

ANALISIS PENGARUH ORIENTASI PASAR DAN INOVASI TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING DALAM RANGKA MENINGKATKAN KINERJA BISNIS

(Studi Empiris Pada Industri Pakaian Jadi Skala Kecil dan Menengah di Kabupaten Kudus)

Frenky Andiyanto

Miyasto, Syuhada Sufian

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh orientasi pasar dan inovasi terhadap keunggulan bersaing dan kinerja bisnis pada industri pakaian jadi skala kecil menengah di Kabupaten Kudus.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM (*Structural Equation Modeling*), diolah menggunakan software AMOS 22. Sampel diambil dari pemilik atau pengelola Usaha Kecil Menengah (UKM) yang bergerak dibidang pakaian jadi di Kabupaten Kudus, dengan jumlah 122 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan wawancara.

Hasil yang didapat dari penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pasar dan inovasi berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan bersaing dalam rangka meningkatkan kinerja bisnis. Variabel inovasi merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja bisnis dengan mediasi keunggulan bersaing, kemudian disusul variabel orientasi pasar. Setiap UKM disarankan untuk mempunyai keunggulan bersaing yang dapat diwujudkan dengan cara melakukan pengembangan produk baru, proses baru dan pengembangan di bidang pemasaran agar mendapatkan kinerja bisnis yang baik. Selain itu juga perlu didukung dengan mengumpulkan informasi mengenai kebutuhan pasar, mengutamakan kepuasan pelanggan dan mencari informasi mengenai strategi yang dilakukan pesaing.

Kata kunci: Orientasi Pasar, Inovasi, Keunggulan Bersaing, Kinerja Bisnis

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Usaha Kecil Menengah (UKM) mempunyai kontribusi yang penting dalam membantu meningkatkan pendapatan negara dari sektor komoditi ekspor non migas dan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. UKM lebih fleksibel dan dapat membantu pemerintah dalam menciptakan lapangan pekerjaan. Perubahan yang terjadi dalam berbagai sektor seperti teknologi, menuntut UKM harus bisa beradaptasi dengan cepat agar tidak ketinggalan dengan perusahaan-perusahaan lain. Sebuah perusahaan dituntut mempunyai strategi bisnis agar bisa berkembang dan dapat menjaga eksistensi usahanya karena persaingan semakin ketat. Setiap perusahaan dituntut untuk

melakukan perbaikan berkelanjutan baik dari segi produk maupun pelayanan, yang bertujuan untuk mendorong pertumbuhan pasar dan dapat memenangkan persaingan.

Berdasarkan data BPS, industri pakaian jadi skala mikro dan kecil di Indonesia mengalami penurunan kinerja (tahun 2013 – 2015). Pada tahun 2014 terjadi penurunan nilai tambah sekitar 13%, dan pada tahun 2015 terjadi penurunan lagi sekitar 5%. Besarnya nilai output juga mengalami penurunan sebesar 16% di tahun 2014, kemudian mengalami penurunan lagi sekitar 9% di tahun 2015. Dari hasil wawancara dengan beberapa pengusaha konveksi di Kabupaten Kudus, mereka menjelaskan bahwa pada awal tahun 2017 terjadi penurunan jumlah penjualan dibanding tahun-tahun sebelumnya. Beberapa pengusaha terpaksa mengurangi jumlah

jam kerja karyawannya karena jumlah permintaan barang berkurang dibanding tahun sebelumnya. Pengusaha lain ada yang menyatakan bahwa jumlah aset mereka tidak bertambah, bahkan ada yang cenderung mengalami penurunan.

Kondisi menurunnya profit, nilai output, jumlah penjualan dan jumlah aset tersebut merupakan sebuah fenomena yang perlu ditindaklanjuti agar UKM pakaian jadi masih bisa tumbuh dan mempunyai daya saing. UKM memberikan kontribusi yang luar biasa bagi perekonomian Indonesia, oleh karena itu perlu diberikan dukungan agar tetap bisa bersaing. Faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing dalam rangka meningkatkan kinerja bisnis diantaranya adalah orientasi pasar dan inovasi.

Banyak penelitian yang menjelaskan bahwa orientasi pasar merupakan faktor kunci dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan. Orientasi pasar didefinisikan sebagai respon perusahaan dengan kebutuhan dan selera pelanggan (Narver & Slater, 1990). Dalam kondisi kompetisi yang semakin ketat dan dinamis, perusahaan dituntut untuk terus berinovasi terhadap produk maupun layanan mereka, karena jika tidak cepat beradaptasi, maka perusahaan akan tertinggal dan tidak mampu bersaing. Inovasi dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menghadapi ketidakpastian seperti yang terjadi saat ini, diantaranya dengan mencari peluang baru dan memanfaatkan yang sudah ada secara lebih efisien (Matzler, Abfalter, Mooradian, & Bailom, 2013). Selain itu, inovasi juga merupakan faktor kunci dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja bisnis. Untuk menjadi inovatif perlu membuat struktur perusahaan yang lebih fleksibel. Berdasarkan fleksibilitas tersebut, perusahaan lebih mudah untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis mereka, sehingga memungkinkan untuk memanfaatkan peluang yang lebih baik dari pesaing mereka (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001).

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu, diketahui masih ada perbedaan pendapat mengenai pengaruh orientasi pasar dan inovasi terhadap keunggulan bersaing dan kinerja bisnis, diantaranya sebagai berikut:

1. Zhou *et al.* (2009) menyatakan orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap keunggulan inovasi dan keunggulan diferensiasi pasar, tetapi orientasi pesaing tidak mempunyai efek signifikan terhadap keunggulan inovasi dan mempunyai pengaruh signifikan negatif terhadap keunggulan pasar. Kamyia *et al.* (2010) menyatakan bahwa ada efek interaksi positif dari orientasi pasar dalam hubungan antara manajemen pengetahuan dan keunggulan bersaing. Sedangkan Afsharhasemi *et al.* (2013) menyatakan bahwa ada hubungan signifikan positif antara orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing pada perusahaan manufaktur UKM di Malaysia.
2. Baker dan Sinkula (1999) dalam penelitiannya menyatakan hubungan langsung antara orientasi pasar dan kinerja organisasi secara statistik tidak signifikan. Dubihlela dan Dhurup (2015) menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan positif antara orientasi pasar dan kinerja bisnis pada UKM. Rodriguez dan Morant (2016) juga menyatakan ada hubungan positif antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan.
3. Minoja *et al.* (2010) menyatakan bahwa hubungan antara inovasi dan keunggulan bersaing adalah negatif. Sedangkan Wingwon (2012) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara inovasi dan keunggulan bersaing. Vazquez *et al.* (2014) menyatakan ada pengaruh signifikan positif antara inovasi dan keunggulan bersaing. Hal tersebut juga didukung oleh Aziz dan Samad (2016) yang menyatakan bahwa inovasi mempunyai pengaruh positif yang kuat terhadap keunggulan bersaing.
4. Hongming *et al.* (2007) berpendapat bahwa inovasi teknis tidak berdampak pada kinerja organisasi secara langsung. Menurut Lin *et al.*

(2008), inovasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan Saunila (2014) menyatakan bahwa hubungan antara inovasi dan kinerja perusahaan adalah signifikan positif.

5. Hasil penelitian dari Lakhal (2009) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Monsur dan Yoshi (2012) menyatakan ada hubungan signifikan positif antara keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Sedangkan Russell dan Millar (2014) menyatakan bahwa hubungan antara keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan adalah signifikan negatif.

1.2 Perumusan Masalah

Faktor-faktor yang dapat berpengaruh dalam meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja bisnis diantaranya adalah orientasi pasar dan inovasi. Dengan berorientasi pada pasar, maka suatu perusahaan dapat mengetahui apa yang dibutuhkan oleh pasar, sehingga dapat mengatur strategi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan dapat segera beradaptasi terhadap ketatnya persaingan. Suatu perusahaan juga perlu melakukan inovasi dengan membuat terobosan-terobosan baru, baik dalam pengembangan produk baru, pengembangan proses baru, pengembangan bidang pemasaran, maupun pengembangan sistem manajemennya.

