

**PENGARUH STRATEGI INOVASI, ORIENTASI PASAR
TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING DAN
KINERJA PERUSAHAAN**

(Studi pada Usaha Kecil dan Menengah Di SMESCO Indonesia)

DISERTASI

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Mencapai Gelar Doktor**



Oleh:

**MOHAMMAD MABRUR TAUFIK
147020200112001**

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2019**



DISERTASI

PENGARUH STRATEGI INOVASI, ORIENTASI PASAR TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA PERUSAHAAN (Studi pada Usaha Kecil dan Menengah di SMESCO Indonesia)

Oleh :

MOHAMMAD MABRUR TAUFIK
147020200112001

Dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal : **01 Maret 2019**
Dan dinyatakan memenuhi syarat

Komisi Promotor,


Prof. Dr. Surachman, SE., MSIE
Promotor


Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS
Ko – Promotor 1


Ananda Sabil Hussein, SE., M.Com., Ph.D
Ko – Promotor 2

Mengetahui,
a/n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
Ketua Program Doktor Manajemen
Kampus Jakarta


Dr. Drs. Fatchur Rohman, M.Si., CSM., CMA
NIP. 19610121 198601 1 002

LEMBAR IDENTITAS PROMOTOR DAN PENGUJI

Judul : PENGARUH STRATEGI INOVASI, ORIENTASI PASAR TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA PERUSAHAAN (Studi pada Usaha Kecil dan Menengah di SMESCO Indonesia)

Nama Mahasiswa : MOHAMMAD MABRUR TAUFIK

Program Studi : ILMU MANAJEMEN

KOMISI PROMOTOR

Promotor : Prof. Dr. Surachman, SE., MSIE

Promotor 1 : Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS

Promotor 2 : Ananda Sabil Hussein, SE., M.Com., Ph.D

TIM PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Ubud Salim, SE., MA

Dosen Penguji 2 : Dr. Drs. Fatchur Rohman, M.Si., CSM., CMA

Dosen Penguji 3 : Dr. Rofiaty, SE., MM

Dosen Penguji Luar 1 : Prof. H. Ahmad Sonhadji, KH., MA., Ph.D

Dosen Penguji Luar 1 : Prof. Dr. drg. Ida Ayu Brahmasari, Dipl.,DHE.,MPA

Tanggal Yudisium : 01 Maret 2019

a.n. Dekan
Ketua Program Doktor Manajemen
Kampus Jakarta



Dr. Drs. Fatchur Rohman, M.Si., CSM., CMA

NIP. 19610121 198601 1 002

PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah DISERTASI dengan judul:

“PENGARUH STRATEGI INOVASI, ORIENTASI PASAR TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA PERUSAHAAN (Studi pada Usaha Kecil dan Menengah di SMESCO Indonesia)”

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah DISERTASI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 01 Maret 2019

Mahasiswa,



Nama : MOHAMMAD MABRUR TAUFIK
NIM : 147020200112001
PS : DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PPS FEB UB

RIWAYAT HIDUP

Mohammad Maburr Taufik, Kebumen, 14 Januari 1973 anak ke 4 dari 7 bersaudara, Ayah H. Abdul Ghoni Alias Moch Chusni (Alm) dan Ibu Hj. Sopidah.

Pendidikan Sekolah Dasar di SD Inpres 02 Desa Tanjungmeru Kutowinangun

Kebumen, Sekolah Menengah Pertama di MTs N Triwarno Kutowinangun

Kebumen, Sekolah Menengah Atas di SMA Muhammadiyah Borobudur

Magelang, Sarjana Agama dari Institut Islam Walisembilan Semarang Tahun

1993-1998, Sarjana Ekonomi dari Yayasan Alumni Universitas Diponegoro

“Universitas Semarang” Tahun 1995-1999, Strata Dua pada Program

Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang “Magister Manajemen” Tahun

2003-2005, minat Kosentrasi Strategi, Strata Tiga pada pendidikan Pascasarjana

Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Brawijaya Malang 2014 sampai dengan sekarang, minat Kosentrasi

Strategi.

Profesi yang digeluti sebagai akademisi “Dosen Profesional” sejak Tahun

2000 sampai sekarang, register pada Pangkalan Dosen Dikti sebagai Dosen

Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur Jakarta. Nomor Induk

Dosen Nasional (NIDN): 0314017302 dan Sertifikat Dosen Profesional Nomor:

15103104502826.

Malang, 7 Januari 2019

Penulis,

Mohammad Maburr Taufik
147020200112001

UCAPAN TERIMA KASIH

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan puji syukur kepada Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan akal yang sehat melalui Wahyu-Nya serta dituntun menuju jalan lurus dan benar menuju Ridho-Nya, sehingga

terselesainya disertasi dengan judul: Pengaruh Strategi Inovasi, Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Usaha Kecil dan Menengah di SMESCO Indonesia).

Penulis dalam kesempatan ini memohon maaf dan sekaligus memohon ijin untuk menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Yth:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Nuhfil Hanani, A. R., M. S., selaku Rektor Universitas Brawijaya Malang, yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh pendidikan Pascasarjana Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Nurkholis, S.E.,M.Bus.,(Acc),Ak., Ph.D, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang, yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh dan memfasilitasi proses belajar mengajar pada pendidikan Pascasarjana Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Dr. Drs. Fatchur Rohman, M.Si., CSM., CMA selaku Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Non Domisili Jakarta pada periode Tahun 2018-2022, yang menciptakan iklim kekeluargaan antara mahasiswa dengan dosen sehingga hubungan kemanusiaan terjalin dengan baik, harmonis secara profesional.

4. Ibu Prof. Dr. Noermijati, MTM.,CPHR., selaku Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen, yang memberikan iklim kondusif kepada semua pihak sehingga dapat menjalankan tugas pokok dan fungsi masing-masing di Lingkungan Pascasarjana Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Brawijaya Malang.

5. Bapak Prof. Dr. Drs. Surachman, M.SIE, selaku Promotor, dalam kesibukannya dengan penuh kesabaran, ketelatenan, keteladanan, ketegasan, ketulusan untuk meluangkan waktu mengarahkan, membimbing dan mendorong terselesaikannya disertasi ini.

6. Ibu Dr. Mintari Rahayu, S.E., M.S, selaku Ko-Promotor, dalam kesibukannya dengan penuh perhatian, ketelitian dan idealis, yang dilandasi sifat dan sikap profesional serta keibuan sehingga terselesaikannya disertasi ini.

7. Bapak Ananda Sabil Hussein, S.E., M.Com., Ph.D, selaku Ko-Promotor, dalam kesibukannya dengan penuh kejelian, ketelitian, kesabaran dan sebagai contoh seorang dosen pembimbing yang sangat baik serta yang dilandasi sifat, sikap profesional sehingga terselesaikannya disertasi ini.

8. Bapak Prof. Dr. Ubud Salim, S.E., M.A, selaku Penguji, dalam kesibukannya dengan penuh kesabaran, kejelian, ketelitian, keteladanan yang dilandasi sifat dan sikap profesional, mengarahkan penulis pada penulisan sesuai dengan kaedah penulisan yang benar sesuai peraturan di lingkungan Pascasarjana Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Brawijaya Malang.

9. Bapak Dr. Drs. Fatchur Rohman, M.Si., CSM.,CMA selaku Penguji, dalam kesibukannya dengan penuh kesabaran, ketelitian, kejelian, ketulusan

yang dilandasi sifat dan sikap profesional mengarahkan penulis pada penulisan yang benar sesuai kaedah peraturan yang berlaku di Lingkungan Pascasarjana Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Brawijaya Malang.

10. Ibu Dr. Rofiaty, S.E.,M.M, selaku Penguji, dalam kesibukannya dengan penuh kesabaran, dorongan, semangat yang dilandasi sifat dan sikap profesional serta keibuan sehingga terselesaikannya disertasi ini.

11. Bapak Prof. H. Ahmad Sonhadji K.H., M.A., Ph.D selaku Penguji Eksternal 1, dalam kesibukannya bersedia menguji dan sekaligus memberikan masukan demi sempurnanya disertasi ini pada sidang Ujian Akhir Disertasi Pascasarjana Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Brawijaya Malang.

12. Ibu Prof. Dr. drg. Hj. Ida Aju Brahmasari, Dipl. DHE., MPA selaku Penguji Eksternal 2, dalam kesibukannya bersedia menguji dan sekaligus memberikan masukan demi sempurnanya disertasi ini pada sidang Ujian Akhir Disertasi Pascasarjana Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Brawijaya Malang.

13. Bapak Prof. Dr. Drs. Armanu Thoyib, M.Sc, selaku Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Malang Periode Tahun 2012-2018, yang memberi inspirasi sifat dan sikap santun serta tauladan mengantarkan anak didik dalam mencapai cita-citanya, khususnya dalam menempuh pendidikan Pascasarjana Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Brawijaya Malang.

14. Bapak Prof. Dr. Margono Setiawan, SU.,M.Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Non Domisili Jakarta pada periode Tahun 2012-2018,

yang selalu mendorong supaya belajar dengan baik dan menyelesaikan kuliah tepat waktu serta mendorong terselesainya disertasi ini.

15. Para Dosen Universitas Brawijaya Malang dan Para Guru serta Dosen pada pendidikan sebelumnya sejak dilahirkan sampai dengan sekarang, yang telah mendidik dan mentransformasikan ilmunya ke penulis sehingga dapat mengantarkan penulis mencapai pada taraf pendidikan tertinggi pada pendidikan Pascasarjana Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Brawijaya Malang.

16. Bapak Drs. Djaetun HS dan Bapak Kasih Hanggoro, MBA, selaku Pemilik dan Ketua Yayasan Pendidikan Budi Luhur Cakti "Univesitas Budi Luhur" serta Bapak Widodo MS, S.Kom. selaku Direktur Keuangan, yang telah memfasilitasi dengan kasih dan welas asih serta keteladanan, dalam dukungan biaya kuliah pada pendidikan Pascasarjana Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Brawijaya Malang.

17. Rektor Universitas Budi Luhur Jakarta, Bapak Prof. Dr. agr. sc., Ir. Didik Sulistyanto, yang telah menciptakan iklim berkarya, bekerja, iklim belajar dan proses akselerasi aktualisasi diri serta hubungan civitas akademika dengan baik menjadikan budaya organisasi di lingkungan Universitas Budi Luhur Jakarta menjadi produktif dan sinergis.

18. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur Jakarta dan segenap dosen dan staf Universitas Budi Luhur Jakarta.

19. Ibu Ir. Ratnaningsih Asmara Wulan, MBA, selaku Dekan FEB Universitas Budi Luhur dan Direktur Sumber Daya Manusia Yayasan Budi Luhur Cakti, yang memfasilitasi memberikan rekomendasi kuliah pendidikan

Pascasarjana Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Brawijaya Malang.

20. Direktur SMESCO Indonesia dan Kepala LPP KUKM SMESCO Indonesia yang telah berkorban waktu dalam mendampingi, memberi masukan demi kelancaran penulisan ini.

21. Bapak H. Abdul Ghoni Alias Moch. Chusni (Alm) dan Ibu Hj. Sopidah, selaku orang tua kandung, yang telah melahirkan dan membesarkan, mendidik dengan baik sehingga selaku anak dapat mengembangkan ilmunya, untuk mengikuti pendidikan Pascasarjana Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Brawijaya Malang.

22. Ibu Yun Inayani Satari, S.E.,Akt.,M.M. selaku istri yang mendampingi, mengerti dalam setiap kondisi beserta keluarga besarnya Bapak H. Drs. Satori Adib Sihwadi, S.E.,M.M dan Ibu Hj. Fatkhia Sunarti, Bchk (Almh) beserta adik Sigit Pandu Basuki, ST.,M.T; Rizky Agung Pambudi, S.E.,M.M; Panacca Kurniawan, ST.

23. Keluarga besar sekandung, selaku kakak dan adik penulis: Siti Rokhayah, B.Sc, S.Ag., M.M; Dra. Sri Rahayuningsih (Almh); Agus Tubadji, S.H.I; Wuri Dyah Yuliastri, S.H., M.H; Wahyu Nuri Rahmawati, A.Md.,S.Pd.,S.E; Ummu Azizatul Nurjannah, S.H. yang selalu memberikan sesuatu terbaik dalam menempuh pendidikan Pascasarjana Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Brawijaya Malang.

24. Teman-teman satu kelas, angkatan 3 (UBJ) pada pendidikan Pascasarjana Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Brawijaya Malang, yang selalu kompak saling memotivasi demi terselesaikannya disertasi ini

25. Semua orang dan semua pihak yang mendukung berhasilnya penulis dalam menempuh pendidikan Pascasarjana Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Brawijaya Malang, khususnya yang mendengar, mengetahui serta yang mendoakan penulis pada operasi jantung ganti katup menggunakan mekanik di R.S. Jantung Harapan Kita Jakarta (Team dokter: Dr. Nur Haryono, SpJp (K); Dr.,Dr.,Dudy A. Hanafy, SpBTKV (K), Mars; Dr. Chairil G, Sp.An KAKV; dr. Regina Marlia; dr. Muhammad Syaltut; Ns Kumara). Oleh karenanya atas pertolongan Allah SWT melalui team dokter tersebut maka operasi berhasil sempurna dan sukses, menjadikan penulis lebih sehat, lebih kuat pasca operasi, sehingga mengantarkan terselesaikannya disertasi ini, sungguh kebahagiaan yang tiada tara dalam kehidupan kedua ini, semoga penulis dapat mensyukurinya.

Akhir kata, penulis mohon maaf jika masih ada yang belum disebutkan nama-namanya, yang mungkin lebih berjasa demi keberhasilan kuliah ini, penulis hanya memohonkan doa kepada Allah SWT, semoga semua pihak mendapat Ridho-Nya. Aamien.

Malang, 7 Januari 2019

Penulis,

Mohammad Mabur Taufik
1470200112001

ABSTRAK

Mohammad Mabror Taufik, Program Doktor Ilmu Manajemen, Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang, 2019. Pengaruh Strategi Inovasi, Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Usaha Kecil dan Menengah di SMESCO Indonesia). Promotor: Surachman; Ko-Promotor 1: Mintarti Rahayu; Ko-Promotor 2: Ananda Sabil Hussein

Small and Medium Enterprises and Cooperatives Indonesia (SMESCO) merupakan tempat bagi para pemilik Usaha Kecil dan Menengah untuk mempromosikan produk-produk unggulan Indonesia kepada dunia internasional. Melalui SMESCO para pemilik UKM dapat bekerjasama dalam hal standarisasi produk UKM, standarisasi mutu UKM dan sekaligus wadah pembinaan para pelaku UKM untuk memasarkan produknya. Program pengembangan sumber daya manusia, seminar, pelatihan, workshop serta pengenalan produk melalui *online shop* dan program pendampingan.

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh: strategi inovasi dan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia secara langsung maupun melalui keunggulan bersaing; strategi inovasi dan orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing; keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia.

Populasi penelitian adalah semua perusahaan UKM yang bermitra dengan SMESCO Indonesia. Pengambilan sampel dilakukan dengan *probability sampling* dengan metode *simple random sampling*. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS), jumlah sampel 147 pemilik usaha kecil dan menengah di SMESCO Indonesia.

Hasil penelitian membuktikan: (1) Strategi inovasi tidak secara langsung berpengaruh signifikan terhadap meningkatnya kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia namun berpengaruh signifikan melalui keunggulan bersaing; (2) Orientasi pasar tidak secara langsung berpengaruh signifikan terhadap meningkatnya kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia namun berpengaruh signifikan melalui keunggulan bersaing; (3) Strategi inovasi dan orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap meningkatnya keunggulan bersaing; (4) Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap meningkatnya kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia.

Keywords: strategi inovasi, orientasi pasar, keunggulan bersaing, kinerja perusahaan UKM, SMESCO Indonesia

ABSTRACT

Taufik, Mohammad Mabur. Doctoral Program in Management, Faculty of Economics and Business, Brawijaya University, 2019. **The Effect of Innovation Strategy, Market Orientation on Competitive Advantages and Company Performance (A Study on Small and Medium Enterprises at SMESCO Indonesia)**. Promoter: Surachman; Co-Promoter 1: Mintarti Rahayu; Co-Promoter 2: Ananda Sabil Hussein.

Small and Medium Enterprises and Indonesian Cooperatives (SMESCO) are places for owners of Small and Medium Enterprises to promote Indonesia's superior products to the international community. Through SMESCO, SME owners can collaborate in terms of standardizing SME products, standardizing SME quality and at the same time providing guidance for SMEs to market their products. Human resource development programs, seminars, training, workshops and product introductions through online shops and mentoring programs.

This study aims to prove and analyze the influence of: innovation strategies and market orientation on the performance of SME companies in SMESCO Indonesia directly or through competitive advantage; innovation strategy and market orientation towards competitive advantage; competitive advantage to the performance of SME companies at SMESCO Indonesia.

The research population is all SME companies that partner with SMESCO Indonesia. Sampling is done by probability sampling with a simple random sampling method. Data analysis using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS), a sample of 147 small and medium business owners at SMESCO Indonesia

The results of the study prove: (1) The innovation strategy does not directly have a significant effect on the increasing performance of SME companies in SMESCO Indonesia but has a significant effect through competitive advantage; (2) Market orientation does not directly have a significant effect on increasing the performance of SME companies in SMESCO Indonesia but has a significant effect through competitive advantage; (3) Innovation and market orientation strategies have a significant effect on increasing competitive advantage; (4) Competitive advantage has a significant effect on the increasing performance of SME companies in SMESCO Indonesia.

Keywords: innovation strategy, market orientation, competitive advantage, UKM' performance, SMESCO Indonesia

PUBLIKASI JURNAL ILMIAH INTERNASIONAL
TERINDEK SCOPUS

Scopus preview - Scopus - Aut: X | What is the Scopus Author Id: X

https://www.scopus.com/authorid/detail.uri?authorid=57202716138

Get citation alerts + Add to ORCID Request author detail corrections

2 Documents 3 co-authors Author history

A maximum of 150 co-authors can be displayed View all in search results format >

View co-author overview

Co-authors	Co-authored documents
Husein, Ananda Sabil	2
Rahayu, Mintarti	2
Surachman	2

Display: 20 results per page 1 Top of page

The data displayed above is compiled exclusively from documents indexed in the Scopus database. To request corrections to any inaccuracies or provide any further

Scopus preview - Scopus - Aut: X | What is the Scopus Author Id: X

https://www.scopus.com/authorid/detail.uri?authorid=57202716138

Get citation alerts + Add to ORCID Request author detail corrections

2 Documents 3 co-authors Author history

View in search results format > Sort on: Date (newest)

Export all Add all to list Set document alert Set document feed

Document title	Authors	Year	Source	Cited by
Strategic innovation, market orientation toward smes performance in Indonesia mediated by competitive advantage	Taufik, M.M., Surachman, Rahayu, M., Husein, A.S.	2018	International Journal of Pure and Applied Mathematics	0
Innovation strategy, market orientation and competitive advantage influence on the performance of SMEs company in SMESCO Indonesia	Taufik, M.M., Surachman, Rahayu, M., Husein, A.S.	2018	International Journal of Pure and Applied Mathematics	0

Display: 20 results per page 1 Top of page

The data displayed above is compiled exclusively from documents indexed in the Scopus database. To request corrections to any inaccuracies or provide any further feedback, please use the Author Feedback Wizard.





MOTTO

Ulama Besar Imam Al Ghozali dalam Kitab Ihya Ulumuddin memberikan kriteria orang dengan pengetahuannya yaitu:

Orang yang tahu tapi tahu bahwa dirinya tahu

Orang yang tahu tapi tidak tahu bahwa dirinya tahu

Orang yang tidak tahu tapi tahu bahwa dirinya tidak tahu

Orang yang tidak tahu tapi tidak tahu bahwa dirinya tidak tahu

Sampaikanlah walau satu ayat (Hadits Rosullulloh SAW)

Malang, 7 Januari 2019

Penulis,

Mohammad Mabur Taufik
147020200112001



KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan Rachmah dan Hidayah-NYA, penulis dapat menyajikan tulisan disertai yang berjudul: Pengaruh Strategi Inovasi, Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Usaha Kecil dan Menengah di SMESCO Indonesia).

Di dalam tulisan ini disajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi: definisi, konsep, teori dan implementasi terkait strategi inovasi, orientasi pasar, keunggulan bersaing, kinerja perusahaan usaha kecil dan menengah serta kesimpulan dan saran penulis untuk para akademisi maupun praktisi. Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekurangtepatan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Malang, 7 Januari 2019

Penulis,

Mohammad Mabruur Taufik
147020200112001

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI.....	iv
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	v
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
PUBLIKASI JURNAL.....	ix
MOTTO.....	x
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	ivx
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1. : Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. : Rumusan Masalah.....	12
1.3. : Tujuan Penelitian.....	12
1.4. : Manfaat Penelitian.....	13
BAB II : KAJIAN PUSTAKA.....	14
2.1. : Hasil Penelitian Terdahulu.....	14
2.2. : Landasan Teori.....	29
2.2.1. : Teori Keunggulan Bersaing, Kinerja Perusahaan.....	29
2.2.2. : Strategi Inovasi.....	39
2.2.3. : Orientasi Pasar.....	43
2.2.4. : Keunggulan Bersaing.....	56
2.2.5. : Kinerja Perusahaan.....	60
2.2.6. : Kriteria Keberhasilan UKM.....	65
BAB III : KERANGKA KONSEP PENELITIAN.....	72
3.1. : Kerangka Konseptual.....	72
3.1.1. : Hubungan Strategi Inovasi, Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing.....	72
3.1.2. : Hubungan Orientasi Pasar dengan Keunggulan Bersaing..	73
3.1.3. : Hubungan Keunggulan Bersaing dengan Kinerja Perusahaan.....	76
3.2. : Kerangka Konsep Penelitian.....	83
3.3. : Hipotesis Penelitian.....	84
3.4. : Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel.....	97
BAB IV : METODE PENELITIAN.....	100
4.1. : Pendekatan Penelitian.....	100
4.2. : Lokasi Penelitian.....	100
4.3. : Populasi dan Sampel.....	100



4.4.	Jenis Penentuan Sampling.....	101
4.5.	Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	101
4.5.1.	Jenis Data.....	101
4.5.2.	Teknik Pengumpulan Data.....	101
4.5.3.	Pilot Studi.....	102
4.5.4.	Alat Analisis.....	103
4.5.5.	Tahapan Analisis Model Struktural.....	103
4.5.5.1.	Analisis <i>Outer Model</i>	103
4.5.5.2.	Analisis <i>Inner Model</i>	104
4.5.5.3.	Uji Sobel.....	105
4.5.5.4.	Uji Hipotesis.....	106
4.6.	Interpretasi Hipotesis.....	107
BAB V	: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	108
5.1.	Gambaran Umum UKM di SMESCO Indonesia.....	108
5.2.	Gambaran Umum Daerah Penelitian.....	109
5.3.	Gambaran Karakteristik Responden.....	109
5.4.	Analisis Data Statistik Deskriptif.....	113
5.5.	Pengujian Instrumen Variabel Penelitian dan Pengujian Model.....	116
5.6.	Pengujian Model Penelitian.....	123
5.6.1.	Pengujian <i>Outer Model</i>	123
5.6.2.	Pengujian <i>Inner Model</i>	131
5.6.3.	Pengujian Sobel.....	133
5.7.	Pengujian Hipotesis.....	134
5.8.	Pembahasan Hasil Penelitian.....	141
5.9.	Implikasi Penelitian.....	160
5.10.	Temuan Penelitian.....	168
5.11.	Kontribusi Penelitian.....	171
5.12.	Keterbatasan Penelitian.....	173
BAB VI	: KESIMPULAN DAN SARAN.....	175
6.1.	Kesimpulan.....	175
6.2.	Saran-saran.....	177

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

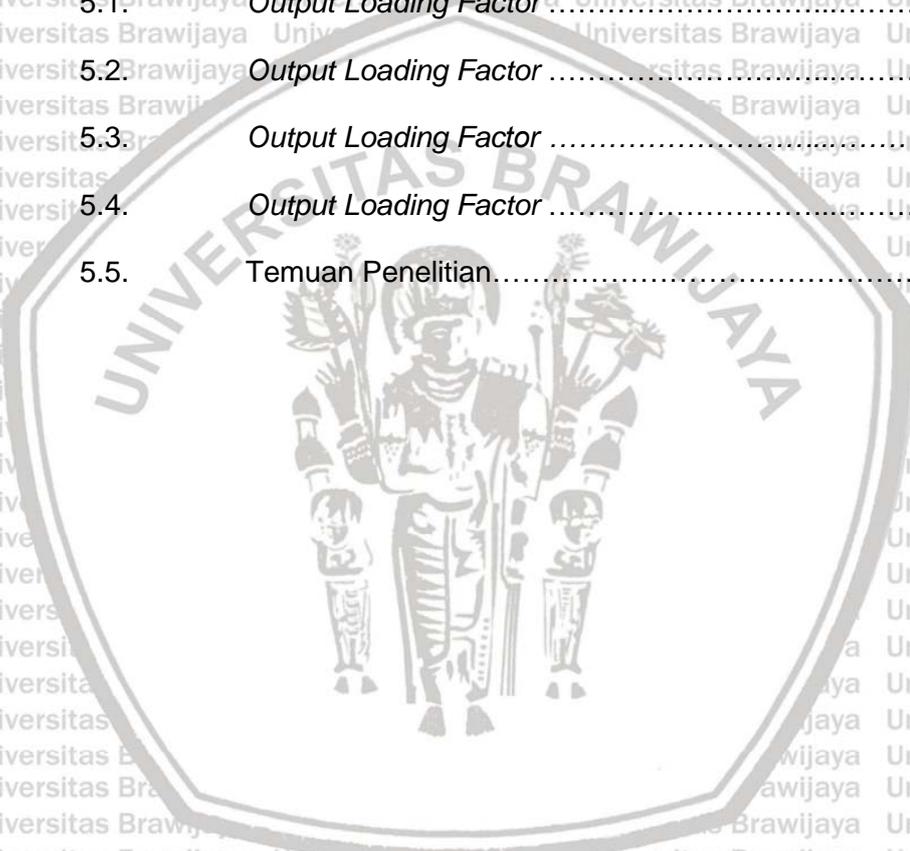
TABEL	JUDUL	HALAMAN
1.1.	Definisi Usaha Kecil dan Menengah Menurut Standart Eropa.....	5
1.2.	Definisi Usaha Kecil dan Menengah Menurut Standart Bank Dunia.....	5
1.3.	Indikator Kualitatif Usaha Kecil dan Menengah.....	7
1.4.	<i>Research Gap</i>	10
1.5.	Keunggulan Bersaing sebagai Variabel Mediasi.....	11
3.1.	Ringkasan Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	98
3.2.	Notasi Variabel dan Indikator Variabel Penelitian.....	99
5.1.	Karakteristik Responden Penelitian.....	110
5.2.	Statistik Deskriptif.....	113
5.3.	<i>Correlations</i> Variabel Strategi Inovasi.....	116
5.4.	<i>Correlations</i> Variabel Orientasi Pasar.....	118
5.5.	<i>Correlations</i> Variabel Keunggulan Bersaing.....	119
5.6.	<i>Correlations</i> Kinerja Perusahaan.....	121
5.7.	<i>Convergent Validity</i>	128
5.8.	<i>Discriminant Validity</i>	129
5.9.	<i>Coeffisien Determinasi</i>	131
5.10.	Total AVE dan Total R Square.....	132
5.11.	<i>Cut off Value Inner Model</i> dan Hasil Pengujian.....	133
5.12.	Koefisien Jalur <i>Direct Effect</i>	135

5.13.	Koefisien Jalur <i>Indirect Effect</i>	135
5.14.	Perhitungan Uji Mediasi	136



DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	JUDUL	HALAMAN
2.1.	Penelitian Naidoo (2010)	17
2.2.	Model Penelitian Handoko (2015)	18
3.1.	Kerangka Konsep Penelitian	83
5.1.	<i>Output Loading Factor</i>	124
5.2.	<i>Output Loading Factor</i>	125
5.3.	<i>Output Loading Factor</i>	126
5.4.	<i>Output Loading Factor</i>	127
5.5.	Temuan Penelitian	169



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN	JUDUL	HALAMAN
1.	Daftar Pustaka	179
2.	Proses PLS Tahap 1: <i>Output Loading Factor (Partial Least Square)</i>	206
3.	Proses PLS Tahap 2: <i>Output Loading Factor (Partial Least Square)</i>	216
4.	Proses PLS Tahap 3: <i>Output Loading Factor (Partial Least Square), Bootstraping Indirect Effect</i>	228
5.	Proses PLS Tahap 4: <i>Output Loading Factor (Partial Least Square), Bootstraping Indirect Effect</i>	245
6.	Kuesioner Penelitian	250
7.	Ijin Research	251
8.	Surat Keterangan Telah Melakukan <i>Research</i> di SMESCO Indonesia	252



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam lingkungan ekonomi dan bisnis yang sangat kompetitif, cepat berubah serta sulit diprediksi, berbagai perusahaan bersaing memperebutkan konsumen, mencapai pendapatan optimum, andil dalam pasar dengan berbagai produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Persaingan global telah menimbulkan perubahan teknologi dan *trend* pasar yang membuat para konsumen menuntut kualitas produk dan jasa terbaik dengan harga lebih rendah. Hal ini membutuhkan penekanan terhadap kompetensi organisasional dan keunggulan bersaing yang diyakini akan memberikan kemampuan untuk memenangkan persaingan.

Menghadapi persaingan di era revolusi industri 4.0 dimana industri sudah menyentuh dunia virtual yang menciptakan konektivitas manusia, mesin serta data, semua bersaing untuk tetap bertahan dan menjadi yang terbaik. Pada era industri generasi keempat, ukuran perusahaan tidak menjadi jaminan keberhasilan, oleh sebab itu perusahaan kecil dan menengahpun harus dapat mengantisipasi segala bentuk perubahan lingkungan usaha dan kebutuhan pasar sehingga mampu mengubah ancaman menjadi peluang bisnis karena masalah yang dihadapi tidak hanya milik perusahaan besar. Penyesuaian diri yang tepat dan cepat terhadap segala bentuk perubahan sangat diperlukan.

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia diharapkan dapat mendorong pertumbuhan ekonomi dan upaya penyerapan tenaga kerja. Permasalahan yang sering dihadapi oleh penggerak UKM diantaranya adalah upaya mengenalkan produk-produknya secara luas, sehingga hasil produknya diketahui oleh konsumen pada berbagai segmen pasar. Namun demikian tidaklah

cukup bahwa produk tersebut dikenal secara luas, akan tetapi harus memiliki daya saing, unik, murah, penuh inovasi, mempunyai nilai seni yang tinggi, serta menjawab kebutuhan konsumen bahkan produk tersebut dapat melebihi harapan konsumen.

Amanat Undang-Undang Dasar tahun 1945 Pasal 33 Ayat (1) menyatakan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan. Dasar tersebut memberikan inspirasi perlunya dibentuk suatu wadah kelembagaan untuk memfasilitasi bagaimana usaha kecil dan menengah identik dengan usaha bersama yang dapat memberikan kekuatan kelompok masyarakat dalam mewujudkan harapannya melalui pemberian fasilitas dalam mengembangkan produk, memasarkan produk bahkan dapat membuat standarisasi produk melalui berbagai inovasi yang bersifat strategis dan berorientasi pasar yang pada akhirnya UKM memiliki keunggulan bersaing dalam mencapai kinerjanya.

Small and Medium Enterprises and Cooperatives (SMESCO) Indonesia

yang berdiri pada Maret 2007 merupakan lembaga layanan pemasaran koperasi dan usaha kecil serta menengah (KUKM). SMESCO Indonesia memfasilitasi pengembangan produk-produk unggulan berkelas dunia dari UKM di seluruh nusantara kepada masyarakat Indonesia serta dunia Internasional. Keberadaan SMESCO Indonesia diharapkan menjawab tantangan UKM, jika dilihat dari kebutuhan perusahaan itu sendiri seharusnya mampu menciptakan daya saing perusahaan atas produk yang diciptakannya, sebagai suatu kekuatan yang langka dan menjadikan peluang yang sangat besar atas produk yang diciptakannya.

Kemampuan perusahaan dalam mengorganisasi diri atas kelemahan perusahaan dan kemampuan mengantisipasi ancaman yang mungkin muncul secara tiba-tiba

merupakan suatu harapan para pelaku usaha dalam meraih kemenangan dalam persaingan.

