter) dan perangkat lunaknya (jaringan kerja informasi dan praktek, sistem nilai dan budaya). Gagnon, Sicotte dan Posada (2000) mengungkapkan bahwa setiap pengusaha harus bisa bertindak cepat dalam menangkap peluang bisnis yang ada.

Lumpkin dan Dess (1996) mereferensikan pentingnya penerapan konsep orientasi wirausaha pada perusahaan. Selanjutnya Miller and Freisen (1983) menyatakan konsep operasional dari orientasi wirausaha adalah: harus berani menjadi yang pertama dalam inovasi produk pasar, berani mengambil resiko dan melakukan tindakan proaktif agar dapat mengalahkan pesaing. Lumpkin dan Dess (1996) menyatakan perusahaan yang berorientasi wirausaha adalah pengambil resiko, tidak sama seperti perusahaan konservatif yang sifatnya cenderung

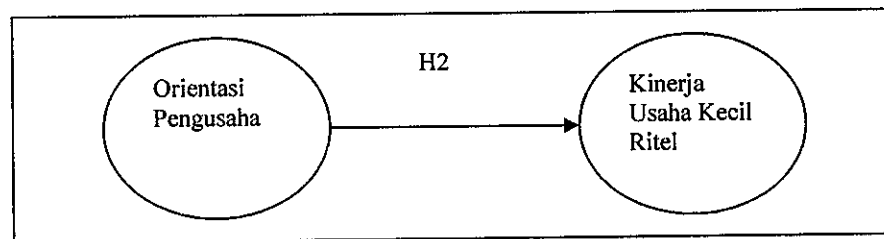
bertahan dan menghindari resiko dalam upaya untuk mempertahankan keberhasilan yang lalu. Dengan demikian pada perusahaan yang dalam kondisi ketidakpastian, orientasi wirausaha merupakan sesuatu pendekatan yang penting bagi organisasi. Lebih jauh studi yang dilakukan Miller dan Freisen (1983); Wiggins (1995) menyatakan bahwa orientasi wirausaha secara positif berhubungan dengan kinerja perusahaan.

Berdasarkan pemikiran-pemikiran diatas maka muncul hipotesis, yaitu :

H2 : Orientasi pengusaha berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja Usaha Kecil ritel

Gambar 2.2

Pengaruh Variabel Orientasi Pengusaha terhadap Kinerja Usaha Kecil Ritel



Sumber : Miller dan Freisen, 1983; Lumpkin dan Dess, 1996.

2.5 Strategi Orientasi Pasar dan Kinerja Usaha Kecil Ritel

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan dalam perekonomian dan membantu dalam penciptaan nilai ekonomi, sedangkan nilai ekonomi itu sendiri akan menentukan harga barang dan jasa bagi individu-individu. Adapun faktor-faktor penting yang dapat menciptakan nilai ekonomi adalah produksi yang membuat barang, pemasaran yang mendistribusikannya, dan konsumsi yang menggunakan barang-barang tersebut.

Konsumsi baru dilaksanakan sesudah adanya kegiatan produksi dan pemasaran. Jadi produksi dan pemasaran dapat membantu terlaksananya tujuan konsumsi, ini berarti pemasaran menjadi penghubung antara kedua faktor tersebut. Dalam kondisi perekonomian sekarang ini, tanpa adanya pemasaran orang sulit mencapai tujuan konsumsi yang memuaskan.

Pemasaran merupakan sebuah faktor penting dalam suatu rangkaian yang bermula dan berakhir dengan kebutuhan konsumen. Pemasaran harus dapat menafsirkan kebutuhan konsumen dan mengkombinasikan dengan data pasar, seperti lokasi konsumen, jumlah dan kesukaan mereka. Ini berarti bahwa pemasaran yang berhasil memerlukan orientasi pasar.

Dalam beberapa tahun ini, orientasi pasar telah mendapat perhatian besar dari para ahli pemasaran (Mis : Kohli, Jaworski, 1990 ; Narver, Slater, 1990 ; Slater, Narver, 1994 dalam Baker, Simpson, Siguaw, 1999 :50). Para peneliti ini telah melaporkan bahwa implementasi perusahaan-perusahaan pada orientasi pasar dapat menghasilkan sejumlah keuntungan positif, termasuk keuntungan yang meningkat, memperbaiki perilaku karyawan (Jaworski dan Kohli, 1993) dan tenaga penjualan yang lebih terorientasi pada konsumen. Lebih lanjut, Morgan and Hunt (1994) menyarankan bahwa kemampuan perusahaan memperkerjakan sumber orientasi pasar secara efektif nampaknya membuat perusahaan menikmati "posisi keuntungan kompetitif yang terus menerus dan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik".

Orientasi pasar menurut (Augusty, 2000:34) adalah sebuah budaya organisasi perusahaan yang melihat pasar sebagai stakeholdernya yang sangat

menentukan. Oleh karena pasar sebagai stake holdernya, dimanajemeni melalui upaya-upaya untuk selalu mencari informasi mengenai kebutuhan-kebutuhan pelanggan sehingga produk dan jasa yang dihasilkan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Disamping itu, pasar didekati dengan menggali dan mengembangkan informasi mengenai pelanggan sehingga antisipasi pasar dapat dilakukan secara proporsional. Lebih dari itu, pasar dapat dilayani dengan baik, bila perusahaan secara menyeluruh bersifat responsive terhadap tuntutan dan respon pelanggan dan pesaing dalam pasar. Oleh karena itu, orientasi pasar dipandang sebagai sebuah budaya perusahaan yang berdimensi berikut ini :

1. Pengembangan informasi pelanggan
2. Pengembangan informasi pesaing
3. Koordinasi antar lintas fungsi atas segala informasi pelanggan dan pesaing untuk menghasilkan sesuatu yang terbaik guna menyajikan superior value bagi pelanggannya.

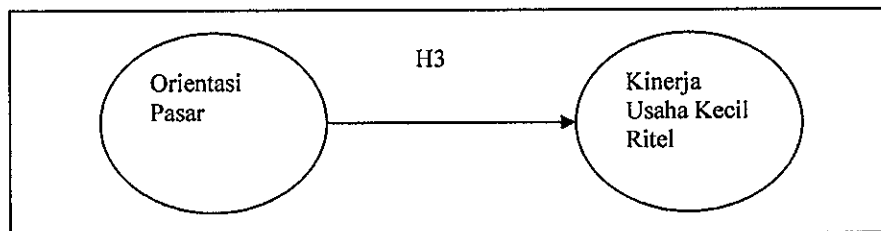
Penelitian mengenai hubungan orientasi pasar (*market orientation*) dan kinerja perusahaan (Kohli & Jaworski 1990, Narver dan Slater 1990) menyatakan orientasi pasar merupakan keterkaitan antara tiga komponon dasar: orientasi pelanggan (*customer orientation*), orientasi pesaing (*competitor orientation*) dan orientasi koordinasi antar lintas fungsi (*interfunctional orientation*), sebagai implementasi konsep pemasaran dalam kegiatan nyata. Mereka menekankan ketiga komponen orientasi pasar ini merupakan nilai-nilai yang harus dibandingkan sebagai filosofi perusahaan, menjadi inti budaya perusahaan (*corporate culture*) sekaligus dasar serangkaian kegiatan utama

manajemen dalam mengolah perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini mengumpulkan ketiga dimensi orientasi pasar ini memberikan dampak pada kinerja perusahaan. Konsep orientasi pasar dipandang sebagai sebuah filosofi perusahaan yang mempengaruhi perilaku manajemen dan karyawan dengan menempatkan *market intelligence* sebagai bagian awal dari orientasi pasar untuk memperoleh informasi pasar dan mendistribusikan ke semua bagian organisasi agar mempunyai kesamaan persepsi dalam memberikan kepuasan total ke pelanggan.

Dari uraian di atas dapat dibuat hipotesis, yaitu :

H3: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja Usaha Kecil ritel

Gambar 2.3
Pengaruh Variabel Orientasi Pasar terhadap Kinerja Usaha Keci Ritel



Sumber : Baker, Simpson, Siguaw, 1999; Morgan and Hunt, 1994; Kohli & Jaworski, 1990; Narver dan Slater, 1990

2.6 Strategi Lokasi dan Kinerja Usaha Kecil Ritel

Lokasi merupakan komitmen sumber daya jangka panjang yang dapat berpengaruh terhadap masa depan serta pertumbuhan riteler, sehingga mempunyai implikasi yang besar (Lamb, Hair dan Mc. Daniel, 2001, p. 101). Pemilihan

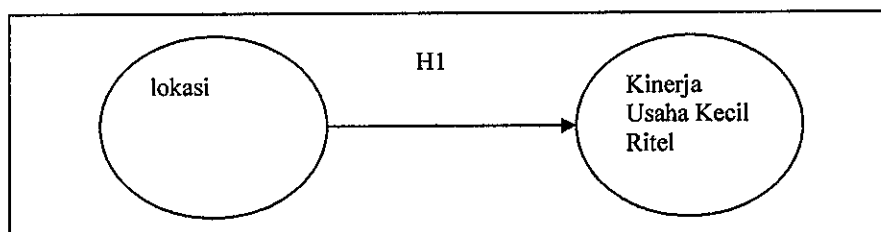
lokasi dimulai dengan memilih komunitas yang sangat bergantung pada potensi pertumbuhan ekonomis dan stabilitas, persaingan maupun iklim politik. Lusch, Dunne, dan Berhardt (1993, p. 370) menyatakan bahwa pemilihan lokasi termasuk juga kemudahan parkir maupun jarak perjalanan, yang juga merupakan faktor yang berpengaruh terhadap persepsi konsumen. Putler et. al. (1996) menyatakan lokasi ritel yang dekat dengan pemukiman akan mampu menghasilkan pelanggan lebih banyak di banding lokasi yang jauh dari pemukiman.

Kotler (1993, p. 349) menyatakan bahwa kunci untuk mencapai sukses dalam bisnis ritel adalah lokasi, lokasi dan lokasi. Hal ini mengidentifikasi adanya kecenderungan pelanggan yang memilih tempat berbelanja yang mudah dicapainya. Metode dalam memilih lokasi perlu mempertimbangkan mengenai lalu lintas pembeli, survei kebiasaan berbelanja pelanggan maupun menganalisis lokasi.

Dari pemikiran-pemikiran diatas maka muncul hipotesis:

H4: Lokasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja Usaha Kecil Ritel

Gambar 2.4
Pengaruh Variabel Lokasi terhadap Kinerja Usaha Kecil Ritel



Sumber : Kotler, 1993; Lusch, Dunne, dan Berhardt, 1993; Lamb, Hair dan Mc. Daniel, 2001.

2.7 Strategi Pilihan Produk dan Kinerja Usaha Kecil Ritel

Pilihan produk yang dimaksud pada penelitian ini adalah *pilihan relatif atas barang yang ditawarkan*, yaitu: mengacu pada perbedaan antara suatu riteler dengan riteler pesaing utama dalam hal keragaman barang dagangan yang ditawarkan. Hal ini termasuk jumlah dari unit-unit persediaan yang ada, jumlah kategori produk-produk yang berbeda. Faktor-faktor ini merupakan kunci yang penting dalam menunjukkan ciri khas suatu toko (Samli, Kelly, dan Hunt, 1998).

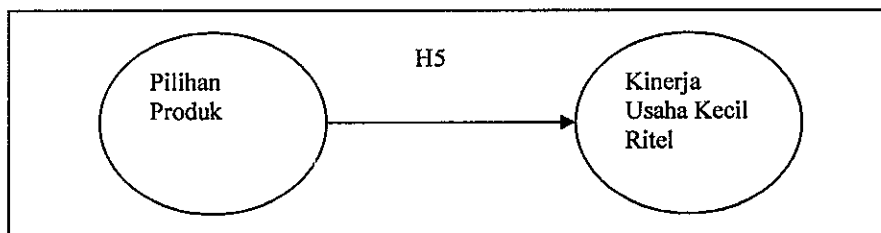
Pada saat suatu toko menawarkan banyak item produk maka riteler itu akan mengalami kesulitan untuk memberikan pelayanan pada masing-masing jenis produk (Lee and Tang, 1997). Bahkan apabila suatu riteler ingin menekankan pada produk dan pelayanan maka akan mengalami kesulitan, dan biasanya harus terjadi *trade-off*. Riteler yang mencoba untuk menampilkan terlalu banyak jenis produk, akan menjadi kompleks dan tidak efisien (Child et al, 1991). Persediaan dan jenis barang yang banyak membuat riteler menjadi bias dari yang seharusnya berorientasi pada pelayanan menjadi berorientasi pada barang. Sehingga kinerja usahanya kurang baik.

Perusahaan memiliki keterbatasan dalam kompleksitas hal yang dapat ditangani pada satu waktu, dan perusahaan akan lebih terfokus pada hal-hal yang paling utama. Hal ini sama dengan konsep dari alokasi dalam literatur psikologis: yaitu memberikan perhatian yang lebih pada satu aspek tertentu berarti mengesampingkan aspek yang lain karena keterbatasan pada proses kemampuan (Kahneman 1973 dalam Homburg, Hoyer, dan Fassnacht, 2002, p. 91).

Berdasarkan pemikiran-pemikiran diatas maka hipotesis yang diajukan adalah:

H5 : Pilihan produk berpengaruh negatif terhadap kinerja usaha kecil ritel

Gambar 2.5
Pengaruh Variabel Pilihan produk terhadap Kinerja Usaha Kecil Ritel



Sumber : Lee and Tang, 1997; Child et al, 1991; Homburg, Hoyer, dan Fassnacht, 2002

2.8 Kinerja Usaha Kecil Ritel dan Keunggulan bersaing berkelanjutan

Untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan, dapat dicapai melalui sumber-sumber perusahaan yang ada. Konsep ini adalah menggali sumber perusahaan yang berperan dan mampu mendukung keunggulan bersaing berkelanjutan (Barney,1991). Kinerja merupakan prestasi jangka pendek perusahaan yang belum pasti berlanjut dimasa mendatang, sedangkan keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan prestasi perusahaan yang mempunyai waktu panjang (Ferdinand, 2000).

Perusahaan yang unggul dalam persaingan diyakini memiliki sesuatu yang istimewa dan sulit untuk ditiru oleh perusahaan lain sehingga memungkinkan mereka untuk terus lebih maju dari pesaing-pesaing (Bharadwaj 1993). Lado

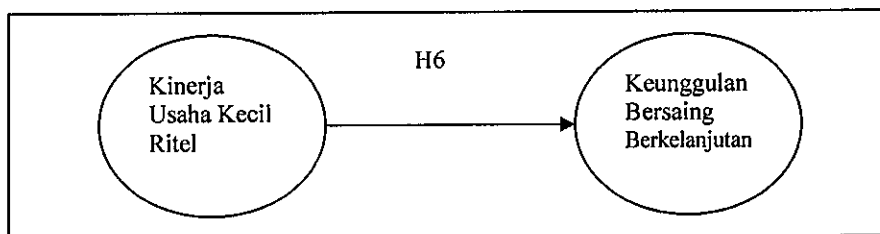
(1992) menyatakan bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan bukanlah merupakan suatu dasar dalam meraih keunggulan bersaing yang berkesinambungan karena hal ini mudah diikuti pesaing. Faktor kompetensi organisasi merupakan hal yang menjadikan sumber daya perusahaan mampu meningkatkan kinerja, dan faktor ini juga menjadikan organisasi sukar ditiru oleh pesaing-pesaing mereka.

