

**MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING MELALUI ORIENTASI PASAR DAN
ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DALAM RANGKA MENINGKATKAN
KINERJA BISNIS STUDI PADA UKM PENGOLAHAN TEPUNG TAPIOKA DI
NGEMPLAK KIDUL MARGOYOSO KABUPATEN PATI**

**Amirul Akhiri
Universitas Diponegoro**

ABSTRACT

The emergence of competition in the business world is unavoidable. With the competition, the company - the company faces a number of opportunities and threats that come from abroad and domestic. Increasing competition in the company must understand what and how to manage its resources. An important key to win the competition lies in the ability of companies to create competitive advantage. Based on this phenomenon, this study aims to examine the role of market orientation and entrepreneurial orientation in building competitive advantage and business performance.

The data on market orientation, entrepreneurial orientation, competitive advantage and business performance is obtained through interviews using a questionnaire. The questionnaire was answered by the owner or manager of tapioca flour processing SMEs in Ngemplak Margoyoso Kidul Pati regency. Data were analyzed by using Analysis of Structural Equation Modeling (SEM).

Statistical tests showed that the market orientation proved positive and significant effect on entrepreneurial orientation; market orientation and entrepreneurial orientation proved positive and significant impact on competitive advantage; market orientation, entrepreneurial orientation, and competitive advantage proved positive and significant impact on business performance.

Keywords: *market orientation, entrepreneurial orientation, competitive advantage, business performance*

PENDAHULUAN

Keunggulan bersaing dan kinerja tinggi yang dimiliki oleh perusahaan bergantung pada banyak kapabilitas. Kapabilitas tersebut mencakup orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan. Orientasi pasar mengandung pengertian sederhana sebagai sejauh mana kebutuhan pelanggan itu terpenuhi melalui asesmen kebutuhan berkelanjutan atau terus menerus. Orientasi kewirausahaan sendiri mencerminkan sejauh mana perusahaan cenderung untuk melakukan inovasi, mengambil risiko, dan proaktif (Frishammar dan Horte, 2007).

Perusahaan yang telah menerapkan orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar dalam mengembangkan bisnisnya agar meraih keunggulan bersaing, tentunya tujuannya untuk mendapatkan produk sesuai dengan yang diharapkan. Kewirausahaan dikenal sebagai pendekatan baru dalam pembaruan kinerja perusahaan. Hal ini, tentu harus direspon secara positif oleh perusahaan yang mulai mencoba bangkit dari keterpurukan ekonomi akibat krisis yang berkepanjangan. Kewirausahaan disebut sebagai *sprearhead* (

pelopor) untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi perusahaan berkelanjutan dan berdaya saing tinggi.

Salah satu usaha yang dikembangkan di Indonesia adalah Usaha Kecil dan Menengah (UKM). UKM merupakan perusahaan dengan ukuran kecil tetapi dalam pembangunan ekonomi di Indonesia, UKM selalu digambarkan sebagai sektor yang mempunyai peranan yang penting karena sebagian besar jumlah penduduknya yang bekerja di dalamnya berpendidikan rendah dan hidup bergantung pada kegiatan UKM baik di sektor tradisional maupun modern.

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) harus memahami bagaimana peluang dan ancaman baru yang muncul akibat perubahan lingkungan industri serta menyusun strategi yang tepat untuk meresponnya. Perusahaan dalam suatu industri berbeda seringkali merespon perubahan lingkungan industri yang bersangkutan karena kemampuan dalam memahami issue dan faktor eksternalnya berbeda.

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) perlu meningkatkan kinerjanya, namun terdapat tantangan bagi pengrajin tepung tapioka terutama dalam pengembangannya mencakup aspek yang luas yakni, kompetensi kewirausahaan, akses yang lebih luas terhadap permodalan, dan iklim usaha yang sehat yang mendukung inovasi, kewirausahaan, dan praktek bisnis serta persaingan yang sehat.

Berdasarkan identifikasi masalah dan *research gap* diatas, maka muncul *research problem* yaitu tentang bagaimana cara meningkatkan kinerja bisnis pada Usaha Kecil Dan Menengah (UKM) Tepung Tapioka Di Desa Ngemplak Kidul Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati, dengan memperhatikan faktor orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar, terhadap keunggulan bersaing.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

Dalam bab ini dibahas relevansi teori dan/atau hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan fokus permasalahan penelitian. Kajian teori dilakukan untuk menghasilkan dan mengembangkan variabel penelitian dan atas dasar variabel tersebut proposisi dan hipotesis dikembangkan untuk melahirkan model teoritis dasar serta model penelitian empiriknya. Kajian teori yang mendukung dalam penyusunan tesis ini adalah pengertian Usaha Kecil dan Menengah (UKM), Orientasi Kewirausahaan, Orientasi pasar, Kualitas Produk dan Keunggulan Bersaing dan kinerja bisnis yang kuat.

Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan sebagai suatu metode, praktek, dan gaya pengambilan keputusan para manajer yang mengarah ke orientasi kewirausahaan. Hal ini mencakup proses eksperimen teknologi baru yang menjanjikan, keinginan untuk memperbesar kesempatan pasar produk baru dan predisposisi untuk mengambil kesempatan berisiko. Perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang kuat memiliki kemampuan mengubah ketidakpastian lingkungan menjadi suatu manfaat bagi perusahaan. Covin dan Slevin (1989) memandang kewirausahaan sebagai suatu eksploitasi kesempatan untuk memperbaharui dan memperbaiki perusahaan.

