



## Meningkatkan Kinerja Bisnis Lumpia Semarang melalui Keunggulan Bersaing

**Bogy Febriatmoko**  
**Widhian Hardiyanti**  
**Sartika Wulandari**

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank  
Jl. Kendeng V, Bendan Ngisor, Semarang, Indonesia 50241

---

### Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima: 9 Januari 2019

Disetujui: 15 April 2019

*Keywords:* SMEs, Market Orientation, Competitive Advantage, Business Performance, Lumpia Semarang.

---

### Abstract

*This research was conducted on small and medium business. This research takes an object on the typical food Lumpia in Semarang. This research is a continuation of our previous research on Semarang's specialty foods, specifically more specifically researching the lumpia and want to increase the competitive advantage of the product in Semarang, so that the product can continue to exist and develop as Semarang's special food. The purpose of this research is to identify the problems that arise related to competitive advantage, the performance of UMKM lumpia business in Semarang, and to know whether competitive advantage can be a bridge between product innovation with business performance & between market orientation and business performance. In addition to know the effect of product innovation & market orientation on business performance. The population of this research is lumpia industry in Semarang city which amounted to 30, with the method of collecting data in the form of questionnaire obtained from businessman lumpia as respondent. Stages in this research are as follows: identification of research problems, data collection and tabulation, data quality test and data analysis. The result of this study are, the effect of market orientation (OP) on competitive advantage (KB) is significantly positive. While the influence of OP on business performance (KIB) is postitif, but not significant.*

---

### Abstrak

Penelitian ini dilakukan pada usaha kecil dan menengah. Penelitian ini mengambil objek pada makanan khas Lumpia di Semarang. Penelitian ini merupakan kelanjutan dari penelitian kami sebelumnya tentang makanan khas Semarang, khususnya meneliti lumpia dan ingin meningkatkan keunggulan kompetitif produk di Semarang, sehingga produk dapat terus eksis dan berkembang sebagai makanan khas Semarang. Tujuannya dari penelitian ini adalah mengidentifikasi masalah-masalah yang timbul terkait keunggulan bersaing, kinerja bisnis lumpia UMKM di Semarang, dan untuk mengetahui apakah keunggulan kompetitif dapat menjadi jembatan antara inovasi produk dengan kinerja bisnis & antara orientasi pasar dan kinerja bisnis. Selain itu untuk mengetahui pengaruh inovasi produk & orientasi pasar terhadap kinerja bisnis. Populasi penelitian ini adalah industri lumpia di kota Semarang yang berjumlah 30, dengan metode pengumpulan data berupa kuesioner yang diperoleh dari pengusaha lumpia sebagai responden. Tahapan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: identifikasi masalah penelitian, pengumpulan dan tabulasi data, uji kualitas data dan analisis data. Hasil dari penelitian ini adalah, pengaruh orientasi pasar (OP) terhadap keunggulan kompetitif (KB) secara signifikan positif. Sementara pengaruh OP terhadap kinerja bisnis (KIB) bersifat positif, tetapi tidak signifikan.

---

✉ Corresponding Author:  
bogy@edu.unisbank.a.id

ISSN (print): 1412-3126  
ISSN (online): 2655-3066

## PENDAHULUAN

Usaha mikro/kecil atau yang biasa disebut UMKM merupakan topik yang sangat menarik untuk diperbincangkan, karena kalau kita lihat usaha ini seperti usaha yang sekedar untuk mencukupi kebutuhan makan pemiliknya artinya kalau kita bandingkan dengan usaha besar, usaha kecil ini tampak luarnya seperti usaha ala kadarnya saja. Akan tetapi sebenarnya UMKM memiliki peran sangat penting dalam perekonomian suatu negara. Terbukti saat terjadi krisis ekonomi 1998, hanya sektor UMKM yang bertahan dari *collapse*-nya perekonomian. Kontribusi sektor UMKM dalam menentukan Produk Domestik Bruto (PDB) dan sektor penghasil devisa negara juga tak perlu diragukan lagi. Data BPS tahun 2012 menyebutkan jumlah UMKM sebanyak 56,5 juta unit atau tumbuh 15,3 persen dari tahun 2006 yang sebanyak 49 juta unit. Kontribusi UMKM dalam pembentukan PDB tahun 2012 meningkat 46% atau menjadi sebesar Rp1.505 triliun dibandingkan Rp1.032 triliun pada tahun 2006. (Kemenkeu 2017).