Day & Wensley (1988) melakukan studi literatur mengenai kinerja sebagai hal yang mendahului/yang merupakan investasi keuntungan untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan yang superior. Hasil studi itu membuktikan bahwa kinerja merupakan anteseden bagi keunggulan bersaing berkelanjutan berkelanjutan.

Dengan demikian hipotesa yang dibuat dalam penelitian ini adalah :

H6 : Kinerja usaha kecil ritel berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan

Gambar 2.6
Pengaruh Variabel Kinerja Usaha Kecil Ritel terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan



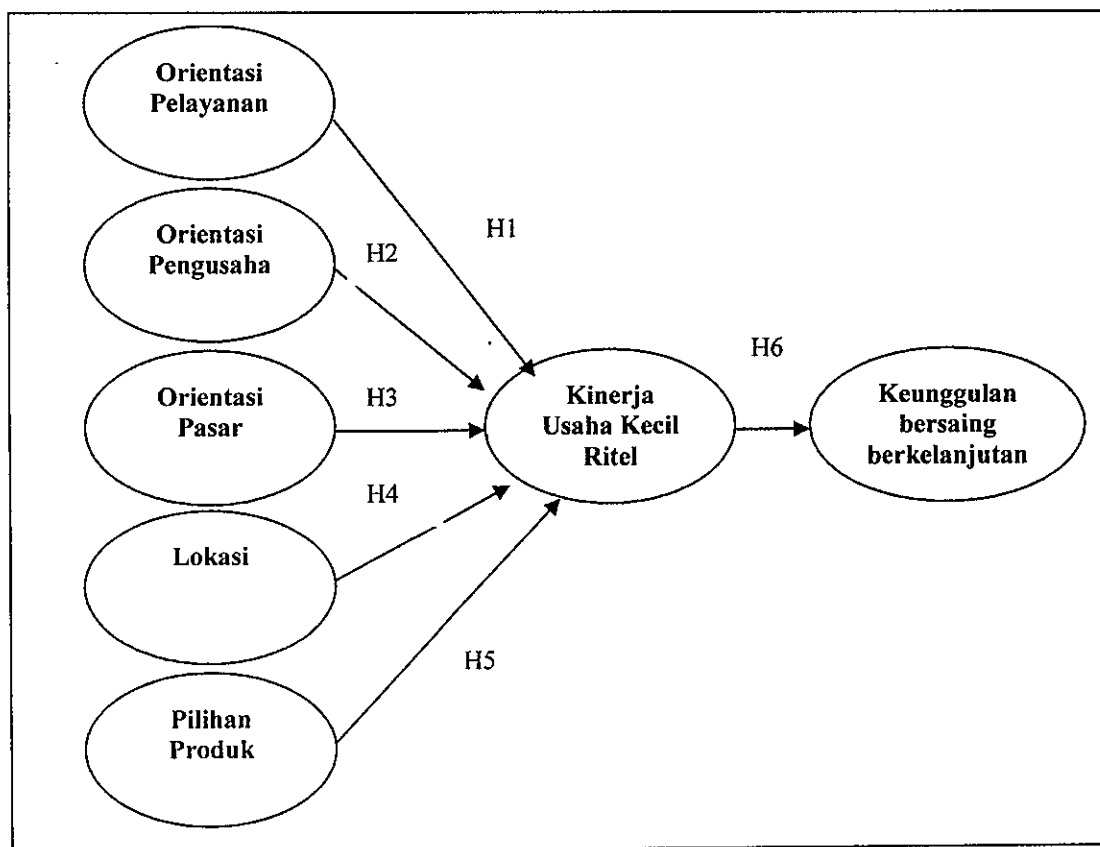
Sumber : Barney,1991; Day & Wensley, 1988; Bharadwaj 1993.

Tabel 2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

No.	Judul & Peneliti	Bahasan/Tujuan	Metode	Hasil
1.	"THE EFFECT OF A MARKET ORIENTATION ON BUSINESS PROFITABILITY" John C Narver & Stanley F.Slater (1990)	Orientasi Pasar : orientasi konsumen,orientasi pesaing, dan koordinasi lintas fungsi,Faktor tingkat pasar : pertumbuhan konsentrasi,barrier, kekuatan pembeli, kekuatan penjual dan perubahan teknologi, Kinerja Bisnis	Regresi	Orientasi pasar merupakan faktor penting yang mempengaruhi keuntungan bisnis
2.	"MARKET ORIENTATION : THE CONSTRUCT,RESEARCH PROPOSITIONS,AND MANAGERIAL IMPLICATIONS" Kohli,Ajay K; Jaworski,Bernard J (1990)	Ada 3 tujuan yang dapat digarisbawahi dalam mengartikan orientasi pasar, yaitu : orientasi pelanggan, koordinasi pasar, dan keuntungan perusahaan	Structural Equation Model	Orientasi pasar dipengaruhi oleh faktor – faktor permintaan dan pengiriman pada suatu bisnis
3.	MARKET ORIENTATION: ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES Bernard J. Jaworski, Ajay K. Kohli Journal of Marketing Vol. 57 (July 1993), p. 53-70	Mengapa beberapa perusahaan lebih berorientasi pasar dibanding yg lain, efek orientasi pasar thd para pekerja & kinerja bisnis, apakah suksesnya orientasi pasar pada kinerja bisnis dipengaruhi oleh lingkungan	Structural Equation Model	Anteseden orientasi pasar: penekanan manajer thd orientasi pasar, penyebaran orientasi pasar ke seluruh perusahaan, pelaksanaan intelijensi pasar, penyebaran intelijensi pasar di seluruh perusahaan, responsifitas perusahaan. Orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Variabel moderating berupa pergerakan faktor eksternal (pasar, teknologi, persaingan) tidak mempengaruhi hubungan orientasi pasar dengan kinerja bisnis.
4.	"SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE IN SERVICE INDUSTRIES:A CONCEPTUAL MODEL AND RESEARCH PROPOSITIONS" Bharadwaj,S.G.,Varadarajan,P.J, Fahy,J. (1993)	Keahlian organisasi dan sumber daya merupakan sumber keunggulan bersaing berkelanjutan dalam industri jasa dan karakteristik jasa, industri jasa dan perusahaan yang menyatakan keahlian dan sumber daya dalam persaingan bisnis	Structural Equation Model	Tujuan dari strategi keunggulan bersaing berkelanjutan adalah untuk semakin meningkatkan kinerja bisnis perusahaan

No.	Peneliti	Bahasan/Tujuan	Metode	Hasil
6	<p>ENTREPRENEURIAL ENTERPRISES, ENDOGENOUS OWNERSHIP, AND THE LIMITS TO FIRM SIZE Steven N. Wiggins, Economic Inquiry, Vol. 33, 1995</p>	<p>Mengembangkan model psh kewirausahaan. Perbedaan analisis mengapa aktivitas kewirausahaan sering terjadi pada psh kecil yang dimiliki oleh wirausahawan.</p>	<p>Probabilitas</p>	<p>Teori-teori yang dieksplorasi memberikan penjelasan mengenai bagaimana hal-hal mengenai pemberdayaan kontraktual membawa perusahaan ke perusahaan kewirausahaan. Hal ini terjadi diantaranya pada perusahaan perdagangan ritel dan restoran.</p>
7	<p>“KETERKAITAN KBRHASILAN USAHA DENGAN JIWA KEWIRAUSAHAAN & MANAJEMEN USAHA PD PEDAGANG ECERAN BRSKALA KECIL DI SEMARANG” Dwi Hayu Agustini, Erna Agustina Yudianti (2002)</p>	<p>Megetahui apakah kesuksesan berhubungan dengan kewirausahaan dan pengetahuan manajerial mengenai bagaimana usaha kecil ritel berjalan</p>	<p>Deskriptif kualitatif</p>	<p>Para riteler adalah entrepreneur dan mereka mengetahui bagaimana menjalankan bisnisnya dengan baik. Hasil uji –t membuktikan bahwa tidak ada hubungan antara kewirausahaan dan pengetahuan manajerial terhadap kesuksesan bisnis. Kesuksesan bisnis lebih dipengaruhi oleh faktor lain daripada kedua faktor itu</p>
9	<p>“SERVICE ORIENTATION OF RITELER’S BUSINESS STRATEGY: DIMENSIONS, ANTECEDENTS, AND PERFORMANCE OUTCOMES” Homburg, Hoyer dan Fassnacht (2002)</p>	<p>Terdapat kesenjangan penelitian untuk beberapa variance dari orientasi pelayanan pada strategi bisnis dimana berpengaruh positif terhadap kinerja pasar dan keuntungan</p>	<p>Analisis Diskriminan</p>	<p>Strategi orientasi pelayanan berpengaruh positif terhadap kinerja pasar dan profitabilitas</p>
10	<p>Penelitian Ini</p>	<p>Banyak usaha kecil bangkrut namun banyak juga yang berkembang. Belum dimasukkannya variabel orientasi pengusaha, lokasi dan keunggulan persaingan dalam penelitian terdahulu</p>	<p>SEM</p>	<p>-</p>

2.9 Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber:

H1: Hamburg, Hoyer dan Fassnacht, 2002

H2: Miller dan Freisen, 1983; Lumpkin dan Dess, 1996.

H3: Baker, Simpson, Siguaw, 1999; Morgan and Hunt, 1994; Kohli & Jaworski, 1990; Narver dan Slater, 1990

H4: Kotler, 1993; Lusch, Dunne, dan Berhardt, 1993; Lamb, Hair dan Mc. Daniel, 2001.

H5: Lee and Tang, 1997; Child et al, 1991; Homburg, Hoyer, dan Fassnacht, 2002

H6: Barney, 1991; Day & Wensley, 1988; Bharadwaj 1993

2.10 Dimensionalisasi Variabel

Dimensionalisasi variabel pada bagian ini merupakan penjabaran dimana suatu variabel laten dibentuk dari dimensi-dimensinya. Dimensi-dimensi ini yang nantinya akan menjadi obyek pengamatan dalam pengumpulan data di lapangan.

Dimensionalisasi dari variabel-variabel yang akan digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2
Dimensionalisasi Variabel

Variabel	INDIKATOR	SUMBER
Orientasi Pelayanan	X1 = banyaknya jenis pelayanan yang ditawarkan X2 = banyaknya pelanggan yang ditawari pelayanan X3 = keaktifan menawarkan pelayanan	Hamburg, Hoyer & Fassnacht (2002,p.88)
Orientasi Pengusaha	X4 = inovasi X5 = mandiri X6 = proaktif X7 = reaktif	Lumpkin & Dess (1996)
Orientasi Pasar	X8 = pengembangan informasi pelanggan X9 = pengembangan informasi pesaing X10 = hubungan dengan supplier	Kohli & Jaworski (1990)
Lokasi	X11 = kecepatan pencapaian X12 = kemudahan pencapaian lalu lintas pengunjung X13 = Kemudahan parkir	Kotler (1993); Putler (1996); Lusch, Dunne, dan Berhardt (1993)
Pilihan Produk	X14 = jenis barang X15 = persediaan barang X16 = keragaman harga	Samli,Kelly, dan Hunt,1998; Hamburg, Hoyer & Fassnacht (2002)
Kinerja Usaha Kecil Ritel	X17 = volume penjualan X18 = efektifitas usaha X19 = laba bersih X20 = loyalitas pelanggan X21 = Manfaat bagi pelanggan	Ferdinand (2000) Gregory B,et al (1996)
Keunggulan Bersaing	X22 = Bernilai X23 = Berbeda dengan yang lain X24 = Tidak mudah ditiru	Day & Wensley (1988); Sundar G Bharadjwaj (1993)

2.10 Definisi Operasional Variabel

Berikut ini akan diuraikan lebih lanjut definisi operasional variabel-variabel penelitian ini. Definisi operasional variabel akan memberikan gambaran tentang konstruk dari masing-masing variabel, dan pengukuran untuk masing-masing variabel. Hal ini perlu dilakukan agar atas hipotesis yang diajukan, semaksimal mungkin tidak menimbulkan kerancuan, baik dalam pengukuran, analisis, maupun pembuktian selanjutnya.

Definisi operasional variabel yang akan digunakan pada penelitian ini adalah:

Tabel 2.3
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran
Orientasi Pelayanan	merupakan upaya menciptakan nilai bagi pelanggan sebagai tambahan produk yang di jual, terdiri atas: banyaknya jenis pelayanan yang ditawarkan, banyaknya pelanggan yang ditawari pelayanan, dan keaktifan menawarkan pelayanan	10 point skala pada 3 item untuk mengukur orientasi pelayanan
Orientasi Pengusaha	Merupakan ciri sikap mental paling menonjol yang dimiliki oleh seorang pengusaha yang terdiri atas: inovasi, proaktif, dan reaktif terhadap suatu hal	10 point skala pada 3 item untuk mengukur derajat orientasi pengusaha
Orientasi pasar	Merupakan derajat yang menunjukkan komitmen perusahaan terhadap hal yang menjadi syarat keberhasilan di pasar, yaitu: orientasi pelanggan, orientasi pesaing serta integrasi lintas fungsi dalam perusahaan	10 point skala pada 3 item untuk mengukur derajat orientasi pasar
Lokasi	Merupakan sumber daya jangka panjang, yang dapat berpengaruh terhadap masa depan serta pertumbuhan riteler. Lokasi ini terdiri atas: kecepatan pencapaian, kemudahan pencapaian, dan kemudahan parkir	10 point skala pada 3 item untuk mengukur Lokasi
Pilihan Produk	Merupakan <i>pilihan relatif atas barang yang ditawarkan</i> , yaitu: mengacu pada perbedaan antara suatu riteler dengan riteler pesaing utama dalam hal keragaman barang dagangan yang ditawarkan. Terdiri atas: jenis barang, persediaan barang, dan keragaman harga.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur pilihan relatif atas barang yang ditawarkan

Kinerja Usaha Kecil Ritel	Merupakan penilaian prestasi perusahaan yang dilakukan umumnya memakai satuan waktu 1 tahun, terdiri atas: volume penjualan, efektivitas perusahaan, dan laba bersih	10 point skala pada 3 item untuk mengukur kinerja usaha kecil ritel
Keunggulan bersaing berkelanjutan	Merupakan variabel yang menggambarkan nilai superior yang dipunyai oleh perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Diestimasi melalui persepsi pada tiga indikator, yaitu: bernilai, berbeda dengan yang lain, tidak mudah ditiru	10 point skala pada 3 item untuk mengukur Keunggulan bersaing berkelanjutan

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini, 2004

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab Metode Penelitian, menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya. Pada Bab ini, akan dikembangkan lebih lanjut sehingga dapat memuat dengan jelas, metode penelitian yang sesuai dengan prinsip-prinsip ilmu penelitian (metodologi). Metode penelitian yang dimuat pada bagian ini akan memuat tentang desain penelitian yang menggambarkan alur dan sistematika berpikir dalam penelitian, metode sampling yang digunakan agar dalam penelitian ini, data yang terkumpul *reliable*, metode pengumpulan data agar menghasilkan data yang akurat dan valid, desain instrumen penelitian, desain dasar kuesioner yang akan digunakan untuk pengumpulan data, serta alat analisis dan pengambilan keputusan berdasarkan data yang terkumpul. Sistematika disusun sedemikian rupa agar penelitian berjalan konsisten sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian.

