

Membangun Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis Pada UKM Manufaktur

**(Studi Kasus Pada Industri Manufaktur Kayu / Mebel dan Gerabah
di Kabupaten Klaten)**

HANNA MARTHAVITA

Fakultas Magister Manajemen, UNDIP, Semarang

ABSTRAKSI

Penelitian ini diadakan karena UKM yang ada di Indonesia khususnya di kabupaten Klaten terjadi kemerosotan nilai ekport dan import serta tidak adanya pergerakan jumlah UKM kayu dan gerabah. Untuk mencapai keunggulan bersaing tersebut perlu adanya orientasi kewirausahaan dalam UKM tersebut yang meliputi inovasi, pengambilan resiko, dan proaktif. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh Inovasi, proaktif, dan berani mengambil resiko terhadap keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja bisnis. Rumusan masalah adalah bagaimana menciptakan keunggulan bersaing melalui inovasi, proaktif, dan berani mengambil resiko untuk meningkatkan kinerja bisnis.

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah industri kayu dan gerabah skala kecil dan menengah di Kecamatan Bayat, Jogonalan, dan Wedi, Kabupaten Klaten yang berjumlah 501 industri. Dan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 120 industri. Alat analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) melalui program AMOS.

Secara umum kesimpulan dari hasil pengujian model yang diterapkan pada industri kayu dan gerabah skala kecil dan menengah di Kecamatan Bayat, Jogonalan, dan Wedi, Kabupaten Klaten menunjukkan bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai melalui inovasi, dan berani mengambil resiko, dimana keunggulan bersaing yang dihasilkan perusahaan dapat meningkatkan kinerja bisnis. Selain keunggulan bersaing, inovasi dan berani mengambil resiko dapat meningkatkan kinerja bisnis. Penelitian ini memberikan beberapa keterbatasan penelitian yaitu adanya nilai marginal pada variabel inovasi dan juga variabel berani mengambil resiko. serta agenda penelitian mendatang dengan mengubah variabel inovasi dan variabel berani mengambil resiko menjadi variabel keunggulan produk dan adaptabilitas lingkungan.

Kata kunci: Inovasi, Berani mengambil resiko, Keunggulan Bersaing, Kinerja Bisnis.

LATAR BELAKANG MASALAH

Banyaknya perusahaan yang bergerak di bidang usaha yang sama menuntut sebuah perusahaan untuk memiliki strategi bisnis dalam membangun dan menjaga existensi keberlangsungan perusahaan. Kebutuhan konsumen yang selalu berkembang dan berbeda dari waktu ke waktu menuntut setiap perusahaan untuk selalu meningkatkan kualitas produk atau jasa, pengembangan produk baru dan pelayanan dan perbaikan berkelanjutan. Kualitas dan pengelolaannya dikaitkan dengan perbaikan berkelanjutan harus dilakukan perusahaan untuk mendorong peningkatan pasar dan memenangkan persaingan.

Usaha Kecil Menengah atau yang sering disingkat UKM merupakan salah satu bagian penting dari sistem perekonomian suatu negara karena, UKM memiliki peranan penting dalam membangun perekonomian daerah. UKM sangat membantu negara atau pemerintah dalam hal penciptaan lapangan kerja dan lewat UKM juga banyak tercipta unit unit kerja baru yang menggunakan tenaga-tenaga baru yang dapat mendukung pendapatan rumah tangga. Selain dari itu UKM juga memiliki fleksibilitas yang tinggi jika dibandingkan dengan usaha yang berskala besar. UKM ini perlu mendapat perhatian khusus dari pemerintah dan di dukung oleh informasi yang akurat, agar terjadi jaringan bisnis yang terarah diantara para pelaku usaha kecil dan menengah untuk mengurangi persaingan yang tidak sehat.