Orientasi kewirausahaan memiliki tiga dimensi (Lumpkin & Dess, 1996), yaitu inovasi (*innovativeness*), proaktif (*proactiveness*), dan pengambilan risiko (*risk taking*) (Zahra & Covin, 1995; Miller, 1983). Mengacu pada tiga dimensi kewirausahaan, Miller (1983) memberikan definisi pada orientasi kewirausahaan. Suatu perusahaan dikatakan memiliki suatu semangat orientasi kewirausahaan jika bisa menjadi yang pertama dalam melakukan inovasi produk baru di pasar, memiliki keberanian mengambil risiko, dan selalu proaktif terhadap perubahan tuntutan akan produk baru.

Zahra dan Covin (1995) menyatakan bahwa perusahaan dengan orientasi kewirausahaan dapat mencapai target pasar dan posisi pasar lebih dibandingkan para pesaing mereka. Perusahaan selalu mengamati perubahan pasar dan melakukan respon dengan cepat terhadap perubahan tersebut. Kemampuan perusahaan untuk proaktif dan keberanian mengambil risiko, menjadikan perusahaan memiliki kemampuan untuk menciptakan produk inovatif mendahului pesaing mereka sehingga memiliki orientasi pasar yang kuat karena akan mampu untuk memuaskan pelanggan dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi para pelanggan.

Namun, studi yang dilakukan oleh Adinoto (2013) pada variabel orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan menunjukkan hasil yang berbeda. Orientasi pasar secara statistik terbukti berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap perilaku kewirausahaan.

Dari hasil pemaparan peneliti mengenai hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan orientasi pasar dapat dirangkum dan dihipotesakan sebagai berikut :

H1 : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap orientasi kewirausahaan

Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Keunggulan Bersaing

Orientasi pesaing berarti bahwa perusahaan yang berorientasi pesaing sering dilihat sebagai perusahaan yang mempunyai strategi bagaimana membagikan informasi mengenai pesaing, bagaimana merespon tindakan pesaing dan juga bagaimana manajemen puncak didalam mendiskusikan strategi pesaing (Narver dan Slater, 1990, p. 21).

Narver dan Slater (1990, p.22) menyatakan bahwa orientasi pesaing berarti bahwa perusahaan memahami kekuatan jangka pendek, kelemahan, kemampuan jangka panjang dan strategi dari para pesaing potensialnya. Pemahaman ini termasuk apakah pesaing menggunakan teknologi baru guna mempertahankan pelanggan yang ada. Perusahaan yang berorientasi pesaing sering dilihat sebagai perusahaan yang mempunyai strategi dan memahami bagaimana cara memperoleh dan membagikan informasi mengenai pesaing, bagaimana merespon tindakan pesaing dan juga bagaimana manajemen puncak menanggapi strategi pesaing (Jaworski dan Kohli, 1993, p. 55).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Akimova (1999, p. 1140-1141) membuktikan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Perusahaan yang menerapkan orientasi pasar memiliki kelebihan dalam hal pengetahuan pelanggan dan kelebihan ini dapat dijadikan sebagai sumber untuk menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Bharadwaj et al., (1993, p. 92) juga menyatakan bahwa budaya perusahaan yang menekankan pada pentingnya perusahaan untuk memperhatikan pasar (berorientasi pasar) akan mengarah pada penguatan keunggulan bersaing perusahaan tersebut. Pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing juga telah diteliti oleh peneliti Indonesia salah satunya Usvita (2014). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa orientasi pasar terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur orientasi pasar adalah orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan informasi pasar. Orientasi pelanggan adalah kemauan perusahaan untuk memahami kebutuhan dan keinginan para pelanggannya. Orientasi pesaing adalah kemauan perusahaan untuk memonitor strategi yang diterapkan para pesaingnya. Informasi pasar adalah upaya perusahaan untuk mencari informasi tentang kondisi pasar industri.

Dari hasil pemaparan peneliti mengenai hubungan antara orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing dapat dirangkum dan dihipotesakan sebagai berikut:

H2 : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing

Wirausahawan individu di perusahaan-perusahaan kecil, khususnya di sektor barang modal berperan sangat penting menuju proses inovasi, bahkan dalam beberapa bidang di mana perusahaan-perusahaan besar menjadi inovator efektif, wirausahawan individu dan perusahaan kecil masih memberi sumbangan besar. (Hitt, et al, 1999)

Walaupun perusahaan kecil tidak menyediakan jaringan dan keuntungan aman dan besar bagi karyawannya, ada kenikmatan tersendiri bekerja di perusahaan kecil. Dengan bekerja di perusahaan kecil, karyawan merasakan semacam sasaran yang jelas. Perusahaan tahu apa yang diperbuatnya dan kemana arahnya. Jalur komunikasi pendek dan langsung, karyawan mempunyai dedikasi dan kepedulian dan diberi tanggung jawab sungguh-sungguh. Mereka dilatih dalam sejumlah tugas dan biasanya diberi upah tertentu yang mendorong kesetiaan mereka terhadap pengusaha. Keberadaan wirausahawan dan perusahaan kecil dalam pengembangan produk baru dan penanaman inovasi adalah sangat penting. (Hitt, et al, 1999)

Porter (1997) keunggulan posisional bisnis yang dicapai oleh suatu perusahaan secara langsung merupakan *barriers* (hambatan) mobilitas kompetitif dalam persaingan karena dapat menjadi penghalang masuknya pesaing baru. Di mana Porter membedakan keunggulan strategik perusahaan karena dua hal yakni yang pertama karena perusahaan memiliki keunikan (berbeda dengan lainnya) yang dilihat oleh pelanggan dan karena perusahaan memiliki keunggulan posisi biaya yang relatif rendah dibanding dengan pesaing.

Bharadwaj et.al.(1993) mencatat bahwa sebuah perusahaan tidak hanya harus memiliki sumber daya yang dimiliki oleh pesaing tetapi juga kesenjangan kapabilitas harus membuat berbeda di mata konsumen, dengan kata lain agar perusahaan dapat menikmati keunggulan bersaing berkelanjutan dalam segmentasi pasar, perbedaan antara perusahaan dan pesaingnya harus ditunjukkan dalam satu atau lebih atribut produk yang diterima dan dirasakan oleh konsumen yang merupakan kriteria kunci pembelian.