Berdasarkan rumusan permasalahan tersebut, maka dapat diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah orientasi pasar berpengaruh terhadap keunggulan bersaing?
2. Apakah orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja bisnis?
3. Apakah inovasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing?
4. Apakah inovasi berpengaruh terhadap kinerja bisnis?
5. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja bisnis?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing
2. Menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis
3. Menganalisis pengaruh inovasi terhadap keunggulan bersaing
4. Menganalisis pengaruh inovasi terhadap kinerja bisnis
5. Menganalisis pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna:

1. Sebagai bahan masukan bagi pelaku UKM yang bergerak dibidang pakaian jadi untuk bisa meningkatkan kinerja bisnisnya melalui keunggulan bersaing, orientasi pasar dan inovasi
2. Sebagai tambahan informasi dan pengetahuan pada ilmu manajemen strategik mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keunggulan bersaing dalam rangka meningkatkan kinerja bisnis

2. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1 Resource Based View (RBV) dan Market Based View (MBV)

Perusahaan dalam merumuskan suatu strategi akan mempertimbangkan apakah lebih mementingkan sumber daya yang dimiliki atau melihat dulu situasi dan kondisi persaingan yang ada di luar. Ada dua sudut pandang yang biasa dipergunakan untuk menentukan strategi perusahaan, yaitu sudut pandang yang mempunyai orientasi pada sumber daya yang dimiliki (*Resource Based View*) dan sudut pandang yang mempunyai orientasi pada kondisi pasar (*Market Based View*).

RBV mempunyai orientasi ke dalam. Perusahaan harus mempunyai keunggulan dalam hal sumber daya dan bisa mengelola sumber daya tersebut menjadi kekuatan untuk membentuk

keunggulan bersaing. Dari semua sumber daya yang dimiliki, perusahaan diharapkan bisa memilih sumber daya kunci potensial untuk mewujudkan keunggulan bersaing. Yang dimaksud sumber daya kunci adalah: (1) Sumber daya akan mempunyai nilai lebih jika dapat memberikan dukungan kepada perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan lebih baik dari kompetitor, (2) Sumber daya yang dimiliki langka atau jumlahnya terbatas, (3) Sumber daya akan semakin berharga apabila dengan pemanfaatan sumber daya tersebut dapat memberikan keuntungan yang lebih bagi perusahaan, (4) Sumber daya akan semakin berharga apabila sumber daya tersebut semakin lambat mengalami depresiasi dan akan semakin berharga lagi apabila dapat mengalami apresiasi.

Pada pandangan teori MBV, perusahaan dalam menentukan strateginya akan mempertimbangkan kondisi eksternal. Perusahaan perlu menganalisis secara struktural terhadap industri yang akan dimasukinya. Konsep teori MBV didasarkan pada konsep yang dikembangkan oleh Porter yaitu *competitive force model*. Agar mampu mempunyai keunggulan bersaing pada lingkungan bisnisnya, maka perusahaan perlu memperhatikan lima faktor pendorong eksternal, antara lain: ancaman pemain baru, persaingan antar perusahaan dalam industri, ancaman produk substitusi, kekuatan pemasok dan kekuatan pembeli. Kekuatan gabungan dari kelima faktor ini akan menentukan keunggulan bersaing perusahaan dalam sebuah industri.

Menurut Porter, yang perlu diperhatikan oleh perusahaan pertama kali dalam menyusun strategi adalah kelima faktor eksternal yang sudah dijelaskan di atas. Setelah itu baru dikombinasikan dengan sumber daya internal seperti keterampilan, aset, kapabilitas khas yang dimiliki perusahaan agar terwujud keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnisnya. Kombinasi dari RBV dan MBV akan semakin memperkuat strategi yang dilakukan perusahaan dalam mewujudkan keunggulan bersaing.

2.2 Pengaruh Antar Variabel Penelitian

2.2.1 Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Keunggulan Bersaing

Orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang paling efektif untuk menciptakan nilai lebih kepada pelanggan dan dapat meningkatkan kinerja bisnis. Matsuno (2002) mendefinisikan orientasi pasar adalah suatu proses maupun kegiatan yang berkaitan dengan pemenuhan kepuasan pelanggan secara terus-menerus dengan menilai kebutuhan serta keinginan pelanggan. Perusahaan atau organisasi yang menerapkan orientasi pasar dapat meningkatkan kinerjanya.

Perusahaan yang mempunyai orientasi terhadap pesaing biasanya memiliki strategi bagaimana mendapatkan informasi mengenai pesaing, bagaimana perusahaan memberikan respon mengenai aktivitas yang dilakukan pesaing dan bagaimana *top management* mendiskusikan strategi-strategi pesaing. Dengan orientasi pesaing maka perusahaan akan memahami kemampuan, kekuatan, kelemahan dan strategi yang dilakukan pesaing potensialnya baik jangka pendek maupun jangka panjang, termasuk teknologi baru yang digunakan untuk mempertahankan pelanggannya (Narver dan Slater, 1990).

Bharadwaj (1993) berpendapat bahwa budaya organisasi yang menekankan pada pentingnya perhatian terhadap pasar (berorientasi pada pasar) akan meningkatkan keunggulan bersaing. Hasil penelitian akimova (1999) membuktikan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif pada keunggulan bersaing. Suatu perusahaan yang berorientasi pada pasar akan mempunyai keunggulan dalam hal pengetahuan terhadap pelanggan. Kelebihan tersebut bisa digunakan sebagai dasar untuk menciptakan produk sesuai keinginan dan kebutuhan pelanggan. Dalam penelitiannya, Kamy et al (2010) menjelaskan bahwa ada interaksi positif antara orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing. Afsharghasemi et al. (2013) juga membuktikan adanya pengaruh positif antara orientasi pasar dan keunggulan bersaing pada

perusahaan manufaktur skala kecil dan menengah.

Untuk mengukur orientasi pasar ada beberapa indikator yang dapat digunakan, diantaranya adalah orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan informasi pasar. Orientasi pelanggan merupakan kemauan perusahaan untuk memahami keinginan dan kebutuhan para pelanggannya. Orientasi pesaing merupakan kemauan perusahaan untuk selalu mencari informasi mengenai strategi yang diterapkan oleh para pesaing. Informasi pasar merupakan usaha yang dilakukan perusahaan untuk mencari informasi mengenai kondisi pasar.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

2.2.2 Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis

Orientasi pasar telah terbukti mempunyai hubungan positif terhadap kinerja bisnis. Haris dan Piercy (1997) dalam penelitiannya menyatakan bahwa untuk meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan mengembangkan budaya organisasi yang difokuskan pada orientasi pasar, yaitu dengan memahami kebutuhan, keinginan dan permintaan pasar. Appiah-Adu dan Satyendra (1999) menemukan hubungan signifikan positif antara orientasi pasar dan kinerja UKM di Inggris. Dari hasil penelitiannya, Baker dan Sinkula (1999) juga menyatakan bahwa orientasi pasar secara signifikan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Murray *et al* (2011) juga memperkuat hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan dengan menyatakan bahwa orientasi pasar mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tiga indikator pada kinerja yaitu *financial performance*, *strategic performance*, dan *product performance*. Dubihlela dan Dhurup (2015) menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan positif antara orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Rodriguez dan Morant (2016)

juga berpendapat bahwa antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan mempunyai hubungan positif.

Mengacu pada kajian teoritis dan empiris yang telah dipaparkan, upaya meningkatkan kinerja perusahaan bisa dilakukan dengan menggunakan dua cara, yaitu dengan cara eksternal maupun internal. Secara eksternal, untuk meningkatkan kinerja perusahaan dapat menggunakan pendekatan budaya yang *market oriented* (mempunyai orientasi pada pasar), yaitu bagaimana perusahaan memahami kebutuhan, keinginan dan permintaan pasar. Untuk mengoptimalkan kinerja bisnis, cara tersebut jadi suatu kebutuhan untuk dilaksanakan.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis

2.2.3 Pengaruh Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing

Hurley dan Hult (1998) berpendapat bahwa keinovatifan merupakan kecenderungan dari keterbukaan kepada ide-ide baru sebagai aspek dari budaya organisasi, yang menghasilkan kapasitas inovasi yang merupakan kemampuan perusahaan untuk mengadopsi atau mengimplementasi ide, proses dan produk baru dengan berhasil. Pada era perkembangan pengetahuan, inovasi merupakan sumber utama keunggulan bersaing (Daghfous, 2004). Inovasi dapat mendukung kinerja bisnis jangka panjang (Teece, 2007). Sebuah inovasi yang berhasil bisa digunakan untuk mempertahankan keunggulan, karena dapat membuat lingkungan eksternal perusahaan lebih sulit meniru strategi yang digunakan (Gracia-Morales *et al*, 2007). Naldi *et al.* (2007) dan Droge *et al.* (2008) berpendapat bahwa kecenderungan untuk inovasi mempunyai pengaruh positif terhadap pengembangan produk baru.