SMESCO sebagai pemberi berbagai fasilitas kepada para pemilik UKM, berharap bahwa produk yang dihasilkan oleh para pelaku usaha kecil, menengah mampu bersaing di pasar global dan menembus pasar internasional. Gedung SMESCO memiliki fasilitas yang melebihi standar umumnya UKM yang ada di Indonesia seperti *showroom* untuk menampilkan hasil produknya, ruang memadai, lokasi gedung strategis, pelatihan bagi para pelaku usaha, standar produk sebagai syarat dapat memasuki SMESCO Indonesia, para pelaku usaha sering dibekali materi secara terpadu seperti *workshop*, *seminar*, *focus group discussion* (FGD) berdasarkan jenis produknya bahkan diperkenalkan untuk memasarkan produk melalui internet supaya dapat menembus pasar internasional. Fasilitas lain yang diberikan oleh SMESCO Indonesia terhadap para pelaku UKM tersebut, bahwa SMESCO Indonesia menamakan gedungnya rumah UKM Indonesia berisi semua produk yang berasal dari semua provinsi di Indonesia. Masing-masing provinsi memberikan identitas keunikan provinsi masing-masing dengan segala atribut provinsinya dan dikoordinasi oleh dinas asal provinsi.

Program SMESCO Indonesia dalam memberikan layanan kepada masyarakat khususnya para pemilik UKM, dilakukan secara terpadu dan terintegrasi seperti terkoneksi data, informasi, teknologi, produk, sistem produksi, pemasaran, kualitas produk. Hal tersebut diharapkan dapat memberikan kinerja UKM sesuai harapan semua orang baik dari para pemilik UKM maupun SMESCO Indonesia serta masyarakat pada umumnya. Usaha yang dilakukan SMESCO Indonesia untuk menyelesaikan permasalahan pemasaran bekerja sama dengan beberapa *online shop*. Kerjasama terkait standarisasi produk

dengan mendatangkan ahli dibidang produksi untuk memberikan arahan kepada para pelaku usaha UKM, berkaitan dengan daya saing mereka dibekali berbagai informasi yang lengkap bagaimana menciptakan produk yang unggul, berkaitan iklan dan promosi telah menggunakan bahasa yang inovatif, provokatif dan unik serta menyentuh emosi konsumen.

Fenomena lain yang menarik untuk ditelaah adalah rendahnya daya tahan UKM, yang berkaitan dengan manajerial, produk yang kurang inovatif atau pengambilan keputusan yang kurang tepat. Hal tersebut dikarenakan adanya kekhawatiran akan kerugian, produk yang tidak berkembang, tidak berorientasi pasar. Semua persoalan ini dapat mengakibatkan kegagalan produk dalam merebut pangsa pasar yang pada akhirnya akan membuat perusahaan mengalami masalah di kemudian hari sehingga ditutup oleh pemiliknya karena memang tidak ada lagi kinerja perusahaan yang bisa dipertahankan.

Pendapat tentang definisi UKM perlu untuk diuraikan menurut para ahli sehingga dapat dibedakan secara jelas UKM di SMESCO Indonesia dengan pendapat para ahli yang kompeten dibidangnya. Hatten (2011) memberikan definisi UKM dengan kata sifat yang menunjukkan ukuran sehingga para ahli ekonomi cenderung membaginya kedalam kelompok-kelompok menurut beberapa indikator kuantitatif yang dapat diukur. Lanjutnya Hatten (2011) menyatakan kriteria paling umum untuk membedakan antara perusahaan besar dan kecil adalah jumlah karyawan. Salah satu upayanya dalam memberikan sebuah definisi kepada usaha kecil dan menengah dengan dua pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif.

Commission (2005) mengajukan kriteria jumlah tenaga kerja sebagai kriteria utama namun memperkenalkan kriteria finansial sebagai kriteria tambahan

untuk memahami skala yang real, kinerja sebuah perusahaan dan posisinya dibandingkan dengan para pesaingnya. Komisi Eropa menentukan kriteria dalam mendefinisikan badan usaha: jumlah karyawan, omset tahunan dan neraca tahunan. Ditetapkan bahwa pemenuhan kriteria jumlah karyawan wajib hukumnya sementara dua kriteria lainnya merupakan kriteria pilihan bagi perusahaan. Definisi usaha kecil dan menengah di Tahun 2005 dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1

Definisi Usaha Kecil dan Menengah Menurut Standar Uni Eropa

Kategori Perusahaan	Unit Kerja Tahunan	Omset Tahunan	Neraca Tahunan
Menengah	< 250	≤ € 50 juta	≤ € 50 juta
Kecil	< 50	≤ € 10 juta	≤ € 10 juta
Mikro	< 10	≤ € 2 juta	≤ € 2 juta

Sumber: European Commission (2005)

Bank Dunia menggunakan kriteria kuantitatif bagi usaha kecil dan menengah, jumlah karyawan, total aset dalam dolar Amerika dan penjualan Tahunan dalam dolar Amerika (IEG, 2008). Sebuah perusahaan harus memenuhi kriteria kuantitatif jumlah karyawan dan sekurang-kurangnya salah satu kriteria finansial agar dapat dikategorikan sebagai usaha mikro, kecil atau menengah.

Tabel 1. 2

Definisi Usaha Kecil dan Menengah Menurut Standar Bank Dunia

Indikator Perusahaan	Jumlah Karyawan	Total Aset	Total Penjualan Tahunan
Menengah	> 50 - ≤ 300	> \$ 3.000.000	> \$ 3.000 000
		≤ \$ 15.000.000	≤ \$ 15 000 000
Kecil	> 10	> \$ 100.000	> \$ 100 000
		≤ \$ 3.000.000	≤ \$ 3 000 000
Mikro	< 10	≤ \$ 100.000	≤ \$ 100 000

Sumber: Independent Evaluation Group (2008)

Stokes (2010) menyatakan bahwa usaha-usaha kecil mungkin saja sulit didefinisikan secara tepat di atas kertas, namun jauh lebih mudah untuk diketahui ketika dilihat dari segi operasinya, bukan hanya karena kemiripan antara usaha kecil dan usaha menengah, atau karena jumlah sahamnya jika dibandingkan

dengan perusahaan besar, namun juga karena praktik dan strukturnya yang lebih sederhana sehingga usaha kecil dan menengah lebih mudah dibedakan.

Stokes (2010) menemukan dua dasar untuk membedakan usaha kecil dan menengah dari perusahaan besar yakni melalui prinsip personal dan kesatuan kepemimpinan dan modal. Menurut Loecher (2000) prinsip personal berarti bahwa manajer perusahaan menjalankan peran utama di dalam proses pengambilan keputusan bisnis, dia memahami perusahaan sebagai kewajiban seumur hidup dan menjaga hubungan langsung dengan para karyawan, konsumen dan pemasok. Prinsip kesatuan kepemimpinan dan modal berarti bahwa manajer dan pemilik adalah satu dan merupakan orang yang sama. Manajer, pemilik selain tugas kepemimpinan, mengemban semua atau sekurang-kurangnya sebagian resiko yang ada. Gagasan menyatukan kekayaan dan manajemen yakni demi mengatasi tanggungjawab dan akuntabilitas, dimasukkan ke dalam kriteria. Commission (2005) menambahkan kepada kriteria kuantitatif yakni batas maksimum kepemilikan orang luar adalah sebesar 25%.

Bolton (1971) sebagaimana dikutip Stokes (2010) menyatakan bahwa referensi primer bagi definisi kualitatif usaha kecil dan menengah bagi semua literatur yang ada pada bidang tersebut mendefinisikan tiga karakteristik esensial perusahaan kecil yaitu manajemen perusahaan di tangan pemiliknya, saham pasar relatif kecil dalam istilah ekonomi, independensi dalam arti bahwa ia tidak membentuk bagian sebuah usaha yang lebih besar sehingga memungkinkan terbebas dari pengawasan luar ketika mengambil keputusan penting. Tabel 1.3. menggambarkan beberapa indikator kualitatif dalam pendefinisian usaha kecil dan menengah.

Tabel 1. 3
Indikator Kualitatif Usaha Kecil dan Menengah

Kategori	Usaha Kecil dan Menengah	Perusahaan Besar
Manajemen	Kewirausahaan Pemilik	Kewirausahaan Manajer
	Fungsi dikaitkan kepada personalitas	Divisi Buruh berdasarkan bidang tugas
Personalia	Tak ada lulusan perguruan tinggi	Lulusan PT dominan
	Pengetahuan bersifat umum	Spesialisasi
Organisasi	Hubungan sangat personal	Komunikasi sangat formal
Penjualan	Posisi komparatif tidak ditentukan atau tidak pasti	Posisi kompetitif sangat kuat
Hubungan dengan Pembeli	Tidak stabil	Didasarkan atas kontrak jangka Panjang
Produksi	Padat karya	Padat modal, skala ekonomi
Penelitian	Mengikuti pasar, pendekatan intuitif	Dilembagakan
Pembiayaan	Peran dana keluarga, pembiayaan oleh sendiri	Struktur kepemilikan yang diperluas, akses kepada pasar modal anonym

Sumber: UNIDO (sebagaimana dikutip dalam Yon and Evans: 2011)

Meski terdapat perbedaan yang cukup tajam antara kriteria kuantitatif dan kriteria kualitatif namun tetap ada universalitas ciri semua usaha kecil dan menengah di berbagai sektor atau negara yang dengannya kinerja mereka dapat dipahami. Leite (2011) menyatakan bahwa berbagai kajian telah menunjukkan adanya inkonsistensi kriteria kuantitatif, usaha-usaha kecil dan menengah di seluruh negara cenderung menampilkan karakteristik organisasional, kultural dan strategis yang sama uniknya. Aspek-aspek ini lebih bersifat kualitatif, namun tetap memberikan dasar untuk menciptakan perspektif homogen yang lebih luas dalam menganalisis berbagai perusahaan di dunia.

Uraian tersebut memberi kesimpulan bahwa tidak ada definisi khas mengenai usaha kecil dan menengah yang secara universal dapat diterima. Kriteria yang ada saat ini selalu dalam proses evaluasi dan akan direvisi. Pentingnya definisi usaha kecil dan menengah bagi para pembuat kebijakan

terletak pada menghitung kategori bisnis dan kontribusinya terhadap tenaga kerja, *Gross Domestic Product* (GDP) dan pada berbagai indikator makro ekonomi lainnya, untuk mengarahkan upaya, kebijakan, untuk mengembangkan strategi dan mendukung berbagai program usaha kecil dan menengah.

Fenomena empiris atas beda pandang definisi, kinerja UKM, permasalahan yang dihadapi UKM diantara para ahli perlu diadakan suatu penelitian yang dapat memberikan kepastian. Apakah penyebab yang sesungguhnya terjadi, mengingat SMESCO Indonesia telah memfasilitasi sedemikian rupa, menggalang berbagai provinsi untuk menunjukkan dan memasarkan hasil produknya di SMESCO Indonesia dengan produk unggulan mereka, membina secara terintegrasi, membuka jaringan internasional atau pemasaran internasional. Langkah yang diambil SMESCO Indonesia dan para pelaku usaha UKM tidak sedikit dalam mengeluarkan biaya bahkan sampai untuk membiayai biaya operasional tidak cukup. Bagaimana mungkin para pelaku usaha UKM di SMESCO Indonesia dapat mencapai kinerja perusahaan sedangkan untuk membiayai biaya operasional saja tidak cukup apalagi untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan walaupun banyak strategi yang dilakukan diantaranya strategi inovasi dan berorientasi pasar dalam rangka menciptakan daya saing produk.

Namun demikian sebagaimana yang diuraikan sebelumnya bahwa kekurangan atau ketidakcukupan biaya tidaklah menjadi kajian dalam penelitian ini walaupun biaya tersebut merupakan biaya yang timbul karena melakukan kegiatan terkait strategi inovasi, orientasi pasar keunggulan bersaing serta kinerja perusahaan.

Untuk menelaah dan mengkaji secara konseptual dan teoritis, maka ditampilkan atau diuraikan berbagai penelitian untuk menarik garis hubungan antara variabel seperti strategi inovasi, orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Diantaranya penelitian Cai Li *et al.* (2017) tentang pengaruh strategi inovasi terhadap keunggulan bersaing sebagai mediasi kompetisi disfungsional. Hasil penelitian menyebutkan dalam lingkungan persaingan tidak stabil untuk produk baru berpengaruh positif signifikan, akan tetapi untuk produk pada tahap matang tidak berpengaruh atau pengaruhnya negatif. Penelitian Cai Li *et al.* (2017) menggunakan teorinya Li Atuahene Gima (2001; Tsai dan Li 2007) pada intinya bahwa strategi inovasi adalah suatu tingkatan untuk merubah perkembangan produk baru dan mengenalkan produk baru di pasar. Selanjutnya kondisi tersebut akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Chai Li *et al.* (2017) melakukan penelitian tentang strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing hasilnya ada yang positif dan ada yang negatif, menurut Chai Li *et al.* (2017) hasilnya positif yaitu dalam kondisi produk baru berkembang akan tetapi negatif pada produk yang sudah matang berlaku pada persaingan yang tidak stabil. Chai Li *et al.* (2017) mengadakan penelitian di China dengan sampel 288 responden. Penelitian lainnya dilakukan di Istanbul-Turkey oleh Karabulut (2015) yang menyatakan hasilnya positif faktor-faktor variabel bebas yang digunakan terhadap kinerja perusahaan.

Tabas (2014); Raduan (2012) penelitian tentang orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan dalam penelitiannya menghasilkan ada pengaruh positif signifikan orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Dalam penelitiannya menyebutkan semakin perusahaan berorientasi pasar dalam merumuskan atau

membuat produknya maka semakin memberikan peningkatan kinerja perusahaan

Au dan Tse (1995) berbeda hasilnya yaitu tidak ada hubungan atau tidak adanya pengaruh orientasi pasar dengan kinerja perusahaan.

Narver dan Slater (1990); Deng (1994); Safarnia (2011); Raduan (2012); Naidoo (2010) melakukan penelitian tentang orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing. Hasilnya adalah mempunyai pengaruh positif signifikan orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing. Raduan (2012); Tutar (2015) mengadakan penelitian tentang orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing. Hasil penelitian berpengaruh positif orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan sebagai variabel mediasi keunggulan bersaing.

Porter (1990); Porter (1985); Ghemawat (2010); Monica (1996); Naido (2010); Ergovic (2013); Handoko (2015); Yasar (2010); Meutia (2012) penelitian tentang keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan. Mereka menyatakan bahwa ada pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan yang mengarah positif.

Tabel 1.4
Research Gap

No.	Gap (strategi inovasi, orientasi pasar dan kinerja perusahaan)	Hasil Penelitian	Peneliti
1.	Strategi Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan	Negatif Signifikan	Chai Li <i>et al.</i> (2017).
		Positif	Zarrabi <i>et al.</i> (2018); Chai Li <i>et al.</i> (2017); Karabulut (2015);
2.	Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan	Negatif Signifikan	Au&Tse (1995)

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan Tabel 1.4. dapat di jelaskan bahwa penelitian sebelumnya ditemukan adanya perbedaan hasil terhadap penelitian yang mengkaji tentang strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan hasilnya masih belum tuntas atau

masih ada perbedaan hasil antara peneliti satu dengan yang lainya atau adanya inkonsistensi hasil penelitian terdahulu. Begitu juga penelitian tentang orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan masih terdapat perbedaan hasil antara peneliti satu dengan yang lainya atau disimpulkan masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian terdahulu.

Tabel 1.5
Keunggulan Bersaing sebagai Mediasi

No.	Gap (Hasil Penelitian)	Hasil Penelitian	Peneliti
1.	Strategi Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan di Mediasi oleh Keunggulan Bersaing	Positif Signifikan	Chai Li <i>et al.</i> (2017).
2.	Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Bersaing	Positif Signifikan	Raduan (2012); Safarnia (2011); Naidoo (2010); Deng (1994); Narver&Slater (1990).
3.	Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan di Mediasi Keunggulan Bersaing	Positif	Tutar (2015); Raduan (2012).
4.	Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan	Positif	Ghemawat (2010); Naidoo (2010); Yasar (2010); Porter (1990); Porter (1985).
		Positif Signifikan	Handoko (2015); Ergovic (2013); Meutia (2012); Monica (1996).

Sumber: Hasil Penelitian terdahulu

Berdasarkan Tabel 1.5 dapat dijelaskan bahwa untuk menjawab perbedaan hasil penelitian dan untuk mengisi kekosongan serta sebagai kebaruan kerangka konsep penelitian dimasukkan keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi antara strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan, mengingat bahwa keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan pernah diteliti yang menghasilkan konsistensi hasil penelitian terdahulu.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah strategi inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia?
2. Apakah strategi inovasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing UKM di SMESCO Indonesia?
3. Apakah strategi inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing UKM di SMESCO Indonesia?
4. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia?
5. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing UKM di SMESCO Indonesia?
6. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing UKM di SMESCO Indonesia?
7. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah maka tujuan penelitian adalah untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh:

1. Strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia.
2. Strategi inovasi terhadap keunggulan bersaing UKM di SMESCO Indonesia.
3. Strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing UKM di SMESCO Indonesia.
4. Orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia.

5. Orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing UKM di SMESCO Indonesia.
6. Orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing UKM di SMESCO Indonesia.
7. Keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan manfaat praktis:

1.4.1. Manfaat Teoritis:

Memberikan kontribusi keilmuan dan memperluas wawasan khususnya ilmu strategi inovasi, orientasi pasar dalam mencapai keunggulan bersaing yang pada akhirnya untuk mencapai kinerja perusahaan UKM dan model penelitian yang dikembangkan memberikan kontribusi keilmuan untuk kemajuan ilmu pengetahuan.

1.4.2. Manfaat Praktis:

1. Bagi perusahaan dan Pemerintah Republik Indonesia dapat memberi masukan kepada pihak terkait khususnya pihak perusahaan dan Pemerintah Republik Indonesia dalam hal penyusunan kebijakan dan diharapkan dapat menjadi acuan atau dasar pertimbangan dalam mengambil keputusan khususnya yang berkaitan usaha kecil dan menengah di Indonesia.
2. Bagi peneliti selanjutnya dapat sebagai model penelitian dalam mengembangkan model yang lebih tepat dan sebagai rujukan akademisi untuk penelitian mendatang.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

2.1.1. Penelitian Karabulut (2015).

Karabulut (2015) melakukan penelitian tentang strategi inovasi terhadap peningkatan kinerja proses bisnis internal, kinerja keuangan, kinerja penelitian dan pengembangan penelitian di Istanbul Turki. Dalam penelitiannya Karabulut (2015)

menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan. Teori

Balanced Scorecard dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. Kaplan dan Norton

mengelompokkan kinerja perusahaan ke dalam kinerja keuangan, kinerja

konsumen, kinerja proses bisnis dan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard dimulai dari pembelajaran dan pertumbuhan yang

meningkatkan proses bisnis internal untuk memberikan nilai tambah bagi

konsumen demi mencapai kinerja keuangan yang tinggi. Kaplan and Norton (1992)

yakin bahwa implementasi *Balanced Scorecard* yang berhasil harus

memperlancar perubahan organisasional. Perusahaan-perusahaan yang

menggunakan *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan pemikiran strategis, tim

kerja dan pembelajaran organisasional.

2.1.2. Penelitian Naidoo (2010),

Naidoo (2010) dijelaskan hasil penelitiannya dalam artikel berjudul *Firm*

Survival Through A Crisis: The Influence of Market Orientation, Marketing

Innovation and Business Strategy. Naidoo meneliti apakah inovasi pemasaran,

yang didefinisikan sebagai perbaikan di dalam *marketing mix* dapat membantu

dalam menghadapi tantangan beroperasi di bawah keadaan ekonomi saat ini.

Sebuah pola konseptual tentang hubungan orientasi pasar, inovasi pemasaran,

keunggulan bersaing dan daya tahan hidup perusahaan diuji dengan menggunakan SEM. Ada tiga penemuan penting. Pertama usaha kecil dan menengah Cina yang diteliti memiliki daya tahan hidup yang lebih besar telah mengembangkan keunggulan bersaing. Kedua inovasi pemasaran membantu dalam meningkatkan keunggulan bersaing yang didasarkan atas strategi diferensiasi dan kepemimpinan biaya. Ketiga kemampuan inovasi pemasaran meningkat ketika usaha kecil dan menengah di bidang manufaktur itu berorientasi pesaing dan memiliki kemampuan antar fungsional yang baik.

Naidoo (2010) menggunakan teori inovasi Damanpour (1992) yang menyatakan bahwa inovasi mencerminkan pemanfaatan yang sukses terhadap berbagai gagasan baru bagi organisasi yang responsif ke dalam produk-produk, proses dan atau jasa yang menguntungkan. Karena itu terkait dengan fokus terhadap kebaruan, inovasi menanamkan derajat ketidakpastian tertentu dan resiko. Dari teori ini berkembang sebuah taksonomi yang memunculkan kategori ganda inovasi yakni inovasi yang radikal dan inovasi yang bertahap atau *step by step innovation* (Chandy and Tellis 1998; Mia 1999; Myers 1989).

Inovasi radikal merujuk kepada perubahan besar di dalam teknologi maupun pengetahuan yang berasal dari penemuan sesuatu yang baru. Inovasi bertahap, di sisi yang lain, merupakan kemajuan besar menuju sebuah teknologi atau pengetahuan yang telah mapan (Garcia, 2002). Dalam literatur pemasaran, inovasi pemasaran ditempatkan sebagai sebuah tipe inovasi bertahap (Grewal, 2001).

Naidoo (2010) mengemukakan teori Augusto (2009); Beverland (2007); Kaynak (2004); Sanzo (2003) yang menyatakan bahwa orientasi pasar merupakan sebuah fokus sentral konsep pemasaran modern dan telah menerima perhatian

besar dari para akademisi maupun praktisi. Secara umum orientasi pasar didefinisikan sebagai upaya memahami maupun memuaskan konsumen dan para pemangku kepentingan lainnya (Day, 1994; Mc Lachan, 2004). Dengan kata lain orientasi pasar merupakan implementasi konsep pemasaran (Jaworski, 1993). Karena itu orientasi pasar berfokus pada kemampuan organisasi dalam merespon konsumen dan para pemangku kepentingan yang lain (misalnya para pesaing dan karyawan) agar dapat memperoleh keuntungan.

Naidoo menyebutkan bahwa hipotesis dasar literatur orientasi pasar menisbatkan sebuah hubungan positif antara konstruk orientasi pasar dan kinerja. Meski patut dicatat bahwa tidak semua penelitian memperkuat hasil positif orientasi pasar (Diamantopoulos, 1993; Harris 2001). Namun kesimpulan rata-rata menjelaskan sebuah hubungan yang positif antara orientasi pasar dan kinerja organisasional.

Menurut Naidoo (2010) sebagian besar hasil penelitian menunjukkan hubungan langsung antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Tetapi ada pula yang menjadikan inovasi sebagai variabel intervening antara orientasi pasar dan kinerja (Deshpande, 1999; 2004; Hurley, 1998; Jaworski, 1993). Penelitian ini mengkonseptualisasikan inovasi sebagai mekanisme aktual yang mengubah orientasi pasar menjadi kinerja yang unggul. Naidoo bahkan memperluas perdebatan ini dengan menyatakan bahwa hubungan antara inovasi dan kinerja dimediasi oleh kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan mempertahankan keunggulan bersaing.

Naidoo menggunakan teori Peteraf (2003); Barney (2007) yang mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai sebuah nilai penciptaan strategi yang tidak secara simultan di implementasikan oleh para pesaing saat ini maupun

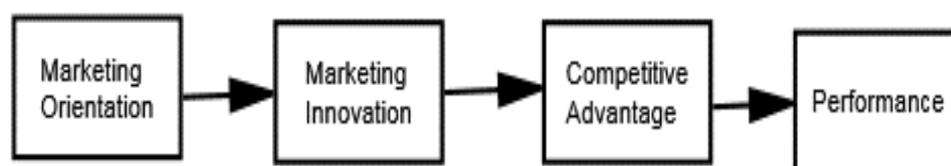
para pesaing potensial. Naidoo juga mengemukakan bahwa kerangka konseptual yang digunakannya mencakup tiga hubungan utama: 1) untuk mencapai kemampuan inovasi pemasaran, suatu perusahaan harus memiliki pendekatan orientasi pasar, 2) kemampuan inovasi pasar dapat membantu meningkatkan keunggulan bersaing, dan 3) keunggulan bersaing mendorong perusahaan ke arah kinerja yang lebih baik dan daya tahan dalam menghadapi krisis ekonomi.

Naidoo (2010) menarik beberapa kesimpulan dari hasil penelitiannya.

Pertama usaha kecil dan menengah bidang manufaktur di Cina memiliki peluang bertahan hidup yang lebih besar karena telah berhasil mengembangkan dan mempertahankan keunggulan bersaing. Kedua bahwa inovasi pemasaran yang digunakan dalam mengembangkan dan mempertahankan keunggulan bersaing didasarkan atas diferensiasi dan kepemimpinan biaya. Ketiga kemampuan inovasi pemasaran meningkat jika usaha kecil dan menengah bidang manufaktur di Cina berorientasi pesaing dan memiliki kemampuan koordinasi antar fungsional yang baik.

Penelitian Naidoo (2010) menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan keunggulan bersaing dan kinerja. Bahwa inovasi pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dan bahwa orientasi pemasaran mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan inovasi pemasaran.

Gambar 2.1
Penelitian Naidoo (2010)

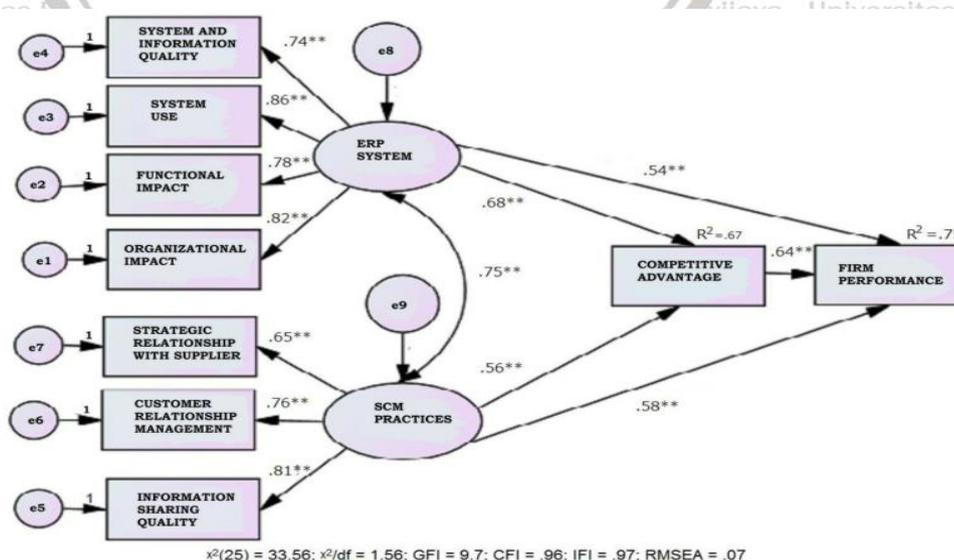


2.1.3. Penelitian Handoko (2015).

Handoko (2015) meneliti hubungan antara sistem sumberdaya usaha dan praktik rantai penawaran terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.

Handoko (2015) mengemukakan bahwa *Enterprise Resource Planning* (ERP) merupakan inti pemrosesan informasi bisnis. ERP menjadi salah satu faktor penting dalam bisnis, selain berbagai inti bisnis yang sudah ada (finansial, sumberdaya manusia, pemasaran, kinerja). *Supply Chain Management* (SCM) menelaah suatu perusahaan, dengan cara mencermati betul bahwa perusahaan yang semakin memusatkan perhatian kepada inti bisnisnya akan menyerahkan berbagai aktifitas lainnya kepada para pemasok. Sistem ERP membantu perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaingnya dengan meningkatkan proses arus informasi melalui sambungan sistem fungsional antara pemasok, manufaktur, distributor, bahkan hingga pengguna akhir. Penelitian dilaksanakan terhadap 148 eksekutif berbagai perusahaan di Indonesia. Hipotesis diuji dengan menggunakan analisis regresi ganda. Semua konstruk dan pertanyaan dalam pertanyaan ini diproses secara kuantitatif dengan menggunakan SEM.

Gambar 2.2
Model Penelitian Handoko (2015)



2.1.4. Penelitian Mahmood (2014)

Mahmood (2014) mengungkapkan bahwa analisis kuantitatif yang di dalamnya orientasi pasar dan praktik perencanaan strategis faktor kunci sukses bagi usaha kecil dan menengah. Data di dalam penelitian ini dihimpun melalui surat berisi kuesioner penelitian yang diisi oleh para pemilik atau manajer. Responden penelitian ini dipilih secara acak para pemilik atau manajer usaha kecil dan menengah yang terdaftar. Kuesioner terpadu digunakan untuk mengukur praktik perencanaan strategi perusahaan-perusahaan dengan menggunakan 34 item yang dikembangkan dari kajian teoretik dan orientasi pasar diukur dengan menggunakan skala 9 item yang diadaptasi dari Narver (1990). Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan berdasarkan evaluasi subjektif yang mencakup laporan hasil evaluasi diri. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara praktik perencanaan strategis dan kinerja, juga antara orientasi pasar dan kinerja.

Mahmood (2014) menjelaskan bahwa efek mediasi orientasi pasar terhadap hubungan antara *Strategic Planning Practices* (SPP) dan kinerja diuji berdasarkan sebuah prosedur regresi yang dipaparkan oleh Baron (1986). Menurut prosedur ini harus dibuktikan bahwa SPP (yang merupakan variabel prediktor) berhubungan secara independen dengan orientasi pasar (yang merupakan variabel mediator) maupun kinerja (yang merupakan variabel terikat). Untuk membuktikan efek mediasi bahwa koefisien regresi yang terkait dengan hubungan SPP dan kinerja cenderung atau mendekati angka nol ketika orientasi pasar sebagai mediator ditambahkan ke dalam persamaan tersebut. Jika efeknya mendekati nol ketika mediator ditambahkan, mediasi penuh terjadi. Tetapi jika

efeknya hanya cenderung kepada adanya mediator, mediasi parsial lah yang muncul.

Menurut Mahmood (2014) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa SPP usaha kecil dan menengah yang bertujuan untuk mempertahankan keunggulan bersaing harus meningkatkan orientasi pasar dalam rangka memperbaiki kinerja perusahaan. Hal ini membuktikan bahwa kultur berorientasi pasar harus meningkatkan perilaku kewirausahaan di dalam usaha kecil dan menengah. Pada lingkungan yang kompetitif, informasi pasar yang diperoleh dari para konsumen dan para pesaing dapat membantu perusahaan untuk selalu memperhatikan berbagai perubahan dipasar. Dengan demikian orientasi pasar dapat memperkuat kinerja usaha kecil dan menengah melalui SPP. Hasil penelitian ini dapat membantu para pemilik atau manajer usaha kecil dan menengah untuk meningkatkan inisiatif dalam mendorong pemahaman yang lebih baik terhadap signifikansi SPP dan orientasi pasar yang akan memacu posisi kompetitif dan keunggulan kinerja perusahaan.

2.1.5. Penelitian Kalkan (2014)

Kalkan (2014) menyampaikan hasil penelitiannya dalam artikel yang berjudul: *The Impacts of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Strategy on Firm Performance*. Penelitian Kalkan (2014) bertujuan untuk menemukan adanya hubungan yang signifikan antara modal intelektual, inovasi, strategi organisasional dengan kinerja perusahaan.

