

**UPAYA PENINGKATAN KINERJA USAHA MIKRO KECIL DAN
MENENGAH MELALUI ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN ASET
STRATEJIK DENGAN KEUNGGULAN BERSAING
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Penelitian pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah di bidang *fashion* Kota
Semarang)**

Afina Hasya Sinaga, Suyudi Mangunwiharjo, Sugiarto
Magister Manajemen, Universitas Diponegoro
Email: afinahasya@gmail.com

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji serta menganalisis pengaruh dari orientasi kewirausahaan dan aset stratejik terhadap tercapainya keunggulan bersaing UMKM bidang *fashion* di Kota Semarang yang kemudian akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Sebanyak 148 responden mengisi kuesioner yang menjadi alat bantu penelitian tesis ini.

Data diolah dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan program *Analysis of Moment Structure* (AMOS) versi 21.0.

Berdasarkan hasil analisis data disimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan nilai CR = 11.008. Melalui pengolahan data diketahui aset stratejik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan nilai CR = 7.652. Pengaruh selanjutnya yang memiliki hasil positif dan signifikan adalah orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai CR = 7.399 dan aset stratejik terhadap kinerja perusahaan dengan nilai CR = 8.172. Hasil analisis data juga menunjukkan bahwa keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai CR = 7.873.

Kata Kunci : Orientasi Kewirausahaan, Aset Stratejik, Keunggulan Bersaing, Kinerja Perusahaan, UMKM, *fashion*.

Pendahuluan

Pada satu dasawarsa terakhir ini persaingan bisnis di Indonesia terjadi sangat ketat khususnya di sektor Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Banyak usaha-usaha baru bermunculan di berbagai bidang seperti pada bidang produksi, pertanian, perdagangan dan jasa. Pertumbuhan UMKM dapat dijadikan sebagai tolak ukur atas kemajuan kondisi perekonomian suatu negara. UMKM memiliki peran vital baik di negara berkembang maupun negara maju. Produk Domestik Bruto (PDB) seringkali digunakan untuk mendeskripsikan kontribusi UMKM pada kinerja perekonomian.

Pertumbuhan UMKM di Kota Semarang terjadi dengan cukup pesat, namun pakar ekonomi dari Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) menyampaikan bahwa pelaku UMKM di Kota Semarang masih menjadikan usahanya sebagai sampingan atau *second job*. Hal itu didukung oleh fakta bahwa lebih dari 70% pelaku UMKM merupakan wanita. Disampaikan pula bahwa masih ada sekitar 41.6% dari UMKM di Kota Semarang belum tahu pasarnya padahal produk yang dihasilkan dinilai banyak yang berkualitas bahkan telah diekspor, bahkan masyarakat lokal juga belum banyak mengenal produknya (Metrosemarang.com). Adapun penyebab terjadinya hal tersebut antara lain karena masalah klasik pelaku wiraswasta UMKM yaitu permodalan, pemasaran, teknologi dan sumber daya manusia (SDM). Kombinasi permasalahan tersebut berdampak pada kinerja dan daya saing usaha.

Kelemahan dari UMKM salah satunya adalah besarnya ketergantungan kepada pemilik usaha atau pengelola usaha, oleh karenanya pada proses kewirausahaan, dalam hal ini adalah UMKM, diperlukan orientasi kewirausahaan karena akan digunakan untuk menentukan arah gerak usaha yang telah dirintis (Knight, 2000:14).

Beberapa tahun belakangan ini, industri kreatif berkembang dengan sangat pesat. Banyak pelaku UMKM di Indonesia melakoni industri yang membutuhkan kreativitas dan inovasi berkelanjutan ini. Salah satu industri kreatif yang mendominasi pasar Indonesia saat ini adalah bisnis perdagangan *fashion* dan aksesorisnya. Hampir setiap kali diadakan acara pameran UMKM ataupun acara pameran lainnya, akan didominasi oleh para pelaku bisnis *fashion*. Pada tahun 2013 kontribusi industri *fashion* sebesar Rp 181 triliun dari total 15 sektor ekonomi kreatif sebesar Rp 642 triliun. Selain itu, industri *fashion* juga menyerap sekitar 3,8 juta tenaga kerja dari 11,9 juta tenaga kerja pada sektor ekonomi kreatif, serta menyumbang sekitar Rp 76 triliun terhadap ekspor (Beritasatu.com). Perkembangan *fashion* di Indonesia didukung oleh beberapa faktor, diantaranya adalah desainer lokal Indonesia yang semakin potensial, tingkat perekonomian yang membaik dan juga sektor ritel yang ikut berkembang dengan pesat.

Di Kota Semarang tidak kurang terdapat 476 UMKM yang bergerak di bidang *fashion* baik pakaian, sepatu, tas dan aksesoris lainnya. Sebagian besar pelaku UMKM di bidang *fashion*

Kota Semarang sudah memiliki gerai atau butik untuk memamerkan hasil karya mereka. Beberapa tahun belakangan ini berbagai acara di Kota Semarang hampir selalu disisipi dengan pameran produk *fashion*, bahkan beberapa instansi sengaja mengadakan acara khusus untuk para pelaku bisnis *fashion* di Kota Semarang. Misalnya saja acara “Semarang *Fashion Parade*” yang sukses dilaksanakan pada bulan Oktober 2014 di Lawang Sewu Semarang, juga acara perayaan hari jadi Kota Semarang tahun 2015 yang mengagendakan acara “Semarang *Fashion Festival*” di Paragon Mall Semarang. Acara-acara tersebut diadakan untuk memacu semangat para pelaku UMKM di bidang *fashion* karena sebenarnya produk-produk hasil karya UMKM *fashion* di Kota Semarang dinilai cukup berkualitas, hanya saja para pelaku bisnis ini mengalami kendala kesulitan pemasaran sehingga hanya menjamah sebagian kecil saja pasar yang ada.