Inovasi akan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan (Shan Chen *et al*, 2009). Wingwon (2012) berpendapat bahwa ada hubungan positif antara

inovasi dan keunggulan bersaing. Vazquez *et al.* (2014) menyatakan ada pengaruh signifikan positif antara inovasi dan keunggulan bersaing. Hal tersebut juga didukung oleh Aziz dan Samad (2016) yang menyatakan bahwa inovasi mempunyai pengaruh positif kuat terhadap keunggulan bersaing.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: Inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

2.2.4 Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja Bisnis

Zahra dan Das (1993) mengemukakan inovasi bisa membantu perusahaan dalam memperjelas keunggulan bersaingnya melalui produk yang unik serta menciptakan nilai bagi pelanggan. Bila produk baru atau prosesnya berbeda dengan produk lain yang telah ada sehingga membuat produk tersebut unik, maka akan sulit ditiru pesaing. Perusahaan tersebut dapat menggunakan produk itu untuk melindungi pasar yang telah ada. Menurut Dougerty (1996), inovasi terhadap produk adalah suatu cara penting bagi perusahaan untuk tetap bisa melakukan adaptasi dengan pasar, teknologi, dan persaingan.

Lin (2008) berpendapat bahwa ada hubungan positif antara inovasi dan kinerja bisnis. Demikian juga penelitian Saunila (2014), membuktikan bahwa kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh aspek kemampuan inovasi, semakin tinggi kapabilitas inovasi perusahaan maka semakin besar juga kinerja finansial dan kinerja operasional perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4: Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis

2.2.5 Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis

Keunggulan bersaing diperkirakan bisa mewujudkan kinerja pasar dan kinerja finansial yang unggul (Day dan Wensley, 1988). Ferdinand (2000) menyatakan bahwa keunggulan bersaing

bisa didapatkan apabila perusahaan berhasil membangun, memelihara, dan mengembangkan semua keunggulan khas yang dimiliki perusahaan sebagai hasil pengoperasian aset strategik perusahaan. Keunggulan bersaing juga didapatkan karena perusahaan memiliki sumber daya dan kompetensi yang potensial. Keunggulan bersaing akan menjadi penting ketika perusahaan memasuki pasar yang kompetitif, dimana keberhasilan jangka pendek dan jangka panjang akan ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam membangun basis yang kuat bagi keunggulan berkelanjutan yang lebih baik dibanding para pesaingnya. Keunggulan bersaing ditingkatkan melalui sumber daya dan kemampuan yang bersifat khas dari perusahaan, sehingga diharapkan bisa menuntut kepada pihak manajemen untuk mewujudkan kinerja superior dalam pasar dan kinerja finansial.

Hasil penelitian Diosdad (2003) menyatakan bahwa keunggulan bersaing dapat dilihat dari posisi perusahaan dalam persaingan, yaitu dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan bila dibandingkan terhadap pesaing-pesaingnya. Keunggulan bersaing berasal dari kemampuan perusahaan dalam mempertahankan superioritas keterampilan dan sumber daya yang didasarkan pada persepsi pelanggan, pencapaian biaya yang lebih rendah, pangsa pasar dan kinerja profitabilitas. Keunggulan bersaing sebagian besar bisa didapatkan dari sumber daya dan modal. Lakhali (2009) menyatakan bahwa keunggulan bersaing mempunyai hubungan positif terhadap kinerja bisnis. Dari hasil penelitiannya, Mansur dan Yoshi (2012) memperkuat pernyataan tersebut, ada hubungan signifikan positif antara keunggulan bersaing dan kinerja bisnis.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5: Keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis

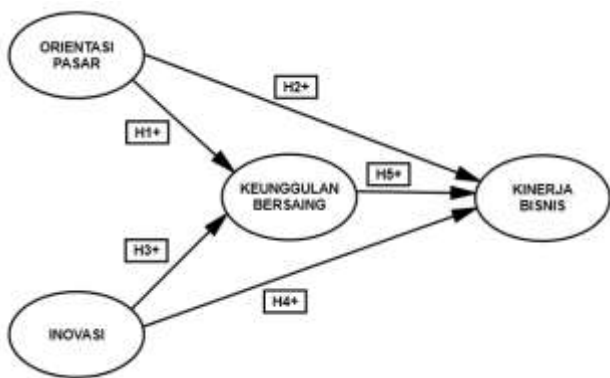
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kinerja bisnis yang baik perlu didukung adanya keunggulan bersaing yang kuat dari

perusahaan, semakin kuat keunggulan bersaing perusahaan maka kinerja bisnis akan semakin meningkat. Peningkatan keunggulan bersaing perlu didukung adanya orientasi pasar yang kuat dan inovasi yang mampu mendorong perusahaan unggul dalam sebuah persaingan untuk meningkatkan kinerja bisnis.

Berdasarkan uraian teori tersebut, maka dapat dikembangkan kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten dalam model penelitian tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Variabel dan Indikator

NAMA VARIABEL	INDIKATOR
Orientasi Pasar Sumber : Narver dan Slater (1995)	X1 : Orientasi Pelanggan X2 : Orientasi Pesaing X3 : Informasi Pasar
Inovasi Sumber : Pinzon (2009) dalam Serna <i>et al.</i> (2013)	X4 : Pengembangan Proses Baru X5 : Pengembangan Produk Baru X6 : Pengembangan Pemasaran
Keunggulan Bersaing Sumber : Clark <i>et al.</i> (1988) dalam Moghli (2012)	X7 : Waktu Penyelesaian Order X8 : Produk Berkualitas X9 : Produk Unik X10 : Harga Bersaing
Kinerja Bisnis Sumber : Wiklund, J dan Shephend (2005); Zainol. F.A dan Ayaduray. S (2011)	X11 : Pertumbuhan Penjualan X12 : Pertumbuhan Aset X13 : Pertumbuhan Laba X14 : Pertumbuhan Pelanggan

3. METODE PENELITIAN

Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah UKM yang memproduksi pakaian jadi

di Kabupaten Kudus, dengan jumlah populasi 1.304. Sedangkan jumlah sampel yang digunakan adalah 122. Pemilihan sampel dilakukan dengan teknik *snowball sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survey, yaitu dengan cara wawancara langsung terhadap responden berdasarkan daftar kuesioner. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert (7 skala).

Metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling*. Proses penilaian dan pengujian dilakukan dengan teknik *Maximum Likelihood Estimation*. Pada teknik analisis ini terlebih dahulu akan dilakukan pengujian dimensi-dimensinya menggunakan *confirmatory factor analysis*. Model SEM akan dievaluasi untuk mendapatkan kecocokan model yang diajukan. Setelah seluruh hasil olah data diketahui, akan dilakukan pembahasan dan ditarik suatu kesimpulan berdasarkan hasil analisis tersebut.

4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner masih layak digunakan atau tidak. Kuesioner dikatakan layak apabila nilai cronbach alpha diatas 0,6. Hasil uji reliabilitas pada setiap variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa nilai cronbach alpha semuanya diatas 0,6. Kondisi ini menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel, sehingga kuesioner masih layak untuk digunakan. Nilai reliabilitas dari hasil pengolahan ditampilkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha
Orientasi Pasar	0,852
Inovasi	0,891
Keunggulan Bersaing	0,814
Kinerja Bisnis	0,872

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-

dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai KMO masing-masing variabel yang nilainya diatas 0,4 (Tabel 4.2).

Tabel 4.2 Uji Validitas

Variabel	Kaiser Meyer Olkin (KMO)
Orientasi Pasar	0.727
Inovasi	0.739
Keunggulan Bersaing	0,774
Kinerja Bisnis	0,828

4.2 Analisis Structural Equation Modelling

4.2.1 Confirmatory Factor Analysis

Confirmatory factor analysis merupakan tahap pengukuran terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel laten dalam model penelitian.

1. *Confirmatory factor analysis* variabel eksogen pada free model

Pengujian kemaknaan dari indikator-indikator yang membentuk variabel orientasi pasar dan inovasi dianalisis dari nilai *standardized regression weight* pada masing-masing indikator. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa indikator tersebut cukup baik untuk membentuk variabel orientasi pasar dan inovasi.

Hasil pengujian kelayakan variabel eksogen orientasi pasar dan inovasi pada free model dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3

Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Eksogen Orientasi Pasar dan Inovasi Pada Free Model

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 8)	Kecil (< 15.507)	9.258	Baik
Probability	≥ 0.05	0.321	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.036	Baik
GFI	≥ 0.90	0.976	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.937	Baik
TLI	≥ 0.95	0.994	Baik
CFI	≥ 0.95	0.997	Baik

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa nilai Chi Square = 9,258 lebih kecil dari 15,507 (chi square tabel), dengan tingkat signifikansi sebesar 0,321 menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi, yang berarti model adalah fit. Hasil uji RMSEA, GFI, AGFI, TLI dan CFI semua memenuhi cut off value yang dipersyaratkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa evaluasi modelnya dinyatakan baik.