Usaha Kecil dan Menengah disingkat UKM adalah sebuah istilah yang mengacu ke jenis usaha kecil yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Dan usaha yang berdiri sendiri. Ada banyak Keragaman Pengertian UKM seperti Menurut Keputusan Presiden RI no. 99 tahun 1998, pengertian Usaha Kecil Menengah: Kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dengan bidang usaha yang secara mayoritas merupakan kegiatan usaha kecil dan perlu dilindungi untuk mencegah dari persaingan usaha yang tidak sehat. Sedangkan menurut Badan Pusat Statistik (BPS), pengertian Usaha Kecil Menengah: Berdasarkan kuantitas tenaga kerja. Usaha kecil merupakan entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5 s.d 19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan entitas usaha yang memiliki tenaga kerja 20 s.d. 99 orang. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 316/KMK.016/1994 tanggal 27 Juni 1994, pengertian Usaha Kecil Menengah adalah usaha perorangan atau badan usaha yang telah melakukan kegiatan usaha yang mempunyai penjualan atau omset per tahun setinggi-tingginya Rp 600.000.000 atau asset atau aktiva setinggi-tingginya Rp 600.000.000 (di luar tanah dan

bangunan yang ditempati) terdiri dari : Bidang usaha (Fa, CV, PT, dan koperasi) dan perorangan (Pengrajin/industri rumah tangga, petani, peternak, nelayan, perambah hutan, penambang, pedagang barang dan jasa).

Perubahan lingkungan bisnis yang sangat dinamis mempengaruhi setiap perusahaan, tidak terkecuali perusahaan kecil. Perubahan teknologi dan variasi produk bergerak dengan cepat dan berpengaruh secara signifikan terhadap perkembangan bisnis, sehingga seringkali strategi unggulan yang dipilih sebelumnya tidak memadai lagi. Oleh karena itu pemilihan dan penentuan strategi baru diperlukan bagi perusahaan untuk menghadapi persaingan yang ketat (Vanny, 2002).

Tekanan persaingan yang tinggi dirasakan oleh industri manufaktur, tekanan persaingan tersebut dapat dilihat dari nilai produksinya. Pertumbuhan nilai produk manufaktur selama empat tahun terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Nilai Produksi Produk Manufaktur
Di Jawa Tengah**

Tahun	Nilai (Rupiah)	Perubahan (%)
2007	1.526.946.273.330	
2008	916.167.764.000	40
2009	705.174.328.000	23,03
2010	504.270.162.000	28,49

Sumber:BadanPusatStatistik(2010)

Dari tabel tampak bahwa nilai produksi industri manufaktur terus mengalami penurunan dari tahun 2007 sampai dengan 2010. Pada tahun 2008 produksi industri manufaktur menurun sebesar 40%, pada tahun 2009 menurun sebesar 23,03% dan pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 28,49%.

Tekanan lain dapat dilihat dari perdagangan di Indonesia yang dibanjiri oleh produk China setelah **Asean-China Trade Agreement (ACFTA)**. CINA dipastikan bergabung dengan negara-negara ASEAN dalam melakukan perdagangan antar negara atau yang lebih dikenal dengan Asean Free Trade Area (AFTA). Bagi Indonesia ini berarti memperbolehkan produk-produk Cina masuk ke Indonesia tanpa ada hambatan tarif untuk menguasai pasar domestik. Ditambah dengan karakter masyarakat Indonesia yang umumnya pembeli lebih mementingkan harga murah dibandingkan kualitasnya. Pembeli tidak mementingkan produk

China atau produk lokal, yang penting murah dan terjangkau. Kualitas bukan menjadi hal yang penting bagi kebanyakan konsumen. Hal ini menimbulkan angka import dari china lebih besar daripada ekspor indonesia. Berdasar data Ditjen Bea Cukai, impor produk China meningkat 45,9 persen di 2010. Sedangkan ekspor Indonesia ke China hanya naik 36,5 persen di tahun yang sama. Impor terbanyak dari China adalah mainan yang menguasai 73 persen total impor mainan. Setelah itu furnitur dengan pangsa 54 persen.

Demikian pula yang terjadi di Jawa tengah pelaku usaha semakin gencar dalam merebut porsi pasar. Terlihat pula bagaimana nilai ekspor tidak stabil dan terjadi pula penurunan. Pada tabel berikut akan disajikan gambaran kondisi ekspor di Jawa Tengah.

Tabel 1.2
Nilai Ekspor dan Impor Produk Kayu /
Mebel Di Jawa Tengah

Tahun	Nilai Ekspor	Nilai Impor
2007	440.939.322	32.520.000
2008	449.564.710	46.980.000
2009	432.998.973	29.510.000
2010	529.819.261	44.070.000

Sumber : Jawa Tengah dalam angka

Dari tabel 1.2 tampak bahwa nilai eksport industri kayu terus mengalami naik turun dari tahun 2007 sampai dengan 2010. Pada tahun 2008-2009 eksport industri kayu mengalami penurunan 165.657.737 unit. Sedangkan nilai impor pada tahun tersebut juga menurun 17.470.000 unit .Di Jawa Tengah industri kayu / mebel tradisional jawa banyak terdapat di Kabupaten Klaten. Sentra-sentra kayu / mebel yang ada di Klaten sudah berdiri sejak orde lama dengan corak Yogya-Solo. Selain dikenal sebagai penghasil olahan kayu / mebel, Klaten juga dikenal sebagai daerah pemasok kayu jati dari berbagai daerah dengan berbagai kualitas.