Keunggulan bersaing berkelanjutan tergantung pada dua faktor utama; *competitive defendability* yakni kemampuan perusahaan untuk berada satu langkah di depan pesaing, dan *environmental consonance* yakni kemampuan perusahaan dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Ferreira et al. (2007), dalam penelitian: “*The Impact of Entrepreneurial Orientation and Resource-Based View on Growth of Small Firm*” penelitian ini menguji pengaruh orientasi wirausaha, dan sumber daya organisasi terhadap kinerja pertumbuhan perusahaan kecil. Studi ini membuktikan bahwa orientasi wirausaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap sumber daya organisasi untuk keunggulan bersaing berkelanjutan pada pertumbuhan perusahaan kecil.

Studi Usvita (2014) pada variabel orientasi kewirausahaan dan keunggulan bersaing menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing. Namun, tidak demikian hasilnya dengan studi yang dilakukan oleh Djodjoko & Tawas (2014) yang menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan terbukti berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Dari hasil pemaparan peneliti mengenai hubungan antara orientasi kewirausahaan dan keunggulan bersaing dapat dirangkum dan dihipotesakan sebagai berikut :

H3 : Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis

Kinerja pemasaran merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari aktifitas proses pemasaran secara menyeluruh dari sebuah perusahaan atau organisasi. Ferdinand (2000, p.23) menyatakan bahwa kinerja pemasaran merupakan faktor yang seringkali digunakan

untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan dan tingkat pertumbuhan penjualan) yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik.

Selanjutnya Ferdinand juga menyatakan bahwa kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama nilai, yaitu nilai penjualan, pertumbuhan penjualan, dan porsi pasar. Pertumbuhan penjualan akan bergantung pada berapa jumlah pelanggan yang telah diketahui tingkat konsumsi rata-ratanya yang bersifat tetap. Nilai penjualan menunjukkan berapa rupiah atau berapa unit produk yang berhasil dijual oleh perusahaan kepada konsumen atau pelanggan. Semakin tinggi nilai penjualan mengindikasikan semakin banyak produk yang berhasil dijual oleh perusahaan. Sedangkan porsi pasar menunjukkan seberapa besar kontribusi produk yang ditangani dapat menguasai pasar untuk produk sejenis dibandingkan para kompetitor.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Li (2000, p. 313) berhasil menemukan adanya pengaruh positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan *return on investment*. Perusahaan yang mampu menciptakan keunggulan bersaing akan memiliki kekuatan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya karena produknya akan tetap diminati oleh pelanggan. Dengan demikian keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pemasaran perusahaan.

Studi Usvita (2014) pada variabel keunggulan bersaing dan kinerja bisnis menunjukkan bahwa keunggulan bersaing terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis. Demikian pula dengan studi yang dilakukan oleh Djodjobo & Tawas (2014) juga menunjukkan bahwa keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis.

Beberapa indikator yang digunakan dalam menilai kinerja pemasaran adalah volume penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan kemampuan. Volume penjualan adalah volume penjualan dari produk perusahaan. Pertumbuhan pelanggan adalah tingkat pertumbuhan pelanggan perusahaan. Kemampuan adalah besarnya keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan.

Dari hasil pemaparan peneliti mengenai hubungan antara pengaruh keunggulan Bersaing terhadap kinerja bisnis dapat dirangkum dan dihipotesakan sebagai berikut :

H4: keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis

Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis

Tujuan kapabilitas orientasi pemasaran untuk mensejajarkan perusahaan dengan bagian khusus lingkungan pasar. Pasar diyakini menjadi sejumlah pelanggan dan klien yang menggunakan produk organisasi perusahaan atau produk pengganti dan pesaing (Frishammar dan Horte, 2007). Gagasan utama orientasi pasar ini adalah konsep pemasaran, yang merupakan kebijakan atau filosofi bisnis. Pengertian sederhana dari orientasi pasar ini adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan sasaran lebih efektif dan efisien daripada pesaing untuk menentukan pemenuhan tujuan perusahaan (Kotler dan Armstorn, 2009). Orientasi pasar berarti pada dasarnya mengimplementasikan konsep pemasaran.

Walaupun penelitian pada orientasi pemasaran memiliki historis panjang, beberapa peneliti (Kohli dan Jaworski, 1990; Narver dan Slater, 1990) menghidupkan kembali minat riset tentang isu ini. Dalam penelitian ini, orientasi pasar didefinisikan sesuai dengan Deshpande dan Farley (1999), sebagai aktivitas dan proses lintas fungsi yang diarahkan untuk menciptakan dan memuaskan pelanggan melalui penilaian atau asesmen kebutuhan terus menerus. Disatu sisi, orientasi pasar dapat mengungkapkan keterbatasan produk baru, yang memungkinkan tindakan desain ulang, tetapi juga menyebabkan

umpan balik yang negatif atas produk yang benar-benar inovatif. Penekanan orientasi pasar yang mengarah kepada modifikasi produk yang sedikit dapat berdampak positif pada pengembangan produk baru (Frishammar dan Horte, 2007).

Smith dan Reinertsen (1998) berargumen bahwa modifikasi produk yang lebih kecil merupakan faktor utama bagi pengembangan produk yang tak dikenal. Alasannya, karena memberi manfaat keuangan, yaitu investasi relatif kecil untuk setiap produk, dengan peningkatan pendapatan dan profit lebih cepat. Lebih lanjut, kebutuhan pelanggan lebih mudah diprediksi selama horison jangka pendek. Keunggulan teknik, seperti pengembangan produk untuk pasar dapat direalisasi dengan lebih cepat karena proses pengembangan produk tidak begitu kompleks. Disamping itu, studi Pelham dan Wilson (1999) tentang orientasi pasar pada perusahaan kecil menemukan bahwa level orientasi pasar yang tinggi adalah salah satu dari determinan penting pengembangan produk yang efektif.