Tabel 4.4

Nilai Regression Weight Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen Orientasi Pasar dan Inovasi Pada Free Model

	Std Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
x6 <--- Inovasi	.801	1.000			
x5 <--- Inovasi	.902	1.022	.095	10.809	***
x4 <--- Inovasi	.872	1.040	.097	10.733	***
x1 <--- Orientasi_Pasar	.823	1.000			
x2 <--- Orientasi_Pasar	.751	.922	.107	8.646	***
x3 <--- Orientasi_Pasar	.862	1.174	.126	9.341	***

Hasil analisis faktor konfirmatori pada variabel orientasi pasar dan inovasi menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memiliki nilai *standardized regression weight* > 0,5 dengan signifikansi < 0,05. Pengukuran variabel orientasi pasar dan inovasi dilakukan menggunakan enam indikator, yaitu tiga indikator untuk variabel orientasi pasar dan tiga indikator untuk variabel inovasi.

2. *Confirmatory factor analysis* variabel endogen pada free model

Pengujian kemaknaan dari indikator-indikator yang membentuk variabel keunggulan bersaing dan kinerja bisnis dianalisis dari nilai *standardized regression weight* pada masing-masing indikator. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa indikator tersebut cukup baik untuk membentuk keunggulan bersaing dan kinerja bisnis.

Hasil pengujian kelayakan variabel endogen keunggulan bersaing dan kinerja bisnis pada free model disajikan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Endogen
Keunggulan Bersaing dan Kinerja Bisnis Pada Free
Model

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 19)	Kecil (< 30.143)	22.017	Baik
Probability	≥ 0.05	0.283	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.036	Baik
GFI	≥ 0.90	0.956	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.917	Baik
TLI	≥ 0.95	0.989	Baik
CFI	≥ 0.95	0.992	Baik

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai Chi Square = 22,017 lebih kecil dari 30,143 (chi square tabel), dengan tingkat signifikansi sebesar 0,283 menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi, yang berarti model adalah fit. Hasil uji RMSEA, GFI, AGFI, TLI dan CFI semua memenuhi cut off value yang dipersyaratkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa evaluasi modelnya dinyatakan baik.

Tabel 4.6
Nilai Regression Weight Analisis Faktor Konfirmatori
Variabel Endogen Keunggulan Bersaing dan Kinerja
Bisnis Pada Free Model

	Std Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
x11 <--- Kinerja_Bisnis	.819	1.000			
x12 <--- Kinerja_Bisnis	.756	.929	.105	8.856	***
x13 <--- Kinerja_Bisnis	.798	1.031	.110	9.419	***
x14 <--- Kinerja_Bisnis	.809	1.134	.121	9.348	***
x10 <--- Keunggulan_Bersaing	.773	1.000			
x9 <--- Keunggulan_Bersaing	.723	.868	.126	6.899	***
x8 <--- Keunggulan_Bersaing	.695	.899	.132	6.837	***
x7 <--- Keunggulan_Bersaing	.706	.862	.120	7.190	***

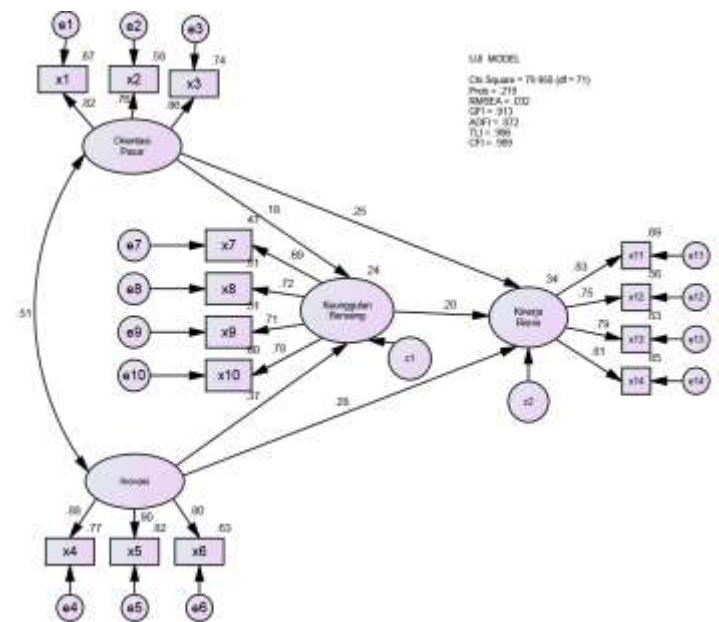
Hasil analisis faktor konfirmatori pada variabel keunggulan bersaing dan kinerja bisnis menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memiliki nilai *standardized regression weight* > 0,5 dengan signifikansi < 0,05. Pengukuran variabel keunggulan bersaing dan kinerja bisnis dilakukan menggunakan delapan indikator, yaitu empat indikator untuk variabel keunggulan

bersaing dan empat indikator untuk variabel kinerja bisnis.

4.2.2 Analisis SEM full model

Sesudah menganalisis tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji menggunakan *confirmatory factor analysis*, langkah berikutnya yaitu melakukan analisis SEM secara full model, yaitu dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil olah data analisis full model SEM dapat dilihat pada Gambar 4.1, Tabel 4.7, dan Tabel 4.8.

Gambar 4.1
Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)



Dari Gambar 4.1 dapat dijelaskan bahwa orientasi pasar mampu meningkatkan keunggulan bersaing dengan nilai beta standar 0,18. Orientasi pasar dapat meningkatkan kinerja bisnis dengan nilai beta standar 0,25. Inovasi dapat meningkatkan keunggulan bersaing dengan nilai beta standar 0,37. Inovasi dapat meningkatkan kinerja bisnis dengan nilai beta standar 0,28, sedangkan keunggulan bersaing dapat meningkatkan kinerja bisnis dengan nilai beta standar sebesar 0,20.

Indikator informasi pasar merupakan indikator yang paling dominan dalam menjelaskan orientasi pasar sebesar 0,86. Hal ini berarti indikator informasi pasar mampu meningkatkan orientasi pasar sebesar 0,86 dengan tingkat error sebesar 0,74. Nilai error tersebut menunjukkan nilai error yang rendah, sehingga error yang mengganggu indikator informasi pasar tidak mempengaruhi model.

Indikator pengembangan produk baru merupakan indikator yang paling dominan dalam menjelaskan inovasi sebesar 0,90, artinya indikator pengembangan produk baru mampu meningkatkan inovasi sebesar 0,90 dengan tingkat error sebesar 0,82. Nilai error yang ditunjukkan rendah, sehingga error yang mengganggu indikator pengembangan produk baru tidak mempengaruhi model.

Indikator harga bersaing merupakan indikator yang paling dominan mempengaruhi keunggulan bersaing sebesar 0,78, artinya indikator harga bersaing mampu meningkatkan keunggulan bersaing sebesar 0,78 dengan tingkat error sebesar 0,37. Nilai error yang ditunjukkan rendah, sehingga error yang mengganggu indikator harga bersaing tidak mempengaruhi model.

Indikator pertumbuhan penjualan merupakan indikator yang paling dominan mempengaruhi kinerja bisnis sebesar 0,83, artinya indikator pertumbuhan penjualan mampu meningkatkan kinerja bisnis sebesar 0,83 dengan tingkat error 0,69. Nilai error yang ditunjukkan rendah, sehingga error yang mengganggu indikator pertumbuhan penjualan tidak mempengaruhi model.

Hasil pengujian terhadap hipotesis model memperlihatkan bahwa model tersebut sesuai atau fit terhadap data yang dipakai pada penelitian. Hasil uji kelayakan model ditunjukkan pada Tabel 4.7. Pada Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa nilai chi-square 79,950 dimana nilainya lebih kecil dari 176.956 (chi-square tabel). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kelayakan model SEM dinyatakan baik dan layak dilakukan pengujian terhadap variabel yang dipakai. Nilai

probability-nya adalah 0,219 (memenuhi *cut off value* $\geq 0,05$), sehingga dapat dinyatakan bahwa model bisa diterima kelayakannya. Nilai GFI sebesar 0,913 dan nilai AGFI sebesar 0,872 memperlihatkan bahwa model layak diterima. Nilai TLI dan CFI menunjukkan ada tidaknya kesalahan dalam garis hubungan variabel. Nilainya baik, yaitu masing-masing sebesar 0,986 dan 0,989 (memenuhi *cut off value* $\geq 0,95$).