Selain penurunan eksport dan impor industri kayu, industri gerabahpun juga mengalami penurunan. Hal ini dituliskan dalam portal berita jogja tv sebelum Indonesia mengalami krisis moneter tiga sampai empat kontainer gerabah asal bayat klaten diekspor ke eropa, namu sekarang terjadi penurunan menjadi satu kontainer perbulan.

Gerabah merupakan salah satu kerajinan tangan dari indonesia yang memukau. Salah satu daerah penghasil gerabah yang besar di Jawa Tengah ialah Bayat Klaten. Di daerah tersebut dapat dijumpai puluhan pengrajin gerabah. Pengrajin gerabah di Bayat memiliki ciri khas dibanding pengrajin gerabah didaerah lain. Terutama teknik putaran miring saat pembuatannya.

Eksport yang selalu mengalami pergerakan nilai dari tahun ke tahun dapat dikatakan tidak seimbang dengan jumlah unit usaha industri gerabah dan kayu dari tahun ke tahun. Hal ini dapat dilihat dari tabel jumlah unit usaha industri kayu dan gerabah dibawah ini.

Tabel 1.3
Jumlah Eksport, Sentra Industri dan Jumlah Unit Usaha Industri Gerabah dan Kayu Kabupaten Klaten Tahun 2008-2010

Bidang Usaha	Jumlah Sentra (2008)	Jumlah Unit Usaha (2008)	Jumlah Sentra (2009)	Jumlah Unit Usaha (2009)	Jumlah Sentra (2010)	Jumlah Unit Usaha (2010)
Industri Gerabah	12	390	12	390	12	390
Industri Kayu	5	111	5	111	5	111
Jumlah	17	501	17	501	17	501

Sumber: Kabupaten Klaten dalam angka

Dari tabel 1.3 tampak bahwa jumlah sentra industri kayu yang meliputi mainan dari kayu, dan kerajinan ukir kayu serta industri gerabah dari tahun 2008 sampai 2010 tidak mengalami peningkatan ataupun penurunan. Bahkan jumlah usahanyapun tidak ada pergerakan.

Dilihat dari tabel 1.2 tampak bahwa nilai ekspor dan impor dari industri kayu selalu meningkat dari tahun 2008 sampai 2009 namun terjadi penurunan di 2010. Menurut ulasan pada industri gerabah juga selalu mengalami penurunan nilai ekspor sejak krisis moneter. Sedangkan pada Tabel 1.3 terlihat bahwa tidak ada pergerakan jumlah unit usaha pada tahun 2008 sampai 2010. Dari kedua tabel tersebut dapat disimpulkan nilai penjualan yang diwakili oleh data ekspor mengalami penurunan. Hal ini dapat dibuktikan adanya penurunan nilai ekspor sedangkan jumlah unit usaha tidak ada pergerakan angka bahkan pergeran turunpun tidak.

Melihat data diatas dapat disimpulkan bahwa UKM yang ada di Indonesia mendapat tekanan dan saingan yang tinggi dan perlu adanya pengembangan produk baik itu dari segi kreatifitas inovasi, harga, pelayanan, kualitas, dll. Untuk mencapai keunggulan bersaing produk tersebut perlu adanya orientasi kewirausahaan dalam UKM tersebut yang meliputi inovasi, pengambilan resiko, dan proaktif. Tiga dimensi tersebut dikonsepsikan sebagai suatu ikatan yang akan berkontribusi pada pendekatan strategi perusahaan demi kemajuan kinerja bisnis (lumpskin & dess, 1996: Kreiser et al, 2002).

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah yang dijelaskan pada sub bab diatas bahwa inovatif, proaktif, dan keberanian untuk mengambil resiko diharapkan meningkatkan keunggulan bersaing produk yang akan berdampak pada kinerja bisnis. Masalah terjadi dilihat dari data yang disajikan di latar belakang adalah penurunan existensi produk lokal karena maraknya

import dari luar khususnya dari China yang akan mengancam kelangsungan UKM lokal dan menurunnya nilai ekspor pada industri kayu dan gerabah yang tidak signifikan dengan tidak adanya pergerakan jumlah unit usaha di industri kayu dan gerabah.