Studi Risnawati & Noermijati (2008) pada kedua variabel tersebut menunjukkan bahwa orientasi pasar terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Demikian pula dengan studi yang dilakukan oleh Setiawan (2015) juga menunjukkan bahwa orientasi pasar terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja usaha.

Dari hasil pemaparan peneliti mengenai hubungan antara pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis dapat dirangkum dan dihipotesakan sebagai berikut :

H5: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis

Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Kinerja Bisnis

Konseptualisasi orientasi kewirausahaan didasarkan pada karya Covin dan Slevin (1989) dan Miller (1983). Atas dasar itu, Frishammar dan Horte (2007) menyarankan orientasi kewirausahaan terdiri dari tiga dimensi: keinovasian, pengambilan risiko, dan proaktif. Frishammar dan Horte (2007) memandang orientasi kewirausahaan ini sebagai dimensi yang terpisah karena perusahaan tidak perlu menunjukkan level tinggi atau rendah dalam tiga dimensi secara simultan pada suatu waktu tertentu. Dengan demikian, tiga dimensi akan muncul pada kombinasi yang berbeda. Secara keseluruhan, orientasi kewirausahaan mengacu kepada proses, praktik, dan aktivitas pembuatan keputusan yang mengarah kepada peserta baru (*new entry*), melalui penciptaan produk atau jasa baru (Lumpkin dan Dess, 1996).

Dimensi pertama dari orientasi kewirausahaan adalah keinovasian. Keinovasian mengacu kepada kecenderungan perusahaan ikut serta dan mendukung gagasan baru, kebaruan (*novelty*), eksperimenasi, dan proses kreatif yang berakibat pada proses teknologi, jasa, dan produk baru. Oleh karenanya, keinovasian mirip dengan suatu iklim, budaya atau orientasi bukan hasil. Menurut Lumpkin dan Dess (1996) keinovasian terjadi sepanjang suatu kontinum, contoh dari mencoba lini produk baru atau mengadakan percobaan produk baru, mencoba menguasai suatu teknologi terbaru.

Nelson dan Winter (1992) berargumen bahwa beberapa perusahaan mendapat banyak manfaat dari imitasi daripada inovasi. Dess dan Lumpkin (2005) lebih lanjut menyarankan bahwa keinovasian akan mengarah kepada perangkap, karena pengeluaran pada pengembangan produk baru dapat menjadi pemborosan sumberdaya jika upaya ini tidak memberi hasil. Hasil penelitian Frishammar dan Horte (2007) menunjukkan bahwa keinovasian berpengaruh positif pada kinerja pengembangan produk baru.

Dimensi kedua dari orientasi kewirausahaan adalah Pengambilan risiko didefinisikan sebagai sejauhmana para manajer berkeinginan membuat komitmen sumber daya berisiko dan besar, yaitu mereka yang memiliki peluang besar gagal (Miller dan Friesen, 1978). Sama seperti keinovasian, pengambilan risiko terjadi sepanjang *relative* yang berkisar dari risiko yang *relative* aman sampai risiko yang sangat tinggi (misalnya

meluncurkan produk baru di pasar baru) (Lumpkin dan Dess, 1996). Meskipun banyak risiko dapat menurunkan kinerja pengembangan produk baru, risiko itu sendiri tak dapat dihindari karena kinerja akhir dari pengembangan produk baru tidak dapat diketahui sebelumnya.

Perusahaan pasti seringkali memanfaatkan sumber daya pada proyek pengembangan ketika kesempatan ditangkap oleh pasar dan sebagian tanpa pengetahuan tentang bagaimana proyek pengembangan ini akan menghasilkan. Pengambilan risiko meliputi perangkat dan bahaya, tetapi perusahaan sering bertindak tanpa mengetahui apakah tindakan mereka akan menghasilkan (Dess dan Lumpkin, 1996). Prototipe mungkin gagal pada pabrik dan desain baru mungkin gagal di pasar tetapi jika tidak ada risiko yang diambil, tidak pernah ada produk baru yang akan dihasilkan dan diluncurkan (Frishammar dan Horte, 2007).

Dimensi ketiga dari orientasi kewirausahaan adalah Proaktif. Proaktif berkaitan dengan melihat ke depan (*forward looking*), penggerak pertama upaya pencarian keunggulan untuk membentuk lingkungan dengan memperkenalkan produk baru atau memproses persaingan ke depan (Lyon, Dess dan Lumpkin, 2000). Menurut Lumpkin dan Dess (1996), Proaktif sangat penting karena menyiratkan pendirian untuk melihat kedepan (*forward looking*) yang disertai dengan aktivitas yang inovatif atau spekulasi baru.

Menurut Lumpkin dan Dess, lawan konseptual proaktif adalah kepasifan (ketidakmampuan meraih kesempatan). Dengan demikian, seperti saran Lumpkin dan Dess (1996), perusahaan yang proaktif adalah leader bukan follower, karena perusahaan memiliki kemauan dan tinjauan ke masa depan untuk meraih kesempatan baru. Lebih lanjut, perusahaan yang proaktif sering merupakan perusahaan yang mengajukan produk baru dan seringkali memperkenalkan produk baru mendahului persaingan (Miller, 1983; Dess dan Lumpkin, 2005; Venkatraman, 1989). Walaupun kenyataan bahwa pelanggan perusahaan yang memperkenalkan produk baru dapat enggan beradaptasi dengan cara melakukan hal-hal baru (Miller, 1983), proaktif seharusnya berdampak positif terhadap kinerja pengembangan produk baru.