Tabel 4.7
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-Square	Kecil (< 176.956)	79,950	Baik
Probability	≥ 0.05	0,219	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,032	Baik
GFI	≥ 0.90	0,913	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,872	Marginal
TLI	≥ 0.95	0,986	Baik
CFI	≥ 0.95	0,989	Baik

Uji statistik hasil olah data menggunakan SEM dilakukan dengan memperhatikan tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang dapat dilihat dari nilai *Probability* (p) dan *Critical Ratio* (C.R.) masing-masing hubungan antar variabel. Proses uji statistiknya ditampilkan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Standardized Regression Weight

	Estimate
Keunggulan_Bersaing <--- Inovasi	.372
Keunggulan_Bersaing <--- Orientasi_Pasar	.182
Kinerja_Bisnis <--- Orientasi_Pasar	.247
Kinerja_Bisnis <--- Inovasi	.279
Kinerja_Bisnis <--- Keunggulan_Bersaing	.197
x11 <--- Kinerja_Bisnis	.829
x12 <--- Kinerja_Bisnis	.748
x13 <--- Kinerja_Bisnis	.793
x14 <--- Kinerja_Bisnis	.809
x6 <--- Inovasi	.796
x5 <--- Inovasi	.903
x4 <--- Inovasi	.875
x1 <--- Orientasi_Pasar	.816
x2 <--- Orientasi_Pasar	.762
x3 <--- Orientasi_Pasar	.859
x10 <--- Keunggulan_Bersaing	.776
x9 <--- Keunggulan_Bersaing	.713
x8 <--- Keunggulan_Bersaing	.717
x7 <--- Keunggulan_Bersaing	.686

Dari Tabel 4.8 bisa disusun persamaan unstandardized dan persamaan standardized. Persamaan unstandardized dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Kinerja bisnis} = 0,221 \text{ orientasi pasar} + 0,245 \text{ inovasi} + 0,180 \text{ keunggulan bersaing}$$

Persamaan standardized dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Kinerja bisnis} = 0,247 \text{ orientasi pasar} + 0,279 \text{ inovasi} + 0,197 \text{ keunggulan bersaing}$$

4.3 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Analisis pengaruh perlu dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh suatu variabel terhadap variabel yang lain baik secara langsung maupun tidak langsung. Hasil interpretasi dari analisis ini mempunyai arti penting dalam melakukan pemilihan strategi yang tepat. Berdasarkan kajian teoritis dan hasil uji hipotesis, orientasi pasar dan inovasi mempunyai efek langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja bisnis. Pengaruh tidak langsung dari variabel tersebut adalah dengan melalui keunggulan bersaing terlebih dahulu, yang selanjutnya mempengaruhi kinerja bisnis. Hasil pengujian pengaruh langsung bisa dilihat pada Tabel 4.9, sedangkan untuk pengaruh tidak langsung bisa dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.9
Pengaruh Langsung

	Inovasi	Orientasi Pasar	Keunggulan Bersaing	Kinerja Bisnis
Keunggulan Bersaing	.372	.182	.000	.000
Kinerja Bisnis	.279	.247	.197	.000

Tabel 4.10
Pengaruh Tidak Langsung

	Inovasi	Orientasi Pasar	Keunggulan Bersaing	Kinerja Bisnis
Keunggulan Bersaing	.000	.000	.000	.000
Kinerja Bisnis	.073	.036	.000	.000

Hasil uji terhadap pengaruh total bisa dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11
Pengaruh Total

	Inovasi	Orientasi Pasar	Keunggulan Bersaing	Kinerja Bisnis
Keunggulan Bersaing	.372	.182	.000	.000
Kinerja Bisnis	.353	.283	.197	.000

Pengaruh langsung orientasi pasar terhadap kinerja bisnis nilainya 0,247 sedangkan pengaruh tidak langsung nilainya 0,036. Pengaruh langsung inovasi terhadap kinerja bisnis nilainya 0,279 sedangkan pengaruh tidak langsung nilainya 0,073. Dari hasil perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung tersebut dapat dilihat bahwa pengaruh langsung mempunyai nilai lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung. Kondisi ini berarti keunggulan bersaing dapat memediasi orientasi pasar maupun inovasi dalam mempengaruhi kinerja bisnis, walaupun pengaruhnya relatif lemah.

4.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian lima hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada nilai Critical Ratio (C.R.) suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM. Hasil ujinya dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12
Regression Weight Structural Equational Model

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Keunggulan_Bersaing	<--- Inovasi	.355	.116	3.059	.002
Keunggulan_Bersaing	<--- Orientasi_Pasar	.177	.086	2.058	.048
Kinerja_Bisnis	<--- Orientasi_Pasar	.221	.100	2.209	.027
Kinerja_Bisnis	<--- Inovasi	.245	.102	2.394	.017
Kinerja_Bisnis	<--- Keunggulan_Bersaing	.180	.091	1.978	.049

4.5 Interpretasi Hasil

4.5.1 Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 1

Hasil uji pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing memperlihatkan nilai C.R. 2,058 dan nilai *probability* 0,048. Nilai tersebut sudah memenuhi persyaratan untuk menerima H1, yaitu nilai C.R. > 1,96 dan nilai *probability* < 0,05. Hipotesis 1 terbukti, yaitu orientasi pasar mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Kondisi ini memperlihatkan bahwa agar mempunyai keunggulan bersaing, maka pelaku

UKM perlu mencari informasi pasar sebanyak-banyaknya untuk mengetahui hal-hal apa saja yang diperlukan konsumen dan yang menjadi kebutuhan pasar saat ini. Keinginan konsumen biasanya selalu berubah mengikuti tren yang menjadi selera pasar. Selain itu juga perlu menggali informasi mengenai strategi yang dilakukan pesaing agar bisa memprediksi dan mengantisipasi kondisi-kondisi yang mungkin terjadi di pasar. Dengan mempunyai banyak informasi mengenai kondisi pasar, kebutuhan pelanggan dan strategi yang dilakukan pesaing, maka para pelaku UKM dapat merencanakan suatu strategi yang tepat sasaran sehingga otomatis akan mempunyai keunggulan bersaing yang lebih tinggi.

4.5.2 Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 2

Hasil uji pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis memperlihatkan nilai C.R. 2,209 dan nilai *probability* 0,027. Nilai tersebut sudah memenuhi persyaratan untuk menerima H2, yaitu nilai C.R. > 1,96 dan nilai *probability* < 0,05. Hipotesis 2 terbukti, yaitu orientasi pasar mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Kondisi ini memperlihatkan bahwa agar mempunyai kinerja bisnis yang baik, maka pelaku UKM perlu memperhatikan orientasi pasar. Di jaman modern seperti saat ini, informasi lebih mudah didapat. Konsumen juga mudah mendapatkan informasi mengenai barang yang mereka inginkan, baik dari segi harga, desain maupun kualitas produk. Konsumen relatif mempunyai banyak pilihan untuk memutuskan dimana mereka akan membeli. Oleh karena itu, para pelaku UKM perlu melakukan pendekatan kepada konsumennya, terkait hal-hal apa saja yang diperlukan, serta perlu memberikan kepuasan terhadap pelanggan agar pelanggan menjadi loyal dan selalu melakukan repeat order sehingga volume penjualan meningkat.

4.5.3 Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 3

Hasil uji pengaruh inovasi terhadap keunggulan bersaing memperlihatkan nilai C.R. 3,059 dan nilai *probability* 0,002. Nilai tersebut

sudah memenuhi persyaratan untuk menerima H3, yaitu nilai C.R. > 1,96 dan nilai *probability* < 0,05. Hipotesis 3 terbukti, yaitu inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Selera konsumen di bidang pakaian jadi sangat dinamis dan selalu berubah dari waktu ke waktu. Dengan demikian UKM harus bisa beradaptasi terhadap kondisi tersebut dengan selalu menciptakan desain-desain baru sesuai selera konsumen saat ini. Pengembangan terhadap proses yang sudah ada juga perlu dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas. Dengan proses yang lebih efisien maka akan dapat menghemat biaya yang dikeluarkan dan dapat menurunkan harga jual, sehingga harga yang diberikan ke konsumen menjadi lebih kompetitif. Selain itu untuk meningkatkan keunggulan bersaing, juga diperlukan pengembangan terhadap sistem pemasaran yang ada. Dengan sistem pemasaran yang efektif maka konsumen akan lebih mudah mendapatkan barang yang dibutuhkan. Dengan melakukan inovasi di berbagai bidang diantaranya adalah pengembangan produk baru, pengembangan proses baru dan pengembangan di bidang pemasaran, maka UKM akan mempunyai keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibanding para pesaingnya.

4.5.4 Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 4

Hasil uji pengaruh inovasi terhadap kinerja bisnis memperlihatkan nilai C.R. 2,394 dan nilai *probability* 0,017. Nilai tersebut sudah memenuhi persyaratan untuk menerima H4, yaitu nilai C.R. > 1,96 dan nilai *probability* < 0,05. Hipotesis 4 terbukti, yaitu inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Dengan kondisi selera pasar yang selalu berubah dari waktu ke waktu, maka UKM perlu beradaptasi dengan selalu menciptakan desain-desain baru sesuai tren yang terjadi di pasar, sehingga kondisi tersebut akan membantu mendongkrak jumlah penjualan. Pengembangan terhadap proses perlu dilakukan agar mendapatkan proses yang lebih efisien, sehingga biaya dapat ditekan, harga bisa menjadi lebih kompetitif dan margin keuntungan juga bisa

bertambah. Selain itu juga perlu dilakukan pengembangan terhadap sistem pemasaran yang ada, agar pasar yang dijangkau lebih luas sehingga mempunyai peluang untuk meningkatkan jumlah pelanggan dan volume penjualan. Dengan melakukan inovasi di beberapa bidang tersebut maka kinerja bisnis akan meningkat.