Dalam penelitian Kalkan (2014) menggunakan teori Bontis (2000) yang mendefinisikan modal intelektual sebagai perbedaan atau selisih antara nilai pasar sebuah perusahaan dan biaya yang menggantikannya. Selain itu Kalkan (2014) juga menggunakan definisi Stewart (1997) menyatakan bahwa modal

intelektual adalah total stok pengetahuan kolektif, informasi, teknologi, hak atas kekayaan intelektual, pengalaman, pembelajaran dan kompetensi organisasi, sistem komunikasi tim, relasi konsumen, dan merek yang mampu menciptakan nilai bagi sebuah perusahaan. Kalkan (2014) menyebutkan bahwa komponen modal intelektual meliputi modal manusia, modal struktural dan modal konsumen. Menurut Schultz (1993) istilah modal manusia didefinisikan sebagai unsur kunci dalam meningkatkan aset dan karyawan sebuah perusahaan untuk memperbaiki keunggulan produktif maupun keunggulan bersaing. Modal manusia merujuk kepada proses yang berhubungan dengan pelatihan, pendidikan dan kegiatan profesional lainnya untuk menaikkan tingkat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, nilai dan aset sosial seorang karyawan yang akan menciptakan kepuasan dan kinerja para karyawan lalu meningkatkan kinerja perusahaan (Marimuthu, 2009). Menurut Roos, G., Dragonetti, N.C. and Edvinsson, L. (1997); G. Roos, Pike, S. and Fernstrom, L. (2005) menyatakan secara singkat mendefinisikan modal struktural sebagai apa yang tersisa di dalam perusahaan setelah para karyawan pulang ke rumah masing-masing. Sedangkan modal konsumen sering disebut pula sebagai modal relasional dan modal eksternal. Modal konsumen merujuk kepada hubungan perusahaan dan jaringan asosiasi dengan kepuasan dan kesetiaan mereka kepada perusahaan (Akpinar, 1999). Kalkan (2014) menggunakan teori Leskovar Spacapan (2007) yang mendefinisikan inovasi sebagai implementasi berbagai gagasan baru untuk menciptakan nilai. Hal ini berarti penggunaan produk dan atau proses baru untuk meningkatkan daya saing dan keseluruhan profitabilitas berdasarkan kebutuhan para konsumen. Selain itu Kalkan (2014) juga menggunakan teori Oslo Manual

OECD (2005) yang membagi inovasi ke dalam empat kategori yakni inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran dan inovasi organisasional.

Kalkan (2014) mendefinisikan strategi organisasional sebagai hasil dari keputusan yang dibuat untuk mengarahkan sebuah organisasi dalam hal lingkungan, struktur dan proses yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Menurut Zahra (1990); Smith (2015) bahwa tipologi strategi bisnis yang paling terkenal adalah tipologi Miles dan Snow yang meliputi empat tipe strategi bisnis

yakni yang menciptakan prospek, yang mempertahankan, yang menganalisis dan yang bereaksi (Croteau, 2001). Jika manajemen tidak memilih salah satu dari strategi ini, organisasi akan lamban dalam merespon berbagai peluang dan mungkin saja menunjukkan kinerja yang tidak efektif di berbagai sektornya.

Kemudian Kalkan (2014) menyatakan bahwa kinerja perusahaan dapat diukur dengan berbagai cara termasuk kinerja keuangan misalnya profitabilitas dan pengembalian investasi, kinerja produk misalnya reliabilitas produk, jumlah ciri produk yang unik dan kinerja pasar misalnya andil pasar, kepuasan konsumen (Jones, 2000).

Penelitian bertujuan untuk menguji tiga buah hipotesis, yakni: 1) Adanya hubungan yang positif antara modal intelektual dan kinerja perusahaan, 2) Adanya hubungan yang positif antara inovasi dan kinerja perusahaan, dan 3) Adanya hubungan yang positif antara strategi organisasional dan kinerja perusahaan.

Kalkan (2014) menggunakan *korelasi pearson* untuk meneliti hubungan antar variabel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel berkorelasi dengan kinerja perusahaan.

2.1.6. Penelitian Meutia (2012)

Meutia (2012) menyampaikan hasil penelitian yang telah dilaksanakannya di dalam artikel yang berjudul: *The Development of Entrepreneurial Social Competence and Business Network to Improve Competitive Advantage and Business Performance of Small Medium Sized Enterprises: A Case Study of Batik Industri In Indonesia.*

Penelitian Meutia (2012) bertujuan untuk meneliti peran kompetensi kewirausahaan sosial dalam membangun sebuah jaringan bisnis dan untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja usaha kecil dan menengah. Di dalam penelitian ini, kompetensi kewirausahaan sosial didefinisikan sebagai kemampuan seorang pengusaha untuk tampil dalam pembangunan hubungan sosial melalui pembentukan kompetensi relasional yang didasarkan atas semangat kekeluargaan untuk menciptakan jaringan bisnis di dalam lingkungan bisnis.

Menurut Meutia berdasarkan perluasan kajian sebelumnya, kolaborasi antara aspek kompetensi internal dan aspek kompetensi eksternal yang dimiliki oleh pengusaha akan diuji di dalam penelitian ini dengan menggunakan sebuah variabel baru yakni variabel kompetensi kewirausahaan sosial.

Penelitian Meutia (2012) bertujuan untuk menguji empat hipotesis, yakni:

- 1) Kompetensi kewirausahaan sosial berpengaruh positif terhadap jaringan bisnis,
- 2) Kompetensi kewirausahaan sosial berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing,
- 3) Jaringan bisnis berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing,
- dan 4) Keunggulan bersaing sosial berpengaruh positif terhadap kinerja usaha kecil dan menengah.

Populasi dalam penelitian ini adalah pengusaha atau pemilik usaha kecil dan menengah industri batik di Indonesia. Data dihimpun melalui surat survai pada awal 2012 dengan jumlah sampel 197 responden. Teknik pengambilan sampel adalah sampel terarah (*purposive sampling*) yang artinya adalah sampel dipilih berdasarkan kriteria: 1) Memiliki pengalaman bekerja minimal 3 tahun, 2) Perusahaan memiliki karyawan tetap, 3) Perusahaan tidak hanya melaksanakan kegiatan distribusi namun juga kegiatan produksi, 4) Pemasaran bersifat nasional.

Hasil penelitian Meutia (2012) menyimpulkan bahwa kompetensi kewirausahaan sosial berpengaruh secara positif signifikan terhadap jaringan bisnis maupun keunggulan bersaing. Selain itu uji hipotesis 3 dan hipotesis 4 menunjukkan bahwa jaringan bisnis berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dan pada gilirannya keunggulan bersaing juga akan berpengaruh positif terhadap kinerja usaha kecil dan menengah.

2.1.7. Penelitian Tutar (2015)

Tutar (2015) menyampaikan hasil penelitiannya dalam artikel yang berjudul: *The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance: The Case of ASEM*. Tutar (2015) mengemukakan bahwa istilah orientasi strategis yang dikembangkan di dalam ruang lingkup teori keunggulan bersaing di dalam literatur dianalisis melalui kasus ASEM (Furniture Market of Sakarya). Dalam penelitian ini, status para anggota ASEM didefinisikan hubungan orientasi strategis perusahaan dengan strategi inovasinya ditentukan.

Penelitian ini juga bertujuan untuk mendefinisikan status orientasi strategis perusahaan (orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, orientasi teknologi) dalam menggunakan kemampuan inovasi. Di dalam penelitian ini, sebuah pola dikembangkan di bawah asumsi bahwa orientasi strategis memiliki pengaruh yang

positif terhadap orientasi pasar dan menciptakan nilai konsumen melalui kemampuan inovasi. Data dihimpun melalui sebuah survei yang menguji orientasi strategis, tipe-tipe inovasi dan kinerja pasar bagi usaha kecil dan menengah di dalam ASEM.

Tutar (2015) menggunakan teorinya (Narver 1990); (Mc Lachans 2004) yang menyatakan orientasi pasar sebagai mengandung arti bahwa semua tujuan dan kultur perusahaan difokuskan pada upaya menciptakan nilai bagi para konsumen. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan teori Kohli (1990) bahwa orientasi pasar adalah kesadaran mengenai harapan dan kebutuhan para konsumen, memahami dan memuaskannya, membangkitkan perasaan bangga mereka dan semua kegiatan organisasional mengarah kepada pelembagaan pemahaman ini. Disebutkan pula bahwa berorientasi pasar berarti menjadi lebih sensitif terhadap berbagai peluang dalam menghadapi para pesaing yang tingkat orientasi pasarnya lebih rendah (Micheels, 2010). Dalam konteks ini Jaworski (1993) menyatakan bahwa karena istilah orientasi pasar secara umum mencakup penawaran sesuatu yang baru atau berbeda untuk merespon kondisi pasar maka dapat dipersepsikan sebagai sebuah tipe perilaku inovatif. Berdasarkan kualifikasi ini bahwa orientasi pasar menciptakan sebuah posisi yang konstan dan proaktif dalam hal pemuasan kebutuhan konsumen dan karena ia menekankan peningkatan penggunaan pengetahuan di dalam perusahaan maka berarti pula ia meningkatkan sikap inovatif usaha dan kinerja produk baru tersebut (Olavarrieta, 2008). Konsep orientasi pasar mencakup tiga komponen perilaku yang saling berkaitan, yakni orientasi konsumen, orientasi pesaing dan kordinasi antar fungsi.

Dalam penelitian Tutar (2015) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan didefinisikan sebagai sebuah kecenderungan perusahaan dalam mencari peluang

pasar yang baru, memperkuat dan memperbaiki status pasar yang ada saat ini (Hult, 2001). Orientasi ini melibatkan sikap proaktif yang sangat tinggi terhadap berbagai peluang pasar, siap menghadapi resiko, dan peka terhadap inovasi.

Penelitian Tutar (2015) menguji empat buah hipotesis, yakni: 1) Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kemampuan inovasi, 2) Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kemampuan inovasi, 3) Orientasi teknologi berpengaruh positif terhadap kemampuan inovasi, 4) Kemampuan inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Gambar berikut mengilustrasikan keempat hipotesis ini:

Hasil penelitian Tutar (2015) menunjukkan bahwa dimensi-dimensi orientasi strategis adalah orientasi pasar yang proaktif, orientasi pasar yang reaktif, orientasi kewirausahaan yang proaktif, keberanian menghadapi resiko dan orientasi teknologi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan adanya tiga tipe kemampuan inovasi, yaitu inovasi pasar, inovasi produk dan inovasi proses. Pemahaman yang lebih baik dari para penentu terhadap kemampuan inovasi dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan lebih banyak strategi yang sukses. Sebagai variabel utama, orientasi pasar yang proaktif dan orientasi kewirausahaan yang proaktif memainkan peran penting dalam menjelaskan kemampuan inovasi sebagai anteseden terhadap kinerja pasar. Kedua variabel ini dalam kedudukannya sebagai pemicu yang sangat efektif menjadi inti semua tipe kemampuan inovasi, yaitu inovasi pasar, inovasi produk dan inovasi proses.

Berbagai penelitian sebelumnya telah menegaskan pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan dalam konteks kinerja pasar suatu perusahaan (Roper, 1997; Alam, 2013; Iyer, 2015).

2.1.8. Penelitian Safarnia (2011)

Penelitian Safarnia (2011) penelitian dengan menguji empat hipotesis, yaitu: 1) Orientasi pasar berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, 2) Orientasi konsumen berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, 3) Orientasi pesaing berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, dan 4) Koordinasi antar fungsi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

Sebagaimana yang mengemuka di dalam hipotesis di atas Safarnia (2011) menggunakan tiga komponen orientasi pasar, yaitu orientasi konsumen, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi sebagai variabel prediktor terhadap keunggulan bersaing.

Safarnia (2011) menggunakan teori fokus pasar sebagaimana yang digagas oleh Levitt (1960). Menurut Levitt tambahnya fokus sentral perusahaan dalam mendefinisikan bisnisnya adalah konsumen. Inilah prinsip konsep pemasaran. Safarnia juga menggunakan konsep Deng (1994) yang mensintesis model Kohli (1990) dan Narver (1990) dengan mendefinisikan orientasi pasar sebagai implementasi konsep pemasaran dan penciptaan luas organisasi atas kecerdasan pasar yang berkaitan dengan kebutuhan konsumen saat ini dan di masa mendatang, diseminasi informasi ke seluruh unit kerja dan respon luas organisasi terhadapnya. Sedangkan dalam konteks keunggulan bersaing. Safarnia (2011) menggunakan teori Porter (1985) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai keunggulan posisional komparatif di pasar yang membuat suatu perusahaan berhasil mengalahkan para pesaingnya. Ada tiga komponen keunggulan bersaing yang dijadikan variabel dalam penelitian ini, yakni diferensiasi inovasi, diferensiasi pemasaran dan kepemimpinan biaya.

Strategi diferensiasi inovasi memadukan pembelajaran dan inovasi.

Pembelajaran terjadi melalui riset dan pengembangan, inovasi menggunakan hasil pembelajaran tersebut untuk menghasilkan produk dan proses baru yang berbeda dari produk dan proses para pesaing (Menguc, 2007).

Diferensiasi pasar berbeda dengan diferensiasi inovasi tidak berupaya untuk menciptakan posisi yang unik di dalam pikiran para konsumen berdasarkan ciri-ciri produk yang unik, namun aktif dalam menyampaikan pertukaran nilai yang lebih besar melalui merk (*branding*), iklan, kekuatan penjualan dan berbagai teknik pemasaran lain yang unik. Dalam hal ini diferensiasi pemasaran merujuk kepada kemampuan memahami pasar dan membentuk jaringan konsumen (Day, 1994).

Dalam strategi kepemimpinan biaya, perusahaan berfokus pada pengurangan biaya melalui efisiensi operasional. Misalnya, perusahaan dapat memanfaatkan fasilitas yang ada dan belajar mengenai cara mengurangi biaya melalui otomasi, modernisasi, pemanfaatan kapasitas, atau skala ekonomi. Rust (1988) menyatakan bahwa kepemimpinan biaya berkaitan dengan standarisasi dan efisiensi operasional. Karena fokusnya adalah mempertahankan atau mengurangi pembiayaan, kepemimpinan biaya tidak harus memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan, tetapi harus mencermati operasi yang sedang berlangsung dan mengurangi lemak didalam praktik bisnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, orientasi konsumen berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, orientasi pesaing berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dan koordinasi antar fungsi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Teori Keunggulan Bersaing, Kinerja Perusahaan

Porter (1985) yakin bahwa pada hakikatnya kinerja perusahaan bergantung kepada keunggulan bersaing. Porter (1985) konsep keunggulan bersaing tentang mata rantai nilai merupakan sebuah kerangka umum untuk berpikir secara strategis mengenai berbagai aktifitas bisnis dan menilai biaya relatifnya dan peran dalam diferensiasi. Perbedaan antara nilai, yakni yang akan dibayar para pembeli untuk memperoleh sebuah produk atau jasa dan biaya berbagai aktifitas dalam menciptakannya dalam menentukan keuntungan. Mata rantai nilai memberikan sebuah cara yang jelas untuk memahami sumber-sumber nilai pembeli yang akan menentukan sebuah harga utama dan mengapa suatu produk atau jasa dapat menggantikan produk lain.

Porter (1985) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berada pada titik inti kinerja perusahaan dalam menghadapi berbagai pasar yang kompetitif. Menurut Porter berbagai perusahaan di seluruh dunia menghadapi pertumbuhan yang lebih lambat dan para kompetitor domestik dan global tidak dapat lagi merasa seolah-olah keuntungan masih sangat besar bagi para pelaku usaha. Porter menilai bahwa kegagalan banyak strategi perusahaan berasal dari ketidakmampuan untuk menterjemahkan sebuah strategi kompetitif yang luas ke dalam langkah-langkah tindakan spesifik yang dibutuhkan untuk mencapai keunggulan bersaing. Karena itu perlu dibangun sebuah jembatan yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasinya dan tidak memandang kedua hal ini sebagai dua subjek yang terpisah.

Porter berpendapat bahwa keunggulan bersaing berkaitan erat dengan cara bagaimana sebuah perusahaan sungguh-sungguh dalam menjalankan

strategi-strategi generik. Ada sekumpulan pertanyaan yang diajukan oleh Porter yaitu diantaranya adalah bagaimana sebuah perusahaan mencapai ketersediaan biaya keunggulan; bagaimana sebuah perusahaan dapat membedakan dirinya sendiri dari para pesaingnya; bagaimana sebuah perusahaan memilih sebuah segmen agar keunggulan bersaing dapat tumbuh dari sebuah fokus strategi; bagaimana sebuah perusahaan dapat mempertahankan keunggulannya dalam persaingan.

Bagi Porter keunggulan bersaing dapat tumbuh dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan bagi para konsumennya. Ia dapat mengambil bentuk harga yang lebih murah daripada yang ditetapkan oleh para pesaingnya untuk suatu nilai manfaat yang sama. Nilai adalah apa yang ingin dibayar oleh konsumen dan nilai yang unggul muncul dari harga yang lebih rendah daripada harga yang ditawarkan oleh para pesaing untuk faedah yang sama atau memberikan manfaat yang unik tanpa harga yang lebih tinggi. Ada dua tipe dasar keunggulan bersaing yaitu kepemimpinan biaya dan diferensiasi. Strategi ini berkaitan dengan upaya perusahaan untuk memperoleh keunggulan biaya dan keberbedaan dirinya dengan perusahaan lain. Porter juga menyatakan bahwa kedua tipe dasar itu yang digabungkan dengan ruang lingkup berbagai kegiatan yang ingin dilaksanakan oleh suatu perusahaan membawa kepada tiga buah strategi generik untuk mencapai kinerja di atas rata-rata di dalam sebuah industri.

Menurut Porter (1985) kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi mengupayakan keunggulan bersaing dalam sebuah segmen industri yang lebih luas, sedangkan strategi fokus mengarah kepada keunggulan biaya (fokus biaya) atau diferensiasi (fokus diferensiasi) pada segmen yang sempit. Tindakan-tindakan khusus yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan masing-masing

strategi berbeda-beda dari satu perusahaan ke perusahaan lain seperti halnya strategi generik yang layak pada suatu perusahaan tertentu. Tetapi memilih sebuah strategi generik bukanlah hal yang sederhana. Karena itu ada rute logika menuju keunggulan bersaing yang harus ditempuh oleh suatu perusahaan.

Teori yang mendasari konsep strategi generik adalah bahwa keunggulan bersaing berada pada inti strategi apapun, dan mencapai sebuah keunggulan bersaing mengharuskan perusahaan untuk membuat sebuah pilihan jika perusahaan ingin mencapai keunggulan bersaing, harus membuat sebuah keputusan mengenai tipe keunggulan bersaing yang ingin dicapainya dan di dalam apa di inginkan untuk mencapainya. Semua hal bagi semua orang adalah konsep kinerja yang berada di bawah rata-rata, sebab ia sering kali berarti bahwa perusahaan tersebut sama sekali tidak memiliki keunggulan bersaing.

Ada tiga prinsip dasar keunggulan bersaing dalam konsep Porter (1985) yakni kepemimpinan biaya (*cost leadership*), diferensiasi dan fokus. Dalam konsep kepemimpinan biaya, perusahaan berupaya untuk menjadi produsen berbiaya rendah. Sumber-sumber keunggulan biaya bermacam-macam dan bergantung pada struktur industri. Ia dapat meliputi upaya merumuskan skala ekonomi, pemanfaatan teknologi tepat guna, ketersediaan akses kepada bahan baku dan sebagainya. Produsen berbiaya rendah bukan hanya sekadar mencermati garis kurva biaya yang turun, tetapi ia harus mengerahkan segenap upayanya untuk mencapai keunggulan biaya. Kepemimpinan biaya tidak dapat mengabaikan dasar-dasar diferensiasi. Jika produknya tidak dianggap sebagai produk istimewa atau tidak dapat diterima oleh para konsumen, perusahaan berorientasi biaya akan terpaksa memberikan potongan harga sehingga berada di bawah harga yang ditetapkan para pesaingnya agar produknya laku terjual. Logika strategis

kepemimpinan biaya lazimnya mengharuskan sebuah perusahaan untuk menjadi pelopor dalam hal pembiayaan sehingga tak satupun perusahaan lain yang mampu mencapai posisi ini.

Strategi generik yang kedua adalah diferensiasi. Didalam strategi diferensiasi, sebuah perusahaan berupaya untuk menjadi unik dalam industrinya bersama dengan dimensi-dimensi lain yang secara luas dinilai oleh para konsumen. Strategi generik akan memilih satu atau lebih sifat-sifat yang akan dipandang penting oleh para konsumen dan posisinya yang secara unik dapat memenuhi kebutuhan para konsumen (Porter, 1985).

Sarana diferensiasi berbeda pada masing-masing industri. Diferensiasi dapat didasarkan atas produk itu sendiri, sistem distribusi dalam penjualan produk tersebut, pendekatan pemasaran, dan ranah luas faktor-faktor lainnya. Dalam peralatan konstruksi, misalnya, diferensiasi Caterpillar Tractors didasarkan atas durabilitas produk, layanan, ketersediaan suku cadang dan jaringan penyalur yang baik. Dalam kosmetik, diferensiasi cenderung didasarkan atas citra produk dan pemosisian konter di toko-toko. Logika strategi diferensiasi mengharuskan sebuah perusahaan untuk membedakan dirinya sendiri dari para rivalnya. Sebuah perusahaan harus sungguh-sungguh unik dalam hal tertentu atau dipersepsikan sebagai unik jika ia berharap terhadap sebuah harga yang utama. Berbeda dengan kepemimpinan biaya, terdapat lebih dari satu strategi diferensiasi yang berhasil di dalam sebuah industri jika memang ada sejumlah sifat yang secara luas dinilai oleh para konsumen.

Strategi generik yang ketiga adalah fokus. Strategi ini sangat berbeda dari yang lainnya karena ia terletak pada sebuah ranah sempit pilihan di dalam sebuah industri. Sebuah perusahaan yang fokus akan memilih sebuah segmen atau

kelompok segmen dalam industrinya dan merancang strateginya untuk memenuhi kebutuhan segmen tersebut tanpa ada persaingan dari pihak lain. Dengan mengoptimalkan strateginya bagi segmen-segmen yang telah ditargetkan tersebut, perusahaan yang berfokus akan berupaya mencapai sebuah keunggulan bersaing di dalam segmen targetnya meski ia tidak sepenuhnya memiliki keunggulan bersaing tersebut.

Strategi fokus memiliki dua varian. Dalam *fokus biaya*, sebuah perusahaan berupaya mencapai keunggulan biaya pada segmen targetnya, sedangkan dalam *fokus diferensiasi*, sebuah perusahaan berupaya mencapai diferensiasi di dalam segmen targetnya. Kedua varian dalam strategi fokus ini terletak pada perbedaan antara segmen target bagi perusahaan yang fokus segmen lainnya di dalam industri. Fokus biaya memanfaatkan perbedaan dalam perilaku biaya pada sebagian segmen, sedangkan fokus diferensiasi memanfaatkan kebutuhan khusus para pembeli pada segmen tertentu. Perbedaan-perbedaan semacam itu mengimplikasikan bahwa segmen-segmen tersebut kurang terlayani oleh para pesaing bertarget segmen besar yang melayani mereka bersamaan dengan konsumen lain. Perusahaan yang fokus dapat mencapai keunggulan bersaing dengan mendedikasikan diri secara eksklusif kepada segmen tersebut. Luasnya target jelas merupakan persoalan kuantitatif, tetapi esensi fokus adalah memanfaatkan perbedaan sempit target dari keseimbangan industri.

Keunggulan bersaing menjelaskan cara sebuah perusahaan dapat memilih dan mengimplementasikan sebuah generik untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing. Porter mengemukakan keadaan saling mempengaruhi antara berbagai tipe keunggulan bersaing biaya dan diferensiasi dan ruang lingkup aktifitas sebuah perusahaan. Alat dasar untuk mendiagnosis keunggulan bersaing

dan menemukan cara untuk meningkatkannya adalah *mata rantai nilai*, yang memasukan sebuah perusahaan ke dalam kegiatan yang jelas yang memang harus dilaksanakannya seperti merancang, memproduksi, memasarkan dan mendistribusikan produknya. Lingkup kegiatan sebuah perusahaan yang dapat saja disebut sebagai lingkup kompetitif, bisa memiliki peran yang kuat dalam keunggulan bersaing melalui pengaruhnya terhadap mata rantai nilai. Lingkup yang sempit (fokus) dapat menciptakan keunggulan bersaing melalui pembentukan mata rantai nilai, dan bagaimana lingkup yang lebih luas dapat meningkatkan keunggulan bersaing melalui pemanfaatan berbagai hubungan di antara mata rantai nilai yang melayani berbagai segmen, industri atau kawasan geografis (Porter, 1985).

Faktor-faktor yang berkualifikasi sangat penting bagi keberhasilan kinerja suatu perusahaan adalah pengetahuan tentang konsumen dan kebutuhannya, kemampuan menemukan solusi yang cepat bagi perubahan kebutuhan konsumen, feedback dari konsumen, hubungan jangka panjang dengan konsumen, reputasi perusahaan yang baik, identitas perusahaan yang sangat jelas, modal finansial yang kuat, dan sumber keuangan yang memadai, ketersediaan personil, kualitas bahan baku, pemasok yang reliabel, personil yang kooperatif, pengiriman yang cepat dan reliabel, hubungan antar personal yang baik dengan para konsumen dan pemasok, organisasi yang sederhana dan fleksibel, produk yang bermutu tinggi, kualitas manajemen, ketersediaan tenaga terlatih, keterampilan pemasaran yang baik, dan antisipasi peluang usaha baru. Faktor-faktor yang berkualifikasi sedang terhadap kinerja perusahaan adalah pelatihan personil, hubungan yang kuat dengan konsumen, teknik produksi yang sederhana dan berbiaya rendah, jumlah pemilik yang sedikit, dan produk yang sulit ditiru. Faktor-faktor keberhasilan

yang berkualifikasi rendah adalah ketentuan pembayaran yang baik, persaingan yang lemah, dan pemilik eksternal (Pasanen, 2003).

Kajian mengenai kinerja perusahaan menjadi semakin penting dan karena itu banyak literatur yang membahasnya secara teoretik maupun secara empirik.

Ukuran perusahaan merupakan salah satu faktor yang paling kuat pengaruhnya terhadap keuntungan perusahaan (Beard, 1981). Hubungan sebab akibat antara

ukuran perusahaan dan kemampuan meraih keuntungan telah secara luas diuji dengan hal yang umum. Meski sebagian penelitian tidak menemukan hubungan

yang signifikan antara ukuran perusahaan (diukur berdasarkan jumlah karyawan) dan kinerja perusahaan (Capon, 1990). Namun sebagian kajian menyatakan

adanya hubungan yang positif antara ukuran perusahaan dan kemampuan meraih keuntungan (Lee, 2004; Ravenscraft, 1993; Samiee (1990); Ural, 2006).

Perusahaan yang lebih besar diasumsikan sebagai lebih efisien daripada perusahaan yang lebih kecil. Kekuatan pasar dan akses kepada pasar modal

perusahaan-perusahaan besar dapat memberi mereka akses kepada berbagai peluang investasi yang tidak dapat dicapai oleh perusahaan yang lebih kecil

(Amato, 1985). Ukuran perusahaan cukup membantu dalam mencapai skala ekonomi dan berkat peningkatan volume produksi, perusahaan dapat mengurangi

rata-rata biaya perunit.

Usia perusahaan (diukur berdasarkan usia sebuah perusahaan yang beroperasi sejak ia didirikan) merupakan sebuah faktor penting bagi dinamika

perusahaan. Cukup banyak penelitian yang menunjukkan bahwa kemungkinan pertumbuhan perusahaan, kegagalan perusahaan, dan keragaman pertumbuhan

perusahaan menurun sesuai dengan usia perusahaan (Yasuda, 2015; Evan, 1987). Menurut efek lingkaran kehidupan, perusahaan-perusahaan muda lebih

dinamis pertumbuhannya daripada perusahaan tua. Dalam konteks ini, ada asumsi yang menyatakan bahwa semakin muda usia perusahaan, semakin tinggi kualitas kinerjanya.

Intensitas modal mencerminkan komitmen jangka panjang suatu perusahaan untuk membangun dan memperbaiki kapasitas teknologi maupun produksinya. Sejumlah kajian menunjukkan bahwa intensitas modal merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap kemampuan meraih keuntungan (Yasuda, 2015; Evan, 1987). Intensitas investasi modal menunjukkan hubungan yang positif dengan kinerja keuangan pada tingkatan industri, namun pada tingkatan perusahaan, investasi yang lebih tinggi dapat dikaitkan dengan kinerja yang lebih rendah (Capon, 1990). Diyakini bahwa perusahaan-perusahaan perlu menciptakan investasi modal supaya tetap kompetitif dan mampu menjaga pertumbuhan perusahaan (Balakrishnan, 1993; Ohmae, 1998).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara ekspor dan kinerja keuangan bersifat mutlak menurut Capon (1990); Ural (2006) akan tetapi hasil penelitian menyatakan bahwa intensitas ekspor (didefinisikan sebagai rasio ekspor terhadap penjualan) merupakan faktor yang penting bagi pertumbuhan perusahaan, kekuatan keuangan dan kinerja perusahaan (Cooper R., 1985; Lee J., 2004). Mengekspor dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan pemanfaatan kapasitas produksi, mengembangkan kemampuan manajemen unggulan, meningkatkan inovasi dan proses produksi, dan memperkuat kinerja keuangan (Piercy, 1988).

Rasio biaya pemasaran terhadap penjualan (intensitas pemasaran) sering digunakan untuk menjelaskan upaya pemasaran perusahaan (Ural, 2006). Biaya pemasaran merupakan biaya yang dikaitkan dengan manajemen pemasaran dan

sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung fungsi ini. Meski beberapa hasil kajian meyakini kurangnya pengaruh biaya pemasaran terhadap kinerja keuangan, Capon (1990), namun ada hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh yang cukup kuat. Upaya-upaya pemasaran memungkinkan perusahaan untuk berpromosi, memasang iklan, menjual dan mendistribusikan produknya ke konsumen akhir. Biaya pemasaran bertujuan untuk memperbesar penetrasi pasar dengan meningkatkan jumlah konsumen saat ini dan menarik minat calon konsumen demi meningkatkan volume penjualan dan mencapai andil pasar yang lebih besar. Biaya tersebut merupakan upaya untuk meningkatkan nilai konsumen, kepuasan konsumen dan membangun kesetiaan konsumen terhadap merk produk. Perusahaan-perusahaan yang berupaya meningkatkan kepuasan konsumen tentu akan memperbesar peluang mereka dalam mencapai keuntungan usaha (OShaughnessy, 2015).

Istilah intensitas inovasi merujuk pada biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk pengembangan produk baru. Dalam proses pengembangan produk baru, pengidentifikasian kebutuhan dan menterjemahkannya ke dalam spesifikasi teknis membutuhkan koordinasi antara upaya pemasaran dan pengembangan produk. Dasar proses pengembangan produk adalah inovasi. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang menginvestasikan porsi besar penjualan mereka untuk kepentingan riset dan pengembangan cenderung mengalami pertumbuhan yang lebih pesat daripada perusahaan yang tidak pernah melakukan hal tersebut (Capon, 1990; Lee J. 2004).

Rasio utang (diukur dengan cara membagi total utang dengan total aset) merupakan sebuah indikasi kinerja sebuah perusahaan yang baik dan mengukur persentase total dana yang diberikan oleh para kreditur (Brigham, 1988). Kajian

terdahulu menyatakan bahwa utang secara negatif dikaitkan dengan kinerja pada tingkat perusahaan (Capon, 1990). Semakin tinggi rasio utang, semakin besar resiko yang berkaitan dengan kinerja perusahaan. Tingginya rasio utang terhadap aset menunjukkan rendahnya kapasitas meminjam perusahaan, yang kemudian menurunkan kelenturan keuangan perusahaan dan kemampuannya meraih keuntungan. Jika rasio itu kurang dari satu, sebagian besar aset perusahaan diuangkan melalui ekuitas. Jika rasio itu lebih dari satu, sebagian besar aset perusahaan diuangkan melalui utang. Perusahaan-perusahaan dengan tingginya rasio utang atau aset dianggap sarat beban dan dapat berada di dalam bahaya jika para kreditur mulai menagih utang.

Rasio arus uang merupakan ukuran likuiditas yang paling sering digunakan dan menjadi indikasi kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi utang obligasi jangka pendeknya, Brigham (1988) arus uang dihitung dengan cara membagi aset saat ini dengan kewajiban pembayaran saat ini. Semakin tinggi rasio, semakin baik likuiditas suatu perusahaan. Jika kewajiban saat ini melebihi aset yang ada saat ini (rasio arus uang berada di bawah 1), perusahaan kemungkinan menghadapi kesulitan dalam menunaikan obligasi jangka pendeknya. Jika suatu perusahaan mengalami kesulitan keuangan, tentu ia akan membayar kewajibannya lebih lambat, menumpuk pinjaman bank.