3.1 Jenis dan Sumber Data

a. Data primer

Menurut Umar (1999, p.42) data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama misalnya dari individu seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang didapatkan dari jawaban para responden terhadap

pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Data yang diperlukan adalah: jawaban responden mengenai orientasi pelayanan, orientasi pengusaha, orientasi pasar, lokasi usaha, pilihan produk, kinerja usaha kecil dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengumpul data primer atau oleh pihak lain (Umar, 1999, p. 42).

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1999). Populasi penelitian ini adalah usaha kecil Ritel di kota Semarang. Populasi yang kita teliti berada di sektor informal sehingga jumlah pasti ritel kecil tidak tersedia.

Teknik pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *Purposive* dan *Random Sampling*. *Purposive* sampel yaitu berupa populasi yang dikelompokkan menurut ciri spesifik yang telah ditentukan, dalam penelitian ini adalah usaha kecil dan menengah. Kemudian pengambilan sampel dilakukan secara acak menggunakan *random sampling*.

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah *purposive sampling* agar sampling yang diambil dapat mewakili karakteristik populasi dengan baik. *Purposive sampling* adalah cara penarikan sampel yang bersifat tidak acak

dimana sampel dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu. Pertimbangan yang dimaksud adalah :

1. Pengambilan sampel dilakukan terhadap unit usaha yang memiliki jumlah karyawan minimal 5 orang. Pertimbangan jumlah minimal karyawan tersebut mengacu pada kriteria usaha kecil menurut BPS, agar sampel yang terpilih dapat mewakili populasi dengan baik.
2. Pengambilan sampel dilakukan terhadap perusahaan yang berdiri lebih dari 3 tahun. Pertimbangan berdirinya perusahaan minimal 3 tahun, diambil untuk mengetahui kinerja perusahaan, baik status usaha, jumlah karyawan maupun laba yang dihasilkan.

Menurut Hair (1995) dengan menggunakan analisis Structural Equation Model (SEM) maka ukuran sampel ideal dan representative adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan lima. Dengan demikian sampel untuk penelitian ini adalah:

Jumlah indikator : 24

Sampel minimal : 24×5

: 120

Sesuai dengan sampel minimal hasil perhitungan dengan rumus Hair (1995) dan Rao (1996) maka sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 120 responden.

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Metode Survei dengan kuesioner disertai wawancara

Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode survei dengan kuesioner (*self report*). Kuesioner digunakan untuk mendapatkan data tanggapan responden mengenai dimensi dari konstruk-konstruk yang dikembangkan dalam penelitian, yaitu: orientasi pelayanan, orientasi pengusaha, orientasi pasar, lokasi, pilihan produk, kinerja usaha ritel, dan keunggulan bersaing. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala konvensional 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/sangat setuju:

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Jawaban kuesioner yang diharapkan adalah dengan memberikan tanda (V) pada 10 skala sikap (*Semantic Differentiation Scale*) yang dirasakan paling benar oleh responden atas pertanyaan – pertanyaan dalam kuesioner. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala pengukuran ordinal.

Penggunaan skala 1 – 10 dalam penelitian ini dikarenakan kebiasaan kita dengan angka 1 – 10 dalam kehidupan sehari – hari serta untuk mendapatkan data yang bersifat *universal* untuk menghindari kategori tidak tahu dari responden.

3.4.3 Wawancara

Metode wawancara digunakan untuk mendukung akurasi dan kelengkapan kuesioner yang tersebar. Wawancara juga digunakan untuk memperlengkapi data penelitian yang tidak terformulasi dalam kuesioner. Wawancara ini dilakukan dengan mendapatkan keterangan dari responden mengenai konstruk yang dikembangkan dalam penelitian, yaitu: orientasi pelayanan, orientasi pengusaha, orientasi pasar, lokasi, pilihan produk, kinerja usaha ritel, dan keunggulan bersaing, namun akan memiliki implikasi strategis bagi perusahaan, sehingga layak untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Selain itu, wawancara juga digunakan untuk melengkapi data yang terkumpul melalui kuesioner.

3.5 Teknik Analisis

Teknik analisis digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Sesuai dengan model multidimensi dan berjenjang yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini maka alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model* (SEM), yang dioperasikan melalui program AMOS.

Karena menggunakan SEM, agar analisis data benar-benar valid, akurat, dan sesuai dengan prinsip-prinsip metodologi yang canggih, maka langkah-langkah yang harus dilakukan dalam menggunakan SEM menurut Ferdinand, A.T (2000) untuk membuat pemodelan SEM adalah:

1. Mengembangkan Model Teoritis

Pengembangan sebuah model penelitian, hanya bisa dilakukan jika ada

dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. Tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, yaitu strategi apa mengakibatkan kinerja apa, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan permodelan SEM (Ferdinand,A.T, 2000)

2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Model penelitian yang sedang dikembangkan akan digambarkan dalam *path diagram* untuk mempermudah pemahaman atas hubungan-hubungan kausalitas yang sedang diuji. Bahasa program di dalam SEM akan mengkonversi gambar *path diagram* tersebut menjadi sebuah persamaan terstruktur, dan persamaan tersebut menjadi estimasi. Didalam SEM dikenal "*construct*" atau "faktor" yaitu konsep-konsep dengan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Disini akan ditentukan hubungan alur sebab akibat dari berbagai *construct* yang akan digunakan dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur *construct* itu akan dicari (Ferdinand,A.T, 2000).

Dalam menggambar *path diagram*, hubungan antar konstruk ditunjukkan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausalitas langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam *path diagram* dibedakan menjadi

dua kelompok konstruk yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen

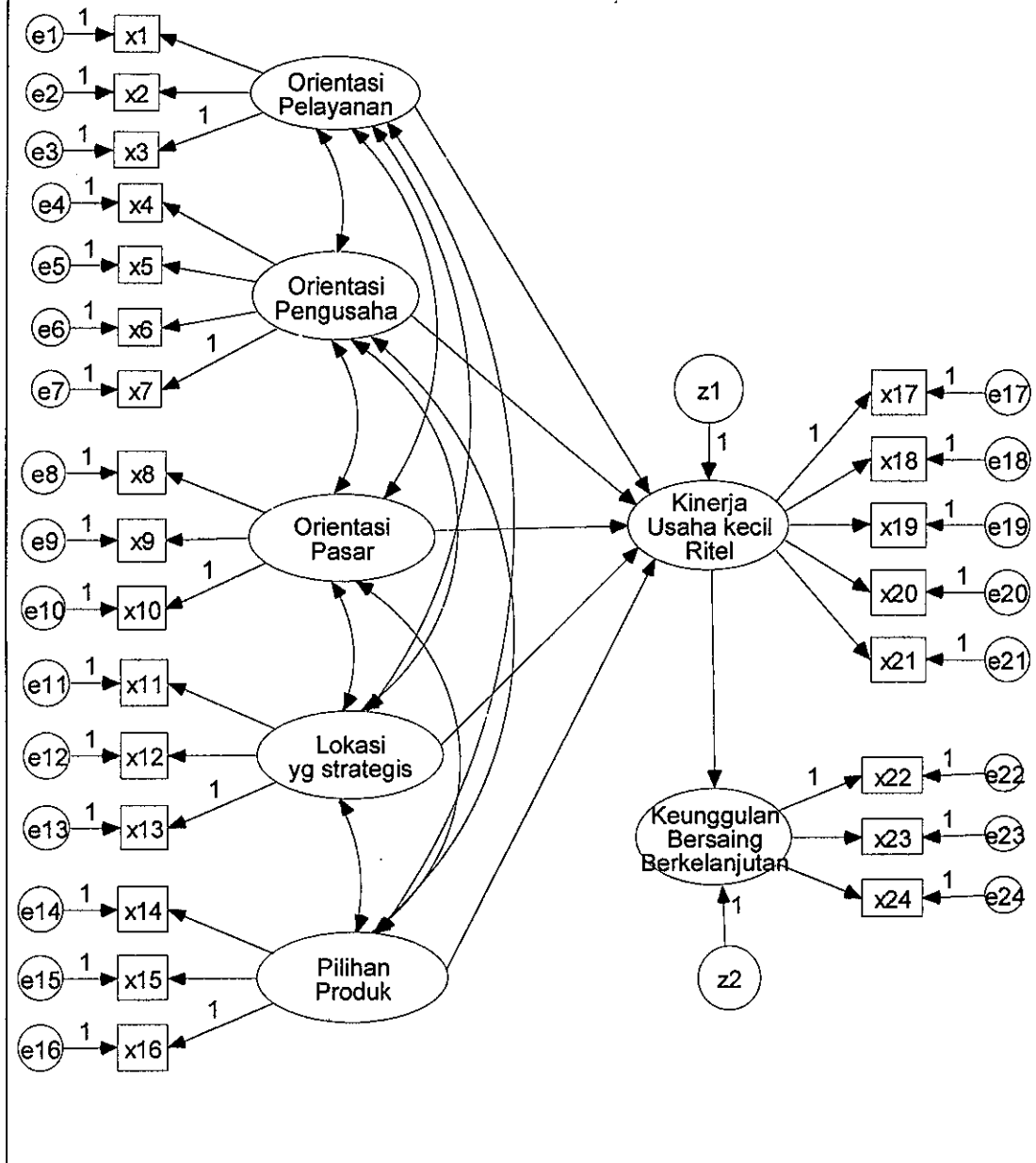
1. Konstruk Eksogen

Konstruk eksogen atau independent variable adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung anak panah.

2. Konstruk Endogen

Merupakan 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

STRUCTURAL EQUATION MODELING



Dari *Path Diagram* tersebut diketahui bahwa variabel orientasi pelayanan, pengusaha, dan pasar berpengaruh terhadap kinerja usaha kecil ritel, lokasi terhadap kinerja usaha kecil ritel, pilihan produk terhadap kinerja usaha kecil ritel, dan kinerja usaha kecil ritel terhadap keunggulan bersaing.

Alur diagram juga menunjukkan bahwa variabel-variabel independen berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing. Orientasi pelayanan yang dibentuk dari indikator: banyaknya jenis pelayanan yang ditawarkan, banyaknya pelanggan yang ditawarkan pelayanan dan keaktifan menawarkan pelayanan akan meningkatkan keunggulan bersaing, yaitu: nilai lebih, berbeda dengan yang lain dan tidak mudah ditiru.

Orientasi pengusaha yang dibentuk dari: inovasi, proaktif, dan reaktif terhadap pasar yang berkembang akan meningkatkan nilai, menjadikan berbeda dan tidak mudah ditiru peritel lain atau unggul dalam bersaing.

Orientasi Pasar yang dibentuk dari pengembangan informasi pelanggan, pengembangan informasi pesaing, dan koordinasi lintas fungsi akan menambah kemampuan usaha kecil ritel untuk unggul bersaing karena bernilai lebih, menjadikan berbeda dan tidak mudah ditiru peritel lain.

Lokasi yang dibentuk dari kecepatan pencapaian, dan kemudahan pencapaian lalu lintas pengunjung akan meningkatkan nilai, menjadikan berbeda dengan ritel lain dan tidak mudah ditiru peritel lain atau unggul dalam bersaing.

Pilihan produk yang dibentuk atas jenis barang yang terlalu banyak dan persediaan barang yang tidak sesuai dengan kebutuhan pelanggan akan mengurangi

keunggulan dalam bersaing karena tidak memberikan nilai lebih.

Dari *Path Diagram* tersebut, juga hasil dari telaah pustaka pada bab sebelumnya, dimensi yang digunakan untuk masing-masing variabel digambarkan secara ringkas sebagai berikut;

Tabel 3.1
Variabel dan Dimensinya

Variabel	INDIKATOR	SUMBER
Orientasi Pelayanan	X1 = banyaknya jenis pelayanan yang ditawarkan X2 = banyaknya pelanggan yang ditawari pelayanan X3 = keaktifan menawarkan pelayanan	Hamburg, Hoyer & Fassnacht (2002,p.88)
Orientasi Pengusaha	X4 = inovasi X5 = mandiri X6 = proaktif X7 = reaktif	Lumpkin & Dess (1996)
Orientasi Pasar	X8 = pengembangan informasi pelanggan X9 = pengembangan informasi pesaing X10 = hubungan dengan supplier	Kohli & Jaworski (1990)
Lokasi	X11 = kecepatan pencapaian X12 = kemudahan pencapaian lalu lintas pengunjung X13 = Kemudahan parkir	Kotler (1993); Putler (1996); Lusch, Dunne, dan Berhardt (1993)
Pilihan Produk	X14 = jenis barang X15 = persediaan barang X16 = keragaman harga	Samli,Kelly, dan Hunt,1998; Hamburg, Hoyer & Fassnacht (2002)
Kinerja Usaha Kecil Ritel	X17 = volume penjualan X18 = efektifitas usaha X19 = laba bersih X20 = loyalitas pelanggan X21 = Manfaat bagi pelanggan	Ferdinand (2000) Gregory B,et al (1996)
Keunggulan Bersaing	X22 = Bernilai X23 = Berbeda dengan yang lain X24 = Tidak mudah ditiru	Day & Wensley (1988); Sundar G Bharadjwaj (1993)

3. Konversi Diagram Alur (*Path Diagram*) ke Dalam Persamaan

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambar pada *path diagram*, langkah berikutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, A.T, 2000, p.41):

1. **Persamaan-persamaan struktural (*Structural equation*)**. Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \textit{Error}$$

2. **Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*)**. Pada spesifikasi ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Dalam usulan penelitian ini, model pengukuran persamaan seperti tabel berikut;

Tabel 3.2
Model Pengukuran Konsep Eksogen

KONSEP EKSOGEN
X1 = λ_1 orientasi pelayanan + e1
X2 = λ_2 orientasi pelayanan + e2
X3 = λ_3 orientasi pelayanan + e3
X4 = λ_4 orientasi pengusaha + e4
X5 = λ_5 orientasi pengusaha + e5
X6 = λ_6 orientasi pengusaha + e6
X7 = λ_7 orientasi pengusaha + e7
X8 = λ_8 orientasi pasar + e8
X9 = λ_9 orientasi pasar + e9
X10 = λ_{10} orientasi pasar + e10
X11 = λ_{11} lokasi + e11
X12 = λ_{12} lokasi + e12
X13 = λ_{13} lokasi + e13
X14 = λ_{14} pilihan produk + e14
X15 = λ_{15} pilihan produk + e15
X16 = λ_{16} pilihan produk + e16

Keterangan :

λ = loading faktor

C = error

Tabel 3.4
Model Pengukuran Konsep Endogen

KONSEP ENDOGEN
X 17 = λ_{17} Kinerja Usaha Kecil Retail + e17
X 18 = λ_{18} Kinerja Usaha Kecil Retail + e18
X19 = λ_{19} Kinerja Usaha Kecil Retail + e19
X 20 = λ_{20} Kinerja Usaha Kecil Retail + e20
X21 = λ_{21} Kinerja Usaha Kecil Retail + e21
X22 = λ_{22} Keunggulan Bersaing + e22
X23 = λ_{23} Keunggulan Bersaing + e23
X24 = λ_{24} Keunggulan Bersaing + e24

Keterangan :

λ = loading faktor

C = error

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Kovarians >< korelasi

SEM merupakan alat analisis berbasis kovarians. Matrik kovarians digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Matrik kovarians lebih banyak dipakai dalam penelitian mengenai hubungan, karena *standard error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand,A.T, 2000, p.42-43). Matriks varians/kovarians merupakan bentuk data yang lebih sesuai untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas (Hair, dalam Ferdinand,A.T, 2000).