4.5.5 Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 5

Hasil uji pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis memperlihatkan nilai C.R. 1,978 dan nilai *probability* 0,049. Nilai tersebut sudah memenuhi persyaratan untuk menerima H5, yaitu nilai C.R. > 1,96 dan nilai *probability* < 0,05. Hipotesis 5 terbukti, yaitu keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. UKM yang berorientasi pada pasar dan melakukan inovasi akan mempunyai keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing yang dimiliki antara lain waktu penyelesaian order yang cepat, produk berkualitas, produk unik dan harga bersaing. Dengan beberapa keunggulan tersebut maka akan membantu dalam meningkatkan volume penjualan, besarnya keuntungan yang didapat, jumlah pelanggan dan jumlah aset yang dimiliki.

4.6 Pembahasan

Kinerja bisnis dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel, diantaranya adalah inovasi, orientasi pasar dan keunggulan bersaing. Inovasi mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja bisnis, kemudian disusul orientasi pasar, dan keunggulan bersaing. Perusahaan disarankan melakukan inovasi agar kinerja bisnisnya meningkat. Selain itu, perusahaan juga perlu berorientasi pada pasar.

Selera konsumen di bidang pakaian jadi sangat dinamis dan selalu berubah dari waktu ke waktu. Perusahaan harus bisa beradaptasi terhadap kondisi tersebut dengan selalu melakukan inovasi di berbagai bidang, diantaranya adalah dengan menciptakan desain-desain baru sesuai tren pasar dan selera konsumen saat ini. Kondisi tersebut diharapkan dapat

membantu mendongkrak jumlah penjualan. Pengembangan terhadap proses juga perlu dilakukan untuk mendapatkan proses yang lebih efisien, sehingga biaya dapat ditekan, harga bisa menjadi lebih kompetitif dan margin keuntungan bisa bertambah. Selain itu juga perlu dilakukan pengembangan terhadap sistem pemasaran yang ada, agar pasar yang dijangkau lebih luas sehingga mempunyai peluang untuk meningkatkan jumlah pelanggan dan volume penjualan. Kinerja bisnis diharapkan akan mengalami peningkatan jika perusahaan selalu melakukan inovasi.

Kinerja bisnis juga dapat ditingkatkan dengan berorientasi pada pasar. Di jaman modern seperti saat ini, teknologi informasi semakin berkembang sehingga informasi lebih mudah didapat. Konsumen mudah mendapatkan informasi mengenai barang yang mereka inginkan, baik dari segi harga, desain maupun kualitas produk. Konsumen relatif mempunyai banyak pilihan untuk memutuskan dimana mereka akan membeli produk tersebut. Oleh karena itu, para pelaku UKM perlu mencari informasi pasar sebanyak-banyaknya untuk mengetahui hal-hal apa saja yang dibutuhkan konsumen dan yang menjadi kebutuhan pasar saat ini, sehingga informasi tersebut dapat digunakan untuk menyusun strategi dalam memberikan kepuasan terhadap pelanggan. Selain itu juga perlu menggali informasi mengenai strategi yang dilakukan pesaing agar bisa memprediksi dan mengantisipasi berbagai ancaman yang mungkin terjadi di pasar. Dengan mempunyai banyak informasi mengenai kondisi pasar, kebutuhan pelanggan dan strategi yang dilakukan pesaing, maka para pelaku UKM dapat merencanakan suatu strategi yang tepat sasaran dan dapat berimbang terhadap meningkatnya kinerja bisnis.

Cara lain untuk meningkatkan kinerja bisnis yaitu dengan menciptakan keunggulan bersaing perusahaan. UKM yang berorientasi pada pasar dan melakukan inovasi akan mempunyai keunggulan bersaing yang lebih tinggi. Keunggulan bersaing yang dimiliki antara lain waktu penyelesaian order yang cepat, produk

berkualitas, produk unik dan harga bersaing. Dengan beberapa keunggulan tersebut maka perusahaan akan mempunyai daya saing yang lebih tinggi dalam meningkatkan kinerja bisnis.

Sebagian besar UKM pakaian jadi di Kabupaten Kudus menjual produknya dalam jumlah yang banyak ke grosir-grosir pakaian di berbagai pasar seperti pasar Kliwon, pasar Klewer, dan lain-lain. Barang yang diproduksi mengikuti tren saat itu dengan kualitas dan desain-desain yang relatif sama dengan para pesaing. Kondisi pembelinya sensitif terhadap harga. Makna strategis yang diberikan adalah untuk bisa mempunyai keunggulan bersaing dan kinerja bisnis yang baik maka para pelaku UKM pakaian jadi di Kabupaten Kudus perlu melakukan strategi kepemimpinan biaya rendah (*cost leadership*). Harga yang kompetitif bisa didapatkan dengan memastikan total biaya di semua rantai nilainya lebih rendah dari total biaya pesaing. Caranya antara lain dengan mencari pemasok bahan baku kain yang memberikan harga lebih murah, mencari terobosan inovasi yang dapat meningkatkan efisiensi dan dapat menghemat biaya. Dengan harga yang lebih murah dibanding pesaing maka pangsa pasar menjadi lebih besar dan jumlah penjualan juga akan meningkat.

5. SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan

Penelitian ini dilakukan dengan pengembangan sebuah model untuk menganalisis orientasi pasar dan inovasi terhadap keunggulan bersaing dan kinerja bisnis pada UKM yang memproduksi pakaian jadi di Kabupaten Kudus. Observasi dilakukan peneliti terhadap 122 pemilik atau pengelola UKM yang memproduksi pakaian jadi di Kabupaten Kudus serta kajian terhadap *research gap*, dimana masih timbul masalah mengenai belum jelasnya faktor-faktor yang menjadi sumber kinerja bisnis pada UKM pakaian jadi di Kabupaten Kudus.

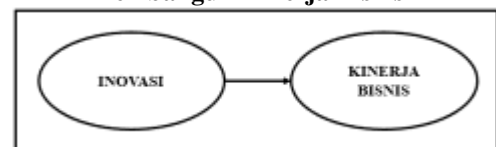
Dari hasil telaah pustaka yang berkaitan dengan kinerja bisnis dapat dikembangkan lima hipotesis empiris. Model diuji menggunakan

software AMOS 22 berdasarkan data kuesioner yang diterima dari 122 pemilik atau pengelola UKM pakaian jadi di Kabupaten Kudus. Indeks *goodness of fit* dari hasil analisis SEM *full model* dapat ditunjukkan sebagai berikut: *Chi Square*=79,950; derajat bebas=71; *Probability*=0,219; GFI=0,913; AGFI=0,872; TLI=0,986; CFI=0,989; RMSEA=0,032. Nilai-nilai tersebut memperlihatkan bahwa model yang dikembangkan memenuhi persyaratan dan bisa diterima. Sudah dilakukan pengujian terhadap hipotesis kausalitas menggunakan uji Critical Ratio. Hasil uji memperlihatkan bahwa semua koefisien regresi adalah signifikan berbeda dari nol, dengan demikian hipotesis bisa diterima.

Tujuan penelitian ini adalah mencari jawaban terhadap masalah penelitian yang diajukan, yaitu: “bagaimana meningkatkan kinerja bisnis”. Berdasarkan hasil penelitian ini, ada empat proses yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja bisnis, yaitu:

Pertama, kinerja bisnis dapat ditingkatkan dengan cara melakukan inovasi di berbagai bidang, diantaranya adalah dengan melakukan pengembangan produk baru, pengembangan proses baru dan pengembangan pemasaran. Inovasi yang dilakukan akan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja bisnis. Proses pencapaian terhadap kinerja bisnis dipaparkan pada Gambar 5.1.

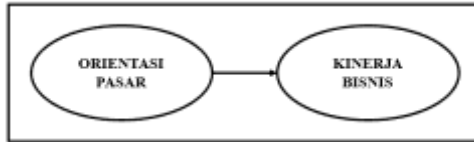
Gambar 5.1
Membangun Kinerja Bisnis 1



Sumber: Hasil analisis, 2017

Kedua, kinerja bisnis dapat ditingkatkan dengan berorientasi pada pasar, yaitu dengan cara mencari informasi pasar sebanyak-banyaknya, berorientasi pada pelanggan dan berorientasi pada pesaing. Orientasi pasar yang dilakukan akan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja bisnis. Proses pencapaian terhadap kinerja bisnis dipaparkan pada Gambar 5.2.