Banyak perusahaan yang berupaya mencapai keunggulan bersaing di pasar melalui pencapaian produktifitas (Skinner, 1986). Para ekonom klasik membahas peningkatan produktifitas berdasarkan modal dan tenaga kerja, dimana peningkatan produktifitas secara umum dianggap sebagai sumber utama pertumbuhan ekonomi. Produktifitas mungkin saja bergantung pada sejumlah faktor. Tipe-tipe umum investasi yang meningkatkan produktifitas meliputi

substitusi modal bagi tenaga kerja otomatisasi proses, peningkatan teknologi yang ada, atau mengembangkan berbagai program pelatihan baru bagi para karyawan.

Realokasi sumber daya melalui perubahan strategi dapat pula meningkatkan produktivitas (Anderson, 1997). Produktivitas karyawan (sebagian besarnya diukur sebagai output per unit karyawan) sering pula digunakan sebagai prediktor bagi kinerja perusahaan.

Dari paparan di atas menjadi jelas bahwa banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Berbagai kajian teoretik terus menerus dilakukan untuk mencapai pemahaman yang lebih baik mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja perusahaan.

2.2.2. Strategi Inovasi

Zahra, S. A. and Das, S. R. (1993) menyatakan bahwa orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, dan implementasi inovasi merupakan dimensi dari strategi inovasi. Dinyatakan oleh Li Atuahene Gima (2006; Tsai dan Li 2007) yang pada intinya bahwa strategi inovasi adalah suatu tingkatan untuk merubah perkembangan produk baru dan mengenalkan produk baru di pasar.

Sedangkan menurut Zarrabi *et al.* (2018) menyatakan bahwa strategi inovasi adalah kreasi dari strategi yang berkembang, kategori produk baru, jasa atau model bisnis yang merubah dan menghasilkan nilai baru yang signifikan bagi konsumen, pelanggan dan perusahaan. Dalam uraiannya Zarrabi menjelaskan bahwa luaran suatu strategi inovasi sangat berpengaruh terhadap peningkatan bagi konsumen, pelanggan dan perusahaan melalui penjelasan masing-masing karakteristik pendekatan dengan strategi inovasi dan pendekatan dengan tradisional

Secara bertahap dan detail dijelaskan dimensi dari strategi inovasi dari variabel strategi inovasi sebagai berikut: bahwa orientasi kepemimpinan suatu konsep yang menganut posisi dimana perusahaan mengikuti *a first to market* (pertama masuk pasar), *second to market* (kedua masuk pasar), atau *late entrant* (sebagai pengikut), *imitator posture* (bersikap peniru) dalam kegiatan inovasi

Dimensi selanjutnya dari strategi inovasi adalah inovasi proses merupakan sebuah alat untuk meningkatkan efisiensi organisasional. Sebuah perusahaan dapat menggunakan teknologi baru, membeli mesin baru, melatih para karyawan dan menata kembali prosesnya untuk menciptakan sebuah proses inovasi. Oslo Manual OECD (2005) mendefinisikan proses inovasi sebagai implementasi produksi maupun metode pengiriman baru atau yang sudah diperbaiki secara signifikan. Hal ini meliputi perubahan signifikan dalam teknik, peralatan dan atau software. Oslo Manual OECD (2005) mengakui bahwa sebuah proses inovasi dapat mengurangi unit produksi atau ongkos kirim untuk menaikkan mutu, memproduksi atau mengirim produk baru atau produk yang sudah diperbaiki secara signifikan. Oslo Manual OECD (2005) yakin bahwa sebuah proses inovasi dapat mencakup produksi, pekerjaan, manajemen dan proses operasional. Oslo (2005) menyatakan bahwa sebuah proses inovasi merupakan usaha perbaikan logistik dan metode pengolahan (*manufacturing method*) secara signifikan atau memperbaiki berbagai aktifitas pendukung seperti akuntansi, teknologi informasi, belanja dan perawatan secara signifikan. Sedangkan Olson (1995) mengakui bahwa berbagai perusahaan melakukan inovasi untuk menurunkan biaya produksi dan Porter (2008) menyatakan bahwa berbagai perusahaan menerapkan berbagai proses baru untuk kepentingan persaingan dengan perusahaan-perusahaan lain dan untuk memuaskan para konsumennya.

Oslo Manual OECD (2005) memandang inovasi produk sebagai pengenalan sebuah barang atau jasa yang baru atau sudah diperbaiki secara signifikan dari segi karakteristiknya atau tujuan penggunaannya. Gunay (2008) menyatakan bahwa sebuah produk baru dapat dikembangkan dengan cara menggabungkan teknologi yang saat ini ada dan menggunakannya secara berbeda atau menggunakan teknologi yang berbeda secara radikal. Simpson (2007) yakin bahwa perusahaan-perusahaan harus memahami kebutuhan dan harapan konsumen maupun desain produk dan jasa untuk menciptakan peluang bertahan hidup dalam jangka panjang. Morgan and Berthon (2008) yakin bahwa inovasi sebuah produk dapat berada di dalam dua dimensi, yakni produk-produk yang memang baru dan inovasi baru terhadap produk yang saat ini ada. Inovasi produk tidak terlepas dari inovasi pemasaran

Inovasi pemasaran bertujuan untuk memperbaharui posisi perusahaan di pasar khususnya agar perusahaan dapat lebih mudah masuk ke pasarnya dan meningkatkan omset penjualannya. Oslo Manual OECD (2005) mendefinisikan inovasi pemasaran sebagai implementasi sebuah metode pemasaran baru yang meliputi berbagai perubahan yang signifikan pada desain produk, kemasan (*packaging*), penempatan produk, promosi produk, atau penetapan harga produk.

Dalam konteks ini, inovasi pemasaran berfungsi sebagai cara untuk membuka pasar baru, memenuhi kebutuhan konsumen, dan mereposisi produk untuk meningkatkan penjualan. Karabulut (2015) percaya bahwa inovasi pemasaran merupakan inovasi non teknologi. Gunay (2008) menambahkan bahwa inovasi pemasaran mencakup kinerja pemasaran produk, sistem produksi dan layanan.

Inovasi organisasional didefinisikan sebagai implementasi metode organisasional baru di dalam praktik bisnis perusahaan, organisasi kerja, atau

hubungan eksternal. Oslo Manual OECD (2005) menyatakan bahwa sebuah inovasi organisasional yang merupakan hasil dari keputusan strategis manajerial dapat meningkatkan kinerja sebuah perusahaan melalui penurunan biaya administratif, biaya transaksi dan biaya pemasokan. Selain itu, inovasi organisasional juga berkaitan dengan aktifitas menilai asset-asset yang tidak dapat diperdagangkan, meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas buruh. Sedangkan menurut Adegoke (2009) percaya bahwa inovasi organisasional dapat dikaitkan dengan komunikasi baru dan sistem pembiayaan. Akis (2015) berpendapat bahwa sebuah inovasi organisasional dapat meningkatkan mutu produk dan produktifitas, pertukaran informasi di antara fungsi-fungsi bisnis, meningkatkan kapasitas pemanfaatan informasi dan teknologi.

Dalam kedudukan inovasi sebagai proses, terdapat pula beberapa teori yang berkaitan dengannya. Inovasi merupakan sebuah konsep yang memiliki banyak aspek yang disebut sebagai upaya untuk menemukan cara baru dalam melakukan sesuatu. Adegoke (2009) mendefinisikan inovasi sebagai perubahan yang meliputi penciptaan dan komersialisasi pengetahuan baru. Definisi semacam ini berkaitan dengan proses inovasi. Dalam pandangan ini, inovasi tidak dibatasi kepada kreatifitas dan penemuan. Sebuah ide harus di implementasikan sepenuhnya atau di komersialisasikan untuk dapat dianggap sebagai sebuah inovasi.

Proses inovasi memiliki tahapan-tahapan yang berbeda satu sama lain yang tentunya membutuhkan seperangkat keterampilan yang berbeda pula.

Tahapan paling awal pengembangan produk, misalnya, membutuhkan masukan kreatif dari berbagai sumber, kesediaan menghadapi ambiguitas, dan kemampuan untuk menguasai komunikasi yang tidak berstruktur. Tahap akhir misalnya

membuat prototipe, proses produksi dan distribusi, bergantung kepada adanya proses formal, insentif dan sistem yang menciptakan kordinasi antar berbagai unit organisasi (Adegoke, 2009).

Burgelman (2001) yang menyebutkan bahwa pemeliharaan, pencapaian dan perkembangan kemampuan sebuah perusahaan bergantung pada sasaran-sasaran hasil dari strategi inovasi. Burgelman (2001) juga menyebutkan bahwa strategi inovasi dapat dicirikan menurut kepeloporan teknologis, posisi pasar dan cakupan maupun rata-rata pertumbuhan produk baru. Dengan demikian, yang termasuk ke dalam cakupan strategi inovasi antara lain adalah teknologi, produk, proses, pengetahuan, pengalaman dan organisasi (Burgelman, 2001; Guan, 2003).

Sedangkan pengertian lain yang dirumuskan oleh ahli terkait strategi inovasi adalah menurut Anderson (1997) yang menyatakan keyakinannya bahwa strategi inovasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Tetapi pengaruh tersebut bergantung pada kemajemukan dan kompleksitas kondisi pasar yang dihadapinya. Sedangkan Loof (2010) menyatakan bahwa strategi inovasi benar-benar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

2.2.3. Orientasi Pasar

Secara umum, orientasi pasar merujuk pada orientasi dasar yang menata hubungan sebuah perusahaan dengan pasarnya dan yang lebih khusus lagi dengan para konsumennya. Secara filosofis, istilah orientasi pasar dapat dilacak hingga sampai kekonsep pemasaran yang digagas oleh Adam Smith pada 1700-an. Adam Smith menempatkan konsumen di pusat bisnis sebagai mitra. Pada duapuluh tahun terakhir, konsep orientasi pasar mulai dikaji sebagai konsep, kinerja dan langkah awal pemasaran. Istilah orientasi pasar, yang

merepresentasikan implementasi konsep pemasaran didefinisikan sebagai falsafah bisnis, cita-cita atau sebuah pernyataan tentang kebijakan (Jaworski, 1993).

Ada dua istilah yang berbaur dalam hubungan antara orientasi dan pasar, yakni istilah *market orientation* (orientasi pasar) dan *market oriented* (berorientasi pasar). Yang pertama mengandung arti implementasi konsep pemasaran dan yang kedua berarti tindakan-tindakan sebuah organisasi yang konsisten dengan konsep pemasaran (Kohli, 1990).

Kohli (1990) membahas secara cukup mendalam konstruk orientasi pasar yang menurutnya muncul dari hasil kajian literatur dan perspektif lapangan. Kajian literatur mengungkapkan perbedaan-perbedaan dalam definisi orientasi pasar.

Felton (1959) mendefinisikan konsep pemasaran sebagai jalan pikiran sebuah korporasi yang menekankan integrasi dan kordinasi semua fungsi pemasaran yang kemudian dilebur ke dalam semua fungsi lain korporasi dengan tujuan dasar menghasilkan keuntungan maksimum korporasi dalam jangka panjang.

McNamara (1972) mengemukakan pandangan yang lebih luas dan mendefinisikan konsep tersebut sebagai sebuah falsafah manajemen bisnis yang didasarkan atas penerimaan luas sebuah perusahaan terhadap kebutuhan orientasi konsumen, orientasi keuntungan, dan pengakuan terhadap peran penting pemasaran dalam mengkomunikasikan kebutuhan-kebutuhan pasar kepada semua departemen besar korporasi.

Kohli (1990) menemukan dua macam hal pada definisi di atas. Pertama adanya tema inti berupa fokus pada konsumen, pemasaran yang terkordinasikan, dan kemampuan mencapai keuntungan (*profitability*). Kedua adanya kesenjangan antara konsep pemasaran dengan kegiatan-kegiatan tertentu yang

menerjemahkan falsafah tersebut ke dalam praktik, yakni dengan cara menciptakan sebuah orientasi pasar. Meskipun demikian, cukup masuk akal untuk menarik kesimpulan dari literatur bahwa sebuah organisasi yang berorientasi pasar merupakan organisasi yang di dalamnya ketiga pilar konsep pemasaran (fokus pada konsumen, pemasaran yang terkordinasikan dan kemampuan meraih keuntungan) diimplementasikan secara operasional.

Fokus pada pelanggan (*customer focus*) menjadi unsur utama dalam orientasi pasar. Pandangan tradisional menyatakan bahwa sebuah fokus konsumen melibatkan upaya memperoleh informasi dari para konsumen tentang kebutuhan dan kesukaan mereka. Tetapi untuk menjadi organisasi yang berorientasi pasar, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang didasarkan atas penelitian pasar (*market intelligence*), bukan atas pendapat konsumen yang diucapkan saja. Penelitian pasar merupakan sebuah konsep yang lebih luas yang meliputi pengkajian terhadap, 1) faktor-faktor luar pasar (kompetisi, regulasi) yang berpengaruh terhadap kebutuhan dan pilihan konsumen, 2) kebutuhan-kebutuhan konsumen saat ini dan di waktu yang akan datang.

Dalam konteks pemasaran yang terkordinasi, pemasaran bukan hanya tanggungjawab sebuah departemen pemasaran. Karena itu, sangat ditekankan agar departemen-departemen lain juga mengetahui kebutuhan para konsumen dan bersikap responsif terhadapnya. Pandangan yang berfokus pada kordinasi ini penting sebab ia memudahkan operasionalisasi konstruk orientasi pasar dengan cara menjelaskan tipe kordinasi yang relevan.

Dalam konteks kemampuan meraih keuntungan, gagasan bahwa kemampuan meraih keuntungan merupakan sebuah komponen dari orientasi pasar tidak terdapat di dalam hasil penelitian. Banyak peneliti yang memandang

kemampuan meraih keuntungan sebagai sebuah konsekuensi dari orientasi pasar dan bukan bagian darinya, Levitt Theodore (1969); Levitt (1960) menolak dengan tegas pendapat yang menyatakan bahwa kemampuan meraih keuntungan merupakan bagian dari orientasi pasar.

Istilah orientasi pasar juga dikenal sebagai berfokus pada konsumen, dorongan pasar, dan konsumen sentris (Deshpande, 1999). Narver and Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai sebuah kultur organisasional yang menciptakan sebuah perilaku yang efektif dan efisien di dalam organisasi yang menekankan pentingnya nilai unggul bagi para pembeli dan meningkatkan keunggulan kinerja bisnis. Dalam konteks ini, orientasi pasar dianggap mencakup tiga bagian perilaku yakni orientasi konsumen, dan kordinasi antar fungsi. Orientasi konsumen merupakan salah satu dimensi orientasi pasar yang mengharuskan penciptaan sebuah kultur dimana setiap karyawan memprioritaskan kepuasan konsumen di dalam kegiatan sehari-hari mereka. Orientasi pesaing melibatkan pemantauan aktif terhadap semua potensi pesaing yang ada di pasar dan menghimpun kecerdasan kompetitif untuk mengalahkan pendekatan para pesaing.

Orientasi konsumen juga menekankan pemahaman yang memadai terhadap konsumen target agar secara terus menerus dapat menciptakan nilai yang unggul bagi mereka (Narver and Slater, 1990). Karena kebutuhan konsumen meningkat dengan pesat, orientasi konsumen membutuhkan pemahaman yang jelas mengenai dinamika permintaan konsumen baik pada saat ini maupun di waktu yang akan datang. Dengan fokus eksternalnya dalam hal mengumpulkan, menganalisis, dan menyebarkan informasi mengenai konsumen, sebuah perusahaan yang berorientasi konsumen dapat mengantisipasi perubahan

kebutuhan para konsumen dan meresponnya melalui inovasi yang berkelanjutan (Zhou KZ, 2009). Dengan berbekal pengetahuan tentang keinginan para konsumen, sebuah perusahaan berorientasi konsumen akan mampu membuat penawaran menjadi lebih menarik dengan cara menguatkan implementasinya atas konsep *marketing mix*. Karena orientasi konsumen bertujuan untuk mencapai kepuasan konsumen dalam jangka panjang, perusahaan tentu akan menjadi semakin termotivasi untuk memberikan penawaran yang secara unik dapat memenuhi kebutuhan khusus pasar targetnya (Day 2011).

Kemudian kordinasi antar fungsi memusatkan perhatian terhadap diseminasi dan pemanfaatan informasi pasar melalui upaya-upaya yang terkordinasi dengan seluruh unit perusahaan dan menekankan pemanfaatan kolektif terhadap berbagai sumber daya organisasi demi memperoleh nilai konsumen yang unggul (Narver and Slater, 1990). Gagasan dasarnya adalah setiap karyawan pada sebuah perusahaan berkontribusi sesuatu yang bernilai bagi konsumen, sehingga jika perusahaan dapat mengkordinasikan dan mengintegrasikan sumber daya finansial, sumberdaya manusia dan sumber daya lainnya, tentu ia akan mampu memberikan produk dan jasa yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhan para konsumennya. Selain itu, dengan cara meningkatkan kerjasama antar unit kerja dan kordinasi antar fungsi dapat menciptakan efisiensi yang lebih besar dan menurunkan biaya administrasi maupun biaya produksi (Kohli 1990); (Jaworski, 1993).

Berbagai teori di atas telah membentuk konstruk dan karakteristik orientasi pasar yang meliputi orientasi ke dalam perusahaan berupa peningkatan kemampuan dan kordinasi antar fungsi dalam rangka merespon perkembangan kebutuhan dan selera konsumen. Orientasi keluar berupa peningkatan

kemampuan dalam memahami posisi pasar, kecenderungan kebutuhan para konsumen dan perkembangan tingkat daya saing dengan para kompetitor di pasar.

Dalam konteks orientasi pasar, membagikan informasi tentang pasar kepada berbagai unit kerja pada sebuah organisasi merupakan tindakan yang penting dalam rangka mengembangkan sistem yang dapat mengkoordinasikan dan membentuk orientasi pasar yang sukses (Narver and Slater, 1990). Tujuan organisasi berorientasi pasar adalah mencari dan memahami kebutuhan konsumen yang diungkapkan maupun yang laten dan mencapai solusi unggul bagi kebutuhan tersebut (Kohli, 1990); (Day, 1990). Slater and Narver (1996) menekankan dua unsur penting organisasi yang berorientasi pasar, yakni: 1) Menemukan kebutuhan konsumen saat ini maupun di waktu mendatang, 2) memberikan perlindungan atau respon balik terhadap tindakan aktual para pesaing.

Orientasi konsumen menekankan pemahaman yang memadai terhadap konsumen target untuk secara terus menerus menciptakan nilai yang unggul bagi mereka (Narver and Slater, 1990). Karena kebutuhan konsumen berubah dengan cepat, orientasi konsumen tentu membutuhkan sebuah pemahaman yang jelas mengenai dinamika permintaan target konsumen pada saat ini maupun di waktu yang akan datang. Dengan fokus eksternalnya dalam menghimpun, menganalisis dan menyebarkan informasi mengenai konsumen, sebuah perusahaan yang berorientasi konsumen dapat mengantisipasi kebutuhan para konsumennya yang berubah dan meresponnya melalui inovasi yang berkelanjutan (Zhou KZ, (2009).

Dengan berbekal pengetahuan mengenai apa yang diinginkan oleh para

konsumen, sebuah perusahaan yang berorientasi konsumen dapat membuat penawarannya kepada pasar menjadi lebih menarik.

Orientasi pesaing berfokus pada pengamatan cermat terhadap para pesaing, mengimbangi dengan cepat inisiatif pemasaran para pesaing dan memahami kekuatan dan kelemahan jangka pendek maupun kemampuan dan strategi jangka panjang para pesaing saat ini maupun para pesaing potensial (Narver and Slater, 1990). Karena yang ditekankan adalah hadapi dan kalahkan persaingan, orientasi pesaing memungkinkan perusahaan untuk membandingkan kemampuan dan penawarannya dengan para pesaingnya.

Koordinasi antar fungsi berfokus pada diseminasi dan pemanfaatan informasi pasar melalui berbagai upaya yang terkoordinasikan ke seluruh perusahaan dan menekankan pemanfaatan kolektif terhadap sumber daya organisasi untuk memberikan nilai unggul kepada para konsumen (Narver and Slater, 1990). Gagasan dasarnya adalah bahwa setiap karyawan sebuah perusahaan dapat berkontribusi sesuatu dalam bentuk nilai kepada para konsumen. Karena itu jika sebuah perusahaan mampu mengkoordinasikan dan mengintegrasikan sumberdaya manusia, keuangan dan berbagai sumberdaya yang lainnya, tentu ia akan memberikan barang dan jasa yang jauh lebih selaras dengan kebutuhan para konsumennya.

Selain dari apa yang dipaparkan di atas, orientasi pasar harus dipahami sebagai sebuah kultur organisasi (Deshpande 1999); (Webster, 1988); (Webster 1994) dan bukan hanya sebagai seperangkat proses dan aktifitas yang terpisah dari kultur organisasi. Jika menciptakan orientasi pasar hanya merupakan urusan mengarahkan agar perilaku tertentu tetap dilaksanakan, tentu tidak akan banyak

jumlah usaha yang gagal dalam menciptakan dan mempertahankan sebuah orientasi pasar (Felton, 1959); (Webster, 1994).

Orientasi pasar hanya berisi sebuah nilai utama, yakni komitmen semua anggota organisasi untuk secara terus menerus menciptakan nilai yang unggul bagi para konsumen. Berdasarkan nilai ini, prinsip utama sebuah orientasi pasar adalah bahwa setiap orang di dalam organisasi memahami bahwa masing-masing atau setiap individu maupun fungsi mampu dan harus secara terus menerus memberikan kontribusi keterampilan dan pengetahuan untuk menciptakan nilai yang unggul bagi para konsumen.

Gagasan bahwa nilai konsumen dapat dimaksimalkan hanya jika ia diciptakan dari seluruh kawasan fungsional bisnis bukanlah merupakan hal yang baru (Porter, 1985); (Webster, 1994). Tetapi yang baru adalah tantangan untuk menciptakan sebuah organisasi yang di dalamnya proses dan kegiatan penciptaan nilai konsumen lintas fungsional menjadi norma. Hal itu akan menjadi norma jika sebuah bisnis memahami dan memperlakukan orientasi pasar sebagai sebuah kultur. Perlu ditekankan bahwa hanya di dalam organisasi yang inti nilainya adalah penciptaan terus menerus nilai bagi para konsumen akan terdapat syarat kepemimpinan, insentif, pembelajaran, dan keterampilan untuk mencapai daya tarik dan peningkatan konsumen yang paling menguntungkan pada masing-masing pasar target (Webster, 1994).

Hubungan antara orientasi pasar, pemasaran dan kultur bersifat langsung.

Orientasi pasar menghadirkan pemasaran yang unggul namun pemasaran yang menanamkan keterampilan dan pengetahuan pada semua kawasan fungsional yang ada di dalam organisasi (Deshpande, 2004). Drucker (2002) menyatakan

bahwa pemasaran adalah keseluruhan bisnis dilihat dari sudut pandang para konsumen.

Orientasi pasar memmanifestasikan empat macam perilaku sangat penting yang berkaitan dengan penciptaan nilai yang unggul bagi para konsumen.

Keempat perilaku ini sangat penting. Karena itu, harus diperhatikan dengan baik dan dilaksanakan. Sebuah bisnis yang berorientasi pasar memmanifestasikan, 1)

Kejelasan pada aspek nilainya (Treacy, 1995) dan nilai proposisinya (di dalamnya terdapat kejelasan tentang penargetan pasar, *positioning* dan definisi bisnisnya

(Webster, 1994). 2) mengarahkan para konsumennya bukan hanya mengikuti mereka (Prahalad, 1994); (Ohmae; 1988); 3) apapun bisnisnya, ia harus

dipandang sebagai bisnis layanan (Webster, 1994); dan 4) pengelolaan berdasarkan para konsumen kunci dan kehidupan bagi para karyawan

(Reichheld, 1990)

Kotter (1995) mengemukakan delapan langkah kepemimpinan penting yang berpengaruh terhadap transformasi organisasional. Menurutnya, masing-

masing langkah merupakan dasar penting bagi langkah berikutnya. Berikut adalah delapan langkah pedoman kepemimpinan versi Kotler yang diadaptasi ke dalam

konteks penciptaan sebuah orientasi pasar: Membangun kesadaran di dalam organisasi mengenai pentingnya menciptakan sebuah orientasi pasar; Membentuk

sebuah koalisi terarah yang kuat untuk menciptakan sebuah orientasi pasar; Menciptakan sebuah visi tentang orientasi pasar dan merumuskan rencana

implementasinya; Mengkomunikasikan visi tentang orientasi pasar; Memberdayakan orang lain untuk melaksanakan visi tersebut; Merencanakan dan

menciptakan keunggulan pasar dalam jangka pendek; Mengkonsolidasikan perbaikan yang didasarkan atas kinerja pasar dan tetap menghasilkan lebih

banyak perubahan; Melembagakan pembelajaran dan perbaikan terus menerus dalam menarik minat, mempertahankan dan meningkatkan jumlah konsumen yang ditargetkan.

Ada dua macam strategi utama dalam menciptakan sebuah orientasi pasar. Pertama dan yang paling penting adalah menanamkan nilai inti dari komitmen lintas fungsional pada sebuah organisasi untuk secara terus menerus menciptakan nilai yang unggul bagi para konsumen. Nilai inti ini kemudian memanifestasikan dirinya di dalam proses dan aktifitas lintas fungsional yang diarahkan untuk menghasilkan kepuasan konsumen melalui penilaian secara terus menerus terhadap kebutuhan (Deshpande, 2004).

Dengan demikian, menciptakan sebuah orientasi pasar melibatkan pencapaian dua macam tujuan. Pertama mencapai komitmen organisasional terhadap nilai inti. Kedua mengembangkan sumber daya yang diperlukan, insentif, keterampilan dan pembelajaran terus-menerus untuk mengimplementasikan nilai inti tersebut.

Kohli (1990) membentuk apa yang disebutnya sebagai konstruk orientasi pasar. Dalam konteks ini, dia menyebutkan beberapa definisi tentang konsep pemasaran. Menurut Kohli (1990) ada tiga pilar utama dalam definisi di atas, yakni: 1) fokus konsumen, 2) pemasaran yang terkordinasi, dan 3) profitabilitas. Etel (2004) mengemukakan bahwa pernyataan kebijakan idealistik yang direpresentasikan oleh konsep pemasaran ini merupakan nilai praktik yang sangat terbatas dan menegaskan bahwa tantangan besarnya adalah pengembangan definisi operasional terhadap konsep pemasaran. Karena itu meski menjelaskan tentang falsafah yang dicerminkan oleh konsep pemasaran, namun masih saja belum jelas misalnya mengenai kegiatan apa saja yang menerjemahkan falsafah

tersebut ke dalam praktek, yakni dengan cara menciptakan orientasi pasar.

Sungguhpun demikian, tetap masuk akal untuk menyimpulkan dari literatur bahwa organisasi yang berorientasi pasar adalah organisasi yang memiliki tiga pilar konsep pemasaran (fokus konsumen, pemasaran yang terkordinasi dan profitabilitas).

Pada pilar pertama yang merupakan fokus konsumen. Beberapa pakar manajemen pemasaran berpendapat bahwa fokus konsumen bukan hanya sebatas memperoleh informasi dari para konsumen mengenai kebutuhan dan keinginan mereka namun juga melibatkan pengambilan tindakan yang didasarkan atas penelitian pasar dan tidak berhenti pada pendapat para konsumen yang diucapkan saja. Penelitian pasar merupakan konsep yang lebih luas yang mencakup pertimbangan mengenai 1) faktor-faktor eksogen pasar (misalnya persaingan, regulasi) yang berpengaruh terhadap kebutuhan maupun keinginan mereka dan 2) kebutuhan konsumen saat ini maupun di masa yang akan datang.

Dalam hal pemasaran yang terkordinasi, orientasi pasar bukan hanya tanggungjawab bagian pemasaran saja tetapi hendaknya seluruh unit kerja memahami betul kebutuhan para konsumen dan bersikap responsif terhadap kebutuhan tersebut. Dalam hal profitabilitas terdapat perbedaan pendapat. Ada yang menyatakan bahwa profitabilitas merupakan salah satu komponen dari orientasi pasar. Tetapi ada pula yang berpendapat bahwa profitabilitas merupakan *konsekuensi* dari orientasi pasar.

Menurut Kohli (1990) arti konstruk orientasi pasar yang muncul di lapangan pada dasarnya merupakan pandangan yang lebih tepat dan operasional dari dua pilar pertama konsep pemasaran (yakni fokus konsumen dan kordinasi). Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar mengakibatkan: 1) satu atau lebih

unit kerja yang terlibat di dalam berbagai kegiatan memperhatikan pengembangan pemahaman mengenai kebutuhan para konsumen saat ini dan di masa yang akan datang dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, 2) berbagai pemahaman ini ke seluruh unit kerja, 3) berbagai unit kerja yang terlibat dalam kegiatan ini merumuskan rancangan untuk memenuhi kebutuhan para konsumen. Dengan kata lain, orientasi pasar merujuk kepada penciptaan, diseminasi dan respon luas organisasi terhadap penelitian pasar.

Dalam konstruk orientasi pasar patut pula dipahami bahwa langkah pertama orientasi pasar adalah penelitian pasar. Penelitian pasar merupakan konsep yang lebih luas daripada keinginan dan kebutuhan konsumen yang diucapkan, dalam hal bahwa ia meliputi analisis tentang faktor-faktor eksogen yang berpengaruh terhadap kebutuhan dan keinginan tersebut, misalnya beberapa manajer menunjukkan bahwa orientasi pasar meliputi pemantauan terhadap berbagai faktor seperti regulasi pemerintah dan persaingan yang berpengaruh terhadap kebutuhan dan keinginan para konsumen mereka. Selain itu bahwa orientasi pasar juga mencakup analisis mengenai perubahan keadaan pada industri konsumen dan pengaruhnya terhadap kebutuhan dan keinginan para konsumen. Demikian pula penting memantau tindakan para pesaing dan bagaimana mereka berpengaruh terhadap kebutuhan dan keinginan para konsumen muncul dari hasil penelitian lapangan. Kohli (1990) kemudian menyimpulkan bahwa penelitian pasar bukan hanya berkaitan dengan kebutuhan dan keinginan para konsumen namun juga mencakup analisis terhadap bagaimana kebutuhan dan keinginan tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor eksogen seperti regulasi pemerintah, teknologi, para pesaing dan kekuatan lingkungan lainnya.

Hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan telah cukup sering dikaji. Etel (2004) menyatakan bahwa para manajer yang menganut orientasi pasar mengakui bahwa pemasaran merupakan sesuatu yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi mereka. Kesadaran ini dicerminkan di dalam sebuah pendekatan fundamental dalam menangani bisnis yang memberikan kepada para konsumen prioritas tertinggi, yang disebut sebagai konsep pemasaran. Ia menekankan orientasi konsumen dan kordinasi kegiatan pemasaran untuk mencapai tujuan-tujuan kinerja organisasi. Demikian pula Narver (1990) and Slater (1990); Jaworski and Kohli (1993) and Destipande *et al.* (1993) secara aktif menempatkan orientasi pasar sebagai sumber keunggulan bersaing yang secara positif berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Beberapa tulisan konseptual menyatakan bahwa makna orientasi pasar bagi kinerja organisasional bergantung pada keadaan lingkungan (Slater, 1990); (Mc. Lachan, 2004). Sebuah orientasi pasar yang kuat dibutuhkan oleh organisasi yang fokus terhadap berbagai kejadian lingkungan yang mungkin saja mempengaruhi kemampuan mereka meningkatkan kepuasan konsumen yang bersifat relatif terhadap para pesaing mereka (Baker, 1999). Menurut Kohli (1990); Jaworski (1993) orientasi pasar mungkin saja tidak terlalu kritis akibat lingkungan yang berturbulensi. Jaworski (1993) mengemukakan hasil penelitian baru-baru ini menunjukkan bahwa kuatnya hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan tidak dipengaruhi oleh lingkungan. Sebagai hasil implementasi strategi orientasi pasar, mencapai umpan balik pasar dapat mendorong perusahaan untuk menghadapi perubahan lingkungan eksternal dengan sukses.