Selanjutnya dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana membangun kinerja bisnis melalui keunggulan bersaing produk pada UKM manufaktur ?
2. Bagaimana membangun kinerja bisnis dari inovatif melalui keunggulan bersaing produk pada UKM manufaktur ?
3. Bagaimana membangun kinerja bisnis dari proaktif melalui keunggulan bersaing produk pada UKM manufaktur ?
4. Bagaimana membangun kinerja bisnis dari keberanian mengambil resiko melalui keunggulan bersaing produk pada UKM manufaktur ?

TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah :

- Menganalisis kinerja bisnis yang dikembangkan melalui keunggulan bersaing produk pada UKM Manufaktur.
- Menganalisis kinerja bisnis yang dikembangkan dari inovatif melalui keunggulan bersaing produk pada UKM Manufaktur.
- Menganalisis kinerja bisnis yang dikembangkan dari proaktif melalui keunggulan bersaing produk pada UKM Manufaktur.
- Menganalisis kinerja bisnis yang dikembangkan dari keberanian mengambil resiko melalui keunggulan bersaing produk pada UKM Manufaktur.

TELAAH PUSTAKA

KINERJA BISNIS

Kinerja perusahaan secara umum dan keunggulan kompetitif merupakan tolak ukur tingkat keberhasilan dan pengembangan perusahaan kecil. Pengukuran terhadap pengembalian investasi, pertumbuhan, volume, laba dan tenaga kerja pada perusahaan umum dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan (Jeaning dan Beaver, 1997).

Kinerja perusahaan merupakan gambaran keberhasilan perusahaan untuk mencapai sasaran-sasarannya dan dapat diukur berdasarkan objektif maupun persepsi (wang, 2008)

INOVASI

Inovasi pada intinya adalah aktivitas konseptualisasi, serta ide menyelesaikan masalah dengan membawa nilai ekonomis bagi perusahaan dan nilai social bagi masyarakat. Jadi inovasi berangkat dari suatu yang sudah ada sebelumnya, kemudian diberi nilai tambah. Inovasi bermula dari hal yang tampak sepele dengan membuka mata dan telinga mendengarkan aspirasi atau keluhan konsumen, karyawan, lingkungan dan masyarakat. Subyek penerapan inovasi sendiri bias individu, kelompok atau perusahaan. Artinya bias terjadi dalam perusahaan ada individu atau kelompok yang sangat brilian dan inovatif. Tetapi yang ideal perusahaan menjadi tempat yang terlembagakan bagi orang-orang yang terkumpul untuk mengeksploitasi ide-ide baru. (Myers dan Marquis, 2003).

Beberapa peneliti seperti Droge (2008), calantone, dan Harmancioglu, Naldi et al (2007), dan Saekoo and Ussahawanitchakit yang merujuk pada kecenderungan inovasi, hasil penelitian-penelitian mereka menyatakan bahwa kecenderungan untuk inovasi berpengaruh positif terhadap pengembangan produk baru . Inovasi adalah sumber utama keunggulan kompetitif di era perkembangan pengetahuan (Daghfous, 2004; Prajogodan Ahmed, 2006). Inovasi dapat menciptakan “isolasi mekanisme” yang meningkatkan margin keuntungan dan keunggulan yang akan diperoleh (Lavie, 2006). Inovasi memungkinkan perusahaan untuk membuat dan menyebarkan kemampuan mereka yang mendukung bisnis dan kinerja jangka panjang (Teece, 2007). Inovasi yang sukses dapat membuat lingkungan eksternal perusahaan lebih sulit meniru dan memungkinkan untuk mempertahankan keunggulan (Gracia-Morales *et al.*, 2007). Oleh karena itu, inovasi akan mempengaruhi keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan (Shan Chen *et al.*, 2009).

H2 : Inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing UKM.