5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan dalam penelitian tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah berikut ini (Ferdinand,A.T, 2000):

1. Model diestimasi berulang kali dengan *starting value* yang berbeda-beda. Bila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi terjadinya problem identifikasi.
2. Model diestimasi lalu angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang fix pada variabel itu

kemudian dilakukan estimasi ulang. Bila *overall fit index*nya berubah total dan berbeda jauh dari sebelumnya, maka dapat diduga terdapat problem identifikasi.

Cara untuk mengatasi problem identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis. Hal ini berarti mengeliminasi jumlah *estimated coefficients*. Bila hal ini dilakukan, hasilnya adalah sebuah model yang *overidentified*. Oleh karena itu bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka model perlu dipertimbangkan ulang, antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand,A.T, 2000).

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Pada langkah ini, dilakukan telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit* agar proses analisis data memenuhi asumsi-asumsi SEM yang menurut Ferdinand, A.T (2000) adalah:

1. Ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*. Bila model yang dikembangkan mempunyai 20 *estimated parameter*, maka minimum sampel adalah sebanyak 100.
2. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji melalui gambar histogram data. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
3. *Outliers*, yang merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara

univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Dapat dilakukan treatment pada *outliers* ini asal diketahui bagaimana munculnya *outliers* tersebut. *Outliers* dapat muncul dalam empat kategori:

- Pertama, *outliers* muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data.
 - Kedua, *outliers* muncul karena keadaan khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain. Tetapi terdapat penjelasan mengenai penyebab munculnya nilai ekstrim itu.
 - Ketiga, *outliers* muncul karena suatu alasan tetapi tidak diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim tersebut.
 - Keempat, *outliers* muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim. Ini disebut dengan *multivariate outliers*.
4. Mendeteksi multikolinearitas dan singularitas dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Treatment yang dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan multikolinearitas atau singularitas tersebut.

Uji kesesuaian dan uji statistik

Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* untuk digunakan dalam menguji sebuah model:

- χ^2 *chi square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$ (Hulland dalam Ferdinand,A.T, 2000).
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair dalam Ferdinand,A.T, 2000). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand,A.T, 2000).
- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit* (Ferdinand,A.T, 2000).
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hulland dalam Ferdinand,A.T, 2000).
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sampel Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, χ^2

dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand,A.T, 2000).

- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.57) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand,A.T, 2000).
- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.58). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

Dalam tabel di bawah ini disajikan indeks-indeks yang dipakai untuk menguji Goodness of Fit dari model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.5
Goodness of Fit Index

Goodness - of - fit index	Cut- of value
Chi-square	diharapkan kecil
Significant probability	$\geq 0,05$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,0$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,08$

3.6 Uji Validity dan Reliability

3.6.1. Uji Validitas (*Validity*)

Merupakan kemampuan dari *construct indicator* untuk mengukur tingkat keakuratan sebuah konsep. Artinya apakah konsep yang telah dibangun tersebut sudah akurat atau belum. Kalau sudah akurat maka variabel atau konstruk tersebut dapat dilanjutkan, sedangkan apabila belum akurat maka perlu dilakukan pengujian ulang. Tujuan yang utama dari kedua uji tersebut yaitu untuk menguji indicator-indikator yang dirumuskan dalam pertanyaan agar penelitian tersebut *realibel dan valid*. Disini para ahli akan memberikan keputusan : *instrumen dapat digunakan tanpa perbaikan, ada perbaikan dan mungkin dirombak*. Yang dimaksud para ahli yaitu ahli pemasaran, ahli statistik dan calon responden, (Sugiyono,1999,p.114).

3.6.2. Uji Reliabilitas (*reliability*)

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subjek yang sama. Uji reliabilities dalam SEM diperoleh melalui rumus Hair *et al* (1995,p.642)

$$\text{Constructreliability} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

Standar loading diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indicator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.

$\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* didapat dari 1-reabilitas dari indikator. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$.

3.7 Simpulan

Hipotesis yang diajukan penelitian ini adalah: Orientasi pelayanan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja usaha kecil ritel (hipotesis 1), orientasi pengusaha berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja usaha kecil ritel (hipotesis 2), orientasi pasar berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja usaha kecil ritel (hipotesis 3), lokasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja usaha kecil ritel (hipotesis 4), pilihan produk berpengaruh negatif terhadap kinerja usaha kecil ritel (hipotesis 5), kinerja usaha kecil ritel berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing (hipotesis 6).

Tinjauan pustaka pada bab II merupakan literatur-literatur yang mendukung terbentuknya hipotesis diatas. Data penelitian setelah diolah nantinya akan menjustifikasi apakah model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian terbukti atau tidak. Apabila hasil penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis maka akan berimplikasi secara teoritis dan manajerial.

Implikasi secara teoritis berarti memberikan tambahan dukungan terhadap penelitian-penelitian terdahulu bahwa orientasi pelayanan, pengusaha, dan pasar berpengaruh positif terhadap kinerja usaha kecil ritel, lokasi berpengaruh positif terhadap kinerja usaha kecil ritel, pilihan produk berpengaruh negatif terhadap kinerja

usaha kecil ritel, dan kinerja usaha kecil ritel berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

Implikasi dalam manajerial adalah bahwa usaha kecil ritel dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja harus berorientasi pada pelayanan, pengusaha ritel kecil harus mempunyai perilaku: inovatif, proaktif, dan reaktif, usaha ritel kecil harus berorientasi pada pasar dengan mengembangkan informasi mengenai pelanggan, pesaing, dan koordinasi antar fungsi. Selain itu usaha ritel kecil harus bertempat di lokasi, yaitu cepat dan mudah dicapai. Dalam hal pilihan produk usaha ritel kecil semestinya membatasi pilihan produknya dan menyesuaikan persediaan dengan kebutuhan pelanggan. Kinerja usaha kecil ritel yang meningkat merupakan variabel yang menjadikan usaha kecil ritel itu unggul dalam bersaing.

BAB IV
ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif

Populasi yang dipakai dalam penelitian ini adalah usaha kecil Ritel di kota Semarang. Sedangkan jumlah sampel sebanyak 120 ritel. Tabel-tabel berikut ini merupakan gambaran dari obyek penelitian.

Tabel 4.1
Jabatan Responden

Jabatan/posisi responden	Jumlah
Pemilik	76 orang
Manajer/orang yg diberi tnggung jwb	44 buah

Sumber: data penelitian

Responden yang mengisi kuesioner 76 diantaranya merupakan pemilik ritel sedangkan 44 merupakan manajer/orang yang diberi tanggung jawab oleh pemilik untuk mengelola ritel.

Tabel 4.2
Jenis barang yang dijual

Jenis Barang yang dijual	Jumlah
Kelontong/sembako	89 buah
Ritel stationary/alat tulis	13 buah
Ritel elektronik	7 buah
Ritel bangunan	3 buah
Lain-lain	8 buah

Sumber: data penelitian

Jenis ritel berdasarkan pengelompokan adalah ritel kelontong/sembako: 89 buah, ritel stationary/alat tulis: 13 buah, ritel elektronik: 7, ritel bangunan: 3, lain-lain: 8 buah.

Tabel 4.3
Jumlah Karyawan

Jumlah Karyawan	Jumlah
>20 orang	28 buah
10-20 orang	41 buah
5-10 orang	51 buah

Sumber: data penelitian

Jumlah karyawan dibagi dalam kategori: diatas 20 orang: 28 buah, antara 10-20 orang: 41 buah, antara 5-10 orang: 51 buah.

Tabel 4.4
Omzet per tahun

Omzet per tahun	Jumlah
>500 juta	11 buah
300-500 juta	29 buah
100-300 juta	45 buah
<100 juta	35 buah

Sumber: data penelitian

Omzet pertahun dari responden dikelompokkan dalam kategori: diatas 500 juta: 11 buah, antara 300-500 juta: 29; antara 100-300 juta: 45 buah, dibawah 100 juta: 35 buah.

Tabel 4.5
Lama Operasi

Lama Operasi	Jumlah
>15 tahun	11 buah
10-15 tahun	23 buah
6-10 tahun	37 buah
3-6 tahun	49 buah

Sumber: data penelitian

Berdasarkan lama operasi diperoleh data berdasarkan kategori, ritel yang beroperasi lebih dari 15 tahun berjumlah: 11 buah, antara 10-15 tahun: 23 buah, antara 6-10 tahun: 37 buah, dan antara 3-6 tahun: 49 buah.

Metode pengumpulan data memakai kuesioner dan disertai dengan wawancara.

Selanjutnya akan disajikan gambaran data statistik deskriptif dari hasil jawaban responden yang dapat dilihat pada Tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.6
Data Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean
X1	120	4	10	6.64
X2	120	4	10	6.68
X3	120	4	10	6.83
X4	120	4	10	6.89
X5	120	4	10	6.82
X6	120	4	10	6.67
X7	120	4	10	6.64
X8	120	4	10	6.96
X9	120	4	10	7.03
X10	120	4	10	7.06
X11	120	4	10	7.05
X12	120	4	10	6.96
X13	120	4	10	7.03
X14	120	4	10	7.00
X15	120	4	10	7.15
X16	120	4	10	6.93
X17	120	4	10	6.97
X18	120	4	10	6.99
X19	120	4	10	6.94
X20	120	4	10	6.93
X21	120	4	10	6.94
X22	120	4	10	7.90
X23	120	4	10	7.62
X24	120	4	10	7.41
Valid N (listwise)	120			

Sumber : data primer yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dijelaskan sampai sejauh mana persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diajukan. Nilai minimum 4 ditunjukkan oleh semua indikator. Nilai minimum sebesar empat ini mengindikasikan tidak adanya responden yang memberikan penilaian sangat buruk (nilai 1) terhadap semua variabel yang diajukan. Sedangkan nilai

maksimum semua indikator menunjukkan angka 10. Nilai rata-rata menunjukkan rata-rata jawaban responden terhadap indikator yang ditanyakan. Jawaban responden dikatakan kurang baik jika rata-ratanya berada dalam rentang 1,0 - 3,9, cukup baik jika berada dalam rentang 4,0 – 7,0, sedangkan baik jika berada dalam rentang 7,1 – 10,0.

Dari Tabel 4.1 di atas juga ditunjukkan bahwa nilai rata-rata untuk variabel orientasi pelayanan ($X1 = 6,64$; $X2 = 6,68$; $X3 = 6,83$). Hal ini menunjukkan jawaban responden tentang orientasi pelayanan tergolong cukup baik. Nilai rata-rata untuk variabel orientasi pengusaha ($X4 = 6,89$; $X5 = 6,82$; $X6 = 6,67$; $X7 = 6,64$). Hal ini menggambarkan tingkat orientasi pengusaha cukup baik. Nilai rata-rata untuk variabel orientasi pasar ($X8 = 6,96$; $X9 = 7,03$; $X10 = 7,06$). Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat orientasi pasar ritel pada $X8$ cukup baik dan pada $X9$ dan $X10$ baik. Nilai rata-rata untuk variabel kerjasama ($X11 = 7,05$; $X12 = 6,96$; $X13 = 7,03$). Hasil ini menunjukkan bahwa responden menilai lokasi usahanya tergolong baik $X11$ dan $X13$, dan cukup baik $X12$. Sedangkan nilai rata-rata untuk variabel pilihan produk ($X14 = 7,00$; $X15 = 7,15$; $X16 = 6,93$). Hasil ini menjelaskan pilihan produk tergolong baik $X14$, $X15$, dan cukup baik $X16$. Nilai rata-rata untuk variabel kinerja usaha kecil ritel ($X17 = 6,97$; $X18 = 6,99$; $X19 = 6,94$; $X20 = 6,93$; $X21 = 6,94$). Hasil ini menunjukkan bahwa responden menilai kinerja usaha kecil ritelnya tergolong cukup baik. Nilai rata-rata untuk variabel keunggulan bersaing ($X22 = 7,90$; $X23 = 7,62$; $X24 = 7,41$). Hasil ini menunjukkan bahwa responden menilai keunggulan bersaing mereka baik.

4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti 7 langkah proses analisis SEM (Ferdinand, 2002) seperti yang telah dijelaskan secara rinci pada Bab III, yaitu pengembangan model berdasarkan teori, menyusun diagram alur, mengkonversi diagram alur ke dalam persamaan, memilih matriks input dan teknik estimasi, menilai problem identifikasi, mengevaluasi *goodness of fit*, dan interpretasi dan modifikasi model.

4.2.1. Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori

4.2.2. Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)

4.2.3. Langkah 3 : Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan

Hal ini telah dilakukan dan dijelaskan pada Bab III.

4.2.4. Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Dari hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan, matriks kovarians data yang digunakan tertuang dalam Tabel 4.7 Dengan demikian, Tabel 4.7 menjelaskan tentang input data yang akan digunakan dalam pemodelan SEM

Tabel 4.7
Sample Covarians

Sample Covariances							
	x24	x23	x22	x21	x20	x19	x18
x24	2.492						
x23	1.490	2.270					
x22	1.591	1.453	2.757				
x21	0.632	0.528	0.561	2.438			
x20	0.702	0.633	0.718	1.513	2.262		
x19	0.782	0.694	0.703	1.522	1.621	2.322	
x18	0.962	0.747	0.841	1.491	1.699	1.450	2.392
x17	0.730	0.596	0.672	1.756	1.423	1.456	1.375
x14	0.508	0.283	0.367	0.442	0.642	0.475	0.692
x15	0.822	0.383	0.548	0.342	0.643	0.509	0.551
x16	0.406	0.246	0.434	0.487	0.562	0.346	0.583

x11	0.513	0.519	0.572	0.503	0.578	0.386	0.425
x12	0.534	0.384	0.646	0.689	0.739	0.531	0.525
x13	0.515	0.535	0.411	0.451	0.677	0.418	0.525
x8	0.167	0.142	0.346	0.714	0.714	0.673	0.658
x9	0.140	0.235	0.411	0.660	0.793	0.368	0.750
x10	0.085	0.189	0.314	0.645	0.821	0.420	0.709
x4	0.294	0.292	0.014	0.685	0.434	0.594	0.416
x5	0.167	0.038	0.073	0.339	0.438	0.248	0.407
x6	0.299	0.159	0.151	0.498	0.578	0.406	0.731
x7	0.421	0.146	0.356	0.562	0.376	0.471	0.605
x1	0.513	0.371	0.439	0.229	0.634	0.629	0.755
x2	0.696	0.537	0.443	0.590	0.837	0.698	0.839
x3	0.635	0.653	0.458	0.524	0.806	0.832	0.840
	x17	x14	x15	x16	x11	x12	x13
x17	2.349						
x14	0.608	1.867					
x15	0.630	1.433	2.528				
x16	0.598	1.375	1.603	2.403			
x11	0.743	0.208	0.393	0.304	2.198		
x12	0.632	0.183	0.240	0.022	1.369	2.390	
x13	0.568	0.650	0.738	0.735	1.407	1.393	2.441
x8	0.690	0.267	-0.019	0.205	0.135	0.048	0.068
x9	0.651	0.475	0.205	0.344	0.665	0.509	0.524
x10	0.569	0.467	0.075	0.288	0.372	0.377	0.307
x4	0.538	-0.042	-0.134	-0.050	0.172	0.237	-0.064
x5	0.161	0.217	0.019	-0.039	-0.066	0.284	-0.145
x6	0.456	-0.017	-0.160	0.051	0.250	0.270	0.141
x7	0.580	0.092	0.095	-0.019	0.226	0.460	-0.083
x1	0.638	0.342	0.470	0.298	0.110	0.435	0.651
x2	0.848	0.683	0.564	0.585	0.333	0.445	0.641
x3	0.778	0.342	0.367	0.329	0.133	0.335	0.513
	x8	x9	x10	x4	x5	x6	x7
x8	2.090						
x9	1.384	2.424					
x10	1.444	1.832	2.488				
x4	0.195	0.169	-0.027	1.997			
x5	0.201	0.213	0.027	1.338	2.483		
x6	0.470	0.608	0.452	1.523	1.699	3.086	
x7	0.185	0.417	0.104	1.361	1.459	1.909	2.797
x1	0.360	0.534	0.346	0.095	0.001	0.150	0.513
x2	0.270	0.475	0.443	0.199	0.175	0.339	0.520
x3	0.476	0.454	0.485	0.340	0.294	0.504	0.732
	x1	x2	x3				
x1	2.863						
x2	1.620	2.783					
x3	2.049	1.806	2.806				

Tabel 4.7 tentang *Sample Covarians – Estimates* memperlihatkan data-data yang telah dirubah ke dalam matriks kovarian yang selanjutnya akan dijadikan sebagai data input pada pengolahan SEM lebih lanjut. Sebagaimana telah dijelaskan bahwa matriks input yang akan digunakan dalam SEM adalah matriks kovarian.