Pertama, hal itu memperhitungkan keunggulan penggerak pertama (Lieberman dan Montgomery, 1988) yang memungkinkan laba tinggi dari produk baru pada kondisi tidak adanya persaingan. Kedua, proaktif menyiratkan meningkatnya kecepatan pengembangan, suatu kriteria yang diperlukan bagi pengembangan produk baru. Terakhir, kepasifan, suatu ketidakmampuan untuk meraih kesempatan, adalah benar-benar tidak diinginkan jika kinerja pengembangan produk baru adalah objektif (Frishammar dan Horte, 2007).

Pengaruh orientasi kewirausahaan dan kinerja bisnis telah diteliti sebelumnya oleh beberapa peneliti. Studi Risnawati & Noermijati (2008) pada kedua variabel tersebut menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Demikian pula dengan studi yang dilakukan oleh Setiawan (2015) dan Mustikowati & Tysari (2014) juga menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja usaha.

Dari hasil pemaparan peneliti mengenai hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja bisnis dapat dirangkum dan dihipotesakan sebagai berikut :

H6: Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis

METODE PENELITIAN

Populasi

Untuk penelitian ini populasi yang digunakan industri kecil tepung tapioka di Desa Ngemplak Kidul Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati, dengan populasi sebanyak kurang lebih 264 UKM sesuai data dari BPS Kabupaten Pati.

Sampel

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. Ukuran sampel minimum yang disarankan dalam penggunaan SEM adalah sebanyak 100 atau menggunakan perbandingan 5 – 10 kali jumlah observasi untuk setiap estimated parameter atau indikator yang dipakai = parameter / indikator x 5 – 10 = 12 x 5 – 10 = 60 - 120 responden

Selain mengacu pada penghitungan jumlah minimal dan maksimal sampel dan pertimbangan jumlah populasi yang ada, penentuan sampel penelitian juga dilakukan secara *purposive sampling*. Pengertian *purposive sampling* menurut Sugiyono (2010:218) yaitu : "*purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu". Adapun dasar pertimbangan-pertimbangan yang digunakan dalam menentukan sampel penelitian adalah sebagai berikut lama usaha minimal 5 tahun, jumlah karyawan minimal 10, dan skala pemasaran minimal 3 kota dalam 1 propinsi. Mengacu pada pertimbangan-pertimbangan tersebut maka jumlah sampel yang memenuhi kriteria tersebut adalah sejumlah 106 responden.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan wawancara dengan menggunakan kuesioner pada skala jawaban 1-10 yang dilakukan pada pemimpin industri kecil tepung tapioka di Desa Ngemplak Kidul Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati.

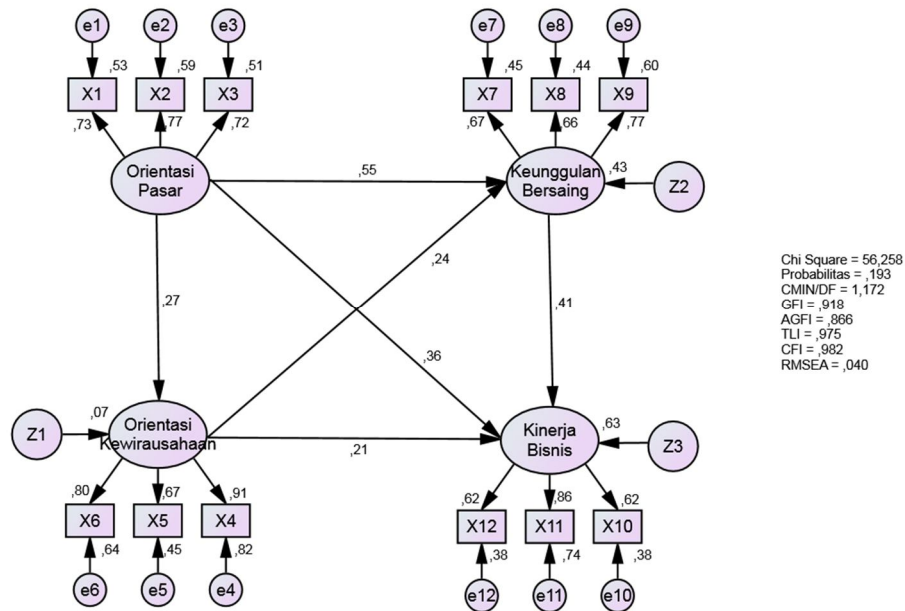
Teknik Analisis Data

Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modelling*) dari pakar statistik AMOS.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Evaluasi terhadap kesesuaian model yang diajukan dalam penelitian ini dengan berbagai kriteria *goodness-of-fit* yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya. Dari model yang diajukan dan dihubungkan dengan data akan diketahui bagaimana hubungan kausal antara reputasi, aset fisik strategis, kepercayaan, dan kinerja aliansi. Hasil pengolahan terhadap model yang diajukan diuraikan berikut ini.

Gambar 1
Hasil Pengujian Model Penelitian



Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Untuk mengetahui ketepatan model dengan data penelitian, maka dilakukan pengujian *goodness-of-fit*. Indeks hasil pengujian dibandingkan dengan nilai kritis untuk menentukan baik atau tidaknya model tersebut, yang diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 1
Penilaian Goodness of Fit Model Penelitian

| <i>Goodness of Fit Indeks</i> | <i>Cut off Value</i> | Hasil | Evaluasi Model |
|-------------------------------|----------------------|--------|----------------|
| Chi-Square (df = 48) | Kecil (< 65,171) | 56,258 | Baik |
| Probability | ≥ 0,05 | 0,193 | Baik |
| CMIN/DF | ≤ 2,00 | 1,172 | Baik |
| GFI | ≥ 0,90 | 0,918 | Baik |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0,866 | Marginal |
| TLI | ≥ 0,95 | 0,975 | Baik |
| CFI | ≥ 0,95 | 0,982 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0,08 | 0,040 | Baik |