H5 : Inovasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis

PROAKTIF

Keproaktifan masuk sebagai elemen penting dalam penelitian strategi, seperti yang dikemukakan oleh Miles dan Snow (1978) yang menyebutkan keberhasilan jenis strategi prospektor tergantung pada penemuan pengeksploitasian produk baru dan peluang-peluang pasar baru sebelum persaingan terjadi. Keproaktifan menjadi salah satu dimensi dalam orientasi kewirausahaan yang dimengerti sebagai proses mengantisipasi dan bertindak pada kebutuhan masa depan melalui pencarian peluang-peluang baru yang dapat ataupun tidak berkaitan dengan operasi saat ini, memperkenalkan produk dan merek baru mendahului pesaing, dan secara strategis mengurangi operasi pada tahapan kematangan dan penurunan dari siklus hidup suatu produk (Certo, Moss, dan Short, 2009)

Proaktifitas seseorang untuk berusaha berprestasi merupakan petunjuk lain dari aplikasi atas orientasi kewirausahaan secara pribadi. Demikian pula bila suatu perusahaan menekankan proaktifitas dalam kegiatan bisnisnya, maka perusahaan tersebut telah melakukan aktivitas kewirausahaan yang akan secara otomatis mendorong tingginya kinerja (Weerawardena,2003,p.424). Perusahaan dengan aktivitas kewirausahaan yang tinggi berarti tampak dari tingginya semangat yang tidak pernah padam karena hambatan, rintangan, dan tantangan. Sikap aktif dan dinamis adalah kata kuncinya untuk mencapai keunggulan bersaing.

H3 : Proaktif berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing UKM.

BERANI MENGAMBIL RESIKO

Palich dan Bagby (1995) menjelaskan pengambilan resiko kewirausahaan dengan menggunakan teori kognitif bahwa wirausahawan mungkin tidak berpikir bahwa mereka lebih suka mengambil resiko daripada non-wirausahawan, namun demikian wirausahawan memiliki pandangan terhadap situasi yang sama sebagai peluang. Sehingga resiko dalam konteks ini terkait dengan pemanfaatan peluang yang tersedia dalam lingkungan bisnis.

Sesorang berani mengambil risiko dapat didefinisikan sebagai seseorang yang berorientasi pada peluang dalam ketidakpastian konteks pengambilan keputusan. Hambatan risiko merupakan faktor kunci yang membedakan perusahaan dengan jiwa wirausaha dan tidak. Fungsi utama dari tingginya orientasi kewirausahaan adalah bagaimana melibatkan pengukuran risiko dan pengambilan risiko secara optimal. Peranan berusaha juga sangat memegang peranan penting dalam kemampuan pimpinan, selain tingkat pendidikan dan kemampuan pengambilan risiko, karena dengan pengalaman berusaha yang tinggi maka kemampuan pimpinan untuk melihat keinginan konsumen pada suatu produk juga sangat tinggi (Hadjimanolis,2000,p.237)

H4 : Berani mengambil resiko berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing UKM.

H6 : Berani mengambil resiko berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis

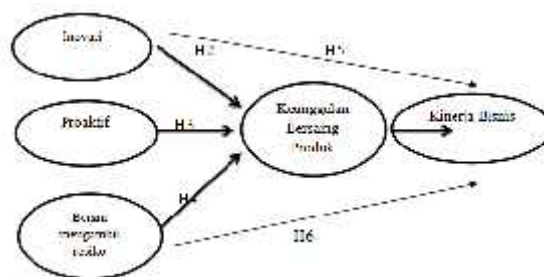
KEUNGGULAN BERSAING

Setiap perusahaan yang memiliki pesaing dalam suatu lingkungan industri mempunyai keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Umumnya perusahaan menerapkan strategi bersaing melalui kegiatan – kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan yang ada dalam perusahaan tersebut. Pemikiran dasar dari munculnya atau terbentuknya strategi bersaing berawal dari pengembangan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan dikembangkan, apakah tujuannya dan kebijakan apa yang akan

diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pengertian keunggulan bersaing sendiri memiliki dua arti yang berbeda tetapi saling berhubungan. Pengertian pertama menekankan pada keunggulan atau superior dalam hal sumber daya dan keahlian yang dimiliki perusahaan. Perusahaan yang memiliki kompetensi dalam bidang pemasaran, manufacturing, dan inovasi dapat menjadikannya sebagai sumber – sumber untuk mencapai keunggulan bersaing. Melalui ketiga bidang kompetensi tersebut, perusahaan dapat mengembangkan strategi sehingga dapat menghasilkan produk yang laku di pasaran. Pengertian kedua lebih menekankan pada keunggulan dalam pencapaian kinerja selama ini. Pengertian ini terkait dengan posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya. Perusahaan yang terus memperhatikan perkembangan kinerjanya dan berupaya untuk meningkatkan kinerja tersebut memiliki peluang mencapai posisi persaingan yang baik maka sebenarnya perusahaan telah memiliki modal yang kuat untuk terus bersaing dengan perusahaan lain (Dogre dan Vickrey,1994,p.669-670).