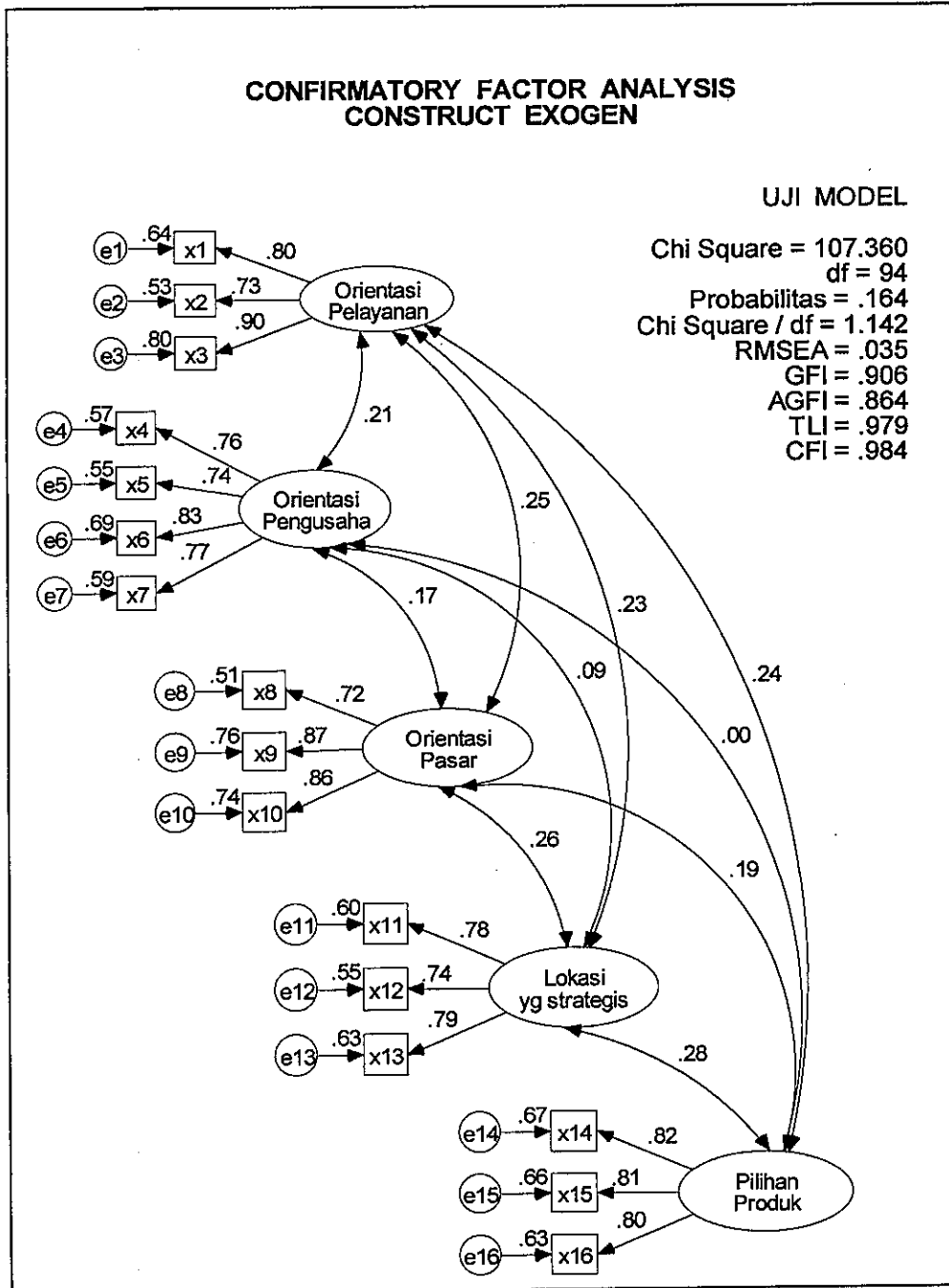
Selanjutnya, teknik estimasi yang dipilih dan akan digunakan dalam pengujian model penelitian ini adalah *maximum likelihood estimation method*. Teknik estimasi ini akan dilakukan secara bertahap yakni pertama dengan estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan kedua dengan *structural equation model*. Teknik estimasi ini yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam penelitian ini.

4.2.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen bertujuan menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen ini terdiri dari 5 *unobserved variable* dengan 16 *observed variable* sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Gambar 4.1. dan Tabel 4.8 dan Tabel 4.9.

Gambar 4.1.

Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Eksogen



Dari Gambar 4.1 di atas tampak bahwa masing-masing indikator yang digunakan untuk mengukur variabel yang dimaksud secara keseluruhan dapat diterima. Hal ini tampak dari nilai nilai lambda atau *factor loading* masing-masing indikator yang lebih besar dari 0,4 (Ferdinand, 2002, hlm. 168). Selanjutnya Tabel 4.3 dan Tabel 4.4 di bawah ini akan menyajikan hasil uji kelayakan (*goodness of fit index*) dan hasil pengujian *regression weight*.

Dari Gambar 4.1 juga dapat diketahui nilai korelasi antara variabel adalah sebesar 0,21(orientasi pelayanan dengan orientasi pengusaha); 0,16 (orientasi pengusaha dengan orientasi pasar); 0,25 (orientasi pasar dengan lokasi) dan 0,28 (lokasi dengan pilihan produk). Ferdinand (2002, hlm. 50) menyatakan bahwa munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi (misalnya lebih besar dari 0,9) menunjukkan adanya problem indentifikasi. Dengan demikian disimpulkan bahwa tidak terjadi problem indentifikasi dalam model ini.

Tabel 4.8.
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	Kecil; χ^2 dengan df : 94 = 117,632	107,360	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,164	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,906	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,864	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,979	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,984	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,142	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,035	Baik

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

Tabel 4.9.
Hasil Pengujian *Regression Weights*
Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Kontruk Eksogen

	Estimate	S.E.	C.R.	P
X3 <-- Orientasi Pelayanan	1.000			
X2 <-- Orientasi Pelayanan	0.807	0.097	8.330	0.000
X1 <-- Orientasi Pelayanan	0.904	0.099	9.102	0.000
X7 <-- Orientasi Pengusaha	1.000			
X6 <-- Orientasi Pengusaha	1.131	0.130	8.722	0.000
X5 <-- Orientasi Pengusaha	0.910	0.115	7.902	0.000
X4 <-- Orientasi Pengusaha	0.830	0.103	8.048	0.000
X10 <-- Orientasi Pasar	1.000			
X9 <-- Orientasi Pasar	1.001	0.102	9.793	0.000
X8 <-- Orientasi Pasar	0.765	0.091	8.393	0.000
X13 <-- Lokasi yg strategis	1.000			
X12 <-- Lokasi yg strategis	0.920	0.127	7.246	0.000
X11 <-- Lokasi yg strategis	0.928	0.125	7.412	0.000
X16 <-- Pilihan Produk	1.000			
X15 <-- Pilihan Produk	1.044	0.122	8.592	0.000
X14 <-- Pilihan Produk	0.904	0.105	8.624	0.000

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

Terdapat dua uji dasar dalam *confirmatory factor analysis* untuk konstruk eksogen yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor (Ferdinand, 2002, hlm. 166-169).

1. Uji kesesuaian model (*goodness of fit test*).

Hasil yang tersaji pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa semua variabel dalam konstruk eksogen telah memenuhi kriteria *goodness of fit* walaupun pada AGFI menunjukkan nilai marjinal. Nilai probabilitas menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,164 atau diatas 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima.

2. Uji signifikansi bobot faktor (*Regression Weight*)

Bagaimana kuatnya indikator-indikator itu membentuk variabel latennya dapat dianalisis dengan menggunakan *Critical Ratio* (CR). Nilai CR ini identik dengan t-hitung dalam analisis regresi.

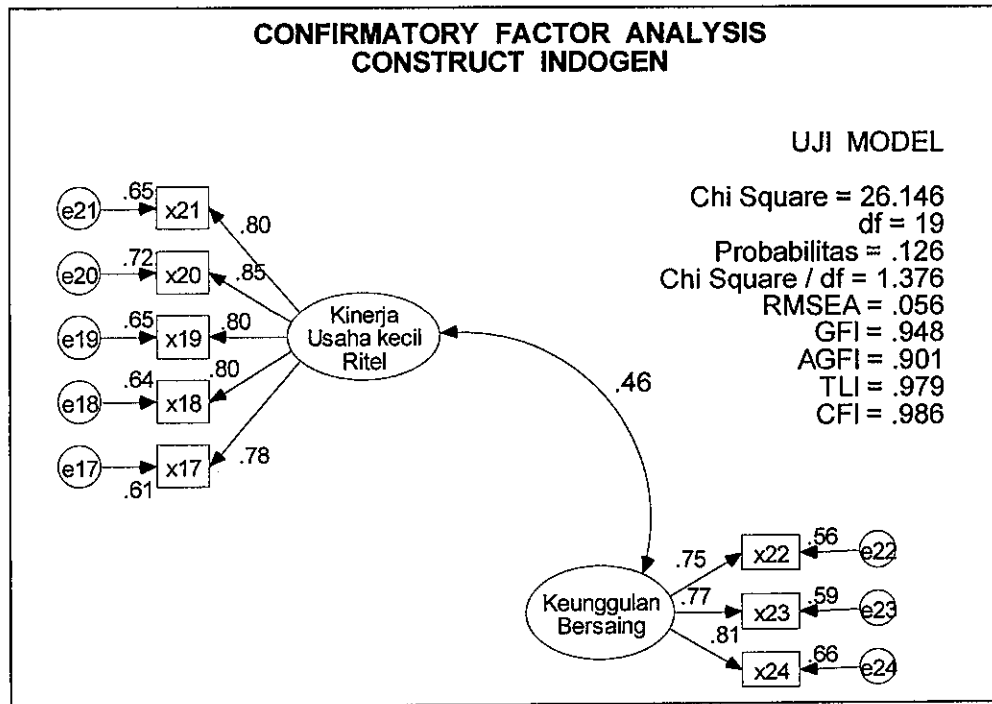
Dari Tabel 4.9 diketahui bahwa tiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan nilai CR diatas 2,0 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 (Ferdinand, 2002). Nilai estimate menunjukkan perkiraan SEM terhadap *regression weight*. Sedangkan S.E. menunjukkan perkiraan *standart error* yang terjadi. Dari hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, konstruk eksogen dalam penelitian ini dapat diterima.

4.2.4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Analisis faktor konfirmatori konstruk endogen bertujuan untuk menguji unidimensionalitas indikator-indikator pembentuk variabel laten (konstruk) endogen. Unidimensionalitas menunjukkan akan adanya kesamaan atau kesetaraan antara indikator-indikator yang digunakan dengan variabel laten yang dibentuknya. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen ini terdiri dari 2 *unobserved variable* dengan 8 *observed variable* sebagai pembentuknya. Hasil pengujian ini ditampilkan pada Gambar 4.2., Tabel 4.10 dan Tabel 4.11.

Gambar 4.2.

Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen



Dari Gambar 4.2 dapat diketahui nilai korelasi antara variabel kinerja usaha kecil dengan keunggulan bersaing berkelanjutan adalah sebesar 0,46 (lebih kecil dari 0,9) sehingga tidak terjadi problem identifikasi. Dari Gambar 4.2 di atas juga tampak bahwa masing-masing indikator yang digunakan untuk mengukur variabel yang dimaksud secara keseluruhan dapat diterima. Hal ini tampak dari nilai nilai lambda atau *factor loading* masing-masing indikator yang lebih besar dari 0,4 (Ferdinand, 2002). Selanjutnya Tabel 4.10 dan Tabel 4.11 di bawah ini akan menyajikan hasil uji kelayakan (*goodness of fit index*) dan hasil pengujian *regression weight*.

Tabel 4.10
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	Kecil; χ^2 dengan df: 19 = 30,144	26,146	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,126	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,948	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,901	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,979	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,986	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,376	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,056	Baik

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

Tabel 4.11
Hasil Pengujian *Regression Weights*
Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

	Estimate	S.E.	C.R.	P
X17 <-- Kinerja Usaha Ritel	1.000			
X18 <-- Kinerja Usaha Ritel	1.030	0.112	9.227	0.000
X19 <-- Kinerja Usaha Ritel	1.024	0.110	9.324	0.000
X20 <-- Kinerja Usaha Ritel	1.063	0.107	9.900	0.000
X21 <-- Kinerja Usaha Ritel	1.049	0.113	9.316	0.000
X22 <-- Keunggulan Bersaing	1.000			
X23 <-- Keunggulan Bersaing	0.933	0.125	7.462	0.000
X24 <-- Keunggulan Bersaing	1.035	0.136	7.621	0.000

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

Hasil dari analisis pengolahan data pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa konstruk endogen telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Nilai probabilitas menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,126 atau diatas 0.05. Hal ini berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,948),

AGFI (0,901), TLI (0,979), CFI (0,986), CMIN/DF (1,376), dan RMSEA (0,056) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa ketiga variabel tersebut dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