Persaingan industri makanan yang semakin semarak, menuntut pelaku bisnis dalam bidang makanan untuk dapat selalu menggunakan strategi bersaing yang relevan dengan perkembangan kondisi lingkungan bisnisnya agar dapat mempertahankan keunggulan bersaing yang berkesinambungan terhadap perusahaan sejenis serta tetap eksis dalam lingkungan bisnisnya. Begitupula dengan persaingan usaha lumpia di Semarang dirasa sangat kuat dan memperebutkan segmen pasar yang sama. Situasi ini menuntut pelaku usaha lumpia di Semarang untuk menciptakan strategi manufaktur yang baik agar bisa meningkatkan kinerja bisnisnya.

Penelitian ini mengambil objek pada makanan khas di Semarang yaitu Lumpia. Lumpia Semarang ini diciptakan dan dirintis oleh pasangan suami-istri China-Jawa sekitar satu abad yang lalu. Pasangan suami istri tersebut sebelum menikah memang merupakan penjual lumpia dengan rasa khas budaya dari masing-masing daerah. Pemuda China

bernama Choa Taiyu yang berasal dari Fuking menyajikan lumpia dengan resep Hokiang, sedang Mbok Warsih sebagai orang pribumi mempunyai ramuan khas Semarang. Dari perpaduan rasa Hokiang dan Semarang inilah, makanan lumpia menjadi kebanggaan warga Semarang dan kini telah diwarisi oleh keempat generasi.

Secara umum harga lumpia di kota Semarang cukup bersaing. Seiring dengan program pariwisata yang terus berkembang, bisnis makanan olahan di kota Semarang juga semakin tinggi persaingannya. Hasil prasurvey terhadap pengusaha lumpia menunjukkan bahwa pendapatan para pengusaha lumpia mengalami pasang surut dikarenakan semakin banyak pesaing-pesaing yang bermunculan dan pengusaha-pengusaha yang bermodal besar.

Alasan melakukan penelitian ini karena ingin memperdalam penelitian kami sebelumnya di tahun 2015 tentang makanan khas Semarang, khususnya lebih spesifik meneliti tentang lumpia dan ingin meningkatkan keunggulan bersaing produk tersebut di Semarang, sehingga produk tersebut bisa terus eksis dan berkembang sebagai makanan khas Semarang.

## LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Landasan Teori

#### Orientasi Pasar

Pasar merupakan sejumlah pelanggan dan klien/mitra yang menggunakan produk organisasi/perusahaan atau produk pengganti dan pesaing (Frishammar dan Horte, 2007). Ide dari konsep orientasi pasar ini berasal dari konsep pemasaran, yang merupakan filosofi dalam berbisnis. Dalam konsep yang lebih sederhana orientasi pasar ini sebenarnya demi memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan dengan sasaran yang lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan pesaing (Kotler dan Armstrong, 2009).

Agar menang dalam suatu persaingan, maka dalam memasarkan produk saat ini produsen tidak hanya berdasarkan pada

kualitas produk saja, tetapi juga bergantung pada strategi yang umumnya digunakan perusahaan yaitu orientasi pasar (Never and Slater, 1990) dan inovasi (Wahyono, 2002) serta orientasi kewirausahaan (Weerawerdana, 2003).

### Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan Bharadwaj, S.G., P., Varadarajan, R., Fahy, J (1993). Porter (1990) mengungkapkan bahwa keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan bagi pelanggannya. Day dan Wensley (1988) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Kotler (2010) mengatakan bahwa keunggulan bersaing adalah daya unggul yang dimiliki oleh perusahaan melebihi apa yang dimiliki oleh para pesaingnya, yang diperoleh dari menawarkan nilai yang lebih besar kepada para konsumennya dibanding apa yang ditawarkan oleh pesaing-pesaingnya.

Berdasarkan hal-hal di atas penulis mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerja sama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya.