Gambar 5.2
Membangun Kinerja Bisnis 2



Sumber: Hasil analisis, 2017

Ketiga, kinerja bisnis dapat ditingkatkan dengan cara melakukan inovasi, dimana inovasi yang dilakukan akan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, dengan keunggulan bersaing yang dimiliki maka kinerja bisnis akan meningkat. Proses pencapaian terhadap kinerja bisnis dipaparkan pada Gambar 5.3.

Gambar 5.3
Membangun Kinerja Bisnis 3



Sumber: Hasil analisis, 2017

Keempat, kinerja bisnis dapat ditingkatkan dengan cara berorientasi pada pasar, dimana orientasi pasar akan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, dengan keunggulan bersaing yang dimiliki maka kinerja bisnis akan meningkat. Proses pencapaian terhadap kinerja bisnis dipaparkan pada Gambar 5.4.

Gambar 5.4
Membangun Kinerja Bisnis 4



Sumber: Hasil analisis, 2017

5.2 Implikasi Kebijakan

Indikator "informasi pasar" merupakan indikator yang paling dominan dalam menjelaskan orientasi pasar, indikator "pengembangan produk baru" merupakan indikator yang paling dominan dalam menjelaskan inovasi, indikator "harga bersaing" merupakan indikator yang paling dominan mempengaruhi keunggulan bersaing, dan

indikator "pertumbuhan penjualan" merupakan indikator yang paling dominan mempengaruhi kinerja bisnis. Implikasi kebijakan yang bisa disarankan dari penelitian ini antara lain:

1. Berdasarkan hasil penelitian, para pelaku UKM pakaian jadi di Kabupaten Kudus perlu terus mempertahankan orientasi pasar. Para pelaku UKM perlu mencari informasi pasar sebanyak-banyaknya agar dapat mengetahui kebutuhan pasar. Mereka juga perlu mementingkan kepuasan pelanggan agar para pelanggan menjadi loyal dan selalu melakukan *repeat order*. Selain itu juga perlu dilakukan inteligensi terhadap pesaing untuk mengetahui strategi apa yang dilakukan pesaing sehingga dapat diantisipasi sebelumnya.
2. UKM pakaian jadi di Kabupaten Kudus perlu mencari terobosan inovasi di berbagai bidang, diantaranya adalah pengembangan produk baru, pengembangan proses baru dan pengembangan sistem pemasarannya. Untuk menciptakan suatu inovasi yang tepat maka perlu digali informasi sebanyak-banyaknya mengenai kondisi pasar, misalnya desain produk yang baru tren, proses yang efisien dan sistem pemasaran yang lebih efektif.
3. UKM disarankan agar mampu menciptakan keunggulan bersaing melalui manajemen operasional dan manajemen pemasaran yang sistematis sehingga akan didapatkan proses yang efisien, berbiaya rendah dan dapat menawarkan harga yang kompetitif.
4. Makna strategis yang diberikan adalah untuk bisa mempunyai keunggulan bersaing dan kinerja bisnis yang baik maka para pelaku UKM pakaian jadi di Kabupaten Kudus perlu melakukan strategi kepemimpinan biaya rendah (*cost leadership*). Harga yang kompetitif bisa didapatkan dengan memastikan total biaya di semua rantai nilainya lebih rendah dari total biaya pesaing. Caranya antara lain dengan mencari pemasok bahan baku kain yang memberikan harga lebih murah, mencari terobosan inovasi yang

dapat meningkatkan efisiensi dan dapat menghemat biaya.

5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Variabel orientasi pasar, inovasi dan keunggulan bersaing hanya mampu menjelaskan dinamika kinerja bisnis sebesar 0,34 atau 34%, sedangkan 66% dipengaruhi oleh variabel lain yang belum dijelaskan.
2. Pengaruh tidak langsung variabel orientasi pasar dan inovasi terhadap kinerja bisnis melalui keunggulan bersaing nilainya kecil, yaitu masing-masing 0,036 dan 0,073. Nilai ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing pengaruhnya relatif lemah dalam memediasi orientasi pasar dan inovasi terhadap kinerja bisnis.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Dari keterbatasan yang ada pada penelitian ini bisa dijadikan ide untuk mengembangkan penelitian di masa mendatang. Perluasan penelitian yang disarankan adalah dengan memilih indikator-indikator lain yang secara teoritis mempunyai kemampuan untuk mengukur variabel-variabel yang diteliti. Selain itu juga bisa dikembangkan dengan menambahkan variabel-variabel pendukung lain dengan tujuan agar bisa lebih memperlihatkan pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja bisnis, khususnya di sektor UKM. Variabel yang disarankan antara lain sumber daya internal dan adaptabilitas lingkungan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsharghasemi, Akbar., Mohamed Zain, Murali Sambasivan, dan Serene Ng Siew Imm (2013). *Market Orientation, Government Regulation, Competitive Advantage and Internationalization of SMEs: A Study in Malaysia*. **Jurnal of Business Administration Research**, Volume 2, No. 2
- Akimova, Irina (2000). *Development or Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firms*. **European Journal of Marketing**. 1128-1148
- Appiah-Adu, K. & Satyendra, S. (1999). *Marketing Culture and Performance in UK Service Firms*. **The Service Industries Journal**. Vol. 19, pp.152-170
- Aziz, Nurul Nadia Abd & Sarminah Samad (2016). *Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs in Malaysia*. **Procedia Economics and Finance**, 35, 256 – 266
- Bain, J. (1956). *Barriers to new competition*. **Cambridge, MA: Harvard University Press**
- Baker, William E. & James M. Sinkula (1999). *Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance*. **Journal of Market Focused Management**. Vol. 4, pp. 295-308
- Damanpour, F. dan Gopalakrishnan, S. (2001). *The Dynamics of The Adoption of Product and Process Innovations In Organizations*. **Journal of Management Studies**, Volume 38 (1), 45-65
- Barney, Jay (1990). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. **Journal of Management**. Vol. 17, No. 1, 99-120
- Bharadwaj, S. G. (1993). *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions*. **Journal of Marketing**. Vol. 57, 83-99

- Child, J. (1972). *Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice*. **Sociology**, 6: 1-22.
- Child, J. (1997). *Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect*. **Organization Studies**, 18: 43-76.
- Clark, K. B., Hayes R. H., & Wheelwright S. C. (1988). *Dynamic Manufacturing*. New York, NY: The Free Press
- Cooper, D. R. & Emory, C. W (1995). *Business Research Method*. **Boston: Irwin**. Fourth ed
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). *The dynamics of product and process innovations in organizations*. **Journal of Management Studies**, 38(1): 45-65.
- Dess, G. G., & Beard, D. (1984). *Dimensions of organizational task environments*. **Administrative Science Quarterly**, 29: 52-73
- Dill, W. R. (1976). *Environment as an influence on managerial autonomy*. **Administrative Science Quarterly**. 2: 409-443
- Diosdad, Arnold (2003). *Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Keunggulan Bersaing*. **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**. Vol. 2, No. 3, 256-278
- Droge, Cornelia, Rodney Runyan & Jane Swinney (2008). *Entrepreneurial Orientation Versus Small Business Orientation: What Are Their Relationships to Firm Performance*. **Journal of Small Business Management**. Vol. 46 (4), pp. 567-588
- Dubihlela, Job & Manillal Roy Dhurup (2015). *Determinants Of, And Barriers To, Market Orientation And The Relationship With Business Performance Among SMES*. **The Journal of Applied Business Research**. Vol. 31, No. 5
- Febriatmoko, Bogy (2015). *Meningkatkan Kinerja Bisnis Melalui Keunggulan Bersaing Kuliner Khas Semarang*. **Jurnal Bisnis Strategi**. Vol. 24, No. 1, 83-99
- Ferdinand, Augusty (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. **BP Undip**, Edisi 5
- Fontana, Avanti (2011). *Innovate We Can! Manajemen Inovasi dan Penciptaan Nilai*. **Cipta Inovasi Sejahtera**. Edisi Revisi
- Frishammar, J & Horte, SA. (2007). *The Role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms*. **Technology Analysis and Strategic Management**, 22 (3) dalam Pangeran, Perminas. (2012). *Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Keuangan Pengembangan Produk Baru Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, Volume 7, No.1, Juni
- Ghozali, Imam (2014). *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 22.0*. **BP Undip**, Cetakan VI
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis*. **New Jersey: Prentice Hall**. Fourth ed.
- Hana, Urbancova (2013). *Competitive Advantage Achievement Through Innovation and Knowledge*. **Journal of Competitiveness**. Vol. 5, Issue 1, pp. 82-96
- Harris, L. C. & Piercy, N. F. (1997). *Market Orientation Is Free: The Real Costs of Becoming Market-Led*. **Management Decision**. London 35.1, 33-38
- Hurley, R. F. & Hult, G. T. M. (1998). *Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination*. **Journal of Marketing**. Vol. 62, 42-54
- Hongming, Xie, Liu Changyong, Chen Chunhui (2007). *Relationships Among Market Orientation, Learning Orientation, Organizational Innovation and Organizational Performance: An Empirical Study In The Pearl River Delta Region of China*. **Frontiers of Business Research in China**. Vol. 1 (2). pp. 222-253