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Pada uji *Chi-Square*, sebuah model akan dianggap baik jika hasilnya menunjukkan nilai *Chi-Square* hitung yang lebih kecil dari nilai *Chi Square* tabel. Semakin *Chi Square* hitung yang lebih kecil dari nilai *Chi Square* tabel menunjukkan bahwa semakin baik model tersebut berarti tidak ada perbedaan antara estimasi populasi dengan sampel yang diuji. Model penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *Chi Square* hitung adalah 56,258,

sedangkan nilai kritis/tabel *Chi Square* dengan $df = 48$ adalah 65,171. Ini berarti bahwa model penelitian ini tidak berbeda dengan populasi yang diestimasi/model dianggap baik (diterima) karena *Chi-Square* dalam penelitian ini lebih kecil dari nilai kritis/tabelnya.

Komponen yang lain *probability* (P), RMSEA, CMIN/DF, GFI, TLI, CFI juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan, sedangkan nilai indeks AGFI termasuk kriteria marginal artinya masih berada dibawah rentang nilai yang diharapkan, namun secara keseluruhan model baik.

Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan uji asumsi SEM dan kesesuaian model (model fit) maka selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis hubungan kausalitas variabel penelitian. Hasil uji hipotesis hubungan antara variabel ditunjukkan dari nilai *Regression Weight* pada kolom CR (identik dengan t-hitung) yang di bandingkan dengan nilai kritisnya (identik dengan t-tabel). Nilai kritis untuk level signifikansi 0,05 (5%) adalah 1,998 (lihat pada t-tabel), sedangkan nilai kritis untuk level signifikansi 0,1 (10%) adalah 1,66 (lihat pada t-tabel). Jika nilai CR > nilai kritis, maka hipotesa penelitian akan diterima, sebaliknya jika nilai CR < nilai kritis, maka penelitian ditolak. Nilai *regression weight* hubungan antara variabel ditunjukkan dalam tabel 2.

Tabel 2
Regression Weight

| | | | Std Estimate | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|-------------------------|------|-------------------------|--------------|----------|------|-------|------|
| Orientasi_Kewirausahaan | <--- | Orientasi_Pasar | ,271 | ,292 | ,127 | 2,304 | ,021 |
| Keunggulan_Bersaing | <--- | Orientasi_Pasar | ,548 | ,550 | ,138 | 3,972 | *** |
| Keunggulan_Bersaing | <--- | Orientasi_Kewirausahaan | ,239 | ,223 | ,109 | 2,040 | ,041 |
| Kinerja_Bisnis | <--- | Orientasi_Pasar | ,361 | ,287 | ,121 | 2,372 | ,018 |
| Kinerja_Bisnis | <--- | Orientasi_Kewirausahaan | ,207 | ,153 | ,077 | 2,006 | ,045 |
| Kinerja_Bisnis | <--- | Keunggulan_Bersaing | ,411 | ,326 | ,152 | 2,152 | ,031 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan data dalam tabel 2 maka dapat disajikan hasil pengujian terhadap hipotesis-hipotesis penelitian.

1. Pengaruh Orientasi Pasar – Orientasi Kewirausahaan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh orientasi pasar terhadap orientasi kewirausahaan menunjukkan nilai CR sebesar 2,304 dengan probabilitas sebesar 0,021. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,021) adalah < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan.

2. Pengaruh Orientasi Pasar – Keunggulan Bersaing

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 3,972 dengan probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,000) adalah < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

3. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan – Keunggulan Bersaing

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 2,040 dengan probabilitas sebesar 0,041. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,041) adalah $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

4. Pengaruh Orientasi Pasar – Kinerja Bisnis

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis menunjukkan nilai CR sebesar 2,372 dengan probabilitas sebesar 0,018. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,018) adalah $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis.

5. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan – Kinerja Bisnis

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis menunjukkan nilai CR sebesar 2,006 dengan probabilitas sebesar 0,045. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,045) adalah $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis.

6. Pengaruh Keunggulan Bersaing – Kinerja Bisnis

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis menunjukkan nilai CR sebesar 2,152 dengan probabilitas sebesar 0,031. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,031) adalah $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis.

Berdasarkan hasil pengujian model yang dikembangkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing dibangun melalui orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan dimana dari kedua variabel tersebut, orientasi pasar memiliki pengaruh yang paling besar terhadap keunggulan bersaing. Hasil pengujian pengaruh antar variabel ini juga menunjukkan bahwa kinerja bisnis juga dapat dibangun dari orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, dan keunggulan bersaing dimana orientasi pasar juga merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja bisnis.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Kesimpulan Hipotesis

1. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa UKM yang memiliki orientasi pada pasar yang tinggi akan dapat meningkatkan orientasi kewirausahaannya. Artinya, orientasi yang tinggi pada pesaing, pencarian informasi pasar, dan orientasi pelanggan maka hal ini akan meningkatkan perilaku untuk mengambil resiko, inovatif, dan pro aktif.
2. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa perilaku orientasi pasar dalam bentuk orientasi yang tinggi pada pesaing, pencarian informasi pasar, dan orientasi pelanggan akan dapat meningkatkan kemampuan keunggulan bersaing UKM.
3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemilik UKM perlu memiliki orientasi

kewirausahaan yang tinggi. Hal ini demikian karena orientasi kewirausahaan berkaitan dengan pengambilan resiko, inovatif dan pro aktif yang dapat digunakan sebagai soft skill untuk meningkatkan keunggulan bersaing UKM.