### Kinerja Bisnis

Venkatraman dan Ramanujam (1986) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan merupakan sebuah konstruk multidimensi. Dalam hal ini, kinerja perusahaan terdiri dari kinerja keuangan, kinerja bisnis, dan kinerja keorganisasian. Kinerja keuangan berada di pusat wilayah efektifitas keorganisasian. Ukuran kinerja ini dinilai sangat penting, tetapi tidak cukup untuk mendefinisikan efektifitas keseluruhan. Standar berbasis akuntansi seperti penerimaan atas aset (*return on asset*), penerimaan atas penjualan (*return on sales*), dan *return on equity* mengukur keberhasilan keuangan. Indikator-indikator

tersebut menggambarkan profitabilitas saat ini. Ukuran kinerja bisnis berkaitan dengan pasar seperti pasar pangsa pasar, pertumbuhan, diversifikasi, dan pengembangan produk. Terdapat dua dimensi dalam kinerja ini, yaitu (i) indikator yang berkaitan dengan pertumbuhan dalam bisnis yang ada dan (ii) indikator yang berkaitan dengan posisi perusahaan di masa datang (pengembangan produk baru dan diversifikasi). Ukuran efektifitas keorganisasian berkaitan erat dengan stakeholder. Contoh ukuran tersebut adalah kepuasan pelanggan, kualitas dan tanggung jawab sosial. Terdapat dua dimensi, yaitu (i) indikator yang berkaitan dengan kualitas (kualitas produk, kepuasan pegawai), dan (ii) indikator yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial (lingkungan dan masyarakat).

### Pengembangan Hipotesis

#### Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing.

Narver dan Slater (1990) 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).

Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa koordinasi interfunksional merupakan kegunaan dari sumber daya perusahaan yang terkoordinasi dalam menciptakan nilai unggul bagi pelanggan yang ditargetkan. Koordinasi interfunksional menunjuk pada aspek khusus dari struktur organisasi yang mempermudah komunikasi antar fungsi organisasi yang berbeda. Koordinasi interfunksional didasarkan pada informasi pelanggan dan pesaing serta

terdiri dari upaya penyelarasan bisnis, secara tipikal melibatkan lebih dari departemen pemasaran, untuk menciptakan nilai unggul bagi pelanggan. Koordinasi interfunksional dapat mempertinggi komunikasi dan pertukaran antara semua fungsi organisasi yang memperhatikan pelanggan dan pesaing, serta untuk menginformasikan *trend* pasar yang terkini. Hal ini membantu perkembangan baik kepercayaan maupun kemandirian diantara unit fungsional yang terpisah, yang pada akhirnya menimbulkan lingkungan perusahaan yang lebih mau menerima suatu produk yang benar-benar baru yang didasarkan dari kebutuhan pelanggan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Akimova (1999) 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) juga menyatakan bahwa budaya perusahaan yang menekankan pada pentingnya perusahaan untuk memperhatikan pasar (berorientasi pasar) akan mengarah pada penguatan keunggulan bersaing perusahaan tersebut.

H1: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

### **Orientasi Pasar Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Bisnis.**

Orientasi pasar adalah pengaruh internal yang penting dan telah terbukti memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja organisasi. Orientasi pasar mengacu pada organisasi berbagai generasi, penyebaran, dan tanggap terhadap kecerdasan pasar (Kohli dan Jaworski, 1990). Konsep orientasi pasar tidak hanya berlaku untuk konsumen atau perusahaan produk industri, tetapi juga untuk perusahaan jasa. Slater dan Narver (1995) meneliti pengaruh pasar orientasi pada kinerja

toko eceran di Amerika dan hasilnya mendukung hubungan positif antara langkah-langkah tinggi orientasi pasar dan tingkat tinggi kinerja toko ritel. Appiah-Adu dan Satyendra (1999) menemukan sebuah hubungan yang positif dan signifikan antara orientasi pasar dan kinerja antara UKM di Inggris. Diperkuat oleh temuan oleh Pelham dan Wilson (1996) adanya pengaruh positif dengan kinerja bisnis dan hal yang sama ditemukan pada orientasi pelanggan (yaitu pasar orientasi) secara signifikan di seluruh UKM Amerika. Dalam penelitian Baker & Sinkula (1999) menunjukkan bahwa orientasi pasar secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Sedangkan Han *et al.* (1998) menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Akan tetapi dalam penelitiannya tersebut dinyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, melalui inovasi sebagai *variable intervening*.