Dari studi pendahuluan yang dilakukan pada 10 pemilik butik di Kota Semarang, diketahui bahwa selain terkendala modal, mereka juga kesulitan untuk bersaing dengan produk dari luar daerah, selain itu pelaku UMKM *fashion* di Kota Semarang yang mayoritas adalah wanita dan anak muda ini menyatakan bahwa keterbatasan informasi juga menjadi penyebab mereka tidak dikenal oleh masyarakat Kota Semarang sendiri. Misalnya saja pada acara bazaar UMKM yang beberapa kali diadakan oleh Kamar Dagang Indonesia (KADIN), peserta bazaar

mayoritas berasal dari luar daerah Semarang dan biasanya pesertanya sama dengan acara sebelumnya, hal itu terjadi karena tidak adanya informasi yang mudah diperoleh oleh para pelaku UMKM di bidang *fashion* Kota Semarang perihal pendaftaran peserta.

Kinerja Perusahaan

Pelham & Wilson (1996) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai suksesnya produk baru dan pengembangan pasar, dimana kinerja perusahaan dapat diukur melalui pertumbuhan penjualan dan porsi pasar. Pengukuran kinerja merupakan pengukuran atas hasil implementasi strategis, jika dianggap baik akan dijadikan ukuran untuk kinerja pada periode berikutnya. Jika indikator yang dijadikan ukuran kinerja meningkat, artinya strategi telah diimplementasikan dengan baik. Waterhouse & Svendsen (1998) berpendapat bahwa kinerja merupakan tindakan yang dapat diukur, mereka menyatakan pula bahwa kinerja merupakan refleksi atas pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh individu, kelompok serta organisasi. Pengertian kinerja perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah refleksi atas pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh perusahaan dan dapat diukur berdasarkan obyektif maupun persepsi.

Keunggulan Bersaing

Menurut Kotler & Armstrong (2003) keunggulan bersaing adalah keunggulan terhadap pesaing yang

diperoleh dengan menawarkan harga lebih rendah maupun dengan memberikan manfaat lebih besar karena harganya lebih tinggi. Keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis bukan sekedar dilihat sebagai hasil akhir (Cravens, 1996). Keunggulan bersaing memiliki tahapan proses yang terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi dan prestasi hasil akhir serta investasi laba untuk mempertahankan keunggulan dengan terus menerus melakukan perbaikan terhadap nilai yang diberikan pada konsumen dan atau mengurangi biaya dalam menyediakan produk atau jasa. Pengertian keunggulan bersaing yang digunakan dalam penelitian ini adalah kelebihan yang dimiliki perusahaan yang tidak dimiliki perusahaan lain yang membuatnya menjadi unggul dibandingkan dengan perusahaan lain.

Orientasi Kewirausahaan

Lumpkin & Dess (1996) dalam usahanya untuk mengklarifikasi kerancuan dalam istilah, memberikan perbedaan yang jelas antara orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) dengan kewirausahaan (*entrepreneurship*). Kewirausahaan didefinisikan sebagai *new entry* yang dapat dilakukan dengan memasuki pasar baru atau pasar yang sebelumnya telah ada dengan barang atau jasa baru atau yang telah ada sebelumnya. Sedangkan orientasi kewirausahaan merupakan proses, praktik dan kegiatan pengambilan keputusan yang menuju pada *new entry*. Suatu perusahaan dikatakan memiliki

semangat orientasi kewirausahaan jika bisa menjadi yang pertama dalam melakukan inovasi produk baru di pasar, memiliki keberanian mengambil resiko, dapat membaca peluang di masa yang akan datang serta selalu proaktif terhadap perubahan tuntutan akan produk baru. Pengertian orientasi kewirausahaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah proses dan kegiatan pengambilan keputusan oleh pemilik atau manajer perusahaan dalam upayanya untuk menjalankan serta mempertahankan bisnisnya.

Aset Strategik

Aset strategis merupakan kumpulan sumber daya yang berwujud dan tidak berwujud yang dapat menciptakan nilai ekonomi dan menghasilkan keunggulan kompetitif jangka panjang (Barney, 1991; Amit & Schoemaker, 1993). Menurut O'Malley (2004), aset strategis merupakan kunci dari kemampuan, sumber daya dan hubungan yang merupakan bahan dasar untuk menciptakan nilai serta merupakan faktor pendorong utama dalam keberhasilan bisnis. Aset strategik (hak atas kekayaan intelektual, reputasi, merek, kultur dan pengetahuan yang tidak diungkapkan atau *tacit knowledge*) berkontribusi terhadap terciptanya keunggulan bersaing sebuah perusahaan. Pengertian aset strategik yang digunakan dalam penelitian ini adalah segala sesuatu yang melekat dan dimiliki oleh perusahaan yang akan berkontribusi pada terciptanya keunggulan bersaing sebuah perusahaan.

Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing

Perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang baik akan selalu mengamati perubahan pasar dan akan melakukan respon dalam menanggapi perubahan pasar dengan cepat. Kemampuan perusahaan untuk selalu proaktif dan berani mengambil resiko akan menjadikan perusahaan memiliki kemampuan untuk menciptakan produk yang inovatif lebih dulu daripada pesaing mereka. Dengan melakukan inovasi dan menjadi yang pertama, maka perusahaan itu akan memiliki keunggulan bersaing. Penelitian yang dilakukan oleh Koh (1997), Supranoto (2009) dan Djojoko & Tawas (2014) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Dari uraian di atas maka dapat dibangun sebuah hipotesis mengenai pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing untuk penelitian ini yaitu :

H1 = semakin tinggi orientasi kewirausahaan yang dimiliki pemilik atau manajer UMKM, maka semakin baik pula derajat keunggulan bersaing UMKM.

Pengaruh Aset Strategik terhadap Keunggulan Bersaing

Penelitian yang dilakukan oleh Tseng, et.al (2004) menunjukkan hasil bahwa aset strategik lebih mudah diperoleh pada perusahaan kecil dan menengah dibandingkan dengan perusahaan besar. Dengan memiliki aset strategik yang berkualitas, maka perusahaan akan lebih mudah

memperoleh keunggulan bersaingnya dibanding para kompetitor yang ada. Mathur, et.al (2007) menunjukkan bahwa aset strategik memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing perusahaan, penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas aset strategik suatu perusahaan akan mendorong perusahaan tersebut memperoleh keunggulan bersaing. Dari uraian di atas maka dapat dibangun sebuah hipotesis mengenai pengaruh aset strategik terhadap keunggulan bersaing untuk penelitian ini yaitu :

H2 = semakin tinggi kualitas aset strategik yang dimiliki sebuah UMKM, maka semakin baik pula derajat keunggulan bersaing UMKM.

Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan

Day & Wensley (1988) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Ferdinand (2003) juga mendukung pendapat tersebut dan menyatakan bahwa pada pasar bersaing, kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja sangat bergantung pada derajat keunggulan bersaingnya. Penelitian yang dilakukan oleh Tseng, et.al (2004), Rose, et.al (2010) dan Lee & Chu (2011) menunjukkan bahwa keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing akan memiliki kinerja perusahaan yang lebih baik. Dari uraian di atas maka dapat dibangun

sebuah hipotesis mengenai pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan untuk penelitian ini yaitu :

H3 = semakin baik derajat keunggulan bersaing UMKM, maka semakin baik pula kinerja perusahaan.

Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Perusahaan

Orientasi kewirausahaan dari pemilik atau manajer UMKM akan mempengaruhi pemilihan strategi bisnis untuk mendukung tercapainya kinerja perusahaan yang lebih baik pada lingkungan yang selalu berubah (Miller, 1983). Perusahaan dengan orientasi kewirausahaan merupakan pengambil resiko, berbeda dengan perusahaan konservatif yang cenderung menghindari resiko dalam upaya melindungi keberhasilan yang lalu. Penelitian yang dilakukan oleh Lumpkin, et.al (1997), Kemelgor (2002), Rauch (2004), Avlonitis & Salavou (2007) dan Mahmood & Hanafi (2013) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Dari uraian di atas maka dapat dibangun sebuah hipotesis untuk penelitian ini yaitu :

H4 = semakin tinggi orientasi kewirausahaan yang dimiliki pemilik atau manajer UMKM, maka semakin baik pula kinerja perusahaan.

Pengaruh Aset Stratejik terhadap Kinerja Perusahaan

Aset stratejik merupakan sumber daya dan kemampuan sebuah organisasi dalam menciptakan sebuah nilai yang akan menjadi daya tariknya

di hadapan pelanggan. Dengan memiliki aset stratejik yang berkualitas, perusahaan akan lebih mampu menghasilkan keunggulan bersaing dibandingkan para kompetitornya. Keunggulan bersaing yang dihasilkan akan membuat kinerja perusahaan meningkat. Iswati (2007) mengemukakan bahwa investasi sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas. Sufian (2006) juga melakukan penelitian dengan berfokus pada kaitan antara proses pembelajaran organisasional, aset stratejik, inovasi dan kinerja perusahaan dalam perspektif kolaborasi antar perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya kapabilitas dan kompetensi dalam portofolio aset stratejik akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Dari uraian di atas maka dapat dibangun sebuah hipotesis untuk penelitian ini yaitu :

H5 = semakin tinggi kualitas aset stratejik yang dimiliki sebuah UMKM, maka semakin baik pula kinerja perusahaan.

Metode Penelitian

Pada penelitian tesis ini akan digunakan penarikan sampel melalui metode *purposive sampling*. Metode ini didasarkan kepada tujuan penelitian dalam syarat-syarat tertentu, sehingga responden penelitian tesis ini harus memenuhi kriteria-kriteria yang ditentukan. Adapun kriteria-kriteria dalam penarikan sampel penelitian tesis ini dijabarkan sebagai berikut :

1. Responden merupakan pemilik atau pengelola unit usaha;
2. Responden sudah memiliki atau mengelola unit usaha minimal selama 2 tahun; dan
3. Responden memiliki tenaga kerja lebih dari 10 orang.

Metode penarikan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan 3 (tiga) kriteria. Dari total populasi sebanyak 476 unit usaha, yang memenuhi kriteria-kriteria tersebut adalah sebanyak 176 unit usaha. Jumlah inilah yang akan menjadi sampel dari penelitian.