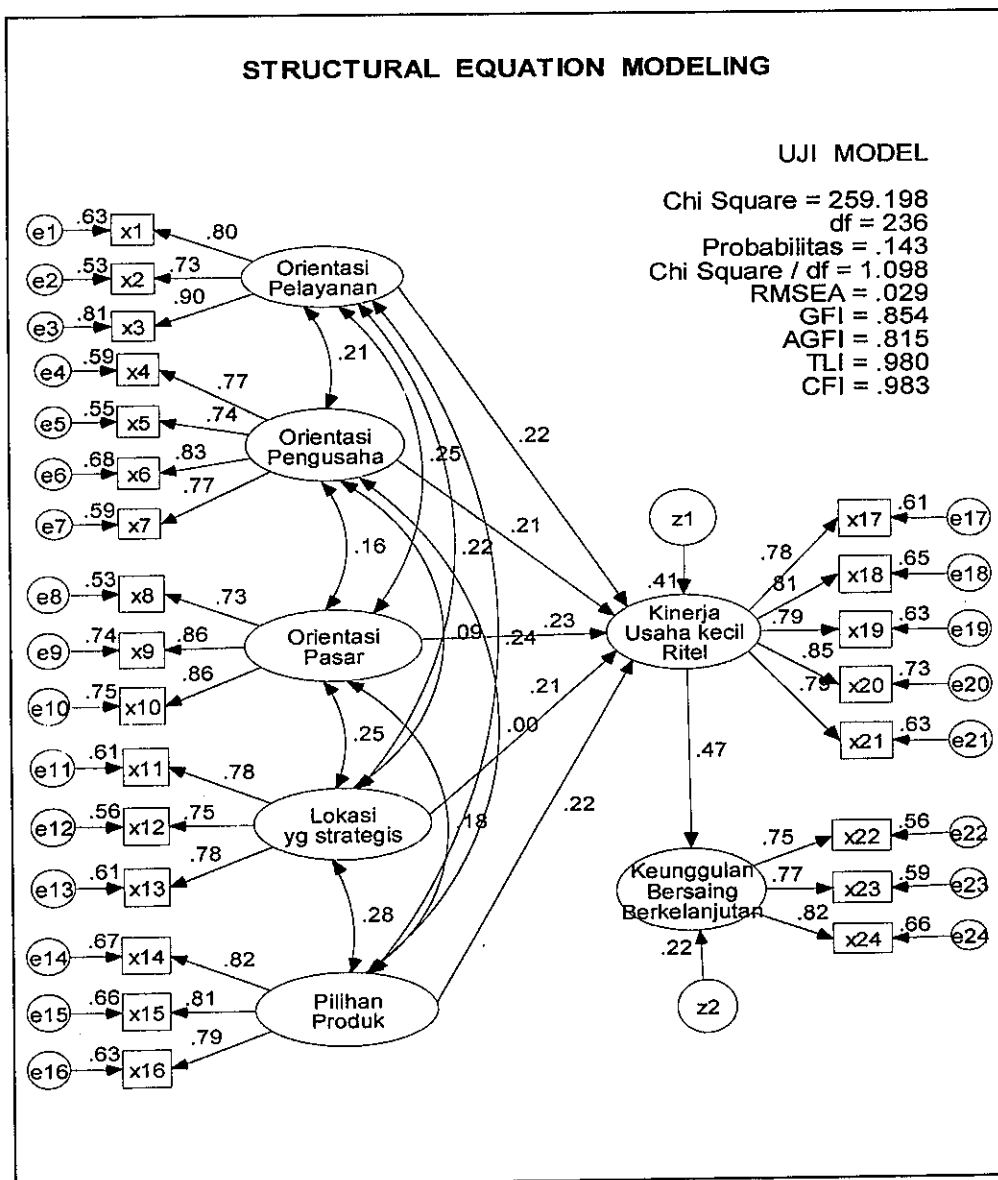
Dari Tabel 4.11 terlihat bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR diatas 2,0 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 (Ferdinand, 2002). Nilai estimate menunjukkan perkiraan SEM terhadap *regression weight*. Sedangkan S.E. menunjukkan perkiraan *standart error* yang terjadi. Bagaimana kuatnya indikator-indikator itu membentuk variabel latennya dapat dianalisis dengan menggunakan *Critical Ratio* (CR). Nilai CR ini identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Dari hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, konstruk endogen yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

4.2.4.3. Analisis *Structural Equation Model*

Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model*. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.3., Tabel 4.12 dan Tabel 4.13.

Gambar 4.3.

Hasil Pengujian *Structural Equation Model*



Tabel 4.12
Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian
Untuk Analisis *Structural Equation Model*

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	Kecil; χ^2 dengan df : 236 = 272,836	259,198	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,143	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,854	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,815	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,980	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,983	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,098	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,029	Baik

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

Tabel 4.13
Hasil Pengujian *Regression Weights*
Untuk Analisis *Structural Equation Model*

	Estimate	Std.Estim	S.E.	C.R.	P
Kinerja Usaha kecil Ritel ← Orientasi Pelayanan	0.174	0.218	0.075	2.320	0.020
Kinerja Usaha kecil Ritel ← Orientasi Pengusaha	0.195	0.209	0.084	2.306	0.021
Kinerja Usaha kecil Ritel ← Orientasi Pasar	0.201	0.229	0.082	2.459	0.014
Kinerja Usaha kecil Ritel ← Lokasi yg strategis	0.202	0.206	0.096	2.104	0.035
Kinerja Usaha kecil Ritel ← Pilihan Produk	0.218	0.224	0.092	2.358	0.018
Keunggulan Bersaing ← Kinerja Usaha kecil Ritel	0.490	0.472	0.114	4.292	0.000

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

Seperti halnya dalam *confirmatory factor analysis*, pengujian structural equation model juga dilakukan dengan dua macam pengujian, yaitu uji kesesuaian

model, serta uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi (Ferdinand, 2002, hlm. 170-172).

a. Uji Kesesuaian Model (*goodness of fit test*)

Indeks-indeks kesesuaian model yang digunakan sama seperti yang dilakukan pada *confirmatory factor analysis*. Pengujian model SEM ditujukan untuk melihat kesesuaian model. Hipotesa kesesuaian yang diajukan adalah sebagai berikut.

H₀ : Tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

H_a : Terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Hasil pengolahan data seperti pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.13 menunjukkan tingkat signifikansi untuk uji hipotesis perbedaan (*chi-square*) adalah 259,198 dengan probabilitas sebesar 0,143. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan “tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi” tidak dapat ditolak. Oleh karena itu, hipotesis nol diterima.

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai (*fit*) dengan data yang tersedia seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *chi-square* sebesar 0,143. Indeks-indeks lainnya seperti GFI (0,854), AGFI (0,815), TLI (0,980), CFI (0,983), CMIN/DF (1,098), dan RMSEA (0,029) berada dalam rentang nilai yang diharapkan dan karenanya model ini dapat diterima (Ferdinand, 2002, hlm. 78).

b. Uji Kausalitas (*Regression Weight*)

Sementara itu, untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, perlu diuji hipotesis nol (H_0) yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol. Uji yang digunakan dengan melihat nilai CR yang identik dengan uji t dalam regresi.

Dari Tabel 4.13 di atas, diketahui bahwa semua nilai CR berada di atas nilai 2,0. Pemakaian asumsi nilai CR diatas 2,0 ini didasarkan atas Ferdinand (2002). Oleh karena itu, hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol dapat ditolak.

4.2.5. Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi

Pengujian pada model penelitian yang dilakukan tidak menunjukkan adanya gejala problem identifikasi seperti yang telah dikemukakan pada Bab III tentang kemungkinan munculnya masalah identifikasi. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala (Ferdinand, 2002):

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varian error* yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat.

4.2.6. Langkah 6 : Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat *goodness of fit*, namun yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan oleh SEM.

4.2.6.1. Evaluasi *Univariate Outliers*

Pengujian mengenai *univariate outliers* dilakukan dengan menganalisis nilai *Zscore* apakah terdapat nilai yang lebih besar dari ± 3 (pada kolom minimum dan maksimum). Hasil pengolahan data pada Tabel 4.14 di bawah ini menunjukkan tidak ada *outliers*.

Tabel 4.14
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	120	-1.55464	1.97641	5.92E-16	1.0000000
Zscore(X2)	120	-1.60176	1.97981	-6.9E-16	1.0000000
Zscore(X3)	120	-1.68450	1.88268	1.03E-16	1.0000000
Zscore(X4)	120	-2.03791	2.19061	5.20E-17	1.0000000
Zscore(X5)	120	-1.78002	2.01174	-4.4E-16	1.0000000
Zscore(X6)	120	-1.51637	1.88484	1.14E-15	1.0000000
Zscore(X7)	120	-1.57306	1.99982	1.10E-15	1.0000000
Zscore(X8)	120	-2.03781	2.09521	-1.0E-15	1.0000000
Zscore(X9)	120	-1.93468	1.90270	-7.9E-16	1.0000000
Zscore(X10)	120	-1.93072	1.85707	9.32E-16	1.0000000
Zscore(X11)	120	-2.04889	1.98171	1.94E-15	1.0000000
Zscore(X12)	120	-1.90562	1.95930	-3.9E-16	1.0000000
Zscore(X13)	120	-1.92806	1.89619	-2.6E-16	1.0000000
Zscore(X14)	120	-2.18661	2.18661	6.82E-16	1.0000000
Zscore(X15)	120	-1.97309	1.78518	3.40E-16	1.0000000
Zscore(X16)	120	-1.87914	1.97550	-1.0E-15	1.0000000
Zscore(X17)	120	-1.92762	1.97093	-1.1E-16	1.0000000
Zscore(X18)	120	-1.92642	1.93716	-2.9E-16	1.0000000
Zscore(X19)	120	-1.92257	1.99882	1.32E-15	1.0000000
Zscore(X20)	120	-1.94212	2.03040	-7.7E-16	1.0000000
Zscore(X21)	120	-1.87601	1.95042	1.28E-16	1.0000000
Zscore(X22)	120	-2.33914	1.25953	-1.8E-15	1.0000000
Zscore(X23)	120	-2.39059	1.57537	-1.5E-15	1.0000000
Zscore(X24)	120	-2.15024	1.63502	1.74E-15	1.0000000
Valid N (listwise)	120				

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

4.2.6.2. Evaluasi *Multivariate Outlier*

Mahalanobis distance berdasarkan *chi-square* pada DF sebesar 24 (jumlah variabel bebas) dengan $p = 0,001$ adalah 51,18 (berdasarkan tabel distribusi λ^2). Sedangkan hasil SEM menunjukkan jarak mahalanobis terbesar adalah 39.029. Hasil jarak mahalanobis tersebut menunjukkan nilai dibawah 51,18. Hal ini berarti tidak terdapat *multivariate outlier* pada penelitian ini.

4.2.6.3. Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas dilakukan dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan apakah terdapat nilai CR yang melebihi $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,001. Dari Tabel 4.15 terlihat bahwa tidak terdapat nilai CR yang berada diluar $\pm 2,58$. Dengan demikian data dalam penelitian ini telah terdistribusi normal dan telah memenuhi persyaratan normalitas data.

Table 4.15
Normalitas Data

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x24	4.000	10.000	0.010	0.043	-0.910	-2.034
x23	4.000	10.000	-0.107	-0.480	-0.606	-1.356
x22	4.000	10.000	-0.343	-1.536	-0.872	-1.949
x21	4.000	10.000	0.281	1.255	-0.571	-1.277
x20	4.000	10.000	0.305	1.362	-0.541	-1.210
x19	4.000	10.000	0.211	0.946	-0.764	-1.708
x18	4.000	10.000	0.176	0.788	-0.795	-1.778
x17	4.000	10.000	0.334	1.493	-0.518	-1.158
x14	4.000	10.000	0.314	1.403	-0.513	-1.147
x15	4.000	10.000	0.052	0.233	-0.921	-2.059
x16	4.000	10.000	0.233	1.040	-0.681	-1.523
x11	4.000	10.000	0.083	0.371	-0.595	-1.331
x12	4.000	10.000	-0.052	-0.233	-0.648	-1.449
x13	4.000	10.000	0.247	1.104	-0.829	-1.853
x8	4.000	10.000	0.106	0.473	-0.316	-0.707
x9	4.000	10.000	0.184	0.821	-0.678	-1.517
x10	4.000	10.000	-0.032	-0.145	-0.485	-1.085
x4	4.000	10.000	0.476	2.127	-0.529	-1.184
x5	4.000	10.000	0.291	1.301	-0.381	-0.851
x6	4.000	10.000	0.197	0.881	-0.888	-1.986
x7	4.000	10.000	0.266	1.190	-0.668	-1.494
x1	4.000	10.000	0.323	1.445	-0.925	-2.068
x2	4.000	10.000	0.368	1.646	-0.771	-1.724
x3	4.000	10.000	0.296	1.324	-0.714	-1.597
Multivariate					15.490	2.402

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

Dari Tabel 4.15 terlihat bahwa tidak terdapat nilai CR yang berada diluar $\pm 1,96$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal.

4.2.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas ditandai dengan nilai determinan matriks kovarians sampel yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Hasil analisis *determinant of sample covariance matrix* pada penelitian ini adalah 1983,360. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.2.6.5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Berdasarkan hasil pengujian yang telah tersaji pada Tabel 4.12 diatas, dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang disyaratkan, terdapat tujuh diantaranya yang berada pada kondisi baik dan dua (yaitu GFI dan AGFI) masih dalam kondisi marjinal. Namun demikian, dengan hasil ini maka secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

4.2.7. Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir yang dilakukan adalah interpretasi dan modifikasi model penelitian bila diperlukan. Model yang baik memiliki *Standardized Residual Covariance* yang kecil. Angka $\pm 2,58$ merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan (Ferdinand, 2002). Hasil *Standardized Residual Covariance* dapat dilihat pada Lampiran.

4.3 Validitas dan Reliabilitas

4.3.1 Convergent Validity

Validitas konvergen dapat dinilai dari measurement model yang dikembangkan dalam penelitian dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya. Sebuah indikator dimensi menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dari dua kali standar errornya (Anderson & Gerbing 1988 dalam Ferdinand, 2002, p. 187). Bila setiap indikator memiliki critical ratio yang lebih besar dari dua kali standar errornya, hal ini menunjukkan bahwa indikator itu secara valid mengukur apa yang seharusnya diukur dalam model yang diajukan.

Data yang ditunjukkan dalam tabel 4.13 menunjukkan bahwa semua indikator menghasilkan nilai estimasi dengan critical ratio yang lebih besar dari dua kali standar errornya, maka dapat disimpulkan bahwa indikator variabel yang digunakan adalah valid.

4.3.2. Uji Reliabilitas dan Variance Extract

4.3.2.1 Uji Reliabilitas (Reliability construct)

Uji reliabilitas yang dilakukan menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (*reliable*). Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah $\geq 0,70$. Adapun rumus yang dipakai :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j}$$

Keterangan :

- Standard loading diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- $\sum E_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{standard loading}$

Hasil *standar loading* data :

Orientasi Pelayanan	= 0,80 + 0,73 + 0,90	= 2,43
Orientasi Pengusaha	= 0,70 + 0,74 + 0,80 + 0,77	= 3,01
Orientasi Pasar	= 0,73 + 0,86 + 0,86	= 2,45
Lokasi	= 0,78 + 0,75 + 0,78	= 2,31
Pilihan Produk	= 0,82 + 0,81 + 0,79	= 2,42
Kinerja Usaha kecil Ritel	= 0,78 + 0,81 + 0,79 + 0,85 + 0,79	= 4,02
Keunggulan Bersaing	= 0,75 + 0,77 + 0,82	= 2,34

Hasil *measurement error* data :

Orientasi Pelayanan	$= (1-0,63)+(1-0,53)+(1-0,90)$	$= 0,94$
Orientasi Pengusaha	$= (1-0,59)+(1-0,55)+(1-0,68)$ $+ (1-0,59)$	$= 1,59$
Orientasi Pasar	$= (1-0,53)+(1-0,74)+(1-0,75)$	$= 0,98$
Lokasi	$= (1-0,61)+(1-0,56)+(1-0,61)$	$= 1,22$
Pilihan Produk	$= (1-0,67)+(1-0,66)+(1-0,63)$	$= 1,04$
Kinerja Usaha kecil Ritel	$= (1-0,61)+(1-0,65)+(1-0,63)$ $+ (1-0,73)+(1-0,63)$	$= 1,75$
Keunggulan Bersaing	$= (1-0,56)+(1-0,59)+(1-0,66)$	$= 1,19$

Perhitungan reliabilitas data :

$$\text{Orientasi Pelayanan} = \frac{(2,43)^2}{(2,43)^2 + 0,94} = 0,8623$$

$$\text{Orientasi Pengusaha} = \frac{(3,01)^2}{(3,01)^2 + 1,59} = 0,8507$$

$$\text{Orientasi Pasar} = \frac{(2,45)^2}{(2,45)^2 + 0,98} = 0,8596$$

$$\text{Lokasi} = \frac{(2,31)^2}{(2,31)^2 + 1,22} = 0,8139$$

$$\text{Pilihan Produk} = \frac{(2,42)^2}{(2,42)^2 + 1,04} = 0,8492$$

$$\text{Kinerja Usaha Kecil Ritel} = \frac{(4,02)^2}{(4,02)^2 + 1,75} = 0,9023$$

$$\text{Keunggulan Bersaing} = \frac{(2,34)^2}{(2,34)^2 + 1,19} = 0,8215$$

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai $\geq 0,7$. Dengan demikian penelitian ini dapat diterima.