Respatya (2001) menjelaskan bahwa perusahaan yang menghasilkan produk maupun jasa harus mulai memperhatikan suatu konsep keunggulan bersaing agar perusahaan dapat bertahan yang akhirnya akan memperoleh laba. Hall (1990) menyatakan bahwa keunggulan bersaing terdiri dari tiga dimensi yaitu: daya tahan lama, tingkat kesulitan untuk dapat ditiru, dan tingkat kemudahan untuk menyamai. Keunggulan bersaing akan mendorong meningkatkan kinerja bisnis UKM melalui pertumbuhan laba, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan. Hasil penelitian (Chan, et al., 2004) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

H1 : Keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis UKM.



METODE PENGUMPULAN DATA

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner (angket). Kuesioner dapat berupa pertanyaan terbuka yang meliputi identitas responden dan pertanyaan tertutup disertai alternatif jawaban sehingga responden tinggal memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut (Sugiyono, 1999, p.40).

Responden diminta untuk mengisi jawaban kuesioner dengan cara memberikan tanda silang (x) pada skala pengukuran yang tercantum dibawahnya sesuai dengan penilaian yang dirasakan paling benar oleh responden atas pernyataan-pernyataan dalam kuesioner.

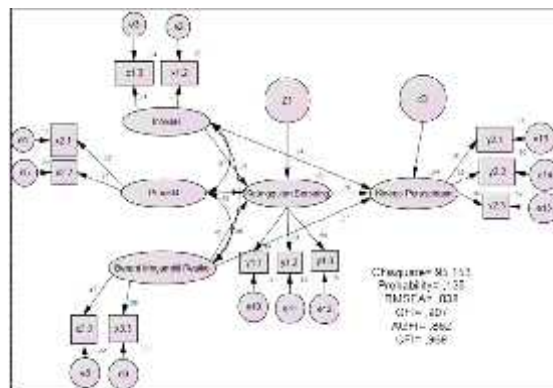
Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner tersebut mempunyai skor antara 1-7 dengan alasan penilaian ini telah umum digunakan oleh masyarakat di Indonesia.

POPULASI DAN SAMPEL

Penelitian ini populasi yang digunakan adalah industri logam dari skala kecil dan menengah di kecamatan ceper, kabupaten Klaten. Populasi sebanyak 501 unit usaha. Kayu terdiri dari 111 unit usaha, dan logam terdiri dari 390 unit usaha.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Hair *et al.*, (1995, p.637) menyarankan ukuran sampel yang sesuai untuk alat analisis SEM adalah antara 100– 200 responden, dengan maksud agar dapat digunakan dalam mengestimasi interpretasi dengan SEM.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN



			Estimate	SE	C.R.	P	Label
Keunggulan Bersaing	<---	Inovasi	.146	.435	2,335	.037	par_1
Keunggulan Bersaing	<---	Proaktif	-5,012	5,364	2,924	.005	par_2
Keunggulan Bersaing	<---	Berani Mengambil Risiko	2,786	2,662	2,047	.009	par_3
Kinerja Perusahaan	<---	Keunggulan Bersaing	.468	.207	3,244	.024	par_4
Kinerja Perusahaan	<---	Inovasi	1,175	1,098	3,159	.006	par_5
Kinerja Perusahaan	<---	Berani Mengambil Risiko	2,382	1,621	2,563	.011	par_6
x1.3	<---	Inovasi	4,174	3,911	1,947	.026	par_7
x1.2	<---	Inovasi	2,580	1,991	2,256	.005	par_8
x1.1	<---	Inovasi	1,000				
x2.3	<---	Proaktif	5,408	2,805	1,969	.006	par_9
x2.2	<---	Proaktif	12,337	3,873	3,187	.001	par_10
x2.1	<---	Proaktif	3,600				
x3.1	<---	Berani Mengambil Risiko	1,000				
y1.2	<---	Keunggulan Bersaing	1,378	.442	3,116	.002	par_11
y2.1	<---	Kinerja Perusahaan	1,000				
y2.2	<---	Kinerja Perusahaan	1,013	.081	12,542	***	par_12
y2.3	<---	Kinerja Perusahaan	.979	.078	12,545	***	par_13
x3.3	<---	Berani Mengambil Risiko	3,281	4,382	1,990	.019	par_17
x3.2	<---	Berani Mengambil Risiko	4,337	2,338	2,847	.023	par_18
y1.1	<---	Keunggulan Bersaing	1,000				
y1.3	<---	Keunggulan Bersaing	.305	.201	4,030	***	par_19

Pengujian Hipotesis 1

H1 yang menyatakan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing adalah diterima.