Pada penelitian tesis ini pengumpulan data menggunakan alat bantu kuesioner. Pertanyaan tertutup dibuat dengan menggunakan skala *likert* yaitu skala 1 – 7 untuk mengukur pendapat responden mulai dari sangat tidak setuju (STS) sampai sangat setuju (SS). Sedangkan pertanyaan terbuka digunakan untuk pertanyaan dengan jawaban alasan-

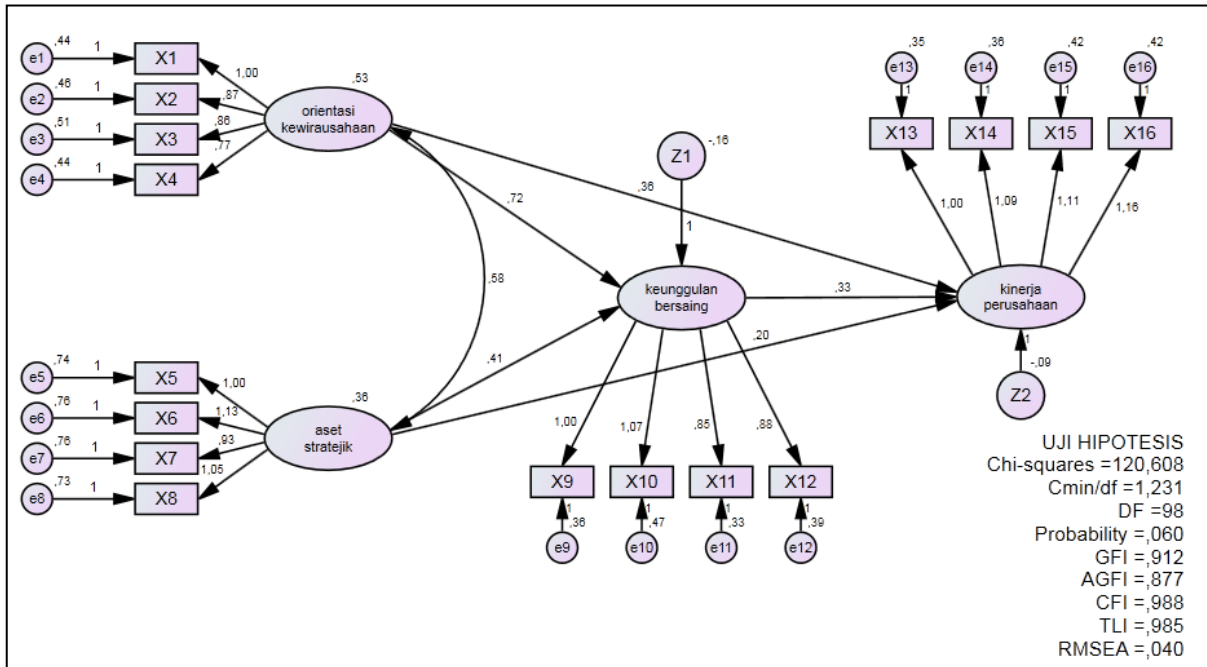
alasan, keterangan, penjelasan yang berupa kalimat.

Proses analisis data pada penelitian ini meliputi statistik deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji normalitas *multivariate* dan uji kolinearitas *multivariate*. Setelah itu dilanjutkan dengan *confirmatory factor analysis* dan *structural equation modeling*.

Analisis Data

Hasil dari *full structural equation model*, indeks *Goodness of Fit* adalah *Chi-Square* = 120.608; *CMIN/DF* sebesar 1.231; *GFI* sebesar 0.912; *TLI* sebesar 0.985; *CFI* sebesar 0.988; *RMSEA* sebesar 0.040.; dimana hal ini menunjukkan bahwa model secara keseluruhan memenuhi syarat dan dapat diterima. Dari hasil pengujian hubungan kausalitas yang diajukan diperoleh hasil yang signifikan yaitu semua hubungan kausalitas dalam model penelitian dapat diterima.

Gambar 1
Model Struktural Keseluruhan



Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Tabel 1
Hasil Pengujian Kelayakan Model Keseluruhan

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	122.1077, X_2 dengan $df=98 \geq 0.05$	120.608	Baik
Probability	≥ 0.05	0.060	Baik
GFI	≥ 0.90	0.912	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.877	Marginal
CFI	≥ 0.90	0.985	Baik
TLI	≥ 0.95	0.988	Baik
RMSEA	$0.05 \geq RMSEA \leq 0.08$	0.040	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.231	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Tabel 2
Hasil Uji Regression Weights pada Model Keseluruhan

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KB <--- OK	0.717	0.065	11.090	***	par_13
KB <--- AS	0.412	0.056	7.352	***	par_14
KP <--- KB	0.331	0.044	7.458	***	par_15
KP <--- OK	0.356	0.045	7.845	***	par_16
KP <--- AS	0.201	0.028	7.228	***	par_18

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Kesimpulan Hipotesis

H1 : Semakin tinggi orientasi kewirausahaan yang dimiliki pemilik atau manajer UMKM, maka semakin baik pula derajat keunggulan bersaing UMKM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap derajat keunggulan bersaing perusahaan tersebut. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu oleh Koh (1997), Supranoto (2009) dan Djojjobo & Tawas (2014) yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

H2 : Semakin tinggi kualitas aset strategik yang dimiliki sebuah UMKM, maka semakin baik pula derajat keunggulan bersaing UMKM.

Dari penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa aset strategik berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian

ini mendukung penelitian terdahulu oleh Tseng, et.al (2004) yang menunjukkan hasil bahwa aset strategik lebih mudah diperoleh pada perusahaan kecil dan menengah dibandingkan dengan perusahaan besar. Mathur, et.al (2007) menunjukkan bahwa aset strategik memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing perusahaan, penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas aset strategik suatu perusahaan akan mendorong perusahaan tersebut memperoleh keunggulan bersaing.