- Indriantoro, Nur & Bambang Supomo (1999). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, **BPFE Yogyakarta**. Edisi Pertama
- Jaworski, Bernard J & Ajay K. Kohli (1993). *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. **Journal of Marketing**, Volume 57 (3), 53-70
- Kamukama, Nixon., Augustine Ahiazu, Joseph M. Ntayi (2011). *Competitive Advantage: Mediator of Intellectual Capital and Performance*. **Journal of Intellectual Capital**, Volume 12, No. 1
- Kamya, M.T, J.M. Ntayi, A. Ahiauzu (2010). *Knowledge Management and Competitive Advantage: The Interaction Effect of Market Orientation*. **African Journal of Business Management**. Vol. 4 (14), pp. 2971-2980
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*. **The Journal of Marketing**, 54(2),1-18
- Kreiser, P., & Marino, L. (2002). *Analyzing the historical development of the environmental uncertainty construct*. **Management Decision**, 40: 895.
- Kumalaningrum, Maria Pampa (2012). *Lingkungan Bisnis, Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar dan Kinerja Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*. **Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis**, Volume 7, No. 1, Juni
- Laforet, S. (2009). *Effects of Size, Market and Strategic Orientation on Innovation in Non-High-Tech Manufacturing SMEs*. **European Journal of Marketing**, Volume 43 (1/2), 188-212
- Lakhal, L. (2009). *Impact of Quality on Competitive Advantage and Organizational Performance*. **Journal of The Operational Research Society**, Vol. 60, No. 5, pp. 637-645
- Lee, Ting Ko & Wenyi Chu. (2011). *Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage: The Mediation of Resource Value and Rareness*. **African Journal of Business Management**, Volume 5 (33)
- Lin, Chien-Huang, Ching-Huai Peng & Danny T. Kao (2008). *The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation On Business Performance*. **International Journal of Manpower**. Vol. 29, No. 8, pp. 752-772
- Lukas, B. A., Tan, J. J., & Hult, G. T. M. (2001). *Strategic fit in transitional economies: The case of china's electronics industry*. **Journal of Management**, 27: 409-429
- Luo, Y., & Park, S. H. (2001). *Strategic alignment and performance of market-seeking MNC in China*. **Strategic Management Journal**, 22: 141-155
- Manurung, Mona Tiorina (2016). *Membangun Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis Pada Industri Kecil Menengah Tenun Ikat di Troso Jepara*. **Jurnal Bisnis Strategi**, Vol. 25, No. 2, 171-184
- Mardiyo, Aris (2009). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah*. **Media Ekonomi dan Manajemen**, 20 (2), 159-169
- Mason, E. S. (1939). *Price and production policies of large scale enterprises*. **The American Economic Review**, 29: 61-74
- Matsuno, Ken (2002). *The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance*. **Journal of Marketing**, Vol. 66, 18-32
- Matzler, K., Abfalter, D. E., Mooradian, T. A., dan Bailom, F. (2013). *Corporate Culture as an Antecedent os Successful Exploration and Exploitation*. **International Journal of Innovation Management**, Volume 17 (5), 1-23
- Minoja, Mario, Maurizio Zollo, & Vittorio Coda (2010). *Stakeholder Cohesion, Innovation and Competitive Advantage*. **Emerald Group Publishing Limited**, Vol. 10, No. 4, pp. 395-405
- Moghli, Azzam Azmi Abou et al. (2012). *Impact of Innovation on Realizing Competitive*

- Advantage in Banking Sector in Jordan. American Academic & Scholarly Research Journal*, Vol. 4, No. 5
- Mansur, Shah M.T. & Takahashi Yoshi (2012). *Improvement of Firm Performance by Achieving Competitive Advantages Through Vertical Integration in The Apparel Industry of Bangladesh. Asian Economic and Financial Review*, Vol. 2 (6), pp. 687-712
- Murray, Janet Y., Gerald Yong Gao, & Masaaki Kotabe (2011). *Market Orientation and Performance of Export Ventures: The Process Through Marketing Capabilities and Competitive Advantages. Academy of Marketing Science*, 39:252-269
- Naldi, L., Mattias Nordqvist, Karin Sjoberg & Johan Wiklund (2007). *Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. Family Business Review*. Vol. 20, pp.33
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). *The Effects of A Market Orientation On Business Profitability. Journal of Marketing*, Volume 54 (4), 20-35
- Pangeran, Perminas. (2012). *Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Keuangan Pengembangan Produk Baru Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, Volume 7, No.1, Juni
- Petaraf, M.A. (1993). *The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View. Strategic Management Journal*, 18 (9) dalam Rose, Raduan Che, Haslinda Abdullah, dan Alimin Ismail Ismad. (2010). *A Review on the Relationship Between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance. The Journal of International Social Research*, Volume 3/11, Spring
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press*
- Porter, M. (1981). *The contributions of industrial organization to strategic management. Academy of Management Review*, 6: 604-620
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press*
- Porter, M. (1996). *On competition. Boston: Harvard Business School*
- Prescott, J. (1986). *Environments as moderators of the relationship between strategy and performance. Academy of Management Journal*. 29(2): 329-345
- Rodriguez, Antonio L. Leal & Gema Albort-Morant (2016). *Linking Market Orientation, Innovation and Performance: An Empirical Study On Small Industrial Enterprises In Spain. Journal Of Small Business Strategy*. Vol. 26. No. 1
- 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*, Volume 3/11, Spring
- Russell, Suzana N & Harvey H. Millar (2014). *Exploring the Relationships among Sustainable Manufacturing Practices, Business Performance and Competitive Advantage: Perspectives from s Developing Economy. Journal of Management and Sustainability*, Vol. 4, No. 3
- Saunila, Minna (2014). *Innovation Capability for SME Success: Perspectives of Financial and Operational Performance. Journal of Advances in Management Research*. Vol. 11, No. 2, pp. 163-175
- Serna, Maria del Carmen Martinez., Gonzalo Maldonado Guzman, & Sandra Yesenia Pinzon Castro (2013). *The Relationship Between Market Orientation and Innovation in Mexican Manufacturing SME's. Advance in Management & Applied Economics*, Volume 3, No. 5, 125-137
- Scherer, F. M. (1980). *Industrial market structure and economic performance. Chicago: Rand McNally College Publishing*

- Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). *An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective*. **Strategic Management Journal**, 22: 907-934
- Tan, J., & Litschert, R. (1994). *Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry*. **Strategic Management Journal**, 15: 1- 20.
- Tan, J., & Tan, D. (2005). *Environment-strategy co-evolution and co-alignment: A staged model of Chinese SOEs under transition*. **Strategic Management Journal**, 26: 141-157.
- Vazquez, Guillermo, Jose Sanchez, & Juan Mejia (2014). *Innovation as a Competitiveness Factor in SME'S Manufacturing Industry in Guadalajara, Mexico*. **CF**. Vol. 12 (1)
- Venkatraman, N. (1989). *Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement*. **Management Science**, 35: 942-962
- Venkatraman, N., & Prescott, J. E. (1990). *Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implication*. **Strategic Management Journal**, 11: 1-23
- Wernerfelt, B. (1984). *A Resource-Based View of the Firm*. **Strategic Management Journal**, 5 (2) dalam Rose, Raduan Che, Haslinda Abdullah, dan Alimin Ismail Ismad. (2010). A Review on the Relationship Between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance. The Journal of International Social Research, Volume 3/11, Spring
- Wiklund, J & Shepherd, D. (2003). *Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-sized Business*. **Strategic Management Journal**. 24 dalam Rose, Raduan Che, Haslinda Abdullah, dan Alimin Ismail Ismad. (2010). A Review on the Relationship Between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance. The Journal of International Social Research, Volume 3/11, Spring
- Wingwon, Boonthawan (2012). *Effect of Entrepreneurship, Organization Capability, Strategic Decision Making and Innovation toward The Competitive Advantage of SMEs Emterprises*. **Journal of Management and Sustainability**. Vol. 2, No. 1
- Zahra, S. A., & Das, R. (1993). *Innovation strategy and financial performance in manufacturing copmanies: An empirical study*. **Production and operations management**, 2(1), 15-37.
- Zhou , Kevin Zheng, James R. Brown & Chekitan S. Dev (2009). *Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand-Based Perspective*. **Journal of Business Research**, Vol. 62, n. 11, p. 1063-1070