Pada penelitian ini inovasi mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, yang artinya semakin tinggi inovasi, maka semakin tinggi keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai Critical Ratio (CR) pengaruh antara variabel inovasi terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 2,335 dengan nilai Probability (P) sebesar 0.037. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel inovasi terhadap keunggulan bersaing dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1,96 untuk Critical Ratio (CR) dan dibawah 0.05 untuk nilai Probability (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 2

H2 yang menyatakan bahwa proaktif berpengaruh negatif terhadap keunggulan bersaing adalah ditolak.

Pada penelitian ini proaktif mempunyai pengaruh negatif terhadap keunggulan bersaing, yang artinya semakin tinggi proaktif tidak mempengaruhi keunggulan bersaing.

Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai Critical Ratio (CR) pengaruh antara variabel proaktif terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 2,934 dengan nilai Probability (P) sebesar 0.005. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel proaktif terhadap keunggulan bersaing dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1,96 untuk Critical Ratio (CR) dan dibawah 0.05 untuk nilai Probability (P), namun nilai estimate dari variabel proaktif terhadap keunggulan bersaing -5,012 dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II penelitian ini ditolak. Hal ini disebabkan oleh indikator yang terdapat pada variabel proaktif hampir sama dengan indikator yang terdapat di variabel inovasi. Seperti yang dituliskan Beberapa peneliti wiklund (1999), Auger (2003) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis melalui keunggulan bersaing, namun karakteristik pengusahalah yang mempengaruhi itu. Selain itu moreno (2008) juga menuliskan bahwa orientasi kewirausahaan yang memiliki dimensi proaktif mempunyai kompleksitas hubungan dengan strategi keunggulan bersaing yang menyebabkan hasil orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh langsung terhadap variabel strategi keunggulan bersaing, namun tidak signifikan.

Pengujian Hipotesis 3

H3 yang menyatakan bahwa berani mengambil resiko berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing adalah diterima.

Pada penelitian ini berani mengambil resiko mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, yang artinya semakin tinggi berani mengambil resiko , maka semakin tinggi keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai Critical Ratio (CR) pengaruh antara variabel berani mengambil resiko terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar

2,047 dengan nilai Probability (P) sebesar 0.009. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel berani mengambil resiko terhadap keunggulan bersaing dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1,96 untuk Critical Ratio (CR) dan dibawah 0.05 untuk nilai Probability (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III penelitian ini dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 4

H4 yang menyatakan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan adalah diterima.

Pada penelitian ini inovasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, yang artinya semakin tinggi inovasi, maka semakin tinggi kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai Critical Ratio (CR) pengaruh antara variabel inovasi terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 3,264 dengan nilai Probability (P) sebesar 0.024. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel inovasi terhadap kinerja perusahaan dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1,96 untuk Critical Ratio (CR) dan dibawah 0.05 untuk nilai Probability (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis IV penelitian ini dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 5

H5 yang menyatakan bahwa berani mengambil resiko berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan adalah diterima.

Pada penelitian ini berani mengambil resiko mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, yang artinya semakin tinggi berani mengambil resiko , maka semakin tinggi kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai Critical Ratio (CR) pengaruh antara variabel berani mengambil resiko terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 3,159 dengan nilai Probability (P) sebesar 0.006. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel berani mengambil resiko terhadap kinerja perusahaan dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1,96 untuk Critical Ratio (CR) dan dibawah 0.05 untuk nilai Probability (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis V penelitian ini dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 6

H6 yang menyatakan bahwa Keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan adalah diterima.

Pada penelitian ini keunggulan bersaing mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, yang artinya semakin tinggi keunggulan bersaing, maka semakin tinggi kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai Critical Ratio (CR) pengaruh antara variabel keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 2.593 dengan nilai Probability (P) sebesar 0.011. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1,96 untuk Critical Ratio (CR) dan dibawah 0.05

untuk nilai Probability (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis VI penelitian ini dapat diterima.