H3 : Semakin baik derajat keunggulan bersaing UMKM, maka semakin baik pula kinerja perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tseng, et.al (2004), Rose, et.al (2010) dan Lee & Chu (2011) yang menunjukkan bahwa keunggulan bersaing memiliki

pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing akan memiliki kinerja perusahaan yang lebih baik.

H4 : *Semakin tinggi orientasi kewirausahaan yang dimiliki pemilik atau manajer UMKM, maka semakin baik pula kinerja perusahaan.*

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dapat disimpulkan pula bahwa penelitian ini memperkuat justifikasi penelitian terdahulu. Pendapat Miller (1983) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan dari pemilik atau manajer UMKM akan mempengaruhi pemilihan strategi bisnis untuk mendukung tercapainya kinerja perusahaan yang lebih baik pada lingkungan yang selalu berubah (Miller, 1983). Hasil penelitian Lumpkin, et.al (1997), Kemelgor (2002), Rauch (2004), Avlonitis & Salavou (2007) dan Mahmood & Hanafi (2013) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

H5 : *Semakin tinggi kualitas aset strategik yang dimiliki sebuah UMKM, maka semakin baik pula kinerja perusahaan.*

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara aset strategik terhadap kinerja perusahaan. Hal tersebut sesuai

dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Westhead, et.al (2001) menunjukkan bahwa perusahaan kecil dan menengah akan lebih mudah memperoleh aset strategik yang berkualitas dibandingkan dengan perusahaan besar. Penelitian yang dilakukan oleh Brennan (2001) menunjukkan bahwa tingkat modal intelektual atau dalam hal ini termasuk ke dalam aset strategik yang tidak berwujud berpengaruh kepada kinerja perusahaan. Iswati (2007) mengemukakan bahwa investasi sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas. Sufian (2006) juga melakukan penelitian dengan berfokus pada kaitan antara proses pembelajaran organisasional, aset strategik, inovasi dan kinerja perusahaan dalam perspektif kolaborasi antar perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya kapabilitas dan kompetensi dalam portofolio aset strategik akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Sumbangan terhadap Teori

Literatur-literatur yang menjelaskan teori kinerja perusahaan sangat diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan dalam kaitannya dengan keunggulan bersaing sebuah perusahaan.

Tabel 3
Sumbangan terhadap Teori

Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Sumbangan terhadap Teori
<p>Orientasi Kewirausahaan Orientasi kewirausahaan merupakan proses, praktik dan kegiatan pengambilan keputusan yang akan mampu membantu perusahaan mencapai keunggulan bersaing (Supranoto, 2009). Orientasi kewirausahaan mencakup kemampuan inovasi, proaktif dan kemampuan mengambil resiko yang sangat berperan dalam menciptakan keunggulan bersaing suatu perusahaan atau organisasi (Djojjobo & Tawas, 2014).</p>	<p>Orientasi kewirausahaan yang dimiliki oleh pemilik atau manajer UMKM bidang <i>fashion</i> di Kota Semarang tergolong sedang. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan orientasi kewirausahaan agar proses pencapaian keunggulan bersaing perusahaan dapat tercapai dengan lebih mudah.</p>	<p>Penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu oleh Supranoto (2009) dan Djojjobo & Tawas (2014) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.</p>
<p>Aset Strategik Aset strategik memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing perusahaan, penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas aset strategik suatu perusahaan akan mendorong perusahaan tersebut memperoleh keunggulan bersaing (Mathur, et.al, 2007). Tseng, et.al (2004) menyatakan bahwa aset strategik lebih mudah diperoleh pada perusahaan kecil dan menengah dibandingkan dengan perusahaan besar.</p>	<p>Kualitas aset strategik yang dimiliki perusahaan dalam penelitian ini mempengaruhi tercapainya keunggulan bersaing sehingga menjadi faktor yang cukup penting untuk diperhatikan. Kualitas aset strategik dapat ditingkatkan dengan kualitas SDM yang mumpuni, pengelolaan bisnis yang baik, hubungan dengan asosiasi UMKM serta perencanaan bisnis yang matang.</p>	<p>Penelitian ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Mathur et. al.,(2007) dan Tseng, et.al, (2004) yang menyatakan bahwa aset strategik lebih mudah diperoleh pada perusahaan kecil dan menengah, dengan memiliki aset strategik yang berkualitas, perusahaan akan memperoleh keunggulan bersaing.</p>