4. Orientasi pasar berkaitan dengan orientasi pada pesaing, informasi pasar, dan orientasi pelanggan. Perilaku tersebut dalam penelitian ini terbukti dapat meningkatkan kinerja bisnis UKM.
5. Hasil uji statistik pada variabel orientasi kewirausahaan dan kinerja bisnis menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Artinya, untuk meningkatkan kinerja bisnis memerlukan sikap orientasi kewirausahaan.
6. Hasil uji statistik pada variabel keunggulan bersaing dan kinerja bisnis menunjukkan bahwa keunggulan bersaing secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meraih kinerja bisnis, UKM perlu memiliki keunggulan bersaing yang kuat.

Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka terdapat empat implikasi teoritis, yaitu:

1. Penelitian ini telah membuktikan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif signifikan terhadap orientasi kewirausahaan. Orientasi pesaing berarti bahwa perusahaan yang berorientasi pesaing sering dilihat sebagai perusahaan yang mempunyai strategi bagaimana membagikan informasi mengenai pesaing, bagaimana merespon tindakan pesaing dan juga bagaimana manajemen puncak didalam mendiskusikan strategi pesaing (Narver dan Slater, 1990, p. 21). Orientasi pesaing berarti bahwa perusahaan memahami kekuatan jangka pendek, kelemahan, kemampuan jangka panjang dan strategi dari para pesaing potensialnya. Pemahaman ini termasuk apakah pesaing menggunakan teknologi baru guna mempertahankan pelanggan yang ada. Perusahaan yang berorientasi pesaing sering dilihat sebagai perusahaan yang mempunyai strategi dan memahami bagaimana cara memperoleh dan membagikan informasi mengenai pesaing, bagaimana merespon tindakan pesaing dan juga bagaimana manajemen puncak menanggapi strategi pesaing
2. Penelitian ini telah membuktikan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Akimova (1999, p. 1140-1141) membuktikan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Perusahaan yang menerapkan orientasi pasar memiliki kelebihan dalam hal pengetahuan pelanggan dan kelebihan ini dapat dijadikan sebagai sumber untuk menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Bharadwaj et al., (1993, p. 92) juga menyatakan bahwa budaya perusahaan yang menekankan pada pentingnya perusahaan untuk memperhatikan pasar (berorientasi pasar) akan mengarah pada penguatan keunggulan bersaing perusahaan tersebut.
3. Penelitian ini telah membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing. Ferreira *et al.* (2007), dalam penelitian: “*The Impact of Entrepreneurial Orientation and Resource-Based View on Growth of Small Firm*” penelitian ini menguji pengaruh orientasi wirausaha, dan sumber daya organisasi terhadap kinerja pertumbuhan perusahaan kecil. Studi ini membuktikan bahwa orientasi wirausaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap sumber daya organisasi untuk keunggulan bersaing berkelanjutan pada pertumbuhan perusahaan kecil.
4. Penelitian ini telah membuktikan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif

signifikan terhadap kinerja bisnis. Penekanan orientasi pasar yang mengarah kepada modifikasi produk yang sedikit dapat berdampak positif pada pengembangan produk baru (Frishammar dan Horte, 2007).

5. Penelitian ini telah membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis. Frishammar dan Horte (2007) memandang orientasi kewirausahaan ini sebagai dimensi yang terpisah karena perusahaan tidak perlu menunjukkan level tinggi atau rendah dalam tiga dimensi secara simultan pada suatu waktu tertentu. Dengan demikian, tiga dimensi akan muncul pada kombinasi yang berbeda. Secara keseluruhan, orientasi kewirausahaan mengacu kepada proses, praktik, dan aktivitas pembuatan keputusan yang mengarah kepada peserta baru (*new entry*), melalui penciptaan produk atau jasa baru (Lumpkin dan Dess, 1996).
6. Penelitian ini telah membuktikan bahwa keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Li (2000, p. 313) berhasil menemukan adanya pengaruh positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan *return on investment*. Perusahaan yang mampu menciptakan keunggulan bersaing akan memiliki kekuatan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya karena produknya akan tetap diminati oleh pelanggan. Dengan demikian keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pemasaran perusahaan.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian terhadap variabel orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan merupakan variabel yang penting dalam meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja bisnis UKM tepung tapioka di Desa Ngemplak Kidul Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati maka dapat dihasilkan beberapa implikasi penelitian yang berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan, yaitu:

Tabel 3
Implikasi Manajerial untuk Orientasi Pasar

| Indikator | Indeks | Implikasi |
|-------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| X1: Orientasi pesaing | 43,0 | Berupaya menjadi pioner dalam varian produk, kualitas produk, peralatan yang efektif dan efisien sebelum didahului oleh pesaing |
| X2: Informasi pasar | 42,5 | Meng-upodate informasi-infomasi pasar melalui media cetak dan elektronik untuk menemukan ide-ide baru |
| X3: Orientasi pelanggan | 42,5 | Terus berupaya memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan, kepuasan pelanggan adalah prioritas |

Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2016

Tabel 4
Implikasi Manajerial untuk Orientasi Kewirausahaan

| Indikator | Indeks | Implikasi |
|------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| X4: Pengambilan resiko | 43,3 | Berani mencoba varian-varian baru untuk membuka dan menemukan peluang pasar yang baru |
| X5: Inovatif | 45,2 | Terus melakukan pengembangan produk (jenis), kualitas, efektifitas dan efisiensi proses |
| X6: Pro aktif | 44,4 | Aktifa mencari peluang pasar yang baru melalui kegiatan-kegiatan promosi dan pameran, kerja sama |

Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2016

Keterbatasan Penelitian

1. Hasil *goodness of fit test* pada *full model* untuk nilai AGFI berada dalam kategori marginal.
2. Jumlah indikator masih sangat terbatas.

Agenda Penelitian Mendatang

Untuk meningkatkan nilai AGFI dan jumlah kecukupan sampel maka diperlukan penambahan jumlah sample penelitian sesuai nilai HOELTER hasil penelitian. Selain itu juga perlu dilakukan pengembangan indikator-indikator pengukuran variabel yang representatif untuk UKM khususnya tapioka.