KESIMPULAN

Dari hasil analisis diperoleh bahwa inovasi dan berani mengambil resiko berpengaruh terhadap keunggulan bersaing yang berdampak pada kinerja perusahaan. Selengkapnya dijelaskan sebagai berikut:

Inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara inovasi dengan keunggulan bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam berinovasi ternyata memberikan dampak pada kemampuan perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lain.

Proaktif berpengaruh negatif terhadap keunggulan bersaing. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh negatif antara proaktif dengan keunggulan bersaing. Hal ini menunjukkan kemampuan pengelola perusahaan dalam mencari peluang dengan baik tidak dapat menciptakan strategi yang berorientasi pada keunggulan bersaing.

Berani mengambil resiko berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara berani mengambil resiko dengan keunggulan bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa keberanian perusahaan untuk mengambil resiko untuk menjadi unggul ternyata memberikan dampak pada peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara inovasi dengan kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pengusaha dalam berinovasi ternyata memberikan dampak pada kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Berani mengambil resiko berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara berani mengambil resiko dengan kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa keberanian perusahaan untuk mengambil resiko dalam produknya ternyata memberikan dampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

Keunggulan Bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara keunggulan bersaing dengan kinerja perusahaan yang dihasilkan perusahaan. Hal

ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya ternyata berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan .

Keterbatasan Penelitian

yang berpengaruh pada kinerja perusahaan penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dilihat dari nilai variabel yang masih marginal, diantaranya adalah :

1. Inovasi, evaluasi criteria goodness of fit index pada variable inovasi didapat dua nilai marginal yaitu RMSEA dengan hasil 0,162 dan AGFI dengan hasil 0,840
2. Berani mengambil resiko, evaluasi criteria goodness of fit index pada variable inovasi didapat tiga nilai marginal yaitu probability (0,04), RMSEA (0,139) dan AGFI (0,864)

Kelemahan Penelitian

Kelemahan dalam penelitian ini terdapat pada variabel proaktif. Pada penelitian ini proaktif mempunyai pengaruh negatif terhadap keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai Critical Ratio (CR) pengaruh antara variabel proaktif terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 2,934 dengan nilai Probability (P) sebesar 0.005. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel proaktif terhadap keunggulan bersaing dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1,96 untuk Critical Ratio (CR) dan dibawah 0.05 untuk nilai Probability (P), namun nilai estimate dari variabel proaktif terhadap keunggulan bersaing -5,012 dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II penelitian ini ditolak. Hal ini disebabkan oleh indikator yang terdapat pada variabel proaktif hampir sama dengan indikator yang terdapat di variabel inovasi. Seperti yang dituliskan Beberapa peneliti wiklund (1999), Auger (2003) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis melalui keunggulan bersaing, namun karakteristik pengusahalah yang mempengaruhi itu. Selain itu moreno (2008) juga menuliskan bahwa orientasi kewirausahaan yang memiliki dimensi proaktif mempunyai kompleksitas hubungan dengan strategi keunggulan bersaing yang menyebabkan hasil orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh langsung terhadap variabel strategi keunggulan bersaing, namun tidak signifikan.

Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian mendatang hendaknya melakukan penelitian tetap di ranah industri kecil dan menengah namun dengan variabel-variabel yang berbeda. Hal ini dikarenakan masih adanya nilai marginal dalam beberapa variabel di dalam penelitian ini :

1. Inovasi dalam penelitian ini masih memiliki nilai marginal, dipenelitian yang akan datang variabel ini mungkin dapat diganti variabel yang lain. Variabel dapat diganti mungkin dengan keunggulan produk, yang memang sudah ada penelitian terdahulu.
2. Berani mengambil resiko dalam penelitian ini masih memiliki nilai marginal, dipenelitian yang akan datang variabel ini mungkin dapat diganti variabel yang lain. Variabel dapat diganti mungkin dengan adaptabilitas lingkungan, yang memang sudah ada penelitian terdahulu.
3. Proaktif dalam penelitian ini memiliki nilai estimate -5,012. Hal ini disebabkan karena indikator dalam variabel proaktif hampir sama dengan indikator variabel inovasi, sehingga di penelitian yang akan datang mungkin variabel ini dapat diganti dengan variabel lain seperti networking, yang memang sudah ada penelitian terdahulu.