Lanjutan Tabel 3
Sumbangan terhadap Teori

<p>Keunggulan Bersaing Day & Wensley (1988) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya.</p> <p>Ferdinand (2003) juga mendukung pendapat tersebut dan menyatakan bahwa pada pasar bersaing, kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja sangat bergantung pada derajat keunggulan bersaingnya.</p>	<p>Dalam penelitian ini keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Derajat keunggulan bersaing yang dimiliki oleh UMKM bidang <i>fashion</i> di Kota Semarang tergolong sedang sehingga perlu dilakukan upaya-upaya peningkatan.</p>	<p>Penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Day & Wensley (1988) dan Ferdinand (2003), dimana faktor-faktor keunggulan bersaing seperti keunikan, kualitas, sulit untuk ditiru dan sulit untuk diganti mempengaruhi kinerja perusahaan.</p>
<p>Kinerja Perusahaan Penelitian terdahulu menggunakan parameter non-finansial lain untuk mengukur kinerja, seperti produktivitas dan posisi kompetitif (Bagorrogoza & Waal, 2010; Garrigos-Simon & Marques, 2004; Marques, et.al, 2005 dalam Rosli & Sidek, 2013). Sementara beberapa faktor yang teridentifikasi mempengaruhi kinerja perusahaan antara lain orientasi kewirausahaan, aset strategik, inovasi, manajemen pengetahuan dan lain sebagainya.</p>	<p>Pada penelitian ini kinerja perusahaan diukur melalui indikator pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba dan pertumbuhan aset. Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh orientasi kewirausahaan, aset strategik dan keunggulan bersaing.</p>	<p>Penelitian ini mendukung dan memperkuat hasil penelitian oleh Garrigos-Simon & Marques (2004) dan Marques, et.al, 2005 dalam Rosli & Sidek (2013) yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan dan aset strategik mempengaruhi kinerja perusahaan.</p>

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian ini ada beberapa variabel yang dapat digunakan dalam usaha peningkatan kinerja perusahaan yaitu sebagai berikut:

1. Variabel Orientasi Kewirausahaan
Merupakan hal yang penting bagi pemilik atau manajer perusahaan untuk memiliki orientasi kewirausahaan yang baik dalam mengelola usahanya. Inovasi

merupakan indikator penting dalam keunggulan bersaing namun pada penelitian ini nilainya yang paling rendah jika dibandingkan dengan tiga indikator lainnya. Keinginan untuk berinovasi harus terus dipacu walaupun produk yang dijual banyak di pasaran. Karena inovasi tidak selalu menghadirkan produk yang benar-benar baru, bisa saja kita melakukan inovasi pada salah satu komponen dari produk

sehingga membuatnya berbeda. Demikian juga dengan indikator-indikator orientasi kewirausahaan lainnya seperti otonomi, sikap proaktif dan berani mengambil resiko juga perlu untuk selalu diperhatikan.

2. Variabel Aset Strategik

Kualitas SDM merupakan salah satu indikator aset strategik yang sangat berperan dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan, apalagi dalam UMKM yang sebagian besar proses produksinya dikerjakan oleh tenaga manusia. Pemilihan karyawan yang benar-benar kompeten dalam menjalankan tugasnya harus dilakukan dengan seksama, tidak hanya menerima apa adanya. Berbeda dengan perusahaan-perusahaan besar yang rutin mengadakan pelatihan untuk karyawannya, tidak banyak pelaku UMKM yang memfasilitasi pelatihan dan sebagainya untuk para karyawannya. Oleh karena itu agar proses produksi dapat berjalan dengan efektif dan efisien, pemilihan di awal sangat diperlukan. Begitu juga dengan indikator-indikator aset strategik lain seperti pengelolaan bisnis, hubungan dengan asosiasi UMKM serta perencanaan bisnis sangat perlu untuk diperhatikan.

3. Variabel Keunggulan Bersaing

Variabel Keunggulan Bersaing merupakan variabel mediasi dalam penelitian ini. Dari empat indikator keunggulan bersaing yaitu keunikan, kualitas, sulit untuk ditiru dan sulit untuk diganti, indikator sulit untuk ditiru menempati posisi

terbawah. Bisa jadi hal ini dikarenakan sedang marak dan menjamurnya UMKM bidang *fashion* baru di Kota Semarang sehingga tingkat plagiarisme (meniru) masih cukup tinggi. Sering ditemui produk baru yang tidak lama kemudian ada replikanya dengan harga yang lebih murah. Para pelaku UMKM bidang *fashion* di Kota Semarang mengalami kesulitan untuk membuat produknya sulit ditiru. Namun demikian, setiap hasil kreativitas pasti memiliki paling tidak satu hal yang tidak mungkin ditiru sama persis oleh produk lainnya. Pelaku UMKM bidang *fashion* di Kota Semarang dituntut untuk selalu mencari cara agar produknya dapat diterima di masyarakat dengan baik.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk menganalisis strategi peningkatan kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan dan aset strategik dengan keunggulan bersaing sebagai variabel *mediating* pada UMKM bidang *fashion* di Kota Semarang. Namun dari hasil pembahasan tesis ini, dengan melihat latar belakang penelitian, justifikasi teori dan metode penelitian, maka dapat disampaikan beberapa keterbatasan penelitian dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pada hasil uji kelayakan model keseluruhan dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) pada Tabel 4.13, terdapat kriteria *goodness of fit* yang marginal yaitu AGFI (0.877). Hal ini menunjukkan

bahwa model masih perlu penyempurnaan lebih lanjut, misalnya dengan penambahan variabel atau indikator lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

2. Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada UMKM bidang *fashion* di Kota Semarang saja. Dengan demikian, kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini tentunya belum memungkinkan untuk dijadikan kesimpulan yang berlaku umum jika diterapkan pada obyek lain di luar obyek penelitian ini.
3. Dalam menjawab permasalahan mengenai strategi peningkatan kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing, peneliti hanya memfokuskan pada 2 (dua) faktor saja yaitu orientasi kewirausahaan dan aset strategik. Penelitian ini belum memasukkan variabel lain yang mampu meningkatkan orientasi kewirausahaan dan variabel lain yang mampu meningkatkan aset strategik. Maka dimungkinkan bahwa sebenarnya masih banyak faktor-faktor lain

yang juga mempengaruhi kinerja perusahaan.

Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan yang telah dideskripsikan, maka penelitian studi mengenai kinerja perusahaan ini masih dapat dikembangkan lebih lanjut pada penelitian yang akan datang. Dalam penelitian mendatang diharapkan dapat mengungkap hal-hal yang belum terjawab dalam penelitian ini sehingga lebih melengkapi hasil temuan penelitian-penelitian sebelumnya. Misalnya dengan menambahkan beberapa indikator ataupun variabel yang belum dimasukkan dalam penelitian ini seperti variabel orientasi perusahaan, sehingga dengan dimasukkannya banyak variabel dalam penelitian ini akan diperoleh hasil yang lebih valid.

Penelitian yang mendatang hendaknya dilakukan pada obyek penelitian lebih luas, misalnya dalam wilayah lain atau bahkan secara nasional, sehingga penelitian ke depan lebih mengamati faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- Aaker, D. A. 1994. "Should you take your brand to where the action is?". **Harvard Business Rev.** (Sept./Oct.) 135-143.
- Amit, R. & Schoemaker. 1993. "Strategic assets and organisational rent". **Strategic Management Journal**, Vol. 14 pp. 33-46.
- Avlonitis, G., J. & Salavou, H. E. 2007. "Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance". **Journal of Business Research**, Vol. 60 pp. 566-575.
- Baldacchino. 2008. "Entrepreneurial creativity and innovation, the first international conference on strategic innovation and future creation". **University of Malta**, Malta.
- Baldauf, A., Cravens D.W. & Piercy F.N. 2001. "Examining business strategy, sales management and sales person antecedents of sales organization effectiveness". **Journal of Personal Selling & Management**, pp. 109-122.
- Barney, K. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage". **Journal of Management**, Vol. 17, pp. 99-120.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R. & Pahy, J. 1993. "Sustainable competitive advantage in services industries: a conceptual model and research propositions". **Journal of Marketing**.
- Brennan, M J., Y. Xia. 2001. "Stock Price Volatility and the Equity Premium". **Journal of Monetary Economics**, 47(2001) : 249-283.
- Cooper, Donald R.C. dan Emory, William. 1998. "Metode Penelitian Bisnis". **Erlangga**, Jakarta.
- Cravens, David W. 1996. "Pemasaran Strategi". **Erlangga**, Jakarta.
- Day, G. S., & Wensley, R. 1988. "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority". **The Journal of Marketing**, 52(2), pp. 1-20.
- Djodjubo, Cynthia Vanessa & Tawas, Hendra N. 2014. "Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk, dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran Usaha Nasi Kuning Di Kota Manado". **Jurnal EMBA**, Vol. 2, No. 3 September 2014, pp. 1214-1224.
- Davies, H. and P.D. Ellis. 2000. "Porter's 'Competitive Advantage of Nations': Time for a final judgment?". **Journal of Management Studies**, Vol. 37(8), pp. 1189-1213.
- Ferdinand, Augusty. 2003. "Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual". **Badan Penerbit Universitas Diponegoro**, Semarang.
- Frank, H., Kessler, A. & Fink, M. 2010. "Entrepreneurial orientation and business performance – a replication study". **Schmalenbach Business Review**, Vol. 62 pp. 175-198.
- Ghozali, Imam. 2011. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS". **Badan Penerbit Universitas Diponegoro**, Semarang.

- Hair J, Anderson RE, Tatham RL, Black WC. 1995. *“Multivariate data analysis”*. **Prentice-Hall Inc**, 4th ed. New Jersey.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *“Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen”*. **BPFE**, Edisi 1. Cetakan Pertama, Yogyakarta.
- Iswati, Sri. 2007. *“Memprediksi Kinerja Keuangan dengan Modal Intelektual pada Perusahaan Perbankan Terbuka di Bursa Efek Jakarta”*. **Ekuitas**, Vol. XI (2), hal. 159-174.
- Kay, John. 1993. *“Foundations of Corporate Success”*. **Oxford University Press**.
- Keegan, Warren J. 1995. *“Manajemen Pemasaran Global Edisi Keenam”*. **PT. Prenhallindo**, Jakarta.
- Kemelgor. 2002. *“A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in netherlands and the united states”*.
- Knight, G. 2000. *“Entrepreneurship and Marketing Strategy: the SME under globalization”*. **Journal of International Marketing**, Vol. 8 No. 2.
- Ang, J. and Koh, S. 1997. *“Exploring the relationships between user information satisfaction”*. **International Journal of Information Management**, Vol. 17 No. 3, pp. 169-77.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2003. *“Marketing: An Introduction”*. **Pearson Education International**.
- Kreiser, P. M., L. D. Marino, and K. M. Weaver. 2002. *“Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis”*. **Entrepreneurship Theory & Practice** 26 (4): 71-94.
- Kuncoro. M., 2002. *“Analisis Spasial dan Regional: Studi Aglomerasi dan Kluster Industri Indonesia”*. **UPP-AMP YKPN**, Yogyakarta.
- Lee, Ting Ko & Chu, Wen Yi. 2011. *“Entrepreneurial orientation and competitive advantage: the mediation of resource value and rareness”*. **African Journal of Business Management**, Vol. 5 No. 33
- Looy, Van Bart, Gemmel, Paul & Dierdonck, Van R. 2003. *“Service management an intregated approach, Second edition”*. **Pearson Education-Prentice Hall Inc.**, Harlow-England
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. 1996. *“Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance”*. **Academy of Management Review**, Vol. 21 No. 1 pp. 135-172
- Lumpkin, G.T., Hills, G., Singh, R.P., 1997. *“Opportunity recognition: perceptions and behaviors of entrepreneurs. Frontiers of Entrepreneurship Research”*. **Babson College**, Wellesley, MA, 203 – 218.
- Mahmood, R. & Hanafi, N. 2013. *“Entrepreneurial orientation and business performance of women-owned small and medium enterprises in Malaysia: Competitive advantage as a mediator”*. **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 4 No. 1.
- Mathur, et.al. 2007. *“Intangible project management assets as determinants of competitive advantage”*.