Tetapi, meski sebuah orientasi pasar yang kuat dapat mempertahankan posisi perusahaan, namun perusahaan tidak lantas membentuk kedudukan pasar yang

dominan bagi perusahaan. Perusahaan dengan pembelajaran dan orientasi pasar yang kuat akan memiliki kemampuan terbaik untuk merespon kekuatan lingkungan melalui pembelajaran yang memungkinkan perilaku inovatif dan pasar yang reaktif (Baker, 2005); (Sinkula, 2005).

2.2.4. Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing sesungguhnya merujuk kepada keunggulan komparatif posisi di pasar yang memungkinkan sebuah perusahaan mengalahkan para pesaingnya. Misalnya, sebuah perusahaan dapat mencapai keunggulan dari segi pembiayaan ketika perusahaan tersebut beroperasi dengan pembiayaan yang lebih rendah daripada para pesaingnya dengan mutu produk yang tetap unggul. Selain itu, sebuah perusahaan dapat mencapai nilai keunggulan yang tinggi ketika para konsumen secara konsisten memandang produk perusahaan tersebut sebagai lebih unggul daripada produk perusahaan lain (Porter, 2008).

M. A. (1999); Ma (1999b) membagi tipe-tipe generik keunggulan bersaing ke dalam tiga kategori: yang berbasis kepemilikan, yang berbasis akses dan yang berbasis kecakapan. Sebuah perusahaan dapat mencapai keunggulan melalui kepemilikan aset-aset tertentu yang bernilai, faktor-faktor atau sifat-sifat misalnya posisi pasar yang kuat Porter (2008) memiliki sumberdaya yang unik (Barney, 2003); (Barney and Clark, 2007). Perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing dalam bentuk akses yang unggul kepada pasar faktor dan pasar produk (Barney and Clark, 2007). Seperti hubungan eksklusif dengan saluran pasokan atau distribusi. Selain itu pencapaian keunggulan bersaing perusahaan dapat raih secara spesifik melalui keunggulan pengetahuan, kompetensi dan kemampuannya dalam menjalankan dan mengelola proses bisnisnya (Winter, 1987) menghasilkan produk berkualitas dengan biaya yang lebih rendah dan

menyampaikan produk atau jasa yang tepat kepada para konsumennya pada tempat yang tepat dengan harga dan waktu yang tepat melalui saluran yang tepat.

Perkembangan keunggulan bersaing merupakan sebuah fungsi dari cara perusahaan mengelola dan menata kegiatan-kegiatannya. Keunggulan bersaing muncul begitu suatu perusahaan menemukan sebuah cara baru atau cara yang lebih efisien untuk memasuki industri dan menempatkan penemuan itu di dalam bentuk yang kongkret dibandingkan dengan para pesaingnya, atau dengan kata lain, begitu perusahaan mampu melakukan inovasi. Tetapi dalam hal ini, kata inovasi harus dipahami dalam pengertian yang lebih luas. Oleh karena itu mendefinisikan sumber-sumber inovasi adalah setara dengan menjelaskan cara-cara untuk menciptakan keunggulan bersaing. Ada lima sumber inovasi, yakni 1) teknologi baru, 2) modifikasi permintaan atau sebuah permintaan baru, 3) munculnya segmen baru, 4) perubahan di dalam pembiayaan atau ketersediaan alat-alat produksi, dan 5) perubahan dalam regulasi.

Mempertahankan keunggulan bersaing akan bergantung pada pemenuhan tiga macam syarat. Pertama keunggulan bersaing bergantung pada sumber-sumber keunggulan: ada hierarki keunggulan, yang mungkin saja bersifat minor (pengurangan biaya tenaga kerja) atau bersifat major (kepemilikan sebuah teknologi khusus yang pencapaiannya membutuhkan tingkat keterampilan yang lebih tinggi. Kedua jumlah sumber keunggulan (semakin banyak, semakin baik). Ketiga mempertahankan keunggulan bersaing berkaitan erat dengan upaya yang terus menerus dalam memodernisasi dan menyempurnakan: setiap keunggulan pada dasarnya mungkin saja ditiru. Dengan demikian mempertahankan keunggulan bersaing mengharuskan perusahaan untuk menganut sikap anti-natural yang, antara lain, berupa upaya terus menerus untuk mengubah strategi

meski secara alamiah tak ada orang yang ingin mengubah tim yang sudah menang. Karena itu, untuk mencapai keunggulan di dalam bisnis, suatu perusahaan harus mengkaji secara mendalam dan sistematis apa yang dimilikinya, apa yang diketahuinya dan dilakukannya dan apa yang dapat diperolehnya. Tiga tipe generik keunggulan bersaing bukan hanya penting bagi keunggulan kinerja sebuah perusahaan secara umum, namun juga penting bagi bagi keunggulannya di pasar global pada khususnya. Menang di dalam persaingan global membutuhkan keberhasilan perusahaan dalam meneguhkan posisinya Porter (2008) dan mempertahankan kepemilikannya atas keunggulan bersaing; menciptakan dan memperbaiki akses kepada para pemasok luar negeri dan saluran-saluran distribusi maupun akses kepada berbagai teknologi baru Chandler (1962); Chandler (2001); dan merawat kompetensi dan keterampilan inti yang dapat dikembangkan di pasar global (Prahalad, 1994).

Analoui (2003) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai kemampuan organisasi melaksanakan berbagai kegiatannya dengan cara yang tidak dapat dilakukan oleh para pesaingnya, dengan biaya yang jauh lebih rendah (keunggulan pembiayaan), atau menawarkan keunggulan yang mencakup berbagai produk unggulan (keunggulan diferensiasi). Aspek kompetitif mencerminkan dasar bagi sebuah strategi yang baik.

Dalam konteks ini kiranya perlu dijelaskan kembali mengenai strategi generik yang dikembangkan oleh Porter (2008) agar sebuah organisasi mencapai sebuah posisi keunggulan bersaing oleh adalah: diferensiasi produk dan kepemimpinan biaya. Sebuah strategi diferensiasi melibatkan upaya perusahaan menciptakan sebuah produk/jasa yang dipandang unik oleh para konsumen karena dapat memenuhi kebutuhan mereka. Di pihak lain, kepemimpinan biaya

menekankan biaya yang relatif rendah jika dibandingkan dengan biaya para pesaing (Porter, 1986). Menurut Porter menyatakan bahwa biaya dan strategi diferensiasi sama-sama bersifat eksklusif.

Menurut Barney (1991); Barney (1997); Barney (2000); Barney and Clark (2007) ketika sebuah perusahaan mengimplementasikan strategi menciptakan nilai yang ternyata tidak diimplementasikan oleh para pesaing yang ada saat ini maupun oleh pesaing potensial, maka perusahaan tersebut memiliki keunggulan bersaing. Selain itu, keunggulan bersaing disebutkan sebagai keunggulan yang secara relatif dimiliki oleh sebuah perusahaan dalam menghadapi berbagai perusahaan yang menjadi saingannya. Dengan kata lain bahwa sebuah keunggulan bersaing menjadi ada ketika perusahaan tersebut mampu memberikan manfaat yang sama dengan yang diberikan oleh para pesaingnya namun dengan biaya yang lebih murah (keunggulan biaya), atau memberikan manfaat yang melebihi semua produk yang bersaing (keunggulan diferensiasi). Sumber keunggulan dapat berupa produk unik perusahaan yang sulit untuk ditiru yang disebut pula sebagai kompetensi inti (Prahalad, 2004).

Barney (1991) juga berpendapat bahwa sumber keunggulan bersaing adalah sikap fokus sebuah perusahaan terhadap sumber dayanya yang unggul. Selain itu, Barney mengkaitkan keunggulan bersaing dengan kinerja seraya menyatakan bahwa sebuah perusahaan mencapai kinerja di atas normal ketika ia menciptakan nilai yang lebih besar daripada yang diharapkan dari berbagai sumberdaya yang digunakannya (Barney and Clark, 2007). Sumberdaya sebuah organisasi, menurut Barney and Clark (2007) meliputi semua aset, kemampuan, proses organisasional, konsepsi perusahaan tentang strategi, dan implementasi strategi yang meningkatkan efisiensinya (melakukan hal-hal yang benar) maupun

kefektifannya (melakukan hal-hal dengan benar). Dalam bahasa analisis strategis tradisional, sumberdaya organisasi merupakan kekuatan yang dapat digunakan oleh organisasi tersebut untuk merumuskan dan mengimplementasikan strateginya. Sumberdaya tersebut secara luas dibagi ke dalam: 1) sumberdaya modal fisik, 2) sumberdaya modal manusia, dan 3) sumberdaya modal organisasional.

Terlepas dari sumber atau faktor yang memunculkan keunggulan bersaing (Porter, 2008) memandang bahwa keunggulan bersaing memiliki tiga macam variabel yakni keunggulan biaya, keunggulan diferensiasi dan keunggulan fokus.

Morgan (2004) mengukur kompetensi produk (keunggulan diferensiasi) dengan: kualitas produk, kemasan, desain dan gaya yang lebih tinggi. Chenhall (1998) mengukur strategi diferensiasi produk dengan menggunakan lima variabel: memberikan produk bermutu tinggi, pengiriman yang cepat, perubahan dalam desain, menghasilkan produk baru dan menciptakan ciri-ciri produk yang unik.

Strategi diferensiasi produk dapat menjadi alat keunggulan bersaing yang digunakan organisasi untuk memberikan produk yang memenuhi kebutuhan masing-masing konsumen. Dalam memenuhi kebutuhan individual konsumen, mutu harus menjadi sebuah faktor utama diferensiasi produk (Shammot, 2011).

2.2.5. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan menjadi salah satu konstruk yang paling penting dalam riset manajemen. Richard (2009) menyatakan bahwa kinerja organisasi meliputi tiga aspek khusus kinerja perusahaan, 1) kinerja keuangan (keuntungan, kembalinya aset, kembalinya modal dan sebagainya), 2) kinerja pasar produk (penjualan, pasar saham dan sebagainya), 3) pembagian keuntungan kepada

pemegang saham (total pembagian keuntungan, nilai ekonomi yang bertambah, dan sebagainya).

Neely (1995) menyatakan bahwa kinerja perusahaan dapat dibagi ke dalam empat dimensi, yakni kualitas, waktu, biaya dan fleksibilitas. Martin (2010) memandang kinerja perusahaan sebagai mencakup penemuan, siklus waktu dan keuangan, termasuk pemanfaatan aset sebagai salah satu dimensi kinerja perusahaan. Lai (2002) membagi kinerja perusahaan ke dalam dua bagian, kinerja orientasi konsumen dan kinerja orientasi internal.

Kinerja perusahaan juga mencerminkan tanggungjawab perusahaan terhadap para pemegang sahamnya. Jika sebuah perusahaan berhasil mencapai target keuntungannya secara efektif dan efisien, maka hal ini berarti bahwa perusahaan tersebut telah menunaikan kewajibannya kepada para pemegang saham. Sungguhpun demikian, mengukur kinerja perusahaan berdasarkan keuntungan atau pembiayaan saja merupakan perspektif yang sempit, sebab komponen paling penting dalam mencapai sebuah keunggulan bersaing terhadap perusahaan rival bukan hanya penjualan dan ukuran perusahaan saja. Ketika sebuah perusahaan dievaluasi dengan cara mencermati tingkat penjualannya, ukuran perusahaan, tingkat efektif dan efisiennya, barulah istilah kinerja perusahaan terungkap dalam arti utuhnya (Emre and Cemberci, 2015).

Emre and Cemberci (2015) juga membagi faktor-faktor kunci kinerja perusahaan ke dalam enam bagian, yakni: menciptakan pengetahuan, mengelola pengetahuan, menghasilkan pengetahuan organisasional, menciptakan kecerdasan organisasional, mengelola mata rantai pasokan dan mengelola ketidakpastian lingkungan.

Cheng (2009) mendefinisikan kinerja sebagai akumulasi hasil akhir dari semua proses dan aktifitas suatu organisasi. Ia berkaitan dengan seberapa efektif sebuah organisasi mengubah dan mengelola bahan mentah menjadi bahan jadi.

Bontis (2000) menyatakan berkaitan dengan output atau hasil aktual ketika dibandingkan dengan output yang direncanakan. Richard (2009) menyatakan bahwa kinerja organisasi meliputi tiga area khusus produktifitas perusahaan: kinerja keuangan, kinerja pasar produk dan pembagian keuntungan kepada para pemegang saham.

Terlepas dari berbagai perbedaan dalam definisi mengenai kinerja perusahaan, yang sangat penting untuk dikaji adalah tentang bagaimana mengukur kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan menghitung parameter yang atas dasarnya berbagai program, investasi, dan perolehan mencapai hasil yang ditargetkan (Eniola, 2015).

Trade (2000) menyatakan bahwa ukuran kinerja sebagian besar dapat dikelompokkan dalam enam kategori. Kategori kelompok pertama adalah keefektifan (*effectiveness*): sebuah karakteristik proses yang menunjukkan derajat kesesuaian proses output (produk kerja) dengan syarat-syarat yang telah ditetapkan. Kategori kelompok kedua adalah efisiensi: sebuah karakteristik proses yang menunjukkan derajat keberhasilan proses dalam menghasilkan output yang diharapkan dengan sumberdaya pembiayaan yang minimum. Kelompok ketiga adalah kualitas: derajat keberhasilan produk atau jasa memenuhi kebutuhan atau harapan konsumen. Kategori kelompok keempat adalah jadwal waktu: sebuah pengukuran terhadap apakah sebuah unit pekerjaan berhasil dilaksanakan secara tepat waktu ataukah tidak. Kriteria harus ditetapkan untuk menentukan dasar perumusan jadwal waktu bagi sebuah unit pekerjaan tertentu. Kriteria tersebut

biasanya dirumuskan berdasarkan permintaan konsumen. Kelompok kelima adalah produktifitas, merujuk kepada nilai yang ditambahkan oleh proses berdasarkan nilai yang dibagi kepada tenaga kerja dan modal yang digunakan. Kelompok keenam adalah keamanan yang mengukur keseluruhan kesehatan organisasi dan lingkungan kerja para karyawannya.

Kinerja perusahaan juga dipandang sebagai sebuah konstruk yang relevan di dalam riset manajemen dan sering kali digunakan sebagai variabel terikat.

Santos (2005) berpendapat bahwa kinerja perusahaan sangat penting untuk mengidentifikasi dan memilih ukuran dan target kinerja yang tepat. Sebagian besar ukuran ini dibagi ke dalam salah satu dari kategori umum berikut ini: kemampuan meraih keuntungan, kualitas, produktifitas dan pertumbuhan, dan kepuasan konsumen (Eniola, 2015); (Lipton, 2003) and (Roberts, 2004).

Menurut Neely (1995) selama bertahun-tahun pengukuran kinerja keuangan dianggap sebagai satu-satunya cara yang benar dan sah untuk menilai keefektifan dan efisiensi di dalam sebuah organisasi. Miller and Foote (2002); Glick (2005) berpendapat bahwa penilaian kinerja dapat distrukturkan ke dalam tujuan area. Ketujuh area tersebut adalah keefektifan, produktifitas, kualitas, kepuasan konsumen, efisiensi, inovasi dan daya tahan finansial.

Pendekatan lain untuk mengukur kinerja adalah prisma kinerja yang dibuat oleh Neely and Adam (2000). Kedua penulis ini mengajukan model dari premis bahwa beberapa pendekatan atau metodologi untuk mengukur kinerja memiliki konteksnya masing-masing dan menyatakan bahwa Prisma Kinerja merupakan model yang lebih luas. Menurut Adam (2003) di dalam struktur Prisma Kinerja bahwa kepuasan *stakeholder* maupun kontribusinya berada pada inti pencarian keberhasilan di dalam sebuah organisasi. Bagi kedua orang ini, meski perspektif

proses, strategi dan kompetensi dilibatkan dan menjadi perspektif pendukung untuk mencapai kepuasan stakeholder atau menerima kontribusinya, para stakeholder tetap berada titik pusat kinerja.

Adams (2003) memahami bahwa *Balanced Score Card* yang diajukan oleh Kaplan (1992) hanya mempertimbangkan tiga stakeholder: investor, konsumen dan para karyawan. Prisma Kinerja juga mempertimbangkan para karyawan, para penaja, para perantara, para pembuat peraturan, dan masyarakat. Model tersebut mempertimbangkan kepuasan dan kontribusi stakeholder dengan cara yang unik.

Para investor menerima kepuasan dari kinerja keuangan yang unggul, Chakravarthy (1986) yang dicerminkan oleh tiga aspek komplementer: kemampuan meraih keuntungan, pertumbuhan dan nilai pasar (Cho 2005). Glick (2005) mengemukakan bahwa kemampuan meraih keuntungan mengukur kemampuan sebuah perusahaan untuk mencapai titik impas sedangkan Whetten (1987) berpendapat bahwa pertumbuhan membuktikan kemampuan sebuah perusahaan dalam meningkatkan ukurannya.

Para konsumen menginginkan perusahaan memberi mereka barang dan jasa yang sesuai dengan permintaan mereka (Fornell, 1996). Karena itu, kepuasan konsumen merupakan aspek lain yang patut dipertimbangkan. Perusahaan harus memahami kebutuhan para konsumen, menjauhkan diri dari kekurangan, dan memperbaiki kualitas yang dipersepsikan maupun nilai yang ditambahkan oleh penawaran. Kepuasan konsumen meningkatkan kemauan untuk membayar dan nilai yang diciptakan oleh sebuah perusahaan (Barney and Clark, 2007).

Kepuasan karyawan dikaitkan dengan investasi di dalam praktik sumberdaya manusia. Kelompok ini cenderung menilai dengan jelas deskripsi tugas yang telah ditetapkan, investasi di dalam pelatihan, perencanaan karir dan kebijakan bonus

yang baik (Peteraf 2003). Kepuasan para stakeholder ini, menurut Chakravarthy (1986) menterjemahkan dirinya sendiri ke dalam sebuah kemampuan perusahaan untuk menarik minat, mempertahankan para karyawan dan tingkat pergantian yang lebih rendah yang diterjemahkan ke dalam kinerja.

Secara tidak langsung para *stakeholder* seperti pemerintah dan masyarakat dipengaruhi oleh sejumlah tindakan perusahaan, khususnya tindakan yang memiliki dampak sosial dan lingkungan. Kinerja sosial dan lingkungan dapat dipandang sebagai sebuah cara untuk memuaskan masyarakat (Chakravarthy (1986) dan pemerintah (Waddock 1997). Sebagian kegiatan dikaitkan dengan kepuasan kelompok ini adalah praktik lingkungan yang aman, meningkatnya kualitas produk dan keamanan, iklan etik, minoritas yang dipekerjakan, dan pembangunan proyek-proyek sosial (Johnston, 2007).

Dari uraian di atas dapat dikemukakan adanya dua aspek utama kinerja perusahaan. Pertama berbagai definisi kinerja perusahaan sebagaimana yang telah dikemukakan para ahli. Kedua pengukuran aspek-aspek kinerja perusahaan. Definisi kinerja perusahaan dan ruang lingkup pengukuran kinerja perusahaan telah membentuk karakteristik kinerja perusahaan yang mempermudah perumusan indikator kinerja perusahaan. Karena itu pencerminan kuatnya indikator kinerja suatu perusahaan tentu menunjukkan memang kuatnya kinerja perusahaan tersebut.

2.2.6. Kriteria Keberhasilan UKM

Pertanyaan muncul adalah apa sebenarnya kriteria keberhasilan suatu usaha kecil dan menengah itu. Jawaban atas pertanyaan ini tentu akan sangat berfaedah dalam merumuskan parameter keberhasilan suatu usaha kecil dan menengah dan melihat kemungkinan-kemungkinan untuk menggeneralisasi

parameter tersebut. Tetapi tentu saja hal ini tidak terlalu mudah mengingat luasnya cakupan variabel bagi penilaian kinerja atau keberhasilan suatu usaha kecil dan menengah. Sebagian besar praktik manajemen didasarkan atas metode dan prosedur yang dikembangkan bagi perusahaan-perusahaan besar dengan tujuan finansial dan operatifnya yang memang sudah akurat dan jelas, yang dapat dengan mudah diterjemahkan ke dalam tindakan-tindakan kongkret (Simpson M 2004); (Hughes, 2007). Sedangkan bagi usaha kecil dan hubungan antara praktik manajemen dengan kinerja atau keberhasilan, yakni kemungkinan untuk maju (Rue, 1998); (Perry, 2001); (Gibson, 2005); (Simpson *et al.*, 2007) ada beberapa isu yang sebagian besarnya berkaitan dengan penilaian yang objektif. Dalam hal ini, kata sukses ditafsirkan secara beragam. Brush (1992) mendefinisikan keberhasilan sebagai sebuah aspek spesifik kinerja. Brooksbank (2003) menafsirkan keberhasilan sebagai kinerja yang tinggi sedangkan Perren (2000) mengkaitkan keberhasilan dengan pertumbuhan atau kemampuan meraih keuntungan.

Mengingat perbedaan konsep tentang keberhasilan dan kinerja maupun metode untuk mengukurnya, munculah kebutuhan untuk pembatasan dan pendefinisian secara akurat. Bagi para pemilik atau pengusaha atau manajer usaha kecil dan menengah, dan luasnya cakupan tujuan mereka seperti independensi kualitas dan gaya hidup. Jenning (1997) istilah keberhasilan menjadi persoalan cukup rumit. Mengungkapkan keberhasilan dengan menggunakan indikator-indikator keuangan, misalnya total pendapatan per karyawan, keuntungan per karyawan, tidak cukup dalam konteks usaha kecil, terlepas dari fakta bahwa indikator-indikator tersebut dapat diukur dengan mudah karena

memang tidak ada hubungannya dengan kriteria keberhasilan alternatif yang didasarkan atas tujuan pribadi pemilik atau pengusaha atau manajer.

Tujuan pribadi pemilik atau pengusaha atau manajer sering kali tidak harus diselaraskan dengan tujuan-tujuan usaha, dan indikator-indikator keuangan tidak selamanya berpengaruh, namun terkadang justru menambah rumitnya keadaan.

Beberapa kategori keuangan, misalnya pendapatan kotor, keuntungan, harta, karena pernyataan-pernyataan kuantitatif dihitung dengan cara yang berbeda

merelatifkan kategori indikator-indikator keuangan dan nilainya, yakni manfaatnya

untuk menilai kinerja. Kinerja mencerminkan dimensi objektif keberhasilan sebagai

sebuah ungkapan multidimensional, kuantitatif dan kualitatif mengenai

keberhasilan jika dibandingkan dengan perusahaan atau kelompok perusahaan

lainnya. Kategori-kategori tertentu dan terbatas mengenai keberhasilan dan kinerja

semacam itu menunjukkan bahwa sebuah perusahaan dapat berhasil dalam

mencapai seperangkat tujuan dan tingkat kinerja yang baik, tinggi dan optimal

berkaitan dengan pertumbuhan dan perkembangan sebagai sebuah ungkapan

multidimensional dari keberhasilan (Jenning, 1997).

Ada dua dimensi manajemen yang signifikan di dalam domain pengukuran

sistem bisnis, yakni keefektifan dan efisiensi. Dimensi keefektifan diarahkan

kepada pemilihan tujuan yang benar (melakukan hal-hal yang benar) yang akan

memiliki verifikasi pasar oleh konsumen. Sedangkan dimensi efisiensi ditentukan

oleh derajat pemanfaatan rasional dan penggunaan sumberdaya yang ada.

Kategori keberhasilan atau kinerja dirumuskan sebagai variabel terikat

yang pada dasarnya berhubungan dengan praktik manajemen dan volume

kegiatan manajemen pada usaha kecil dan menengah untuk menjelaskan

keberkaitan dan pengaruh yang mungkin dalam mengarahkan perbaikan hasil

usaha. Karena itu, sangatlah penting untuk secara akurat memahami dan membatasi konsep keberhasilan dan kinerja yang biasanya memang digunakan sebagai sinonim. Selain itu, perlu mendefinisikan kriteria yang benar-benar mengukur keberhasilan usaha kecil.

Setiap usaha bermula dari, ada dan bertujuan untuk mencapai sesuatu yang disebut sebagai keberhasilan. Menurut Knight (1971) keberhasilan pengusaha membutuhkan kekuatan pengendalian yang efektif dan kapasitas intelektual maupun kepercayaan diri dan orientasi aktifitas yang didasarkan atas pendapatnya sendiri. Seorang pengusaha diharapkan bersifat kreatif dan mempunyai daya antisipasi.

Perdebatan mengenai arti keberhasilan dan cara mengukur kinerja selalu terbuka. Keberhasilan dan kinerja usaha kecil berkaitan sangat erat. Kinerja perusahaan dapat dievaluasi dengan menggunakan pendekatan objektif (indikator-indikator keuangan tradisional) dan pendekatan subjektif (berorientasi personal). Kinerja perusahaan dinyatakan secara eksklusif dengan ukuran-ukuran keberhasilan yang objektif sedangkan keberhasilan menurut perspektif pemilik atau pengusaha atau manajer dapat dinyatakan dengan ukuran keberhasilan secara finansial atau non finansial. Ukuran keberhasilan finansial tradisional bagi para pengusaha kecil dan menengah mungkin saja menjadi tidak signifikan, tidak berarti atau tidak layak sebab setiap orang memiliki persepsinya masing-masing tentang keberhasilan (Simpson, 2004); (Hughes, 2007). Karena itu, kriteria keberhasilan subjektif memahami ukuran-ukuran sebagai kepuasan personal, kebanggaan bisnis atau gaya hidup yang lentur.

Sebagian besar penelitian terdahulu dalam bidang pengukuran kinerja usaha kecil sebagai variabel terikat berfokus pada indikator dan ukuran-ukuran

finansial. Meski berfaedah dalam penelitian dan analisis, namun indikator-indikator finansial menunjukkan kelemahan di berbagai penanganan beberapa kategori pada pernyataan-pernyataan finansial, maupun di berbagai perhitungan terhadap indikator-indikator ini. Karena itu, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator finansial tidak dapat menjadi cara terbaik dan paling reliabel untuk mengukur kinerja karena adanya kelemahan-kelemahan tersebut.

Keberhasilan merupakan konsekuensi dari berbagai faktor. Keberhasilan pada dasarnya ditentukan oleh karakteristik para pemilik dan pengelola sebagai efisiensi diri dalam menemukan peluang, daya tahan dan keterampilan sosial (Markman, 2003). Kelompok kedua faktor-faktor meliputi kemungkinan-kemungkinan pasar, jumlah mitra usaha, modal maupun strategi pilihan untuk mencapai keberhasilan (Simpson M., 2004).

Salah satu cara untuk mendefinisikan keberhasilan sebagai sebuah ukuran dalam mencapai tujuan adalah dengan memilih tujuan yang menjadi dasar bagi keberhasilan. Karena itu, tujuan-tujuan ini memiliki tiga tugas utama dalam keberhasilan suatu perusahaan, yakni merumuskan konsep keberhasilan, mengarahkan perilaku agar selaras dengan keberhasilan dan tugas operatif sebagai sebuah ukuran keberhasilan.

Ada cukup banyak kriteria keberhasilan bisnis. Tiga kriteria pertama yang dapat dianggap krusial bagi dunia usaha adalah: keuntungan, pertumbuhan dan inovasi (Hitt, 2001); (Lechler, 2001). Kriteria tersebut dianggap berkaitan erat dengan penciptaan kekayaan. Dapat pula dikemukakan bahwa kemampuan meraih keuntungan dan pertumbuhan merupakan dua buah kriteria yang paling sering digunakan sebagai ukuran kinerja di dalam literatur usaha kecil. Inovasi agak langka digunakan sebagai kriteria kinerja. Inovasi perusahaan dipandang

sebagai sebuah bagian penting bagi aktifitas perusahaan. Ia sering dipandang sebagai alat untuk meningkatkan pertumbuhan dan kemampuan meraih keuntungan dari sebuah perusahaan (Czarnitzki, 2009); (Roberts, 1999). Penggunaannya sebagai sebuah kriteria keberhasilan berfokus pada kreasi itu sendiri. Misalnya Adams (2003) mendefinisikannya sebagai pengembangan produk baru, integrasi teknologi, aliansi strategis, perencanaan strategis, dan pencapaian yang mereka sebut sebagai kriteria inventor.

Kriteria keempat adalah keberlangsungan perusahaan, yang berkaitan dengan usia panjang sebuah perusahaan. Dalam literatur usaha kecil, banyak artikel yang membahas keberlangsungan hidup sebuah perusahaan namun sering kali tentang kebangkrutan dan keberlangsungan hidup dalam jangka pendek. Akibatnya, hal tersebut tidak dapat dianggap sebagai standar keberhasilan yang sangat tinggi (Kropp, 2005).

Kriteria kelima yang diidentifikasi melalui kajian literatur adalah kinerja sosial dan lingkungan atau dengan kata lain berkontribusi kembali kepada masyarakat (Li, 1999). Kinerja sosial dan lingkungan didefinisikan sebagai pencapaian tujuan yang berkaitan dengan kesejahteraan sosial dan lingkungan yang berada di atas ekonomi langsung, teknik dan kepentingan hukum perusahaan. Aspek ini dapat mencakup perilaku filantropik, berderma, mendukung kegiatan masyarakat, dan mengupayakan praktik-praktik yang ramah lingkungan (McWilliams, 2001). Kepuasan konsumen juga dipandang sebagai kriteria keberhasilan yang cukup penting pada berbagai kajian masa lalu. Misalnya, kepuasan konsumen dimasukkan ke dalam ukuran kinerja yang berhubungan dengan strategi bisnisperti *Balanced Scorecard*, Prisma Kinerja dan *Business Excellence model* (Adams, 2003).

Kriteria terakhir adalah asas manfaat atau manfaat suatu produk maupun jasa. Hal ini merujuk pada pengembangan sebuah produk yang tidak hanya terlihat bagus atau terasa enak, namun menjadi sebuah fungsi yang penting di kalangan masyarakat (McWilliams, 2001).

Dari uraian di atas dapat dikemukakan tujuh kriteria keberhasilan usaha kecil dan menengah yakni keuntungan, pertumbuhan, inovasi, keberlangsungan perusahaan, kinerja sosial dan lingkungan, kepuasan konsumen dan asas manfaat suatu produk barang atau jasa. Ketujuh kriteria ini penting untuk dijelaskan karena dapat menjadi sebuah tolok ukur bagi keberhasilan suatu usaha kecil dan menengah terlepas dari adanya pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat yang diteliti dalam penelitian ini. Dengan kata lain, meski variabel-variabel bebas mungkin saja berpengaruh secara positif terhadap variabel terikat, namun apakah suatu usaha kecil dan menengah dapat masuk ke dalam kategori berhasil, merupakan persoalan lain sebab faktor-faktor yang berpengaruh secara positif terhadap keberhasilan suatu usaha kecil dan menengah tidak hanya terbatas pada variabel-variabel yang dikaji dalam penelitian ini. Karena itu, menjadi menarik untuk melihat sejauh mana suatu usaha kecil dan menengah dapat dimasukkan ke dalam kategori usaha yang berhasil.

BAB III KERANGKA KONSEP PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual

3.1.1. Hubungan Strategi Inovasi, Kinerja Perusahaan dan Keunggulan

Bersaing

Zarrabi *et al.* (2018) menyatakan bahwa strategi inovasi adalah kreasi dari strategi yang berkembang, kategori produk baru, jasa atau model bisnis yang merubah dan menghasilkan nilai baru yang signifikan bagi konsumen, pelanggan dan perusahaan. Penelitian tersebut dilakukan di Iran dalam *International Confrence on Leadership, Technology and Innovation Management*, menyatakan bahwa luaran suatu strategi inovasi sangat berpengaruh terhadap peningkatan bagi konsumen, pelanggan dan perusahaan melalui penjelasan masing-masing karakteristik pendekatan dengan strategi inovasi dan pendekatan dengan tradisional.

Sedangkan Karabulut (2015) menjelaskan bahwa strategi inovasi harus konsisten pada misi, visi, tujuan dan strategi perusahaan, Karabulut (2015).

Dengan demikian menurut Karabulut (2015), bahwa strategi inovasi dimensinya meliputi *aggressiveness, analisis, defensiveness, futurity, proaktiveness, riskiness*.