Mengacu pada kajian teoritis dan empiris yang telah dipaparkan di atas, upaya meningkatkan kinerja perusahaan dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu secara internal dan eksternal. Khususnya secara eksternal peningkatan kinerja perusahaan dilakukan dengan menggunakan pendekatan kultur yang berorientasi pada pasar (*market orientation*), yaitu bagaimana memahami kebutuhan, keinginan dan permintaan pasar. Dalam aplikasinya upaya tersebut menjadi satu kebutuhan untuk dilakukan dalam mengoptimalkan kinerja usaha. *Market orientation* memiliki peran yang sama penting dan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Harris dan Ogbonna (2000), yang membuktikan bahwa terdapat hubungan langsung antara orientasi pasar dengan kinerja.

Berdasarkan permasalahan dan teori diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis

### Keunggulan Bersaing Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Bisnis

Keunggulan bersaing diperkirakan dapat menghasilkan kinerja pasar yang unggul dan kinerja finansial (laba pada investasi, penciptaan kesejahteraan pemegang saham/dividen) (Day & Wensley, 1988). Sumber-sumber keunggulan bersaing analisis keunggulan bersaing menunjukkan perbedaan dan keunikan di antara pesaing. Sumber keunggulan bersaing adalah keterampilan, sumber daya dan pengendalian yang superior. Keterampilan yang superior memungkinkan organisasi untuk memilih dan melaksanakan strategi yang akan membedakan dengan organisasi lain dan persaingan dengan pesaing. Keterampilan mencakup kemampuan teknis, manajerial dan operasional. Sebagai contoh, pengetahuan tentang apa yang diinginkan dan diminta oleh konsumen dapat membantu perusahaan dalam menggunakan kemampuan yang dimilikinya untuk kepuasan konsumen.

Keunggulan bersaing sangat menjadi penting pada saat perusahaan memasuki pasar yang sangat kompetitif, dimana keberhasilan jangka pendek bahkan jangka panjang akan ditentukan oleh kemampuan perusahaan membangun basis yang kuat bagi keunggulan yang berkelanjutan lebih baik dari yang dimiliki pesaingnya dalam pasar yang dilayani. Keunggulan bersaing ditingkatkan melalui sumber daya dan kapabilitas yang dipostulasikan bersifat khas perusahaan sehingga dapat diharapkan untuk menuntut manajemen menghasilkan kinerja yang superior dalam pasar (misalnya: volume penjualan, porsi pasar, tingkat pertumbuhan kinerja perusahaan) dan kinerja keuangan (misalnya: *return on investment*, serta kemakmuran bagi pemilik). (Ferdinand, 2000).

Hasil penelitian Li (2000) berhasil menemukan adanya pengaruh positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja bisnis yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan *return on investment*.

Selain itu hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Dogre dan Vickrey (1994), yang mengatakan bahwa perusahaan yang unggul dalam persaingan, akan menciptakan kinerja pemasaran yang baik.

Berdasarkan permasalahan dan teori diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

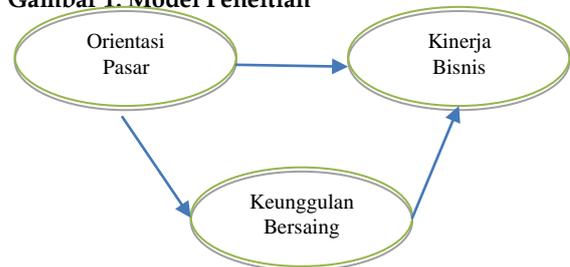
H3: Keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

### METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah industri lumpia yang berada di kota Semarang. Data yang digunakan adalah data primer, dilakukan dengan metode kuesioner untuk memperoleh data tentang dimensi dari model yang sedang dikembangkan ini.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah orientasi pasar, keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis. Variabel Orientasi Pasar dan Keunggulan Kompetitif memiliki tiga indikator, sedangkan Variabel Kinerja Bisnis memiliki empat indikator. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan *software* SMART PLS 3.

Gambar 1. Model Penelitian



### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### Hasil Analisis

Evaluasi outer model yang pertama adalah validitas konstruk. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Berikut hasil output korelasi antara indikator penelitian dengan konstruksya. Hasil output korelasi antara

indikator penelitian mulai dari Keunggulan Bersaing (KB), Kinerja Bisnis (KiB), dan Orientasi Pasar (OP) telah memenuhi *covergent validity* karena semua *factor loading* berada di atas 0,70. Hasil pengujian nilai AVE menunjukkan bahwa untuk konstruk KB, KIB, maupun OP lebih besar dari 0,50. Sehingga dapat disimpulkan konstruk dalam penelitian ini sudah baik, karena lebih besar dari 0,50. *Discriminant validity* dapat disimpulkan bahwa akar AVE konstruk KIB 0,868 lebih tinggi dari korelasi antara konstruk KIB dengan KB yang hanya sebesar 0,722. Akar AVE konstruk OP 0,883 lebih tinggi dari korelasi antara konstruk OP dengan IP sebesar 0,747. Akar AVE konstruk KB sebesar 0,845 lebih tinggi dari korelasi antara konstruk KB dengan KIB sebesar 0,722.