DAFTAR REFERENSI

- Akimova, Irina, 1999, "Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firm", *European Journal of Marketing*, p.1128-1146.
- Atuahene-Gima, K 1996. Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*. 35(2), 93-104.
- Atuahene-Gima, Kand Ko, A. 2001. An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science*, 12(1): 54-74;
- Baker, W. E., and Sinkula, J. M. 1999. "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science* 27, 411-427.
- Bharadwaj, Sundar G, P.R. Varadarajan, dan Jihn Fahy, 1993, Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions, *Journal of Marketing*, Vol.57, Oktober, p. 83-99
- Covin, J. G. and Slevin, D. P. 1989. Strategic management of smaller firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1): 75-87;
- Cooper, D. R. and Emory, C.W. 1991. *Business Research Methods*, Fifth Edition, Chicago: Ricard D. Irwin, Inc
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). "Assesing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, p. 1-20.
- Ferdinand, Augusty., 2000a. "Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategy". Research Paper Serie. No. 01 Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro (Maret).

- Ferdinand, Augusty, 2000b. "Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen". Seri Pustaka Kunci No. 02 Semarang : Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro (Agustus).
- Ferdinand, Augusty., 2003. "Sustainable Competitive Advantage : Sebuah Eksplorasi Model konseptual". Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ferreira, J., dan Azevedo, S.G. 2007 Entrepreneurial Orientation as a main Resource and Capability on Small Firm's Growth, *MPRA Paper* No.5682, posted 09. November.
- Frishammar, J. and Hörte, S.Å. 2005. Managing external information in manufacturing firms: the impact on innovation performance.*Journal of Product Innovation Management*, 22(3): 251-266.
- Frishammar, J. and Hörte, S. Å. 2007.The Role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms.*Technology Analysis & Strategic Management*, 22(3): 251-266.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). "Assesing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, p. 1-20.
- Droge, Cornelia dan Shownee Vickery, 1994. "Source And Outcomes Of Competitive Advantage : An Explanatory Study In The Furniture Industri". *Decision Sciences*, p. 669 – 689
- George J. Avlonitis & Helen E. Salavou., 2007. Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance, *Journal of Business Research* 60 566–575
- Hair, J.F., Black, W.O., Babin, B.J., Anderson, R.E., and Tatham, R.L., 2006, *Multivariate Data Analisis*, 6th Edition, Prantice-Hall, Inc.
- Hitt, Michael A., Ireland, Duane & Hoskisson, Robert E., 2011, *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*, 9th Edition, South-Western Cengage Learning, Oklahoma
- Jun Ma &William Todorovic Zelimir,.2008, *Entrepreneurial and market orientation relationship to performance: The multicultural perspective*
- Kohli ,A. K., & Jaworski, B. J., 1990. "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implication", *Journal of Marketing*, pp. 1 – 18.
- Lee D Y and Tsang E W K, 2001, The Effect of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth, *Journal of Management Studies* 38-4 pp 583-602.
- Lee Do Hyung & Alisher Dedahanov 2014 *Firm Performance and Entrepreneurial, Market and Technology Orientations in Korean Technology Intensive SMEs* Asian Social Science; Vol. 10, No. 22;
- Lemmink, Jos;Kasper, Hans 1994.*Competitive reactions to product quality improvements in industial markets* European Journal of Marketing; pg. 50
- Li, Ling X, 2000, An Analysis of Sources of Competitiveness and Performance of Chinese Manufacturers, *International Journal of Operation and Production Management*, Vol.20, No.3.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. 1997. *Entrepreneurial Strategy Making And Firm Performance:Test Of Contingency And Configurational Models. Strategic Management Journal* pg. 677
- M. McLaughlin, Heidi. 2002.*The Relationship Between Learning Orientation. Market Orientation And Innovation And Their Effect On Organizational Performance* A Dissertationschool Of Business And Entrepreneurship Nova Southeastern University

- Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7):770-791.
- Miles, M.P., Covin, J.G. & Heeley, M.B., 2000, The Relationship between Environmental Dynamism and Small Firm Structure, Strategy, and Performance, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Spring pp.63-74.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. 1990. "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*. Pp.20 – 35.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. 1995. "Market Orientation and The Learning Organization", *Journal of Marketing*. p.63 – 74
- Nelson, R. and Winter, S. 2000. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Pelham, A. M. and Wilson, D. T. 1999. Does market orientation matter for smaller firms?, in: R. Deshpandé (Ed.) *Developing a Market Orientation*. London: Sage Publications: 167-194.
- Porter, Michael, E., 1990, "*Competitif Strategy*", The FreePress, New York. P. 20.
- Rob Vitale, J Giglierano, 2003 *Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, And Performance In Established And Startup Firms*, San Jose State University, Georgia Southern University
- Smith, P. G. and Reinertsen, D. G. 2006. *Developing Products in Half the Time*. New York: John Wiley & Sons.
- Suryana, 2003, *Kewirausahaan Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses*, Salemba Empat, Edisi Revisi
- Teece, D. and Pisano, G. 1994. The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3:537-556.
- Uncles, Mark. (2000). "Market Orientation". *Australian Journal of Management*. Vol.25, No.2.
- V. Kumar, Eli Jones, Rajkumar Venkatesan, & Robert P. Leone 2011 *Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?* *Journal of Marketing* Vol. 75
- Voola, R., dkk. (2012), "*On Effects of Market Orientation, Technological Opportunism, and E-Business Adoption on Performance*. *Australasian Marketing Journal* Vol. 20 hal. 136–146.
- Zahra, S. and Covin, J.G. 1995. "Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship-Performance: A Longitudinal Analysis". *Journal of Business Venturing*, 10(1):43-58.