Zahra, S. A. and Das, S. R. (1993) memberikan gambaran secara detail tentang dimensi strategi inovasi. Dimensi strategi inovasi menurutnya adalah orientasi kepemimpinan, inovasi proses dan inovasi produk serta implementasi inovasi. Li

Atuahene Gima (2001; Tsai dan Li 2007) pada intinya bahwa strategi inovasi adalah suatu tingkatan untuk merubah perkembangan produk baru dan mengenalkan produk baru di pasar, akan tetapi ada pendapat lain dari Rios (2018) menyatakan bahwa strategi inovasi merupakan sebuah kebutuhan untuk berhasil dalam lingkungan yang kompetitif saat ini. Rios (2018) melakukan penelitian di

Institute of Psychology, University of Lausanne Switerland dijelaskan bahwa faktor kesuksesan yang mendorong tercapainya kinerja perusahaan adalah strategi yang dijalankan secara menyeluruh atas dimensi strategi inovasi itu sendiri yang pada akhirnya meningkatkan keunggulan bersaing.

3.1.2. Hubungan Orientasi Pasar dengan Keunggulan Bersaing

Hubungan antara orientasi pasar dan keunggulan bersaing dipahami pula sebagai ada kaitannya dengan strategi kompetitif (Narver, 2004). McLachan (2004) and day (1994) menilai hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan dapat dipengaruhi oleh strategi kompetitif, sebab keberhasilan perusahaan bukan hanya bergantung pada efisiensi namun juga pada penguatan dan pengembangan fostur strategis perusahaan. Orientasi pasar memungkinkan perusahaan untuk membuat berbagai tawaran, yang, relatif terhadap para pesaing, dipersepsikan oleh pasar untuk memberikan nilai yang lebih baik. Dalam konteks hubungan antara orientasi pasar dan keunggulan bersaing, sangat relevan untuk mengemukakan definisi orientasi pasar sebagaimana yang dikemukakan oleh Slater (1995) menyatakan bahwa orientasi pasar adalah kultur organisasional yang menempatkan prioritas tertinggi pada penciptaan keuntungan dan mempertahankan nilai unggul seraya mencermati kepentingan pemangku kepentingan yang lain. Sifat heterogen pasar dalam hal selera konsumen dan pasokan produk membuat informasi tentang konsumen dan para pesaing menjadi semakin penting bagi sebuah perusahaan untuk tetap bertahan hidup dan unggul di pasar (Hunt, 1995). Orientasi bermanifestasi di dalam kemampuan sebuah perusahaan untuk memperoleh pengetahuan mengenai konsumen dan pesaing dan menyebarluaskan pengetahuan tersebut ke seluruh bagian organisasi dan memanfaatkan kerjasama semua unit kerja didalam perusahaan untuk

menciptakan nilai konsumen (Jaworski, 1993); (Narver, 1993). Dengan cara demikian, orientasi pasar menjadi sumber yang berharga bagi keunggulan bersaing.

Menurut teori berbasis sumberdaya, hanya sumberdaya yang bernilai, jarang, sulit ditiru dan tidak tergantikan yang akan menciptakan keunggulan bersaing yang langgeng (Barney, 2007). Para peneliti seperti Hunt (1995) menyatakan bahwa orientasi pasar masih menjadi sebatas norma di kalangan para pesaing di berbagai Negara Barat. Bahkan orientasi pasar dalam kedudukannya sebagai sumberdaya masih cukup asing di Cina, sebab di dalam kekuatan ekonomi yang baru muncul itu, fokus perusahaan lebih bersifat teknis dan berbasis produksi daripada berorientasi pasar (Deshpandé, 2004). Berbeda dengan para pesaingnya dari Barat, perusahaan-perusahaan Cina, khususnya BUMN, memiliki keterampilan dan pengalaman pemasaran yang masih minim. Karena itu, orientasi pasar sangatlah penting bagi keberhasilan berbagai perusahaan di Cina.

Untuk memahami dan menyesuaikan diri dengan perubahan selera konsumen dan tindakan para pesaing, orientasi pasar menekankan kordinasi semua departemen di dalam perusahaan. Orientasi pasar memudahkan kejelasan fokus dan visi di dalam strategi perusahaan dan menciptakan manfaat dari kultur kohesif perusahaan (Weick, 1979). Selain itu, orientasi pasar tidak bersifat fisik (*intangible*). Produk tersebut tidak dapat dibeli di pasar, dan sulit untuk mencari sebuah pengganti. Akibatnya, sebuah perusahaan yang sungguh-sungguh berorientasi pasar akan menikmati keunggulan bersaing yang langgeng dan kinerja perusahaan yang unggul.

Peran orientasi pasar dalam mencapai keunggulan bersaing menjadi jelas melalui pemahaman yang akurat terhadap kedudukan keunggulan bersaing itu sendiri. Suatu organisasi dapat dianggap memiliki keunggulan bersaing jika strategi yang digunakan oleh organisasi tersebut tidak mungkin ditiru oleh para pesaingnya atau mereka terpaksa mengeluarkan biaya yang tinggi untuk menirunya (Hitt, 2011). Dengan memiliki keunggulan bersaing, sebuah perusahaan akan mampu bekerja lebih baik daripada para pesaingnya, atau melaksanakan pekerjaan sedemikian rupa sehingga tidak dapat ditiru oleh para pesaing (Hitt, 2011). Dengan melakukan pekerjaan secara berbeda atau lebih baik daripada para pesaing, perusahaan akan mampu memberikan produk dan jasa yang bernilai kepada para konsumen. Keunggulan bersainglah yang membuat sumberdaya dan kemampuan sebuah organisasi menjadi bernilai, langka, tidak dapat digantikan dan tidak dapat ditiru (Hitt, 2011).

Mencapai keunggulan bersaing sangatlah penting bagi suatu perusahaan yang bekerja di dalam lingkungan persaingan dunia, jasa dan ekonomi ilmiah yang kompleks. Keunggulan bersaing semacam itu dapat dicapai melalui kepuasan dan kepercayaan para konsumen. Pada berbagai perusahaan jasa, keunggulan bersaing yang paling penting adalah keunggulan bersaing dalam hal kualitas jasa. Kotler (1997) menyatakan bahwa di dalam perusahaan jasa, salah satu upaya mendasar yang dapat membuat perusahaan tertentu menjadi berbeda dari para pesaingnya adalah kualitas jasa. Kualitas jasa yang diberikan bergantung pada sejumlah faktor, misalnya tempat layanan diberikan, proses pemberian layanan, cara layanan dan sebagainya. Salah satu faktor paling penting yang berpengaruh terhadap perusahaan adalah para karyawan. Para karyawan yang berhubungan langsung dengan para konsumen dalam proses pemberian layanan berperan

penting dalam penciptaan nilai dan persepsi mengenai kualitas layanan menurut para konsumen. Karena itu, memberikan perhatian kepada para karyawan sangatlah penting sebab para karyawanlah yang memikul beban keunggulan bersaing di dunia saat ini. Dengan menarik minat dan mempertahankan orientasi konsumen dan para karyawan yang berorientasi layanan, perusahaan dapat menjadi lebih unggul daripada para pesaingnya.

3.1.3. Hubungan Keunggulan Bersaing dengan Kinerja Perusahaan

Pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan telah dianalisis di dalam sejumlah kajian. Menurut; Porter (2008) menyatakan konsistensinya dengan teori keunggulan bersaing dan strateginya bahwa perusahaan yang memiliki strategi yang jelas akan mengalahkan perusahaan yang tidak memiliki strategi. Argumen ini menjadi dasar bagi strategi kompetitifnya. Literatur mengenai strategi mendefinisikan tiga syarat utama bagi keberhasilan sebuah perusahaan mencapai keunggulan bersaing atau rangkaian posisi kompetitif yang membawa kepada kinerja keuangan yang unggul dan langgeng.

Porter ((2008) dengan strategi generiknya meliputi kepemimpinan biaya dan diferensiasi produk serta strategi fokus bersifat terbatas dan non komplementer.

Karena itu, jarang perusahaan yang dapat mengadopsi lebih dari satu secara simultan akibat biayanya yang tinggi.

Konsep keunggulan bersaing mengemuka melalui analisis strategi kompetitif, yakni strategi yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing. Dalam konteks tersebut bahwa keunggulan bersaing intinya adalah kemampuan perusahaan dalam kaitanya menciptakan nilai bagi para konsumennya yang akan melampaui biaya penciptaannya. Nilai adalah apa yang ingin dibayar oleh para konsumen, dan nilai yang unggul bersumber dari

penawaran harga yang lebih rendah daripada para pesaing untuk manfaat yang sama atau manfaat yang unik dengan harga yang lebih tinggi.

Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika perusahaan menjalankan strategi penciptaan nilai yang berbeda dengan strategi para pesaingnya. Jika para pesaing tidak dapat meniru efek positif strategi ini, berarti keunggulan bersaing telah dicapai (Barney, 2007). Sedangkan Peteraf (2003) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai sebuah pengembalian di atas normal yang dapat dicapai hanya dengan memenuhi empat macam syarat. Yakni, heterogenitas sumberdaya, batas-batas faktual bagi persaingan, mobilitas yang tidak sempurna, dan perkiraan batas-batas persaingan. Grant (1998) yakin bahwa suatu perusahaan dapat dianggap memiliki keunggulan bersaing jika perusahaan memperoleh tingkat keuntungan yang lebih tinggi daripada para pesaingnya. Peteraf (2003) dan Barney (2007) berpendapat bahwa suatu perusahaan dapat dikatakan sebagai memiliki keunggulan bersaing jika perusahaan mampu menciptakan nilai ekonomi yang lebih besar. Nilai ekonomi didefinisikan sebagai selisih antara manfaat perseptual yang diperoleh para konsumen dan nilai ekonomi bagi perusahaan.

Ada banyak cara untuk mencapai keunggulan bersaing. Karena itu, suatu perusahaan tidak menjadi yang terbaik di semua dimensi, namun perusahaan harus unggul dalam penciptaan nilai (Peteraf, 2003) dan (Barney, 2007). Selain itu, penting pula untuk memahami bahwa keunggulan bersaing memiliki makna yang relatif atau bukan mutlak sebab suatu perusahaan hanya memiliki keunggulan dalam hubungannya dengan para pesaingnya.

Kerangka konseptual hubungan antara keunggulan bersaing dengan kinerja perusahaan meliputi hubungan antara unsur-unsur keunggulan bersaing

seperti strategi kepemimpinan biaya, strategi fokus pasar, strategi diferensiasi dan strategi aliansi strategis. Strategi kepemimpinan biaya berfokus pada upaya memperoleh keunggulan bersaing melalui pembiayaan paling rendah di dalam industri (Hyatt, 2008). Untuk mencapai pembiayaan paling rendah, sebuah perusahaan harus memiliki strategi kepemimpinan biaya rendah, produksi berbiaya rendah, dan angkatan kerja yang berkomitmen terhadap strategi berbiaya rendah (Malburg, 2007). Perusahaan harus bersedia menghentikan segala kegiatan yang tidak memiliki keunggulan pembiayaan dan harus mempertimbangkan *out sourcing* ke perusahaan lain dengan keunggulan biaya (Malburg, 2007). Untuk kepentingan strategi kepemimpinan biaya yang efektif, suatu perusahaan harus memiliki andil dipasar yang besar (Hyatt, 2008). Biaya yang lebih rendah dan keunggulan pembiayaan bersumber dari proses inovasi, mempelajari kurva manfaat, skala ekonomi, desain produk yang mengurangi waktu dan biaya produksi, dan penataan ulang berbagai kegiatan. Sebuah perusahaan dapat menikmati kepemimpinan biaya yang rendah melalui akses kepada bahan baku atau teknologi unggul yang membantu meringankan pembiayaan (Bauer, 2001). Biaya yang lebih rendah akan menaikkan permintaan termasuk pula andil dipasar yang lebih luas (Helms 2007).

Strategi fokus memusatkan perhatian kepada sebuah segmen sempit dan di dalam segmen itu berupaya mencapai keunggulan biaya atau diferensiasi.

Premisnya adalah bahwa kebutuhan kelompok itu dapat dilayani secara lebih baik dengan cara memusatkan perhatian sepenuhnya terhadapnya. Sebuah perusahaan yang menggunakan strategi fokus sering berhasil dalam mencapai kesetiaan konsumen, dan hal ini mencegah kemampuan perusahaan lain dalam bersaing. Karena fokus pasarnya yang sempit, perusahaan yang berupaya

mencapai sebuah strategi fokus memiliki volume yang lebih rendah dan arena itu memiliki daya tawar yang lebih sedikit dengan para pemasoknya (Stone, 1995).

Perusahaan-perusahaan yang berhasil dalam strategi fokusnya mampu merajut rentang luas kekuatan pengembangan produk bagi segmen pasar yang sempit yang telah mereka kenals dengan baik. Resiko strategi fokus mencakup kemungkinan peniruan dan perubahan di berbagai segmen target (Ghemawat, 2010).

Ketika menggunakan strategi diferensiasi, sebuah perusahaan akan mentargetkan segmen khusus pasar (Davidson, 2008). Sebuah fokus yang sukses. Porter (2008) bergantung pada sebuah industri yang cukup luas untuk mendapatkan potensi pertumbuhan. Penetrasi pasar atau pengembangan pasar dapat menjadi fokus strategi yang penting bagi para pesaing besar lainnya.

Ketika menggunakan strategi fokus, suatu perusahaan akan memfokuskan upayanya dalam memberikan sebuah produk atau jasa yang unik (Bauer, 2001).

Sebab jika produk dan jasa bersifat unik, berarti strategi ini berhasil mencapai kesetiaan konsumen yang tinggi (Hlavacka, 2001). Diferensiasi produk memenuhi kebutuhan konsumen dan meliputi pengaliran produk atau jasa kepada konsumen.

Hal ini membuat perusahaan mengenakan harga khusus untuk menguasai pasar.

Strategi diferensiasi diimplementasikan secara efektif ketika perusahaan memberikan nilai yang unik atau unggul kepada konsumen melalui kualitas produk, fitur, atau dukungan pasca penjualan. Perusahaan-perusahaan yang mengikuti strategi diferensiasi dapat mengenakan harga yang lebih tinggi bagi produknya berdasarkan karakteristik produk, sistem pengiriman barang, kualitas layanan, saluran distribusi dan sebagainya. Langkah kunci dalam melaksanakan strategi diferensiasi adalah menentukan apa yang membedakan suatu

perusahaan dari para pesaingnya (Reilly, 2002). Ketika menggunakan diferensiasi, perusahaan harus siap menambahkan keunggulan kepada harga (Hyatt, 2008).

Ini bukanlah berarti bahwa biaya dan harga tidak diperhitungkan, hanya saja ia bukanlah fokus utama. Jika para konsumen menganggap suatu produk atau jasa sebagai sesuatu yang unik, tentu mereka akan loyal kepada perusahaan memberikan nilai ekonomis yang tinggi atas produk-produknya (Hlavacka 2001).

Aliansi strategis menjadi semakin terkenal. Untuk mencapai keunggulan bersaing, perusahaan-perusahaan harus menggabungkan aset dan kemampuan mereka ke dalam sebuah kebijakan koperatif yang disebut sebagai aliansi strategis. Aliansi strategis dipandang sebagai sebuah sumber esensial dari andil sumberdaya, pembelajaran dan keunggulan bersaing di dunia usaha yang kompetitif. Manajemen aliansi dan penciptaan nilai untuk mencapai keunggulan bersaing sangat penting dalam aliansi strategis (Ireland, 2002). Hal ini akan mencakup pertukaran dan pemerataan sumberdaya dan kemampuan perusahaan untuk sama-sama mengembangkan atau mendistribusikan barang atau jasa (Kale, 2000).

Pencapaian keunggulan bersaing tidak mungkin dilakukan hanya oleh sebuah perusahaan saja sebab perusahaan tidak memiliki semua sumber daya dan pengetahuan agar bisa menjadi mandiri dan inovatif di dalam pasar yang kompetitif dan dinamis. Hubungan antar organisasi akan menciptakan peluang untuk berbagi sumberdaya dan kemampuan perusahaan seraya bekerjasama dengan mitra untuk mengembangkan sumberdaya dan kemampuan tambahan sebagai fungsi bagi keunggulan bersaing yang baru (Kuratku, 2001).

Hubungan antara strategi kompetitif dan kinerja ekonomi sebuah perusahaan merupakan sebuah isu yang kontroversial, problematik dan tak

terpecahkan (Pearce, 2007). Sejak awal, strategi kompetitif telah dikaitkan dengan bidang manajemen strategis. Menurut Porter (2008) menyatakan bahwa para penentu strategi harus menilai kekuatan-kekuatan yang berpengaruh terhadap persaingan dalam industri mereka dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan mereka, baru kemudian mereka dapat melaksanakan sebuah rancangan tindakan yang meliputi *positioning* perusahaan agar kemampuannya bisa memberikan pertahanan terbaik dalam menghadapi kekuatan para pesaing, mempengaruhi keseimbangan kekuatan melalui pergerakan strategis, yakni dengan cara memperbaiki posisi perusahaan dan mengantisipasi faktor-faktor yang menjadi dasar kekuatan tersebut lalu meresponnya, dengan tujuan memanfaatkan perubahan melalui pemilihan sebuah strategi yang layak bagi keseimbangan kompetitif sebelum para pesaing menyadarinya.

Hubungan keunggulan bersaing dengan kinerja perusahaan dapat dimaknai sebagai hubungan antara keempat unsur keunggulan bersaing, yakni strategi kepemimpinan biaya, strategi fokus pasar, aliansi strategis dan strategi diferensiasi strategis dengan kinerja perusahaan. Dalam konteks ini dapat pula dikemukakan bahwa yang termasuk ke dalam indikator kinerja perusahaan antara lain adalah penjualan, andil pasar, resolusi keluhan konsumen, profitabilitas, jumlah produk baru yang dikembangkan dan kinerja anggaran.

Selain itu, dapat pula dikatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan sebuah faktor langsung bagi pencapaian kinerja di atas rata-rata sebuah perusahaan Navarro (2010) keunggulan bersaing yang langgeng adalah basis bagi pencapaian kinerja di atas rata-rata. Spanos (2001) menyatakan bahwa kinerja perusahaan bergantung pada keunggulan bersaing yang memang menjadi

syarat utamanya (Hamel, 1992). Keunggulan bersaing yang relatif pada suatu perusahaan menentukan profitabilitasnya (Drnevich, 2001).

Selain itu, pengembangan suatu bisnis atau usaha berkaitan sangat erat dengan upaya menyesuaikan apa yang disyaratkan oleh konsumen (yang meliputi kebutuhan, keinginan, hasrat, selera dan pola pembelian) dengan kemampuan organisasi yang berasal dari keterampilan dan sumberdaya pada organisasi usaha, yang membawa kepada isu tentang kompetensi inti (Holmes 2000).

Konsep ini didefinisikan sebagai sesuatu yang secara mendasar harus dilakukan oleh suatu organisasi maupun oleh para pesaingnya atau sesuatu yang lebih baik daripada yang dapat dilakukan oleh para pesaing di pasar. Menurut Webster (1994) jika produk-produk didasarkan atas kompetensi inti semacam itu, maka produk-produk tersebut menentukan proposisi nilai sebuah organisasi pada masing-masing pasar target dan strategi bisnis organisasi tersebut. Dengan demikian, strategi bisnis yang dianut oleh sebuah organisasi haruslah mampu memberinya aspek kompetitif dalam rangka menghadapi para pesaing lain di dalam industri itu.

Upaya mencapai keunggulan bersaing menjadi prinsip dasar bagi kinerja organisasional dan pemahaman semacam itu terhadap sumber keunggulan bersaing telah menjadi ranah kajian penting dalam bidang manajemen strategis, (Barney, 2007). Pandangan berbasis sumberdaya mensyaratkan bahwa sumber dan daya dorong fundamental keunggulan bersaing dan kinerja yang unggul berkaitan sangat erat dengan sifat-sifat sumberdaya dan kemampuan yang bernilai (Barney 2007). Selain itu, pandangan berbasis sumberdaya memberikan sebuah patokan bagi organisasi untuk merencanakan dan melaksanakan strategi

organisasional dengan mencermati peran sumberdaya dan kemampuan internalnya dalam mencapai keunggulan bersaing.

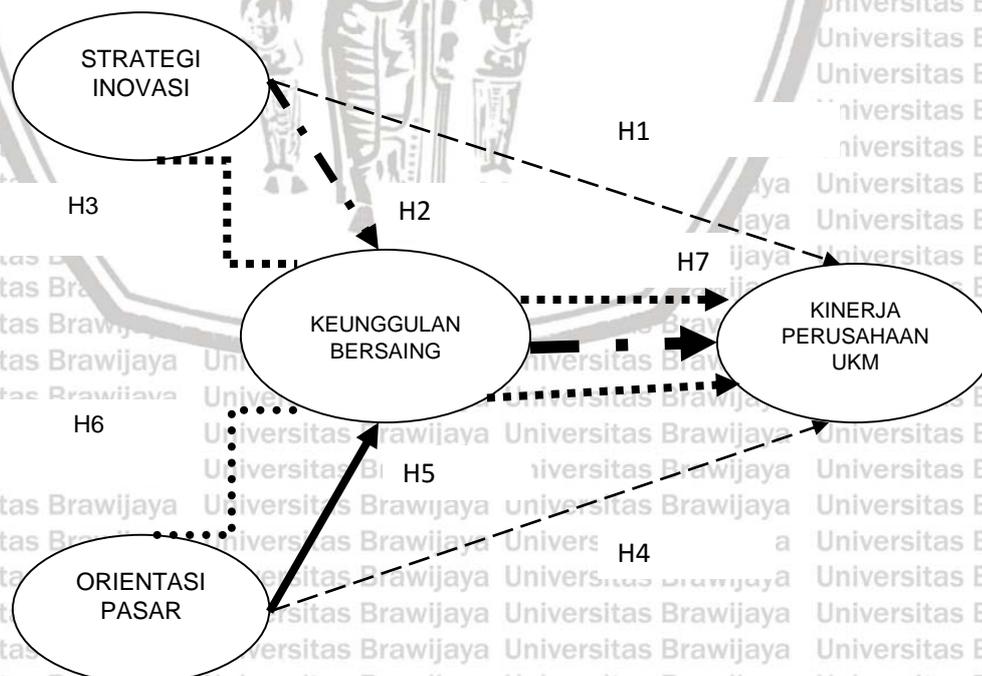
Dalam konteks ini, kiranya perlu dikemukakan dua macam tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan. Pertama mencapai sebuah posisi keunggulan bersaing. Kedua, meningkatkan kinerja perusahaan dalam menghadapi para pesaing (Raduan 2009). Karena itu penting bagi organisasi bisnis untuk memahami hubungan antara kekuatan dan kelemahan internal organisasi dan efek potensial terhadap keunggulan bersaing dan kinerjanya.

Penting pula bagi organisasi untuk membuat pilihan atas tipe keunggulan bersaing yang ingin dicapainya dan di dalam ruang lingkup perusahaan mencapai tujuannya.

3.2. Kerangka Konsep Penelitian

Gambar 3.1.

Kerangka Konsep Penelitian



Sumber: Kerangka Konsep Penelitian 2018

Keterangan:

- H1 -----▶ Cai Li *et al.* (2017); Zarrabi (2018)
- H2 - . - . - . ▶ Williams (2012), Masih terbatas hasil penelitian terdahulu
- H3▶ Cai Li *et al.* (2017); Tutar (2015); Kohli&Jaworski (1990); Raduan (2012); Jaiyeoba (2014); Tabas (2014).
- H4 -----▶ Tabas (2014); Raduan (2012); Au&Tse (1995).
- H5 -----▶ Narver&Slater (1990); Deng (1994); Safarnia (2011); Raduan (2012); Naidoo (2010).
- H6▶ Raduan (2012); Tutar (2015).
- H7 - . - . - . ▶ Porter (1990); Porter (1985); Ghemawat (2010); Monica (1996); Naidoo (2010); Ergovic (2013); Handoko (2015); Yasar (2010); Meutia (2012)

3.3. Hipotesis Penelitian**3.3.1. Strategi Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan**

Penelitian Cai Li *et al.* (2017) tentang pengaruh strategi inovasi terhadap keunggulan bersaing sebagai mediasi kompetisi disfungsi. Hasil penelitian menyebutkan bahwa strategi inovasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap keunggulan bersaing dalam lingkungan persaingan tidak stabil untuk produk baru akan tetapi tidak berpengaruh signifikan pada produk sudah matang. Penelitian Cai Li *et al.* (2017) menggunakan teorinya Li Atuahene Gima (2001; Tsai dan Li 2007) pada intinya bahwa strategi inovasi adalah suatu tingkatan untuk merubah perkembangan produk baru dan mengenalkan produk baru di pasar. Selanjutnya kondisi tersebut akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Zahra, S. A. and Das, S. R. (1993) menyatakan bahwa dimensi strategi inovasi dikategorikan menjadi empat indikator yang meliputi orientasi kepemimpinan, inovasi proses dan inovasi produk serta implementasi inovasi.

Dijelaskan secara detail masing-masing indikator sebagai berikut: 1). Orientasi kepemimpinan adalah suatu konsep yang menganut posisi dimana perusahaan mengikuti proses awal masuk pasar (*first to market*), memasuki pasar (*second to market*) dan sebagai pengikut pasar (*late entrant*) serta sebagai peniru pasar (*imitator posture*) dalam kegiatan melakukan inovasi di perusahaan. Dalam

konteks pengelolaan sebuah perusahaan yang mengambil sikap pertama memasuki pasar, biasanya merupakan ciri khas dari inovasi produk dan inovasi proses, menggunakan sesuatu yang baru dan produknya unik dalam rangka memperoleh suatu *competitive advantage*. Melum (2002) menyatakan bahwa perusahaan dalam memperbaiki kinerjanya merupakan keharusan yang harus dijalani dengan suatu kepemimpinan yang inovatif. Selanjutnya Zahra dan Das (1993) yakin bahwa kepemimpinan yang mempunyai orientasi berkinerja secara

langsung dapat menaikkan kinerja perusahaan itu sendiri. 2). Inovasi proses adalah sesuai pendapatnya Leonard Barton (1991) menyatakan bahwa Inovasi yang dilakukan penekanan pada penggunaan cara-cara baru dalam bidang operasional dengan cara mengadaptasi teknologi baru atau mengembangkan berbagai teknologi ada. Inovasi produk dapat menggunakan pengetahuan atau teknologi baru atau dapat didasarkan atas penggunaan atau kombinasi baru dari pengetahuan atau teknologi yang ada. Istilah produk mencakup barang dan jasa.

Inovasi produk merupakan sebuah proses sulit yang didorong oleh pengembangan teknologi, perubahan kebutuhan konsumen, pemendekan siklus hidup produk dan peningkatan persaingan global. Agar mencapai keberhasilan, inovasi harus

melibatkan interaksi yang kuat di dalam perusahaan dan kemudian antara perusahaan dengan para konsumen dan pemasoknya (Akova, 1998). 3). Inovasi proses merupakan implementasi sebuah produksi atau metode pengelolaan baru berkelanjutan selalu diperbaiki. Hal ini meliputi perubahan memadai di dalam teknik, peralatan atau perangkat. Inovasi proses dapat ditujukan untuk mengurangi unit biaya produksi maupun pengiriman, untuk meningkatkan kualitas, memproduksi atau mengirim produk-produk baru atau yang telah diperbaiki secara signifikan (Oslo Manual OECD, 2005). 4). Implementasi inovasi adalah merupakan suatu keputusan penerapan perilaku baru yang dilakukan manajer senior untuk membudayakan inovasi dalam operasional perusahaan secara keseluruhan.

Jadi berdasarkan pernyataan (Anderson, 1997); (Akova, 1998); (1993), Leonard Barton (Zahra, S. A. and Das, S. R., 1991); (Loof, 2010); (Melum, 2002), tentang inovasi dan strategi inovasi bahwa dapat disimpulkan bahwa ada kesamaan arah mereka dalam merumuskan strategi inovasi beserta indikatornya. Kesamaan arahnya terkait inti dari strategi inovasi adalah bagaimana melakukan inovasi dengan strategi memenangkan persaingan. Hal tersebut dipertajam dan diperkuat oleh Zahra, S. A. and Das, S. R. (1993) yang sejalan dengan pendapat di atas tentang dimensi dan indikator strategi inovasi.

Penelitian Saadat (2015) menyatakan bahwa kinerja inovasi mungkin saja ditentukan oleh kemampuan, sumberdaya dan pengetahuan internal perusahaan (Powell, 1996). Secara khusus, penelitian ini telah mengidentifikasi adanya dua pendekatan atau orientasi strategis dan komplementer terhadap penggunaan bagi kinerja inovasi (Day, 2011). Pendekatan pertama, yakni orientasi dari dalam ke luar, fokus kepada kemampuan dan sumberdaya internal khas perusahaan (Barney, 1991; 1997; 2000; 2003); (Miller and Foote, 2002). Keberhasilan orientasi

ini didasarkan atas kemampuan perusahaan untuk menggunakan pengetahuan dan kemampuan yang ada melalui proses dari dalam ke luar, yakni proses yang berawal dari perusahaan lalu mengarah ke luar (Day, 2011); (Kleinschmidt, 2010); (Paladino, 2007). Pendekatan kedua, yakni orientasi dari luar ke dalam, berpusat pada pengetahuan dan sumber daya yang ada di luar perusahaan misalnya pelanggan, pemasok, kompetitor, dan posisi pasar produk akhir sebagai poros inovasi (Atuahene, 1996); (Frambach, 2003); (Paladino, 2007). Dari perspektif ini, perusahaan mengintegrasikan pengetahuan dan kemampuan dari sumberdaya eksternal melalui sebuah proses dari luar ke dalam untuk mencapai keberhasilan inovasi (Kahn, 2001); (Kohli, 1990).

Sedangkan untuk hubungan antara strategi inovasi dan kinerja perusahaan, peneliti mengacu Dess (1997) yang melaksanakan penelitian lapangan untuk menemukan hakikat perumusan strategi perusahaan dan hubungannya dengan lingkungan dan kinerja strategis. Hasil penelitian Li (1999) menunjukkan bahwa keinovasian yang dilandasi strategi akan berpengaruh positif terhadap kinerja produk serta pemerintah berperan penting dalam meningkatkan keefektifan strategi inovasi suatu perusahaan.

Ada beberapa penelitian yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antara inovasi dan keunggulan bersaing, baik sebagai variabel bebas maupun sebagai variabel terikat. Penelitian Chen (2009) mengkaji hubungan antara variabel daya pembelajaran dan daya serap dengan variabel inovasi dan variabel keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa daya pembelajaran dan daya serap berpengaruh secara positif terhadap kinerja inovasi dan kemudian memiliki pengaruh yang positif pula terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

Selain itu, penelitian Chen (2009) membagi sampel ke dalam tiga kelompok

berdasarkan derajat hubungan daya pembelajaran dan daya serap, yakni perusahaan berdaya tinggi, perusahaan berdaya sedang dan perusahaan berdaya rendah. Hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1: Strategi inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia.

3.3.2. Strategi Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing

Hubungan antara inovasi dan keunggulan bersaing dikaji secara teoretik, misalnya oleh Williams (2012) yang menyatakan bahwa faktor kunci bagi usaha kecil dan menengah untuk memperoleh keunggulan bersaing adalah kemampuan usaha kecil dan menengah tersebut untuk mengembangkan berbagai produk yang unik, dan kelenturannya dalam memanfaatkan teknologi baru. Hal ini mengimplikasikan bahwa usaha kecil dan menengah harus terlibat di dalam inovasi demi mendapatkan keunggulan bersaing di pasar. Para peneliti lain menyatakan bahwa keberlangsungan aktifitas inovasi (Bayarcelik, 2014); (Apak, 2014); (Higon, 2011); (Nausheen, 2007) terhambat oleh kecilnya ukuran perusahaan. Berbagai perusahaan kecil menghadapi rintangan untuk berinovasi berupa ketiadaan dana internal, keterampilan manajerial yang tidak memadai, tidak adanya pengetahuan dan tidak adanya akses pasar (Dada, 2014); (Amin, 2001); (Nausheen, 2007); (Wang, 2009).