- Menon, A., Bharadwaj, S. & Sundar, G. 1996. “*The quality and effectiveness of marketing strategy: effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationship*”. **Academy of Marketing Science**, Vol. 24 No. 4.
- Michalisin, M.D. & Acar, W. 1994. “*Strategic Resource Management : Viewing Porter’s framework from a resource-based perspective*”. **Proceedings of the Southern Management Association**, Vol. 31 pp. 1-3
- Miller, Danny. 1983. “*Stale in the Saddle: CEO Tenure and the match between organization and environment*”. **Management Science**, Vol. 37 pp. 34-52
- O’Malley, Paul. 2004. “*Strategic assets: Linking short-term results, future success*”. **Boston Business Journal**.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. 1994, “*Toward a Theory of International New Ventures*”. **Journal of International Business Studies**, Vol. 25, No. 1, pp.. 45-64.
- Pelham, Alfred M. & Wison, David T. 1996. "A longitudinal study of the impact of market structure; firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small firm performance". **Journal of The Academy of Marketing Science**, pp. 27-43
- Porter, M.E. 2004. “*Building the microeconomic foundations of prosperity: findings from the business competitiveness index*”. In Sala-i-Martin, X. (ed.), **The Global Competitiveness Report 2003–2004**. Oxford University Press: New York.
- Rauch, James & Watson, Joel. 2004. “*Network intermediaries in international trade*”. **Journal of Economics & Management Strategy**, Vol. 13, No. 1, pp. 69-93.
- Rangone, A. 1999. “*A resource based approach to strategy analysis in small-medium sized relationship to business-unit performance*”. **Strategic Management Journal**. 9, 43-60.
- Rose, Raduan Che, Haslinda, Abdullah & Alimin, Ismail Ismad. 2010. “*A review on the relationship between organizational resources, competitive advantage and performance*”. **The Journal of International Social Research**, Vol. 3 No. 11
- Rosli, M. Mohd & Sidek, Syamsuriana. 2013. “*The Impact of Innovation on the Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises: Evidence from Malaysia*”. **Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise** vol. 2013.
- Stamp, W. & Elfring, T. 2008. “*Entrepreneurial orientation and new venture performance: the moderating role of intra and extra industry social capital*”. **Academy of Management Journal**, Vol. 51 No. 1 pp. 97-111
- Slater, S.F. & Narver, J.C. 1994. “*Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship*”. **Journal of Marketing**
- Sufian, F. (2006), “*The Efficiency of Islamic Banking Industry: A Non-Parametric Analysis with Non-Discretionary Input Variable*”. **Islamic Economic Studies**, 14 (1&2), 53 – 86.

- Supranoto, Meike. 2009. “Strategi Menciptakan Keunggulan Bersaing Produk Melalui Orientasi Pasar, Inovasi, dan Orientasi Kewirausahaan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pemasaran (Studi Empiris pada Industri Pakaian Jadi Skala Kecil dan Menengah di Kota Semarang)”. **Universitas Diponegoro, Semarang**.
- Tajeddini, et.al. 2013. “*Efficiency and effectiveness of small retailers: The role of customer and entrepreneurial orientation*”.
- Tseng, et.al. 2004. “*Are strategic assets contributions or constraint for SMEs to go international? An empirical study of the US manufacturing sector*”.
- Voss G. B. & Voss Z. G. 2000. “*Strategic orientation and firm performnace in an artistics environment*”, **Journal of Marketing**
- Wang C. L. 2008. “*Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance*”. **Entrepreneurial Theory Practice**, Vol. 32 No. 4 pp. 635-657.
- Waterhouse, J. & Svendsen, A. 1998. “*Strategic performance monitoring and management : using non financial measures to improve corporate governance*”. **The Canadian Institute of Chartered Accountant**, Quebec.
- Westhead, P., Wright, M. & Ucbasaran, D. 2001. “*The internationalization of new and small firms : A resource based view*”. **Journal of Business Venturing**, Vol. 16 No. 4.
- Wiklund, J. 1999. “*The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship*”. **ETP**, Vol. 24 No. 1 pp. 37-47.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. 2005. “*Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach*”. **Journal of Business Venturing**, 20(1), 71-89.
- Zahra, Shaker A. & Das, S.R. 1993. “*Building competitive advantage on manufacturing resources*”. **Long Range Planning**, Vol. 26 No. 2 pp. 57-69
- <http://beritasatu.com> (diakses pada tanggal 13 Juni 2015)
- <http://bisnis.liputan6.co.id> (diakses tanggal 8 Juni 2015)
- <http://bps.go.id> (diakses pada tanggal 8 Juni 2015)
- <http://dinkop-umkm.jatengprov.go.id> (diakses pada tanggal 8 Juni 2015)
- <http://diskopumkm.semarangkota.go.id> (diakses pada tanggal 8 Juni 2015)
- <http://jateng.tribunnews.com> (diakses pada tanggal 8 Juni 2015)
- <http://metrosemarang.com> (diakses pada tanggal 8 Juni 2015)
- <http://swa.co.id> (diakses pada tanggal 9 Juni 2015)