Hasil *output* statistik pada tabel *Latent Variables* menunjukkan bahwa besaran korelasi antar variabel independen tingkat korelasinya masih di bawah 95%, maka dapat dikatakan tidak terjadi multikolinieritas.

### Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas konstruk diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk penelitian dikatakan reliabel apabila nilai konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* nya lebih dari 0,70. Hasilnya menunjukkan nilai *composite reliability* konstruk KB, KIB, dan OP lebih dari 0,70. Nilai *cronbach alpha* di atas 0,70, berarti reliabel. Hasil *Output composite reliability* maupun *cronbach alpha* baik untuk konstruk OP, KIB dan KB semuanya di atas 0,70. Sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas baik.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji *goodness-fit* model.

Hasil *output* statistik menunjukkan bahwa untuk model pertama, pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing sebesar 68%. Untuk model kedua nilai R-

Square yang dihasilkan sebesar 0.57 yang berarti bahwa pengaruh variabel inovasi produk, orientasi pasar, keunggulan bersaing, terhadap kinerja bisnis sebesar 57%. Sedangkan sisanya sebesar 43% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Evaluasi model (inner model) kemudian dilakukan untuk melihat nilai signifikansi dan pengaruh antar variabel melalui prosedur *bootstrapping* (Ghozali, 2014). Pada penelitian ini, nilai signifikansi yang digunakan (*two-tailed*) *t-value* > 1,96 (*significance level* = 5%).

Pengaruh orientasi pasar (OP) terhadap keunggulan bersaing (KB) positif signifikan, hal ini dilihat dari nilai *t-statistik* sebesar 14,7. Sedangkan pengaruh OP terhadap kinerja bisnis (KIB) positif, tetapi tidak signifikan karena nilai *t-statistiknya* hanya 1,773. Sedangkan pengaruh KB terhadap KIB sebesar 1,696 yang berarti KB tidak berpengaruh secara signifikan terhadap KIB.

### Pembahasan

#### Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Orientasi Pasar berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing sebesar 13,1 dan signifikan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Akimova (1999), 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) juga menyatakan bahwa budaya perusahaan yang menekankan pada pentingnya perusahaan untuk memperhatikan pasar (berorientasi pasar) akan mengarah pada penguatan keunggulan bersaing perusahaan tersebut.

#### Orientasi Pasar dan Kinerja Bisnis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa OP berpengaruh positif terhadap KiB, sebesar 1,090, namun tidak dapat dikatakan signifikan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Pelham dan Wilson (1996) adanya pengaruh positif dengan kinerja bisnis dan hal yang sama ditemukan pada orientasi pelanggan (yaitu pasar orientasi) secara signifikan di seluruh UKM Amerika.

Kinerja bisnis masih dipengaruhi banyak faktor lain selain orientasi pasar. Upaya meningkatkan kinerja perusahaan dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu secara internal dan eksternal. Khususnya secara eksternal peningkatan kinerja perusahaan dilakukan dengan menggunakan pendekatan kultur yang berorientasi pada pasar (*market orientation*), yaitu bagaimana memahami kebutuhan, keinginan dan permintaan pasar. Dalam aplikasinya upaya tersebut menjadi satu kebutuhan untuk dilakukan dalam mengoptimalkan kinerja usaha. *Market orientation* memiliki peran yang sama penting dan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini upaya internal nampaknya lebih mendominasi peningkatan kinerja bisnis dibanding upaya eksternal seperti orientasi pasar.