Berbagai kajian terdahulu telah mengkaitkan inovasi dengan keunggulan bersaing. Tetapi sayangnya penelitian berfokus pada usaha kecil dan menengah yang bergerak di bidang ekspor dan perdagangan internasional (Ismail, 2014). Hanya sedikit penelitian empirik yang fokus pada hubungan inovasi terhadap keunggulan bersaing pada usaha kecil dan menengah. Penelitian tentang pengaruh inovasi terhadap keunggulan bersaing telah dilakukan pada industri

perhotelan dan industri perikanan di Malaysia (Donato Masi and Enrico Cagno, 2015). Hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut.

H2: Strategi inovasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing UKM di SMESCO Indonesia.

3.3.3. Strategi Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan melalui Keunggulan Bersaing

Sesungguhnya alasan kunci bagi upaya menciptakan strategi inovasi adalah keinginan perusahaan untuk mencapai peningkatan kinerja bisnis dan peningkatan keunggulan bersaing. Perusahaan-perusahaan memperoleh peningkatan keunggulan bersaing dan posisi pasar yang baik sesuai dengan derajat perhatian yang mereka curahkan terhadap inovasi, yang menjadi faktor penting bagi sebuah perusahaan untuk membangun reputasi di pasar dan meningkatkan kekuatan posisi pasarnya. Metcalfe (1998) menyatakan bahwa ketika arus inovasi pada sebuah perusahaan melemah, struktur ekonomi perusahaan akan terperosok ke dalam keadaan tidak aktif dengan hanya sedikit pertumbuhan. Dengan demikian, inovasi memainkan peran penting dalam menciptakan perbedaan kinerja dan persaingan di antara berbagai perusahaan, kawasan atau bahkan negara. Hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

H3: Strategi inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing UKM di SMESCO Indonesia

3.3.4. Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan.

Dalam konteks hubungan antara variabel orientasi pasar dan kinerja perusahaan terdapat keyakinan yang kuat di kalangan para ahli terkait bahwa

pemasaran memiliki potensi untuk memberikan masukan yang berfaedah dan langgeng kepada kinerja usaha kecil dan menengah. Ada pengakuan bahwa prinsip-prinsip pemasaran dapat diterapkan pada berbagai usaha besar dan kecil (Reynolds, 2002); (Siu, 1998). Diakui pula bahwa pemasaran sebuah produk organisasi memiliki peran signifikan di dalam keberhasilan organisasional dan pada bagian inti pemasaran terdapat orientasi pasar atau orientasi konsumen.

Selain itu dalam konteks orientasi pasar pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan telah diteliti selama lebih dari dua *decade* (Deshpande, 2004) dan lebih dari satu *decade* untuk kasus usaha kecil dan menengah. Tetapi dalam konteks negara-negara sedang berkembang, masih sangat sedikit jumlah penelitian terhadap usaha kecil dan menengah. Hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

H4: Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap meningkatkan kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia.

3.3.5. Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Bersaing

Hubungan orientasi pasar dengan keunggulan bersaing juga pernah diteliti oleh Safarnia (2011). Penelitian ini menggunakan teori Deng (1994); Narver and Slater (1990) tentang tiga domain skala orientasi pasar sebagai kriteria variabelnya. Hasil penelitian Safarnia (2011) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara keseluruhan variabel bebas yang diteliti terhadap masing-masing variabel terikat yang secara umum dapat disebutkan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Terlepas dari hasil penelitian Safarnia (2011) diatas peneliti perlu mengemukakan bahwa variabel keunggulan bersaing dalam penelitian ini didasarkan atas Santos (2005) bahwa daya saing sebuah perusahaan bergantung

pada sumber dayanya yang membedakannya dari para pesaingnya sehingga para pesaing tersebut tidak dapat meniru atau menggantikannya. Analoui (2003) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan kemampuan organisasi dalam melaksanakan aktifitasnya dengan cara yang tidak dapat dilakukan oleh para pesaingnya dengan harga yang lebih murah (keunggulan harga) atau menawarkan keunggulan

Mashahadi (2016) melakukan penelitian tentang orientasi pasar sebagai variabel bebas terhadap inovasi usaha kecil dan menengah berbasis herbal.

Mashahadi (2016) menggunakan beberapa teori yang berkaitan dengan orientasi pasar dan inovasi dalam kajian literturnya. Pertama Mashahadi (2016) mendefinisikan keunggulan strategis sebagai tindakan terus menerus yang dilakukan oleh perusahaan dalam menangani dua hal yang bersifat heterogen pada waktu yang sama (O'Reilly, 2013). Hal ini mendorong perusahaan untuk memanfaatkan semua kemampuan yang ada, seraya pada saat yang sama tidak mengabaikan upaya untuk mengembangkan kemampuan baru (Lubatkin, 2006).

Kedua Mashahadi (2016) mendefinisikan keunggulan inovasi sebagai komponen kunci bagi keunggulan strategis (Yu, 2014); (Scott, 2014). Ketiga Mashahadi (2016) menggunakan teori O'Cass (2009b) yang menyatakan bahwa inovasi dapat dibagi ke dalam inovasi teknologis dan inovasi non teknologis. Inovasi teknologis dikaitkan dengan pengembangan proses dan produk sedangkan inovasi non teknologis merujuk pada pendekatan manajerial dan pemasaran. Mashahadi (2016) juga mengutip Stettner (2013) yang menjelaskan bahwa produk yang didesain menurut pengetahuan dan kompetensi yang ada yang digunakan dalam mengembangkan produk perusahaan yang ada menunjukkan tindakan pemanfaatan (*exploitation*), sedangkan inovasi produk dalam pengertian

eksplorasi dikaitkan dengan pengembangan produk, teknologi dan kemampuan produk baru yang sangat berbeda dengan produk perusahaan yang ada (Voss, 2013). Inovasi eksploitatif menurut Li and Chu (2008) diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau pasar yang ada, sedangkan inovasi eksploratif digunakan untuk memahami kebutuhan laten para pelanggan atau pasar. Dalam konteks penelitian Mashahadi (2016) keunggulan inovasi merujuk kepada pemanfaatan inovasi teknologis dan non teknologis yang ada seraya secara terus menerus mengeksplorasi inovasi teknologis dan non teknologis yang baru untuk merespon lingkungan bisnis internasional yang berubah. Ketiga Mashahadi (2016) menggunakan teori Hillebrand (2011) yang mendefinisikan orientasi pelanggan atau pasar sebagai upaya pengusaha untuk merespon kebutuhan khusus pelanggan dengan cara menawarkan produk yang memenuhi kebutuhan tersebut. Orientasi ini menjadi unsur kunci orientasi pasar (Guenci, 2007); (Guenci and Troilo 2011). Ia membantu perusahaan untuk memahami secara lebih baik dan memuaskan para pelanggannya (Brady, 2001). Perusahaan berfokus pelanggan menunjukkan adanya hubungan interpersonal antara perusahaan dan pelanggan (Homburg, 2011). Semua aktifitas ini memungkinkan perusahaan untuk memperbaharui perolehan informasi pasar (Jaramillo, 2009) yang kemudian dapat digunakan untuk menangani kebutuhan saat ini dan mengantisipasi tren pasar di masa yang akan datang Hillebrand, (2011). Keempat Mashahadi (2016) menggunakan teori Christopher (1996); Guenci (2007) yang mendefinisikan penciptaan nilai pelanggan sebagai upaya pengusaha dalam menawarkan produk yang dicirikan sebagai produk dengan manfaat yang lebih besar (yang dapat diperoleh pelanggan) daripada yang mereka korbankan dengan cara membeli (yang diberikan oleh pelanggan). Dalam pendekatan tradisional, pelanggan

memiliki peran terbatas dalam menentukan nilai yang harus dilekatkan pada produk yang ditawarkan ke pasar (Prahalad, 2004).

Dalam penelitian ini Mashahadi (2016) menguji hipotesis mengenai pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan inovasi teknologis dan keunggulan inovasi non teknologis, dan pengaruh orientasi pelanggan (pasar) terhadap keunggulan inovasi teknologis dan keunggulan inovasi non teknologis. Hipotesis ini didasarkan atas kuatnya keyakinan bahwa pengusaha-pengusaha berorientasi pelanggan berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan usaha kecil dan menengah berbasis herbal. Asumsi ini mengacu kepada teori Hortinha (2011) yang menyatakan bahwa orientasi pelanggan hanya dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui peningkatan kemampuan inovasi eksploitatif dan eksploratif. Para pengusaha mendorong usaha kecil dan menengah berbasis herbal untuk mengidentifikasi yang mana dari pendekatan produk, proses dan pemasaran yang dapat dimanfaatkan dan secara terus menerus berpengaruh terhadap usaha kecil dan menengah berbasis herbal untuk mengeksplorasi pendekatan produk, proses dan pemasaran baru dalam memenuhi kebutuhan khas pelanggan di pasar luar negeri. Karena itu, orientasi pelanggan dipandang sebagai aspek penting bagi penciptaan keunggulan inovasi.

Penelitian Tabas (2004) mengukur pengaruh inovasi terhadap kinerja ekonomi perusahaan. Selain mengkaji kinerja ekonomi perusahaan dalam konteks inovasi, perhatian utama biasanya berkaitan dengan pemilihan metode yang dapat mengukurnya sebab inovasi memiliki pengaruh yang lebih luas terhadap lingkungan perusahaan, baik internal maupun eksternal. Inovasi itu sendiri bukan hanya berpengaruh terhadap kinerja keuangan, namun juga terhadap secara

mendasar berpengaruh terhadap daya saing dan daya tahan sebuah entitas bisnis.

Tabas (2004) mengemukakan definisi umum kinerja sebuah entitas bisnis sebagai kemampuan entitas bisnis tersebut dalam mencapai hasil tertentu yang berbanding lurus dengan ruang atau waktu. Menurut Tabas (2004) pada masa sekarang, inovasi dipandang sebagai sebuah proses kritis untuk mempertahankan posisi pada sebuah pasar.

Guan (2009) melaksanakan penelitian mengenai strategi dan kinerja inovasi di berbagai perusahaan di Cina dan meneliti pula hubungannya dengan kinerja inovasi selama transisi ekonomi tahun 1990-an. Guan (2009) mengutip beberapa hasil penelitian mengenai pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan. Misalnya teori yang menyatakan bahwa strategi inovasi sangat penting bagi keberhasilan inovasi di berbagai perusahaan (Gary, 2005); (Burgelman, 2001). Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, kemampuan perusahaan untuk mempertahankan inovasi dan menjaga upaya-upaya inovasi agar dapat terus dijalankan merupakan sesuatu yang bersifat kritis bagi keberlangsungan hidup perusahaan dan pertumbuhannya. Tetapi, pemeliharaan, pencapaian dan evolusi kinerja perusahaan bergantung pada tujuan-tujuan inovasinya dan target strategi inovasi. Orientasi inovasi sebuah perusahaan akan mengarahkan perusahaan tersebut dalam menyesuaikan, mengintegrasikan dan menata kembali kinerja teknologi, kinerja manajerial, dan pengelolaan sumberdaya agar sejalan dengan lingkungan yang berubah, kemudian mendorongnya untuk mempertahankan dan meningkatkan inovasi yang ada (Calantone, 2010); (Dess, 1997); (Fiegenbaum, 1996); (Dyer, 1995). Hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

H5: Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing UKM di SMESCO Indonesia.

3.3.6. Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan melalui Keunggulan Bersaing UKM di SMESCO Indonesia.

Selama lebih dari dua dekade terakhir, telah banyak dilakukan kajian konseptual dan empirik terhadap berbagai aspek orientasi pemasaran. Meski ada argumen teoretik yang kuat yang mendukung pengaruh positif orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan (Narver and Slater, 2004); (Kohli and Jaworski, 1990); (Kohli, 1990); (Jaworski, 1993). Namun bukti empirik atas hubungan ini masih cukup samar. Misalnya, Hult (2001), mengemukakan bahwa jika orientasi pasar memang berperan dalam keberhasilan organisasional, hubungannya tentu akan menjadi lebih rumit daripada yang selama ini dijelaskan. Untuk memahami bagaimana kontribusi orientasi pasar terhadap kinerja organisasional, para peneliti mengakui pentingnya mengkaji hubungan antara orientasi pasar dan keunggulan bersaing (Slater, 1994); (Narver and Slater, 2004). Tetapi hubungan empirik antara kedua faktor ini tidak begitu kuat (Morgan and Berthon, 2008). Hubungan orientasi pasar kinerja perusahaan cenderung dipengaruhi oleh keunggulan bersaing, sebab untuk mencapai kemampuan perusahaan yang sukses bukan hanya bergantung pada implementasi efisiensi namun juga pada pengembangan dan penguatan strategi perusahaan. Orientasi pasar memungkinkan perusahaan untuk menciptakan produk, yang, dibandingkan dengan produk para pesaing, dipahami oleh pasar sebagai produk dengan nilai yang lebih baik (Day, 1994); (Narver and Slater, 2004). Hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

H6: Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing UKM di SMESCO Indonesia.

3.3.7. Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan

Hubungan antara keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan juga pernah dikaji dan diteliti. Penelitian umumnya didasarkan atas teori keunggulan bersaing yang digagas oleh Porter (1980); Porter (1985); Porter (1986); Porter (1995); Porter (2001); Porter (2008) yang menyatakan bahwa perusahaan dengan strategi yang jelas akan menyingkirkan perusahaan yang tidak memiliki strategi.

Argumen ini menjadi dasar bagi teori strategi kompetitifnya. Literatur mengenai strategi mendefinisikan tiga syarat esensial bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai sebuah posisi kompetitif yang membawa kepada kinerja keuangan yang unggul. Porter (2008) menyatakan bahwa strategi-strategi generik berupa kepemimpinan pembiayaan, diferensiasi produk, dan strategi fokus sama-sama non komplementer dan jarang ada perusahaan yang dapat menggunakan strategi ini secara simultan karena biayanya yang tinggi. Penemuan Dess (1997) menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan sekurang-kurangnya satu strategi generik memiliki kinerja yang unggul daripada perusahaan yang tidak menggunakannya.

Yamin (1999) meneliti hubungan antara strategi kompetitif, keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Demikian pula, seraya mencermati kinerja perusahaan melalui perspektif kemampuan meraih keuntungan (Johnson S 2007) telah meneliti keunggulan relatif strategi kepemimpinan pembiayaan versus diferensiasi strategi. Ariawardana (2003) menggunakan perspektif berbasis sumberdaya dan berbasis strategi terhadap paradigma keunggulan bersaing untuk menjelaskan kinerja pertambahan nilai para produsen di Srilanka.

Bessant (2003) membahas pengaruh lima tipe strategi kompetitif (diferensiasi produk, biaya yang rendah, diferensiasi pemasaran, diferensiasi

fokus produk, dan fokus biaya rendah) terhadap kinerja 16 segmen industri berteknologi tinggi di AS dan UE. Hasilnya menunjukkan bahwa hubungan antara strategi kompetitif dengan kinerja bergantung pada kondisi geografis tempat perusahaan-perusahaan tersebut beroperasi, sebab perusahaan-perusahaan AS yang menggunakan diferensiasi produk, biaya yang rendah, dan diferensiasi fokus produk memiliki kinerja yang lebih unggul daripada perusahaan-perusahaan lain.

Di Negara Eropa hanya perusahaan-perusahaan yang berbiaya rendah yang mengalahkan perusahaan-perusahaan lain. Hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

H7: Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia.

3.4. Definisi Operasional Variabel

3.4.1. Identifikasi Variabel

Dengan menggunakan SEM PLS, peneliti dapat menentukan hubungan antara *measurable variable* atau disebut *variable manifest* atau *observed variable* dengan konstruk atau *variable laten* atau *unobservable variables*. Dengan demikian ada *intervening variable* atau *variable mediation*. Namun demikian karena menggunakan SEM, diasumsikan bahwa variabel yang digunakan adalah setara kedudukannya antar variabel lainnya (Persamaan structural antar variabel) serta sebagaimana persyaratan menggunakan SEM.

3.4.2. Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel

Definisi operasional variabel adalah suatu langkah menjelaskan variabel secara teoritik yang dikemukakan oleh para ahli, sehingga dengannya

mendapatkan *manifest variable* atau *measurable variables* atau *observed variables* untuk dijadikan ukuran secara pasti dari variabel *unobservable*.

Tabel 3.1.
Ringkasan Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional Variabel
STRATEGI INOVASI	Suatu tingkatan untuk merubah perkembangan produk baru dan mengenalkan produk baru di pasar.
ORIENTASI PASAR	Semua kegiatan atau aktifitas berkaitan dengan penerimaan informasi tentang pasar, pemrosesan informasi dan mengkoordinasikan penciptaan nilai kebermanfaatan bagi konsumen.
KEUNGGULAN BERSAING	Strategi yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing, kemampuan perusahaan menciptakan nilai untuk para konsumen melampaui harapan penciptaan nya dan melampaui harapan kebermanfaatan bagi perusahaan.
KINERJA PERUSAHAAN	Kinerja perusahaan merupakan kemampuan sebuah perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengimplementasikan strategi yang layak dalam konteks tujuan yang ingin dicapai serta sebagai tingkatan yang membuat perusahaan dipandang sebagai sebuah sistem sosial dan manajerial untuk mencapai suatu tujuan.

Tabel 3. 2.
Notasi Variabel dan Indikator Variabel

Variabel dan Notasi	Indikator dan Notasi	Peneliti
STRATEGI INOVASI (X1)	X.1. Orientasi Kepemimpinan X.2. Inovasi Proses X.3. Inovasi Produk X.4. Implementasi Inovasi	(Zahra, S. A. and Das, S. R., 1993).
ORIENTASI PASAR (X2)	X.5. Orientasi Konsumen X.6. Orientasi Pesaing X.7. Koordinasi antar Fungsi	(Powell, 1990); (Narver 1990);
KEUNGGULAN BERSAING (Y1)	X.8. Kepemilikan Aset Bernilai X.9. Posisi Pasar Kuat X.10. Miliki Sumber Daya Unik X.11. Memiliki Reputasi X.12. Akses Unggul ke Pasar X.13. Pasar Produk X.14. Keunggulan Biaya X.15. Keunggulan Diferensiasi X.16. Keunggulan Fokus	(Barney, 1986);, (Lieberman and Montgomery, 1988); (Porter, 2008); (Morgan 2004); (Chenhall 1998); (Shammot 2011).
KINERJA PERUSAHAAN (Y2)	X.17. Tingkat Penjualan X.18. Tingkat Efektif dan Efisien Kinerja Keuangan X.19. Kinerja Pasar Produk X.20. Pembagian Keuntungan X.21. Kepuasan <i>Stakeholder</i> dan Kontribusinya di Titik Inti Kinerja Perusahaan	(Mustafa Emre Civelek&Murat Çemberci 2015); (Richard, 2009); (Neely, 2000).

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan *ekplanatori research* yaitu suatu pendekatan penelitian dimana memprediksi hubungan sebab akibat atas beberapa variabel sedangkan paradigma yang digunakan adalah *positivisme research*.

4.2. Lokasi Penelitian

Perusahaan usaha kecil dan menengah di Gedung *Small and Medium Enterprises and Cooperatives (SMESCO)* Indonesia berlokasi di Jalan Jenderal Gatot Subroto Kav. 94 Pancoran Jakarta Selatan Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

4.3. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah semua perusahaan usaha kecil dan menengah yang terdaftar dan sebagai mitra di SMESCO Indonesia dengan kriteria mempunyai tanda daftar perusahaan, surat ijin usaha perusahaan, memiliki *showroom*, memiliki NPWP, memiliki domisili perusahaan, mengisi formulir, patuh dan bersedia mematuhi peraturan di SMESCO Indonesia.

Populasi tidak diketahui maka cara menentukan jumlah sampelnya dengan menggunakan pendapatnya Chin W. Wyne dan Newsted R. Peter (1999): jumlah indikator variabel terbanyak yang dipengaruhi variabel lain dikalikan 10. Indikator variabel terbanyak adalah kinerja perusahaan sebanyak 5 terlihat pada kerangka konsep penelitian. Hasil perhitungan sebanyak 50 dengan demikian maka 50 merupakan jumlah sampel minimal yang digunakan oleh peneliti. Sampel dalam

penelitian ini sejumlah 147 responden para pemilik perusahaan UKM di SMESCO Indonesia.

4.4. Jenis Penentuan Sampling

Jenis penentuan samplingnya dengan sampel probabilitas dengan cara memberikan kesempatan yang sama terhadap responden untuk dijadikan sampel. Pengambilan sampel dengan *simple random sampling*. Pertimbangan peneliti menggunakan ketentuan tersebut karena yang mengetahui informasi baik dan benarnya perusahaan adalah seorang manajer tentang strategi inovasi yang dilakukan perusahaan, orientasi pasar, keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan UKM yang dimiliki pada masing-masing produk serta pengembangan visi kedepan perusahaan.

4.5. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

4.5.1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan adalah data primer. Data primer berupa jawaban para responden melalui kuesioner dari para pemilik perusahaan UKM di SMESCO Indonesia. Data primer tersebut dalam bentuk pertanyaan penelitian diberi skala untuk pengukuran yaitu skala 1 sampai dengan 5. Skala Nilai 1 berarti sangat tidak setuju (STS); Nilai 2 berarti tidak setuju (TS); Nilai 3 berarti netral (N); Nilai 4 berarti setuju (S); Nilai 5 berarti sangat setuju (SS).

4.5.2. Teknik Pengumpulan Data

4.5.2.1. Survei

Survei dilakukan untuk mengamati para pemilik UKM di SMESCO Indonesia dalam menata letak produknya (*display*) untuk menarik konsumen supaya terjadi transaksi pembelian.

4.5.2.2. *Indep Interview*

Teknik ini dilakukan untuk mencari tahu kenapa produk unggulan tersebut yang dipamerkan, apakah kelebihan dari produk tersebut, unsur inovasi apa yang diberikan, mempunyai keunggulan bersaing yang bagaimana, sehingga para pemilik menjadikan produk unggulan.

4.5.2.3. *Kuesioner*

Kuesioner diberikan kepada responden secara langsung (*contact person*). Dalam penelitian secara teknis kuesioner tersebut dilipat seperti buku kecil separo kuarto, sehingga memudahkan responden mengisi kuesioner serta memudahkan responden dalam menjawab setiap item pertanyaan penelitian. Data diukur dari persepsi responden atas pertanyaan yang diajukan didalam isi item pernyataan penelitian. Untuk penentuan nilai atas persepsi responden dengan indikator strategi inovasi, orientasi pasar, keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan UKM. Skala yang dipakai adalah skala likert data ordinal. Peneliti menyebarkan 250 kuesioner kembali 150 dapat diolah 147 sisanya 3 kuesioner tidak lengkap atau cacat maka tidak digunakan.

4.5.3. *Pilot Studi*

Studi pendahuluan dilakukan dengan 4 langkah yaitu *face validity*, *content validity*, *construk validity* dan *convergen validity*. Pertama melakukan pengujian tampilan muka dari kuesioner berkaitan tata letak tulisan, besar kecilnya tulisan sehingga tidak membuat jenuh responden dan ketidakjelasan kuesioner. Kedua melakukan pengujian isi kuesioner untuk membaca tulisanya bisa dipahami atau tidak bisa dipahami oleh responden. Ketiga dan keempat pengujian untuk memastikan item-item pernyataan dalam kuesioner tersebut sudah benar atau

belum sehingga alat ukur yang digunakan mampu mengukur yang diukur. Pilot studi dilakukan dengan mengambil 80 responden para pemilik perusahaan UKM di SMESCO Indonesia. Setelah terpenuhi semua pada pilot studi atau studi pendahuluan maka selanjutnya uji instrumen penelitian dan uji model struktural.

4.5.4. Alat Analisis

Alat analisis yang digunakan dengan *Structural Equation Modelling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dan *software* yang digunakan excel format CSV. Tahapan analisisnya dengan mengevaluasi hasil pengukurannya (*outer model evaluation*) dan mengevaluasi model strukturalnya (*inner model evaluation*) serta pengujian mediasi atau pengaruh tidak langsung. Alasan melakukan analisis dengan menggunakan PLS adanya metode *bootstrapping* atau penggandaan secara acak dan asumsi normalitas tidak menjadi masalah. Dengan demikian penelitian yang memiliki sampel kecil tetap dapat menggunakan PLS karena tujuan dari PLS adalah untuk melakukan prediksi hubungan antar variabel.

4.5.5. Tahapan Analisis Model Struktural

Menguji keabsahan item dengan melakukan analisis validitas dan reliabilitas model struktur dilakukan sebagai berikut:

4.5.5.1. Analisis outer model

Analisis *outer model* dilakukan untuk memberikan kepastian dalam pengukuran bahwa yang diukur layak dijadikan pedoman dalam pengukurannya (*valid dan reliabel*). Analisis *outer model* dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. *Convergent validity*

Nilai *convergent validity* merupakan nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator penelitian yang digunakan. Nilai *cut of value convergent validity* yang direkomendasikan > 0.7 .

2. *Discriminant Validity*

Pengujian dengan nilai *discriminant validity* merupakan nilai perbandingan nilai loading yang dituju dengan nilai konstruk yang lain. Pengujian tersebut berguna mengetahui apakah konstruk tersebut memiliki nilai lebih besar dengan konstruk yang lainnya.

3. *Composite Reliability*.

Pengujian dengan nilai *composite reliability* merupakan data yang memiliki *composite reliability* > 0.7 . Nilai yang dihasilkan jika diatas 0,7 berarti mempunyai makna data mempunyai reliabilitas yang tinggi.

4. *Average Variance Extracted (AVE)*.

Pengujian *average variance extracted*, nilai AVE yang direkomendasikan nilai diatas 0,5 ($> 0,5$).

4.5.5.2. Analisis *inner model*

Tahapan pada analisis *inner model* dilakukan untuk memastikan model yang dibangun menghasilkan struktur yang kuat dan akurat serta baik. Pada pengujian *inner model* dapat di uji yang meliputi:

1. Uji Koefisien determinasi (R^2)

Tidak terdapat batasan khusus terhadap besarnya nilai koefisien determinasi, semakin tinggi nilai koefisien determinasi maka semakin baik model struktural yang dibentuk.

2. Uji *Predictive Relevance* (Q^2)

Pada tahapan pengujian *Inner model* merupakan langkah melihat nilai Q^2 (*predictive relevance*). Pada pengujian ini seberapa kuat suatu hubungan antar variabel mampu memprediksi secara baik. Formula yang digunakan untuk menghitung Q^2 adalah sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Keterangan Rumus:

Q^2 = Nilai prediktif relevance

R^2 = Nilai koefisien determinasi

3. Uji *Goodness of Fit Index*

Untuk menghitung *Goodness of Fit Index* dapat digunakan rumus sebagai berikut:

$$GoFI = \sqrt{AVE \times R^2}$$

Keterangan Rumus:

GoFI = *Goodness of fit Index*

R^2 = Nilai koefisien determinasi

AVE = Nilai *average variance extracted*

Ketentuan nilai *goodness of fit index* dengan kriteria sebagai berikut: *small* = 0,1 dan *medium* = 0,25 serta *besar* = 0,38.

4.5.5.3. Uji Sobel

Uji sobel adalah suatu pengujian untuk mencari sejauhmana variabel dapat memediasi variabel lainya secara serentak atau pengujian pengaruh tidak langsung antar konstruk. Jadi variabel yang memediasi hubungan antar variabel *endogen* dengan variabel *exsogen* dalam model penelitian. Rumus Sobel (1982) sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2 + Sa^2 + a^2 + Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Keterangan Rumus:

a = Koefisien nilai variabel bebas

b = Koefisien variabel mediasi

Sa = Standart error koefisien a

Sb = Standart error koefisien b

Selanjutnya uji signifikansi dengan menghitung nilai t dari koefisien ab, dengan membandingkan t hitung dengan nilai t tabel yaitu $\geq 1,96$ untuk signifikansi 5% dan untuk nilai signifikansi 10% adalah $\geq 1,64$. Adapun rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Keterangan Rumus:

t = t hitung

Dari perhitungan tersebut dengan ketentuan jika nilai t perhitungan statistiknya (t hitung) lebih besar daripada nilai t tabel maka dapat di simpulkan ada pengaruh mediasi (Ghozali, 2012).

4.5.5.4. Uji Hipotesis

Kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis:

- Ha (hipotesis alternative diterima dan Ho (hipotesis null) di tolak dengan t statistik $> 1,96$. Nilai probabilitas $< 0,05$. Berarti hipotesis diterima.
- Ha (hipotesis alternative di tolak dan Ho (hipotesis null) diterima dengan t statistik $< 1,96$. Nilai probabilitas $> 0,05$. Berarti hipotesis ditolak.

4.6. Interpretasi Hipotesis

Interpretasi hipotesis merupakan pembahasan hasil perhitungan secara statistik mengenai ada tidaknya pengaruh antara variabel dan dikomparasikan atau dihubungkan dengan kajian teori yang melandasinya. Hasilnya apakah sejalan dengan teori tersebut atau justru berseberangan dengan teori. Posisi peneliti menelaah secara mendalam apakah temuan tersebut merupakan temuan kebaruan untuk membangun model penelitian mendatang dan juga kebaruan dapat teruji secara empiris.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum UKM di SMESCO Indonesia

Small and Medium Enterprises and Cooperatives Indonesia (SMESCO) berdiri pada Maret 2007 dibawah Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (Kemenkop dan UKM) merupakan tempat bagi para pemilik Usaha Kecil dan Menengah untuk mempromosikan produk-produk unggulan Indonesia kepada dunia internasional. Melalui SMESCO para pemilik UKM dapat bekerjasama dalam hal standarisasi produk UKM, standarisasi mutu UKM dan sekaligus wadah pembinaan para pelaku UKM untuk memasarkan produknya. Gambaran tersebut dapat diketahui dengan simbol "Rumah UKM Indonesia", tertulis di depan gedung yang megah di Jalan Jenderal Gatot Subroto Kotamadya Jakarta Selatan Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

Sebagai rumah UKM terdapat *gallery* di beberapa lantai di gedung SMESCO selebihnya merupakan perkantoran bagi pengurus dan ruang pertemuan untuk mengadakan pembinaan UKM dalam bentuk seminar, *workshop*, pelatihan dan fasilitas pendukung lainnya seperti Bank DKI, Bank BNI serta ruang makan atau warung makan. Dari 17 lantai terdapat sebaran UKM galeri berada pada lantai 1, 2, 3, 11, 12 dan 15.

Informasi berdasarkan wawancara dan pengamatan langsung bahwa lantai 1 dan 2 merupakan tempat produk UKM dari berbagai provinsi atau disebut *UKM Gallery*. Sementara pada lantai 3 terdapat *stand* dari Provinsi Banten, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Sumatera Utara, Sumatera Selatan, dan Nusa Tenggara Timur. *Stand* pada lantai 11 meliputi *stand* dari Provinsi Daerah Istimewa Aceh, Kepulauan Riau, Lampung, Daerah Istimewa Yogyakarta, Bali, Nusa Tenggara Barat, Maluku Utara, Kalimantan Timur, Kalimantan Barat, dan Sulawesi

Barat. Pada lantai 12 terdapat *stand* dari Provinsi Sumatera Barat, Riau, Bangka Belitung, DKI Jakarta, Maluku, Kalimantan Selatan, Sulawesi Utara dan Papua Barat. Sedangkan lantai 15 terdapat *stand* dari Provinsi Jambi, Bengkulu, Kalimantan Tengah, Gorontalo, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, dan Papua.

5.2. Gambaran Umum Daerah Penelitian

Penelitian dilakukan dengan mengambil 147 sampel UKM yang terdaftar sebagai mitra SMESCO Indonesia, peneliti tidak terjun langsung di daerah dimana UKM berasal namun hanya menyebar kuesioner kepada para pemilik UKM yang hadir pada pelatihan, seminar dan *workshop* yang diselenggarakan sebagai upaya pembinaan UKM di SMESCO. Terdapat produk dari 34 provinsi di Indonesia yang dipajang di SMESCO Indonesia. Masing-masing provinsi menampilkan produk unggulan yang merupakan binaan khusus daerahnya masing-masing. Setiap *stand* terdapat dua sampai tiga orang penjaga *stand* yang siap memberikan pelayanan penjualan produk dan memberikan informasi terkait produk yang ditawarkan. Para penjaga *stand* dilengkapi dengan kostum dan atribut dari masing-masing provinsi sebagai penanda kekhasan atau identitas daerah *stand* tersebut.

Biaya yang timbul dari keberadaan penjaga *stand* tersebut dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) provinsi masing-masing.