4.3.2.2 Variance Extract

Pengujian selanjutnya adalah uji *variance extract*. Pengujian *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh kosntruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extract* adalah :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\Sigma \text{ Standard Loading}^2}{\Sigma \text{ Standard Loading}^2 + \Sigma E_j}$$

Hasil *standar loading* data :

Orientasi Pelayanan	$= 0,80^2 + 0,73^2 + 0,90^2$	$= 1,9829$
Orientasi Pengusaha	$= 0,70^2 + 0,74^2 + 0,80^2 + 0,77^2$	$= 2,2705$
Orientasi Pasar	$= 0,73^2 + 0,86^2 + 0,86^2$	$= 2,0121$
Lokasi	$= 0,78^2 + 0,75^2 + 0,78^2$	$= 1,7793$
Pilihan Produk	$= 0,82^2 + 0,81^2 + 0,79^2$	$= 1,9526$
Kinerja Usaha kecil Ritel	$= 0,78^2 + 0,81^2 + 0,79^2 + 0,85^2 + 0,79^2$	$= 3,2352$
Keunggulan Bersaing	$= 0,75^2 + 0,77^2 + 0,82^2$	$= 1,8278$

Perhitungan *Variance Extract* :

$$\text{Orientasi Pelayanan} = \frac{1,9829}{1,9829 + 0,94} = 0,6784$$

$$\text{Orientasi Pengusaha} = \frac{2,2705}{2,2705 + 1,59} = 0,5881$$

$$\text{Orientasi Pasar} = \frac{2,0121}{2,0121 + 0,98} = 0,6725$$

$$\text{Lokasi} = \frac{1,7793}{1,7793 + 1,22} = 0,5932$$

$$\text{Pilihan Produk} = \frac{1,9526}{1,9526 + 1,04} = 0,6525$$

$$\text{Kinerja Usaha kecil Ritel} = \frac{3,2352}{3,2352 + 1,75} = 0,6490$$

$$\text{Keunggulan Bersaing} = \frac{1,8278}{1,8278 + 1,19} = 0,6057$$

Berdasarkan hasil pengukuran *variance extract* data diperoleh nilai > 0,5. Dengan demikian penelitian ini dapat diterima.

Dari pengamatan di atas tampak bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas yang lebih kecil dari 0,7. Begitu pula pada uji *variance extract* tidak ditemukan

nilai yang berada di bawah 0,5. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan telah memiliki tingkat konsistensi (reliabilitas) yang baik (Ferdinand, 2002, hlm. 61-64).

4.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R dan nilai P hasil pengolahan data seperti pada Tabel 4.8, lalu dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 1,96 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Selanjutnya pembahasan mengenai pengujian hipotesis akan dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang telah diajukan.

4.4.1. Uji Hipotesis I

Hipotesis I pada penelitian ini adalah semakin tinggi orientasi pelayanan maka akan semakin tinggi kinerja usaha kecil ritel. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel komunikasi dengan variabel kepercayaan, seperti yang tampak pada Tabel 4.13 adalah sebesar dengan 2,320 nilai P sebesar 0,020. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I dalam penelitian ini dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa hipotesis 1 diterima secara signifikan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan positif antara orientasi pelayanan dengan kinerja usaha kecil ritel. Banyaknya layanan yang ditawarkan, banyaknya pelanggan yang ditawari dan keaktifan menawarkan layanan akan mampu meningkatkan volume penjualan, efektivitas usaha dan laba usaha.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Homburg, Hoyer dan Fassnacht (2002) yang berhasil membuktikan bahwa strategi orientasi pelayanan ternyata berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pasar dan profitabilitas.

4.4.2. Uji Hipotesis II

Hipotesis II pada penelitian ini adalah semakin tinggi orientasi pengusaha maka akan semakin tinggi kinerja usaha kecil ritel. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel komunikasi dengan variabel kerjasama seperti tampak pada Tabel 4.13 adalah sebesar 2,306 dengan nilai P sebesar 0,021. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II dalam penelitian ini dapat diterima

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa hipotesis 2 diterima secara signifikan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan positif antara orientasi pengusaha dengan kinerja usaha kecil ritel. Pengusaha yang pandai melakukan inovasi, bersifat mandiri, proaktif terhadap

keadaan dan reaktif akan mampu meningkatkan volume penjualan, efektivitas usaha dan laba usaha.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Miller dan Freisen (1983) dan Wiggins (1995) yang menyatakan bahwa orientasi wirausaha secara positif berhubungan dengan kinerja perusahaan..

4.4.3. Uji Hipotesis III

Hipotesis III pada penelitian ini adalah semakin tinggi orientasi pasar maka akan semakin tinggi kinerja usaha kecil ritel. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan variabel komitmen dengan variabel kerjasama seperti ditunjukkan oleh Tabel 4.13 adalah sebesar 2.459 dengan nilai P sebesar 0,014. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III dalam penelitian ini dapat diterima

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa hipotesis 3 diterima secara signifikan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan positif antara orientasi pasar dengan kinerja usaha kecil ritel. Usaha kecil ritel yang peka terhadap informasi pelanggan, informasi pesaing dan mampu berkoordinasi antar fungsi didalamnya akan mampu meningkatkan volume penjualan, efektivitas usaha dan laba usaha.

Hasil ini mendukung penelitian Kohli & Jaworski (1990) dan Narver dan Slater (1990) yang menemukan adanya hubungan positif antara orientasi pasar (*market orientation*) dengan kinerja perusahaan.

4.4.4. Uji Hipotesis IV

Hipotesis IV pada penelitian ini adalah semakin strategis lokasi maka akan semakin tinggi kinerja usaha kecil ritel. Dari Tabel 4.13 diketahui bahwa nilai CR pada hubungan variabel kepercayaan dengan variabel kerjasama adalah sebesar 2,104 dengan nilai P sebesar 0,035. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis IV dalam penelitian ini dapat diterima.

Hasil pengujian membuktikan bahwa hipotesis 4 diterima secara signifikan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan positif antara lokasi dengan kinerja usaha kecil ritel. Usaha kecil ritel yang lokasinya cepat dicapai, lalu lintas ke lokasinya mudah, dan mempunyai tempat parkir yang mudah akan mampu meningkatkan volume penjualan, efektivitas usaha dan laba usaha.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Putler et. al. (1996) yang menyimpulkan bahwa lokasi ritel yang dekat dengan pemukiman akan mampu menghasilkan pelanggan lebih banyak di banding lokasi yang jauh dari pemukiman.

4.4.5. Uji Hipotesis V

Hipotesis V pada penelitian ini adalah semakin baik pilihan produk maka akan semakin rendah kinerja usaha kecil ritel. Dari Tabel 4.13 diketahui bahwa nilai CR pada hubungan variabel kepercayaan dengan variabel hubungan

pemasaran adalah sebesar 2,358 dengan nilai P sebesar 0,018. Kedua nilai ini menunjukkan hasil diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis V dalam penelitian ini ditolak.

Hasil pengujian membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara pilihan produk dengan kinerja usaha kecil ritel. Hal ini berarti hipotesis 5 ditolak. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa sebenarnya terdapat hubungan positif antara lokasi dengan kinerja usaha kecil ritel.

Usaha kecil yang mempunyai jenis barang, persediaan barang dan keragaman barang yang banyak akan meningkatkan kinerja usaha kecil. Alasan mengapa hipotesis 5 ditolak adalah adanya perbedaan sikap dan kultur antara responden pada penelitian yang diacu--di kota di luar negeri dengan masyarakat yang sudah sangat modern yang memerlukan sesuatu yang spesifik--dengan responden penelitian di Semarang yang senang pada banyaknya jenis barang, persediaan dan keragaman harga yang banyak.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Child et al (1991), Lee and Tang (1997) yang menunjukkan bahwa riteler yang mencoba untuk menampilkan terlalu banyak jenis produk, akan menjadi kompleks dan tidak efisien. Persediaan dan jenis barang yang banyak membuat riteler menjadi bias dari yang seharusnya berorientasi pada pelayanan menjadi berorientasi pada barang. Sehingga kinerja usahanya kurang bagus.

4.4.6. Uji Hipotesis VI

Hipotesis VI pada penelitian ini adalah semakin tinggi kinerja usaha kecil ritel maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing. Dari Tabel 4.13 diketahui bahwa nilai CR pada hubungan variabel kerjasama dengan variabel hubungan pemasaran adalah sebesar 4,292 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis VI dalam penelitian ini dapat diterima.

Hasil pengujian membuktikan bahwa hipotesis 6 diterima secara signifikan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kinerja usaha kecil ritel dengan keunggulan bersaing. Meningkatnya volume penjualan, efektivitas usaha dan laba usaha akan mampu menambah nilai, menjadikan suatu usaha ritel berbeda dengan pesaingnya dan menjadikan usaha itu sulit ditiru ritel lain.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Day & Wensley (1988) yang melakukan studi literatur mengenai kinerja sebagai hal yang mendahului atau yang merupakan investasi keuntungan untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan yang superior. Hasil studi itu membuktikan bahwa kinerja merupakan anteseden bagi keunggulan bersaing berkelanjutan berkelanjutan.

Selanjutnya hasil uji dari tiap-tiap hipotesis yang telah dilakukan di atas akan disajikan secara ringkas pada Tabel 4.16 tentang kesimpulan hipotesis di bawah ini.

Tabel 4.16
Kesimpulan Hipotesis

	Hipotesis	Hasil Uji
H1	Orientasi pelayanan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja Usaha Kecil ritel.	Diterima
H2	Orientasi pengusaha berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja Usaha Kecil ritel.	Diterima
H3	Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja Usaha Kecil ritel.	Diterima
H4	Lokasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja Usaha Kecil Ritel	Diterima
H5	Pilihan produk berpengaruh negatif terhadap kinerja usaha kecil ritel.	Ditolak
H6	Kinerja usaha kecil ritel berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.	Diterima

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Pendahuluan

Penelitian ini dilakukan dalam rangka menjawab permasalahan tentang bagaimana pengaruh orientasi pelayanan, pengusaha, dan pasar terhadap kinerja usaha kecil ritel, lokasi terhadap usaha kecil ritel, pilihan produk terhadap kinerja usaha kecil ritel dan kinerja terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan usaha kecil ritel.. Obyek penelitian yang dipakai adalah usaha kecil Ritel di kota Semarang. Untuk itulah, telaah pustaka dan model penelitian yang dikembangkan telah diuraikan pada Bab II. Dari model tersebut dikembangkanlah enam hipotesis. Selanjutnya metode penelitian yang dilakukan diterangkan pada Bab III. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Pernyataan-pernyataan disiapkan dalam kuesioner terstruktur dengan menggunakan skala 1 – 10. Sejumlah 120 data responden hasil penyebaran kuesioner yang diambil selanjutnya diolah dan dianalisis. Hasil analisis data penelitian disajikan dalam Bab IV.

Structural Equation Model (SEM) yang dijalankan melalui program AMOS 4.01 dipakai sebagai alat untuk menguji enam hipotesis yang diajukan. Sebelum pengujian terhadap hipotesis-hipotesis tersebut, dilakukan evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yaitu normalitas data, multikoleniaritas dan singularitas, serta outlier (univariate dan multivariate). Hasil pengujian asumsi SEM menunjukkan bahwa data penelitian dapat diterima.

Analisis terhadap *Goodness of Fit Index* menunjukkan diterimanya model yang diajukan, kendati dua kriteria berada dalam rentang marginal, yaitu GFI dan AGFI. Dari hasil uji terhadap enam hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dapat diterima secara signifikan.

Berdasarkan atas analisis data yang telah dilakukan pada Bab IV, maka selanjutnya pada bab ini akan disampaikan tentang kesimpulan hipotesis, kesimpulan masalah penelitian, implikasi teoritis, implikasi kebijakan, keterbatasan, dan agenda penelitian mendatang.

5.2 Kesimpulan Hipotesis

5.2.1 Kesimpulan Hipotesis 1

Hipotesis 1 : Orientasi pelayanan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja Usaha Kecil ritel.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa orientasi pelayanan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada kinerja usaha kecil ritel.

5.2.2 Kesimpulan Hipotesis 2

Hipotesis 2 : Orientasi pengusaha berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja Usaha Kecil ritel.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa orientasi pengusaha mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada kinerja usaha kecil ritel.

5.2.3 Kesimpulan Hipotesis 3

Hipotesis 3 : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja Usaha Kecil ritel.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa orientasi pasar mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada kinerja usaha kecil ritel.

5.2.4 Kesimpulan Hipotesis 4

Hipotesis 4 : Lokasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja Usaha Kecil Ritel.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa lokasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada kinerja usaha kecil ritel.

5.2.5 Kesimpulan Hipotesis 5

Hipotesis 5 : Pilihan produk berpengaruh negatif terhadap kinerja usaha kecil ritel.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa hipotesis ini tidak diterima karena pilihan produk mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada kinerja usaha kecil ritel.

5.2.4 Kesimpulan Hipotesis 6

Hipotesis 6 : Kinerja usaha kecil ritel berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kinerja usaha kecil ritel mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada keunggulan bersaing berkelanjutan.

5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian

Seperti yang telah diuraikan dalam Bab I bahwa permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh orientasi pelayanan, pengusaha, dan pasar terhadap kinerja usaha kecil ritel, lokasi terhadap usaha kecil ritel, pilihan produk terhadap kinerja usaha kecil ritel dan kinerja terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan usaha kecil ritel.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa orientasi pelayanan, orientasi pengusaha, dan orientasi pasar terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja usaha kecil ritel. Lokasi terbukti secara signifikan berpengaruh positif bagi peningkatan kinerja usaha kecil ritel. Pilihan produk yang diduga akan berpengaruh negatif justru menunjukkan hasil adanya hubungan positif dengan kinerja usaha kecil ritel. Sedangkan kinerja usaha kecil ritel terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

5.4 Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis merupakan implikasi dari penelitian ini terhadap teori-teori yang telah ada selama ini. Seperti telah disebutkan dalam Bab I bahwa salah satu kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai bahan masukan dan tambahan

pustaka bagi pengembangan ilmu pengetahuan manajemen khususnya bidang manajemen strategik dan usaha kecil menengah.