### **Keunggulan Bersaing dan Kinerja Bisnis**

Keunggulan bersaing dapat menghasilkan kinerja pasar yang unggul dan kinerja finansial (laba pada investasi, penciptaan kesejahteraan pemegang saham/dividen) (Day dan Wensley, 1988). Sumber-sumber keunggulan bersaing analisis keunggulan bersaing menunjukkan perbedaan dan keunikan di antara pesaing. Sumber keunggulan bersaing adalah keterampilan, sumber daya dan pengendalian yang superior. Keunggulan bersaing sangat menjadi penting pada saat perusahaan memasuki pasar yang sangat kompetitif, dimana keberhasilan jangka pendek bahkan jangka panjang akan ditentukan oleh kemampuan perusahaan membangun basis yang kuat bagi keunggulan yang berkelanjutan lebih baik dari yang dimiliki pesaingnya dalam pasar yang dilayani.

Keunggulan bersaing ditingkatkan melalui sumber daya dan kapabilitas yang dipostulasikan bersifat khas perusahaan

sehingga dapat diharapkan untuk menuntut manajemen menghasilkan kinerja yang superior dalam pasar (misalnya: volume penjualan, porsi pasar, tingkat pertumbuhan kinerja perusahaan) dan kinerja keuangan (misalnya: return on investment, serta kemakmuran bagi pemilik). Dalam penelitian ini UKM belum termasuk dalam perusahaan yang unggul dalam bidang manajemennya, sehingga variabel keunggulan bersaing belum dapat mempengaruhi kinerja bisnis secara signifikan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk meningkatkan Keunggulan Bersaing seorang pengusaha harus benar benar memahami kondisi pasar secara mendalam, karena dengan memahami pasar maka pengusaha akan mengetahui hal-hal apa saja yg diinginkan konsumen sehingga akan berdampak positif terhadap persaingan usaha. Faktor orientasi pasar memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja bisnis yang berarti bahwa ada faktor lain yang bisa mempengaruhi kinerja bisnis. Sedangkan keunggulan bersaing tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja bisnis.

### **Saran**

Untuk pengusaha haruslah benar-benar memahami kondisi pasar secara menyeluruh, tujuannya adalah untuk memahami apa yang diinginkan oleh konsumen sehingga pengusaha dalam mengoperikan unit bisnisnya memiliki pedoman yang kuat yang akan berdampak pada kinerja bisnisnya. Pengusaha tidak akan sembarangan dalam membuat produk, tetapi akan mengacu pada keinginan konsumen/pasar sehingga produknya akan mudah diterima oleh konsumen.

Untuk penelitian selanjutnya cobalah memasukkan variabel lain yang belum ada dalam penelitian ini karena keterbatasan kami, kami yakin masih ada faktor lain yang dapat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja bisnis khususnya di sektor UMKM.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akimova, I. (1999). Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firm. *European Journal of Marketing*, p.1128-1146.
- Baker, W.E., dan James M. S. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol.27(4).
- Bharadwaj, S.G., P., Varadarajan, R., dan Fahy, J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*.
- Day, G. dan Wensley, R. (1988). Assign Advantage: A Framework for Diagnostic Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, Vol. 52
- Droge, C., dan Shownee, V. (1994). Source and Outcomes of Competitive Advantage: An Explanatory Study in The Furniture Industry. *Decision Sciences*, p.669-689.
- Frishammar, J., dan Hörte, S. Å. (2007). The Role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms. *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 22(3), pp. 251-266.
- Han, J.K., Namwoon, K., dan Rajendra, K.S. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, Vol.62(4).
- Harris, L. C., dan Ogbonna, E. (2000). The Response Of Front-Line Employees To Market-Oriented Culture Change. *European Journal of Marketing*, Vol.34
- Jaworski, B.J., dan Ajay, K. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, Vol.57(3).
- Kohli, A. K., dan Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 1-18.
- Kotler, P., dan Armstrong, G. (2009). *Principles of Marketing*. New York: Prentice-Hall.
- Kotler, P., dan Gary, A. (2010). *Principles of Marketing, 13th Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Li, L. X. (2000). An Analysis of Sources of Competitiveness and Performance of Chinese Manufacturers. *International Journal of Operation and Production Management*, Vol.20(3)
- Narver, J.C., dan Slater, S.F. (1990). The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of Marketing*. pp.20-35.
- Porter, M.E. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Venkatraman, dan Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: a Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, Vol 11, pp. 801-814.
- Wahyono. (2002). Orientasi Pasar dan Inovasi: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol.1(1).
- Weerawardena, J. (2003). Exploring The Role of Market Learning Capability in Competitive Strategy. *European Journal of Marketing*, Vol.37, pp. 407-429.