Hasil penelitian ini berhasil membuktikan bahwa ada lima faktor yang mempengaruhi kinerja usaha kecil ritel, yaitu orientasi pelayanan, orientasi pengusaha, orientasi pasar, lokasi, dan pilihan produk. Ketiga faktor tersebut telah terbukti secara signifikan mempengaruhi kinerja usaha kecil ritel. Selain itu, penelitian ini juga membuktikan bahwa peningkatan kinerja usaha kecil ritel akan mampu mendukung keunggulan bersaing bagi para ritel tersebut.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Homburg, Hoyer dan Fassnacht (2002) tentang hubungan antara strategi orientasi pelayanan terhadap peningkatan kinerja pasar dan profitabilitas, penelitian Miller dan Freisen (1983) dan Wiggins (1995) tentang hubungan antara orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan, penelitian Kohli & Jaworski (1990) dan Narver dan Slater (1990) tentang hubungan positif antara orientasi pasar (*market orientation*) dengan kinerja perusahaan, penelitian Putler et. al. (1996) tentang hubungan antara lokasi ritel dengan kinerja. Selain itu, hasil penelitian ini mendukung penelitian Day & Wensley (1988) yang membuktikan bahwa kinerja merupakan anteseden bagi keunggulan bersaing berkelanjutan berkelanjutan.

5.5 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial atau implikasi kebijakan merupakan kontribusi dari penelitian ini terhadap kebijakan-kebijakan baru yang seharusnya ditempuh oleh perusahaan. Diantara beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja usaha

kecil ritel, dari analisis diketahui bahwa orientasi pasar merupakan faktor yang paling dominan. Orientasi pasar dibentuk oleh tiga indikator. Diantara tiga indikator itu yang perlu dititik beratkan pada kebijakan perusahaan adalah pengembangan informasi pesaing dan hubungan dengan supplier, karena dua hal ini merupakan dua indikator yang paling dominan membentuk orientasi pasar. Beberapa implikasi manajerial yang dapat diajukan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini membuktikan pentingnya orientasi pelayanan dalam mendukung peningkatan kinerja usaha kecil retail. Dari indikator orientasi pelayanan, yang paling berpengaruh adalah keaktifan menawarkan pelayanan. Hal ini memberikan masukan penting bagi perusahaan agar meningkatkan peran tenaga penjualnya dalam menawarkan pelayanan yang diberikan. Perusahaan dapat memberikan pelatihan tentang teknik-teknik penawaran yang baik kepada para tenaga penjualnya.
2. Orientasi pengusaha juga terbukti memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja usaha kecil retail. Strategi yang dapat diterapkan perusahaan berkaitan dengan hal ini adalah bersikap reaktif. Usaha kecil hendaknya berupaya keras untuk melakukan strategi tertentu untuk meningkatkan kinerjanya tanpa harus menunggu masukan dari pihak lain.
3. Orientasi pasar juga terbukti mempengaruhi kinerja usaha kecil ritel. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menjalin hubungan yang baik dengan para pemasok. Hubungan yang baik dapat mendukung

kelancaran arus barang dari pemasok ke ritel sehingga ketersediaan barang ritel akan selalu terjaga.

4. Terkait dengan lokasi maka upaya yang dapat dilakukan perusahaan adalah berupaya untuk menjaga kenyamanan tempat parkir. Bila mungkin, perusahaan dapat memperhatikan tempat parkirnya dengan tetap menjaga keamanan lokasi parkir itu sendiri.
5. Penelitian ini juga menunjukkan pentingnya pilihan produk bagi peningkatan kinerja usaha kecil ritel. Kebijakan yang dapat dilakukan adalah dengan menjaga kontinuitas jenis barang yang ditawarkan. Memang ritel tidak harus melengkapi semua produknya melainkan berupaya untuk menjaga ketersediaan produk-produk yang menjadi andalan ritel tersebut.
6. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kinerja usaha kecil ritel merupakan dasar bagi pencapaian keunggulan bersaing. Kebijakan yang dapat diterapkan ritel adalah berupaya untuk meningkatkan jumlah pelanggannya. Hal ini tidak berarti ritel melupakan pelanggan lamanya, namun justru menjaga kesetiaan pelanggan lama sehingga lambat laun jumlah pelanggan akan bertambah.

5.6 Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini hanya menganalisis variabel internal saja yang mempengaruhi kinerja usaha kecil ritel. Kelima faktor atau variabel

tersebut adalah orientasi pelayanan, orientasi pengusaha, orientasi pasar, lokasi, dan pilihan produk.

2. Penelitian ini hanya mengambil objek penelitian pada ritel-ritel yang ada di kota Semarang saja.
3. Salah satu hipotesis penelitian tidak terbukti

5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian mendatang yang disarankan dalam penelitian ini mengacu pada keterbatasan penelitian, yaitu :

1. Penelitian mendatang hendaknya menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja usaha kecil ritel (variabel eksternal perusahaan). Dengan penambahan variabel lain ini maka akan dapat diketahui dengan lebih baik lagi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja usaha kecil ritel, misalnya variabel lingkungan.
2. Penelitian mendatang sebaiknya mengambil daerah/lokasi penelitian yang berbeda.
3. Pemunculan hipotesis penelitian perlu ditambah literatur yang lebih banyak, lebih up-to-date dan sedekat mungkin sesuai dengan obyek penelitian yang diteliti.

DAFTAR REFERENSI

- Augusty Ferdinand (2000), "Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik", *Research Paper Series*, MM Undip, Semarang.
- Augusty Ferdinand (2000), "*Structural Equation Model Modelling Dalam penelitian Manajemen*", BP Undip, Semarang.
- Agustini, Dwi Hayu dan Erna Agustina Yudiati, 2000,"Keterkaitan Keberhasilan Usaha Dengan Jiwa Kewirausahaan Dan Manajemen Usaha Pada Pedagang Eceran Berskala Kecil di Semarang",*Jurnal Ekonomi dan Bisnis*,Vol.VIII,No.3,Desember 2002,pp.357 – 374.
- Baker, Thomas L, Penny M Simpson, and Judy A. Siguaw, 1999, "The Impact of Suppliers' Perceptions of Reseller market Orientation on Key Relationship Constructs", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 1, pp. 50-57
- Barney, Jay, 1991, " Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17 No.99-120.
- Baswir,Revrisond,1998," Tantangan dan Peluang Pengembangan Usaha Kecil Dalam Era perdagangan Bebas", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol.13,No.I,pp.72 – 79.
- Bharadwaj,S.G., Varadarajan, P.J., Fahy, J., 1993, " Sustainable Competitive Advantage in Service Industri : A Conceptual Model and Research propositions", *Journal of Marketing* Vol.57, p. 83-99.
- Boyd, Walker dan Larreche, 2000," *Manajemen Pemasaran Suatu Pendekatan Strategis dengan Orientasi Global*", Edisi Kedua, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Chakravarthy, Balaji, S, 1996, " Measuring Strategy Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.7, p.437 – 458.
- Child, Peter, Raimund diedrerichs, Falk-hayo Sanders, and Stefan Wisniowski, 1991, "SMR Forum: The Management of Complexity", *Sloan Management review*, 33 (1), 73-80

- Covin, J.G, and D.Slevin, 1989, "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Enviroments", *Strategic Management Journal*, 10 (1), p.75 – 87.
- Day, George S. & Robin Wensley. 1988,"Assessing Advantage: A framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, Vol. 52 (April 1988), pp. 1-20.
- Dess,G.G, Lumpkin, G.T and Mc Gee, Jeffrey E, 1999, " Lingking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure and Process : Suggested Research Directions", *Entrepreneurship Theory and practice*, p.43 – 57.
- Gagnon,Yves – C, Sicotte Helene and Posada Elisabeth, 2000," Impact of SME Managers Behaviour on The Adoption of Technology", *Entrepreneurship Theory and Practice*,p.43 – 57.
- Gartner,W.B, 1989," Some Suggestion For Research On Entrepreneurships,Traits and Characteristic",*Entrepreneurship Theory and Practice*,14(I),p.27-37.
- Gregory B, et al, 1996" Measuring Performance in Entrepreneurship Research", *Journal of Business Research*,Mei.
- Hair, JR., Joseph F., Rolp E. Anderson, Ropnald L. Tatham and William C. Black, 1995, *Multivariate Data Analysis with Reading*, Fourth Ed., Prentice Hall International, Inc.
- Hashim Khairuddin, 2001," Determining the Moderating Effect of Enviroment on The Bussiness Strategy Performance Relationship in Malaysia SMEs", *Jurnal Bisnis Strategi*,Vol.8,Desember.
- Hg.Suseno,TW, 2003,"Pemberdayaan Ekonomi Rakyat Melalui UKM dan Entrepreneurship di Kalangan Pengusaha Kecil"" *Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi*,Vol.3,No. 1 April 2003.
- Homburg,Hoyer dan Fassnacht, 2002, " Service orientation of Retailers Business Strategy Dimensions,Antecedents, and Performance Outcomes", *Journal Of Marketing*, October,Vol.66,pp.86- 101.
- Jaworski, Bernard J. And Ajay K. Kohli, 1993, "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July 1993), p. 53-70
- Johnson, Jean L., 1999, "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Volume 27 No. 1, pp. 4-18

- Kotler, Phillips, 1993, "*Manajemen Pemasaran Analisa Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian*", Edisi 7 Vol.2, Lembaga Penerbit FE UI, Jakarta.
- Kohli, Ajay K & Bernard J. Jaworski, 1990, "Market orientation : The Construct, Research Propositions and Managerial Implications ", *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- Lado, Augustine A., Nancy G. Boyd and Peter Wright, 1992, "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration", *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, p. 77-91
- Lamb, Hair dan Mc.Daniel, 2001, "*Pemasaran Buku 2*", Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Lee, Hau L. Dan Christopher S. Tang, 1997, "Modelling the Costs and benefits of Delayed Product Differentiation", *Management Science*, 43, (1), 40-53
- Lusch, Robert F., Patrick Dunne dan Randall Berhardt, 1993, "*Retail Marketing*", College Division South – Western Publishing Co, Second Edition, Ohio.
- Lumpkin, G.T and Dess, C.G, 1996, "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance", *Academy of Management Review*, Vol.21, No.1, pp.135 – 172.
- Miller, D and P.H Friesen, 1983, "Strategy Making and Environment : The Third Link", *Strategy Management Journal*, p.221 – 235.
- Morgan, Robert M and Shelby D. Hunt, 1994 " The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58(July), 20 – 38.
- Narver, John C., and Stanley F. Slater, 1990, "The Effects of Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54 (October 1990), pp. 20-35
- Putler, Daniel S, Kirithi Kalyanam, dan James S. Hodges, 1996, "A Bayesian Approach for estimating Target Market Potential With limited Geodemographic information", *Journal of Marketing research*, vol. 33 (May 1996)
- Pearce & Robinson, 1997, *manajemen stratejik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Binarupa Aksara, Jakarta

- Rao, Purba, 1996, "Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis", *The Asian Manager*, February-March, pp.28-32
- Samli, A. Coskun, J. Patrick Kelly, dan H. Keith Hunt, 1998, "Improving the Retail Performance by Contrasting Management-and Customer-perceived Store images: A Diagnostic Tool for Corrective Action", *Journal of Business Research*, 43, (1), pp. 27-38
- Slater, Stanley F. And John C. Narver, 1994, "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 51 (January), p. 46-55
- Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit CV Alfabeta, Bandung
- Umar, Husein, 1999, *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*, Rajawali Press, Jakarta
- Wiggins, Steven N., 1995, "Entrepreneurial, enterprises, Endogenous Ownership, and the limit to Firm Size", *Economic Enquiry*, Vol. 33, pp. 54-69

KUESIONER PENELITIAN

**Kepada Yth.
Pemilik/Manajer Usaha Kecil Ritel**

Di Semarang

Bersama ini kami :

Nama : Drs. Achmad mirza, Apt

Keterangan : Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Saat ini sedang menyusun tesis yang berjudul **“Strategi Usaha Kecil Ritel untuk Meningkatkan Kinerja dalam rangka Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi kasus pada Usaha Kecil Ritel di Kota Semarang)”**

Untuk keperluan penelitian yang saya lakukan maka saya mohon kepada Bapak/Ibu/Saudara sudi mengisi kuesioner ini. Tidak lupa saya ucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara dalam meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.

Drs. Achmad mirza, Apt

IDENTITAS RESPONDEN:

1. Nama Responden :
2. Jabatan :
3. Barang yang dijual :
4. Alamat Perusahaan :
5. Jumlah Karyawan :.....Orang
6. Omzet/tahun :
7. Lama Operasi :

Tanda tangan

LAMPIRAN KUESIONER

PETUNJUK PENGISIAN

Untuk pernyataan-pernyataan berikut ini silakan memberikan jawaban dengan memberikan tanda (v) pada skala 1 – 10 yang sudah tersedia, dimana skala 1 diartikan sebagai “sangat tidak setuju” dan skala 10 diartikan sebagai “sangat setuju”.

ORIENTASI PELAYANAN

1. Toko kami menyediakan semua jenis pelayanan yang disebutkan di bawah ini, yaitu informasi produk baru, informasi penggunaan dan pemeliharaan produk, memberikan garansi produk, menerima pengembalian produk cacat, fasilitas pengiriman produk, fasilitas pembayaran melalui check, kredit/debt card, dapat memesan melalui telepon, memberikan kartu diskon, fasilitas pembungkusan kado.

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Pelayanan yang tersedia pada toko kami, ditawarkan kepada sebagian besar atau semua pelanggan.

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Toko kami aktif menawarkan pelayanan yang tersedia bagi pelanggan.

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ORIENTASI PENGUSAHA

1. Toko kami selalu mengembangkan inovasi pelayanan agar pelayanan yang telah ada menjadi lebih baik.

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Kami melatih dan mempersiapkan diri kami sendiri untuk melayani pelanggan.

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Kami memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan akan pelayanan dan mempersiapkannya walaupun mereka belum meminta

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Kami baru akan memperbaiki kualitas pelayanan manakala penjualan cenderung menurun. Reaktif.

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ORIENTASI PASAR

1. Informasi pelanggan bagi toko kami merupakan hal yang sangat penting .

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Informasi pesaing bagi toko kami merupakan hal yang sangat penting.

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Koordinasi dengan supplier merupakan hal yang sangat penting bagi toko kami.

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

LOKASI

1. Toko kami terletak pada jalan utama sehingga pelanggan akan dengan cepat mencapai toko kami

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Toko kami berada di sekitar tempat keramaian (pasar, terminal, sekolah) atau tempat pemberhentian angkutan kota, sehingga pelanggan akan mudah menemukan toko kami.

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Toko kami mempunyai tempat parkir yang enak bagi pengunjung

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

PILIHAN PRODUK

1. Toko kami dibandingkan dengan toko yang lain memiliki pilihan produk yang lebih bervariasi.

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Toko kami dibandingkan dengan toko yang lain memiliki merk barang dagangan yang bervariasi

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Toko kami dibandingkan dengan toko lain memiliki pilihan harga yang luas/banyak.

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

KINERJA USAHA KECIL RITEL

1. Volume penjualan di toko kami selalu mengalami peningkatan selama tiga tahun terakhir.

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Pertambahan modal pada toko kami selalu diikuti dengan pertambahan pelanggan dalam tiga tahun terakhir.

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Laba bersih toko kami mengalami peningkatan selama tiga tahun terakhir.

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Pelanggan di toko kami tetap setia membeli dari toko kita walaupun ada toko baru di dekat lokasi toko kami.

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Pelanggan yang berbelanja di toko kami pasti mendapatkan barang yang mereka cari

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

KEUNGGULAN BERSAING

1. Ritel kami lebih memberikan manfaat bagi para konsumen dibanding pesaing.

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Ritel kami menawarkan sesuatu yang berbeda dibanding pesaing sehingga pelanggan senang berbelanja di ritel kami.

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Ritel kami mempunyai hal unik yang sulit ditiru ritel pesaing.

STS					SS				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Terima Kasih Atas Kerjasama Anda