5.3. Gambaran Karakteristik Responden

Gambaran karakteristik responden dijelaskan berdasarkan usia, lamanya memiliki dan mengelola UKM, berdasarkan tingkat pendidikan, berdasarkan jenis kelamin, berdasarkan status pekerjaan.

Tabel 5.1
Karakteristik Responden Penelitian

No	Karakteristik Responden	Jumlah	Presentase	Keterangan
1.	Berdasarkan Usia			
	a. < 24 Tahun	5	3,4%	25-45 Tahun jumlah tertinggi sebesar 57,1%
	b. 25 - 45 Tahun	84	57,1%	
	c. 46 - 70 Tahun	54	36,7%	
	d. > 71 Tahun	4	2,7%	
Total Responden	147	100%		
2.	Lamanya Memiliki UKM			
	a. < 10 Tahun	2	1.4%	10-20 Tahun jumlah tertinggi sebesar 55%
	b. 10 - 20 Tahun	81	55.1%	
	c. 21 – 35 Tahun	42	28.6%	
	d. 36 – 45 Tahun	22	15.0%	
Total Responden	147	100%		
3.	Tingkat Pendidikan			
	a. SMP	1	0,7%	SMU/SLTA jumlah terbanyak sebesar 60%
	b. SMU/SLTA	89	60,5%	
	c. Diploma/sarjana	48	6,1%	
	d. Pascasarjana	9	6,1%	
Total Responden	147	147%		
4.	Jenis Kelamin			
	a. Pria	69	46,9	Wanita jumlah tertinggi sebesar 53%
	b. Wanita	78	53,1	
	Total Responden	147	100	
5.	Status Pekerjaan			
	a. Pengusaha Murni	76	51.7%	Pengusaha murni jumlah tertinggi sebesar 51,7%
	b. Pegawai Negeri Sipil	3	2.0%	
	c. Pegawai Swasta	54	36.7%	
	d. Lain-lain	14	9.5%	
Total Responden	147	100%		

Sumber: Data primer diolah 2018

Pada Tabel 5.1. Nomor 1 menunjukkan bahwa para pemilik perusahaan UKM di SMESCO paling banyak berusia sekitar 25–45 tahun. Kisaran usia tersebut termasuk pada kriteria usia produktif pemilik UKM, hal ini erat kaitannya dengan karakteristik generasi tersebut yang lahir dengan penguasaan teknologi seperti pemahaman tentang internet untuk mendesain produk dan memasarkan produknya melalui jaringan internet termasuk media sosial (medsos), kemampuan beradaptasi pada era sekarang dengan inovasi produk beserta diferensiasi produknya serta mampu membaca *trend* pasar yang akan *booming* atau *viral*.

Menempati urutan kedua berada pada usia 46–70 tahun, periode usia tersebut merupakan perpaduan usia produktif dengan penguasaan produk yang dihasilkan berdasarkan keahlian yang monopolistik, keahlian yang tidak bisa diwariskan dan ditiru, orang-orang pada usia tersebut berpengalaman memiliki insting dengan berbagai strategi yang dimilikinya seperti kematangan dalam merancang desain, memimpin, mempengaruhi orang lain, ketangkasan menangani masalah, fokus serta telah memiliki nama atau reputasi dan pangsa pasar. Sedangkan usia 71 tahun jumlahnya sedikit karena diusia tersebut kebanyakan secara fisik sudah berkurang tenaganya namun mempunyai inspirasi yang bagus berdasarkan pengalamannya. Usia 24 tahun ke bawah biasanya baru coba-coba dengan membuka usaha dan sering mengikuti pelatihan dan seminar untuk membuka wawasan.

Berdasarkan Tabel 5.1 Nomor 2 menunjukkan bahwa sebanyak 55,1 % telah memiliki UKM kepemilikan perusahaan UKM selama 10–20 tahun. UKM pada masa kepemilikan selama itu berarti UKM tersebut telah mampu bertahan menjawab kebutuhan konsumen dan relatif sudah mapan serta stabil. Konsistensi para pemilik UKM dipertaruhkan dalam hal kepemilikan dan fokus di bidangnya. Kepemilikan selama 10-20 tahun juga mempengaruhi kematangan para pemilik dalam hal orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, implementasi inovasi. Hal tersebut dapat terjadi karena para pemilik merasa terbantu dan termotivasi setelah bergabung dengan SMESCO, mereka beralasan bahwa di SMESCO diberi pelatihan, sering mengikuti *workshop* dan seminar.

Berdasarkan Tabel 5.1 Nomor 3 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan terbanyak adalah lulusan SMU dan di ikuti Diploma atau Sarjana. Hal ini membuktikan bahwa yang paling banyak tergabung dengan SMESCO adalah

lulusan SMU. Sebagian besar para lulusan SMU tersebut tidak memiliki kesempatan kuliah karena faktor biaya atau bahkan ada yang sudah menekuni jauh sebelum tamat SMU karena usaha orang tuanya. Keterbatasan pendidikan membuat mereka lebih ulet dan gigih untuk mengelola usahanya karena kesempatan melamar pekerjaan dibatasi dengan kebutuhan organisasi yang dilamar baik secara pendidikan, jenis pekerjaan maupun jumlah jabatannya. Sedangkan yang diploma atau sarjana yang menekuni usaha kecil dan menengah justru meneruskan kuliah untuk menambah wawasan dan keterampilan karena usaha mereka tekuni maju dan berkembang. Para pengusaha tersebut sebagian besar kuliah di perguruan tinggi swasta, dengan mengambil kuliah sore atau akhir pekan. Sedangkan bagi lulusan pascasarjana biasanya mereka yang sudah mempunyai modal yang lebih kuat atau *omzet* besar dengan tujuan belajar untuk mengembangkan usaha supaya dapat *network* dan kesempatan sosialisasi dengan para pejabat negara atau mitra usaha, jadi hanya untuk mensejajarkan posisi mereka, *prestise* serta menjalin komunikasi.

Berdasarkan Tabel 5.1 Nomor 4 menunjukkan bahwa yang bergerak dalam lingkup UKM lebih banyak wanita yaitu 53,1%. Kepemilikan UKM oleh wanita dikarenakan wanita ingin mendapatkan penghasilan namun dengan waktu dan lokasi kerja yang lebih fleksibel sehingga urusan rumah tangga tidak terganggu, sehingga wiraswasta merupakan pilihan tepat. Karakteristik wanita yang menyukai seni keindahan, luwes, teliti, menyukai hal yang detil, mengikuti *trend* pasar, selalu *update* informasi melalui media sosial ataupun jejaring sosialnya memudahkan para wanita dalam mengelola UKMnya. Namun ada juga wanita yang menjadi pemilik UKM karena suaminya ekspatriat, hal ini disebabkan karena undang-undang yang berlaku di Indonesia membatasi kepemilikan ekspatriat. Namun

demikian para suami tetap berkontribusi bahkan mengelola penuh usahanya tentu saja tetap didukung istri, anak dan saudara serta pegawainya.

Berdasarkan Tabel 5.1 Nomor 5 menunjukkan bahwa UKM paling banyak dikelola oleh pengusaha murni dan pada urutan kedua pengelolaan oleh pegawai swasta. Data tersebut menunjukkan bahwa sebagai pengusaha UKM membutuhkan waktu yang cukup *intens* sehingga dapat fokus mengembangkan usahanya dan tidak bercabang dengan kegiatan lain. Dengan demikian para pengusaha murni tersebut dapat lebih konsentrasi pada usaha dan produknya bahkan bisa lebih mendetail merancang tampilan pada kemasannya, diferensiasi produk bahkan menjawab kebutuhan yang di harapkan oleh konsumen yaitu produk inovasi. Sementara bagi pegawai swasta kebanyakan mereka memanfaatkan waktu luang di luar jam kerja dengan mempunyai usaha lain yang berdampingan dan sejalan dengan kegiatannya selama ini seperti transportasi serta jual bahan baku.

5.4. Analisis Data Statistik Deskriptif

Berdasarkan data statistik menunjukkan jawaban responden dari 147 sampel dengan 21 item pertanyaan merupakan data input penelitian dalam menjalankan *Software* SEM-PLS. Ditunjukkan dalam Tabel 5.2 sebagai berikut:

Tabel 5.2
Statistik Deskriptif

Indikator Variabel (Item Pertanyaan Kuesioner)	Notasi	Sampel	Min	Max	Mean	Std. Deviation
STRATEGI INOVASI						
Orientasi Kepemimpinan	X1	147	1	5	4.13	1.015
Inovasi Proses	X2	147	1	5	4.26	.869
Inovasi Produk	X3	147	1	5	3.93	1.021
Implementasi Inovasi	X4	147	1	5	3.70	.687
Jumlah rata-rata Variabel Strategi Inovasi					4,00	0,898

Tabel 5.2 Lanjutan

ORIENTASI PASAR						
Orientasi Konsumen	X5	147	1	5	3.89	.803
Orientasi Pesaing	X6	147	1	5	3.56	.892
Koordinasi antar Fungsi	X7	147	1	5	3.72	.690
Jumlah rata-rata Variabel Orientasi Pasar					3,72	0,795
KEUNGGULAN BERSAING						
Kepemilikan Aset Bernilai	X8	147	2	5	3.83	.601
Posisi Pasar Kuat	X9	147	1	5	3.90	.623
Memiliki Sumber Daya Unik	X10	147	2	5	3.92	.726
Memiliki Reputasi	X11	147	1	5	3.67	.902
Akses Unggul Pasar	X12	147	2	5	3.69	.637
Pasar Produk	X13	147	2	5	3.71	.914
Keunggulan Biaya	X14	147	2	5	3.69	.668
Keunggulan Diferensiasi	X15	147	2	5	4.01	.677
Keunggulan Fokus	X16	147	2	5	3.85	.797
Jumlah rata-rata Variabel Keunggulan Bersaing					3,80	0,727
KINERJA PERUSAHAAN UKM						
Tingkat Penjualan	X17	147	1	5	3.99	.597
Tingkat Efektif dan Efisien Kinerja Keuangan	X18	147	1	5	3.86	1.058
Kinerja Pasar Produk	X19	147	1	5	3.84	.850
Pembagian Keuntungan	X20	147	2	5	3.39	.798
Kepuasan <i>Stakeholder</i> dan Kontribusinya pada titik Inti Kinerja Perusahaan	X21	147	1	5	3.22	1.197
Rata-rata Variabel Kinerja Perusahaan					3,66	0,9
	Valid N (listwise)	147				

Sumber: Data primer diolah 2018

Tabel 5.2. data statistik deskriptif menunjukkan bahwa responden memberikan jawaban kuesioner minimum 1 dan maksimum 5 pada range 4 dengan jumlah 147 responden atas items pertanyaan penelitian sebanyak 21. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa responden menjawab pertanyaan sesuai dengan petunjuk di kuesioner dan tidak ada yang menanyakan apa maksud dari pertanyaan penelitian dan tidak bingung dalam tampilan maupun isi dari kuesioner.

Tabel 5.2. data statistik deskriptif pada poin jumlah rata-rata variabel masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut: bahwa rata-rata pemilik UKM di SMESCO Indonesia yang menjadi responden penelitian ini menilai bahwa strategi inovasi yang dilaksanakan oleh UKM di SMESCO Indonesia adalah tepat atau tinggi dan dibawah standar deviasinya dengan nilai 4,00 standar deviasi sebesar 0,898.

Bahwa rata-rata pemilik UKM di SMESCO Indonesia yang menjadi responden penelitian ini menilai bahwa orientasi pasar yang dilaksanakan oleh UKM di SMESCO Indonesia adalah tepat atau tinggi dan dibawah standar deviasinya dengan nilai 3,72, standar deviasi sebesar 0,795.

Bahwa rata-rata pemilik UKM di SMESCO Indonesia yang menjadi responden penelitian ini menilai bahwa keunggulan bersaing yang dilaksanakan oleh UKM di SMESCO Indonesia adalah tepat atau tinggi dan dibawah standar deviasinya dengan nilai 3,80, standar deviasi sebesar 0,727. Bahwa rata-rata pemilik UKM di SMESCO Indonesia yang menjadi responden penelitian ini menilai bahwa kinerja perusahaan yang dilaksanakan oleh UKM di SMESCO Indonesia adalah tepat atau tinggi dan dibawah standar deviasinya dengan nilai 3,66 standar deviasi sebesar 0,9

Jadi kesimpulan dari seluruh variabel mempunyai angka diatas 3 yang mempunyai makna bahwa semua kegiatan yang dilakukan responden adalah tinggi atau tepat dan tidak melebihi dari standar yang dipersyaratkan atau tidak keluar dari standar.

5.5. Pengujian Instrumen Variabel Penelitian dan Pengujian Model

Pengujian instrumen dengan uji validitas dan uji reliabilitas, kemudian dilanjutkan pengujian model penelitian dengan menggunakan analisis *outer model* dan analisis *inner model*.

5.5.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

5.5.1.1. Uji Validitas Instrumen

Pengujian ini dilakukan dimana mengevaluasi suatu alat ukur yang mampu untuk mengukur apa yang sedang diukur secara tepat dan akurat. Uji validitas suatu variabel mempunyai *unidimensionalitas* semua item masing-masing indikator variabel dapat mengonfirmasikan suatu variabel. Jika masing-masing indikator merupakan sebagai pengukur variabel maka dihasilkan nilai *correlation* yang tinggi. Jadi uji ini menguji apakah indikator yang diuji merupakan betul-betul menguji variabel yang sedang diuji dengan ketentuan *correlation* diatas 0,7 namun jika terdapat 0,60 masih ditolerir (Solimun, 2017); (Ghozali, 2013). Pengujian ini menggunakan 80 sampel dengan 21 items pertanyaan penelitian dengan *correlation is significant at the 0.050 level (2-tailed)*. Tahapan pengujian masing-masing sebagai berikut:

1. Uji Validitas Variabel Strategi Inovasi

Pengujian validitas variabel strategi inovasi dengan jumlah 4 indikator sebagai berikut:

Tabel 5. 3
Correlations Variabel Strategi Inovasi

		X1	X2	X3	X4	SI
X1	Pearson Correlation	1	.458	.134	.278	.684
	Sig. (2-tailed)		.000	.235	.013	.000
N		80	80	80	80	80

Tabel 5.3 Lanjutan

X2	Pearson Correlation	.458	1	.246	.386	.752
	Sig. (2-tailed)	.000		.028	.000	.000
	N	80	80	80	80	80
X3	Pearson Correlation	.134	.246*	1	.182	.634**
	Sig. (2-tailed)	.235	.028		.106	.000
	N	80	80	80	80	80
X4	Pearson Correlation	.278*	.386	.182	1	.635**
	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.106		.000
	N	80	80	80	80	80
SI	Pearson Correlation	.684	.752	.634	.635	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan Tabel 5.3 dapat dijelaskan bahwa item X1 memiliki nilai *correlation* sebesar 0,84 untuk orientasi kepemimpinan dengan signifikansi pada level 0,000 maka item X1 dapat dikatakan valid; item X2 memiliki nilai *correlation* sebesar 0,752 untuk inovasi proses dengan signifikansi pada level 0,000 maka item X2 dapat dikatakan valid; item X3 memiliki nilai *correlation* sebesar 0,634 untuk inovasi produk dengan signifikansi pada level 0,000 maka item X3 dapat dikatakan valid; item X4 memiliki nilai *correlation* sebesar 0,635 untuk Implementasi Inovasi dengan signifikansi pada level 0,000 maka item X4 dapat dikatakan valid.

Jadi berdasarkan hasil uji validitas instrumen indikator variabel strategi inovasi dinyatakan valid dan signifikan. Dengan demikian sudah terpenuhi semua indikator strategi inovasi dan kuesioner dapat dilanjutkan ke proses berikutnya mengingat uji validitas ini baru menggunakan 80 sampel.

2. Uji Validitas Variabel Orientasi Pasar

Pengujian validitas variabel orientasi pasar dengan jumlah 3 indikator sebagai berikut:

Tabel 5. 4
Correlations Variabel Orientasi Pasar

		X5	X6	X7	OP
X5	Pearson Correlation	1	.407**	.166	.653**
	Sig. (2-tailed)		.000	.142	.000
	N	80	80	80	80
X6	Pearson Correlation	.407**	1	.443**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	80	80	80	80
X7	Pearson Correlation	.166	.443**	1	.673**
	Sig. (2-tailed)	.142	.000		.000
	N	80	80	80	80
OP	Pearson Correlation	.653**	.845**	.673**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan Tabel 5. 4 dapat dijelaskan bahwa item X5 memiliki nilai *correlation* sebesar 0,653 untuk orientasi konsumen dengan signifikansi pada level 0,000 maka item X5 dapat dikatakan valid; item X6 memiliki nilai *correlation* sebesar 0,845 untuk orientasi pesaing dengan signifikansi pada level 0,000 maka item X6 dapat dikatakan valid; item X7 memiliki nilai *correlation* sebesar 0,673 untuk koordinasi antar fungsi dengan signifikansi pada level 0,000 maka item X7 dapat dikatakan valid.

Jadi berdasarkan hasil uji validitas instrumen indikator variabel orientasi pasar dinyatakan valid dan signifikan. Dengan demikian sudah terpenuhi semua indikator orientasi pasar dan kuesioner dapat dilanjutkan ke proses berikutnya mengingat uji validitas ini baru menggunakan 80 sampel.

3. Uji Validitas Variabel Keunggulan Bersaing

Pengujian validitas variabel keunggulan bersaing dengan jumlah 9 indikator sebagai berikut:

Tabel 5. 5
Correlations Variabel Keunggulan Bersaing

		X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	KB
X8	Pearson Correlation	1	.229	.363	.194	.113	.201	.319	.545	.412	.580
	Sig. (2-tailed)		.041	.001	.084	.320	.074	.004	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X9	Pearson Correlation	.229*	1	.196	.135	.124	.043	.276*	.284	.206	.445
	Sig. (2-tailed)	.041		.081	.233	.273	.708	.013	.011	.067	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X10	Pearson Correlation	.363**	.196	1	.305	.288	.260	.483	.362	.319	.643
	Sig. (2-tailed)	.001	.081		.006	.010	.020	.000	.001	.004	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X11	Pearson Correlation	.194	.135	.305	1	.232	.462	.308	.133	.177	.600
	Sig. (2-tailed)	.084	.233	.006		.039	.000	.005	.240	.117	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X12	Pearson Correlation	.113	.124	.288	.232	1	.258	.311	.331	.217	.521
	Sig. (2-tailed)	.320	.273	.010	.039		.021	.005	.003	.053	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X13	Pearson Correlation	.201	.043	.260*	.462**	.258*	1	.416	.190	.240	.626
	Sig. (2-tailed)	.074	.708	.020	.000	.021		.000	.091	.032	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X14	Pearson Correlation	.319**	.276*	.483**	.308**	.311**	.416**	1	.451	.391	.726
	Sig. (2-tailed)	.004	.013	.000	.005	.005	.000		.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X15	Pearson Correlation	.545	.284	.362	.133	.331	.190	.451	1	.412	.641
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.001	.240	.003	.091	.000		.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X16	Pearson Correlation	.412	.206	.319	.177	.217	.240	.391**	.412	1	.610
	Sig. (2-tailed)	.000	.067	.004	.117	.053	.032	.000	.000		.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
KB	Pearson Correlation	.580**	.445**	.643**	.600**	.521**	.626**	.726**	.641**	.610**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan Tabel 5. 5 dapat dijelaskan bahwa item X8 memiliki nilai *correlation* sebesar 0,580 untuk kepemilikan aset bernilai dengan signifikansi pada level 0,000 maka item X8 dapat dikatakan valid; item X9 memiliki nilai *correlation*

sebesar 0,445 untuk posisi pasar kuat dengan signifikansi pada level 0,000 maka item X9 dapat dikatakan belum memenuhi angka yang dipersyaratkan; item X10 memiliki nilai *correlation* sebesar 0,643 memiliki sumber daya unik dengan signifikansi pada level 0,000 maka item X10 dapat dikatakan valid; item X11 memiliki nilai *correlation* sebesar 0,600 untuk memiliki reputasi dengan signifikansi pada level 0,000 maka X11 dapat dikatakan valid; item X12 memiliki nilai *correlation* sebesar 0,521 untuk mengukur akses unggul ke pasar dengan signifikansi pada level 0,000 maka dapat dikatakan belum memenuhi angka yang dipersyaratkan; item X13 memiliki nilai *correlation* sebesar 0,626 untuk mengukur pasar produk dengan signifikansi pada level 0,000 maka X13 dapat dikatakan valid; item X14 memiliki nilai *correlation* sebesar 0,726 untuk mengukur keunggulan biaya dengan signifikansi pada level 0,000 maka X14 dapat dikatakan valid; item X15 memiliki nilai *correlation* sebesar 0,641 untuk mengukur keunggulan diferensiasi dengan signifikansi pada level 0,000 maka X15 dapat dikatakan valid; item X16 memiliki nilai *correlation* sebesar 0,610 untuk mengukur keunggulan fokus dengan signifikansi pada level 0,000 maka dapat dikatakan valid.

Jadi berdasarkan hasil uji validitas instrumen indikator variabel keunggulan bersaing dinyatakan valid dan signifikan. Dengan demikian sudah terpenuhi semua indikator keunggulan bersaing dan kuesioner dapat dilanjutkan ke proses berikutnya mengingat uji validitas ini baru menggunakan 80 sampel.

4. Uji Validitas Variabel Kinerja Perusahaan

Pengujian validitas variabel kinerja perusahaan dengan jumlah 5 indikator sebagai berikut:

Tabel 5. 6
Correlations Variabel Kinerja Perusahaan

		X17	X18	X19	X20	X21	KP
X17	Pearson Correlation	1	.270*	.226*	.228*	.298**	.535**
	Sig. (2-tailed)		.015	.044	.042	.007	.000
	N	80	80	80	80	80	80
X18	Pearson Correlation	.270*	1	.204	.270*	.335**	.593**
	Sig. (2-tailed)	.015		.069	.015	.002	.000
	N	80	80	80	80	80	80
X19	Pearson Correlation	.226*	.204	1	.451**	.396**	.708**
	Sig. (2-tailed)	.044	.069		.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80
X20	Pearson Correlation	.228*	.270*	.451**	1	.352**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.042	.015	.000		.001	.000
	N	80	80	80	80	80	80
X21	Pearson Correlation	.298**	.335**	.396**	.352**	1	.760**
	Sig. (2-tailed)	.007	.002	.000	.001		.000
	N	80	80	80	80	80	80
KP	Pearson Correlation	.535**	.593**	.708**	.710**	.760**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80	80

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan Tabel 5.6 dapat dijelaskan bahwa item X17 memiliki nilai *correlation* sebesar 0,535 untuk mengukur tingkat penjualan dengan signifikansi pada level 0,00 maka item X17 dapat dikatakan belum memenuhi angka yang dipersyaratkan; item X18 memiliki nilai *correlation* sebesar 0,593 untuk mengukur tingkat efektif dan efisien kinerja keuangan dengan signifikansi pada level 0,000 maka item X18 dapat dikatakan belum memenuhi angka yang dipersyaratkan; item X19 memiliki nilai *correlation* sebesar 0,708 kinerja pasar produk dengan signifikansi pada level 0,000 maka item X19 dapat dikatakan valid; item X20 memiliki nilai *correlation* sebesar 0,710 untuk mengukur pembagian keuntungan dengan signifikansi pada level 0,000 maka item X20 dapat dikatakan valid; item

X21 memiliki nilai *correlation* sebesar 0,760 untuk mengukur kepuasan *stakeholder* dan kontribusinya di titik inti kinerja dengan signifikansi pada level 0,000 maka dapat dikatakan valid.

Jadi berdasarkan hasil uji validitas instrumen indikator variabel kinerja perusahaan dinyatakan valid dan signifikan. Dengan demikian sudah terpenuhi semua indikator kinerja perusahaan dan kuesioner dapat dilanjutkan ke proses berikutnya mengingat uji validitas ini baru menggunakan 80 sampel.

5.5.1.2. Uji Reliabilitas Instrumen

Pengujian dilakukan dimana alat ukur mampu mengukur apa yang hendak diukur terpercaya atau handal melalui item pertanyaan kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Suatu kuesioner masuk kategori reliabel atau handal jika semua jawaban kuesioner adalah konsisten tetap dari waktu ke waktu.

Tahapan pengujian sebagai berikut:

1. Uji Reliabilitas Variabel Strategi Inovasi

Uji reliabilitas variabel strategi inovasi dihasilkan melalui uji *cronbach's alpha* sebesar 0,600 maka telah memenuhi angka yang dipersyaratkan dan item pernyataan dalam kuesioner dapat dilanjutkan berikutnya, mengingat uji reliabilitas ini baru menggunakan 80 sampel. Dengan demikian hal tersebut merupakan kondisi faktual responden saat mengisi kuesioner.

2. Uji Reliabilitas Variabel Orientasi Pasar

Uji reliabilitas variabel orientasi pasar dihasilkan melalui uji *cronbach's alpha* sebesar 0,608 maka telah memenuhi angka yang dipersyaratkan dan item pernyataan dalam kuesioner dapat dilanjutkan berikutnya, mengingat uji reliabilitas

ini baru menggunakan 80 sampel. Dengan demikian hal tersebut merupakan kondisi faktual responden saat mengisi kuesioner.

3. Uji Reliabilitas Variabel Keunggulan Bersaing

Uji reliabilitas variabel keunggulan bersaing dihasilkan melalui uji *cronbach's alpha* sebesar 0,767 maka telah memenuhi angka yang dipersyaratkan dan item pernyataan dalam kuesioner dapat dilanjutkan berikutnya, mengingat uji reliabilitas ini baru menggunakan 80 sampel. Dengan demikian hal tersebut merupakan kondisi faktual responden saat mengisi kuesioner.

4. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Perusahaan

Uji reliabilitas variabel keunggulan bersaing dihasilkan melalui uji *cronbach's alpha* sebesar 0,695 maka telah memenuhi angka yang dipersyaratkan dan item pernyataan dalam kuesioner dapat dilanjutkan berikutnya, mengingat uji reliabilitas ini baru menggunakan 80 sampel. Dengan demikian hal tersebut merupakan kondisi faktual responden saat mengisi kuesioner.

Jadi berdasarkan uraian tersebut diatas untuk uji reliabilitas instrumen variabel strategi inovasi, orientasi pasar, keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan telah memenuhi syarat. Dengan demikian maka dapat disimpulkan alat ukur mampu untuk mengukur apa hendak diukur secara konsisten dan handal.

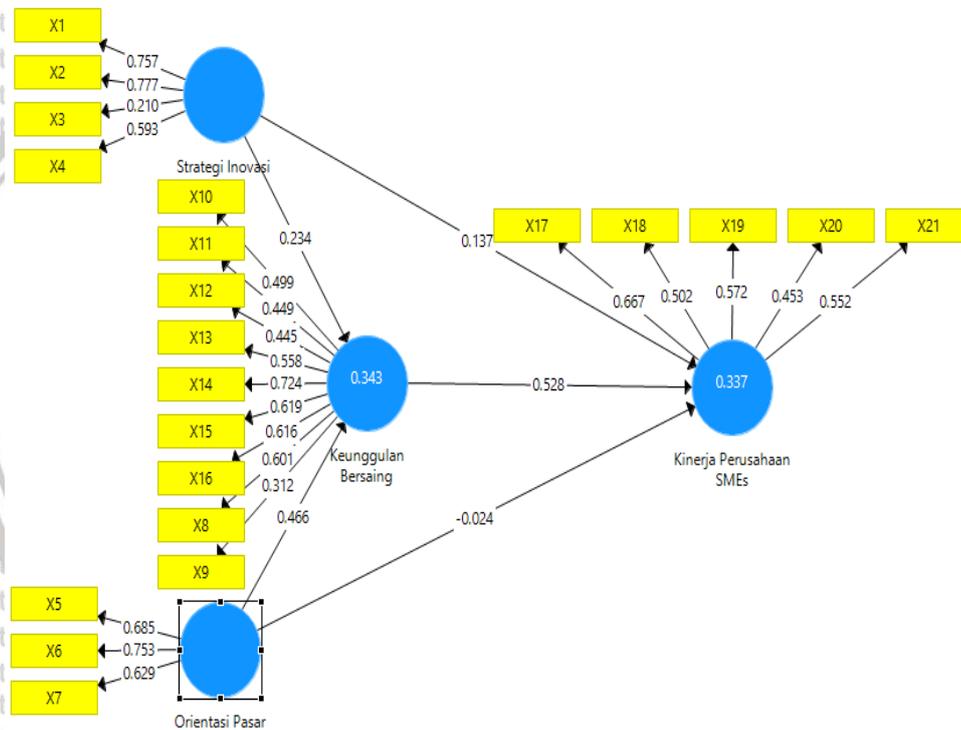
5.6. Pengujian Model Penelitian

5.6.1. Pengujian Outer Model

Pengujian *outer model* adalah suatu langkah menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Langkah uji dilakukan dengan *outer model* melalui beberapa

tahapan sebagai berikut pada tahap pertama adalah tahapan dimana dipastikan bahwa semua variabel laten sudah dicantumkan atau digambar sekaligus dengan variabel *manifest* atau *observed variable*, memastikan bahwa semua variabel laten terhubung dengan variabel laten lainnya, memastikan data kuesioner tersimpan dalam excel format csv. Pada tahapan tersebut maka proses uji melalui *software* (SEM-PLS) dilakukan dengan *output* pada Gambar 5.1 sebagai berikut:

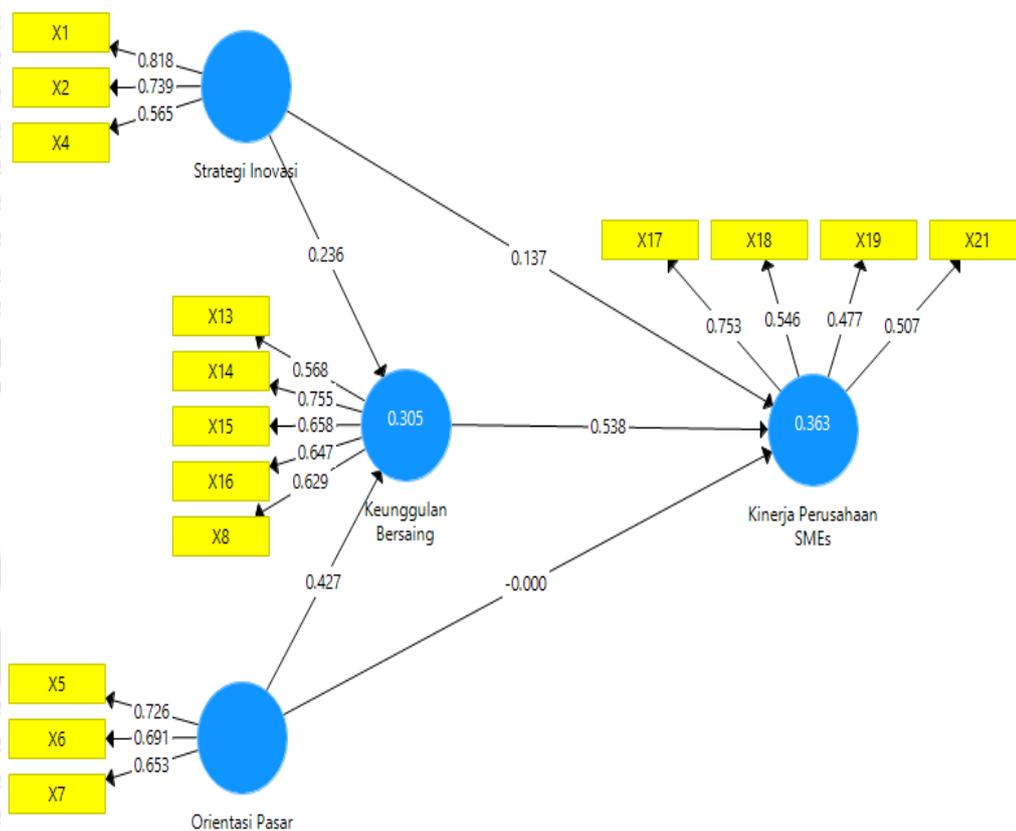
Gambar 5.1
Output Loading Factor



Berdasarkan Gambar 5.1 *output loading factor* dihasilkan *loading factor* yang didapatkan ada yang dibawah 0,500 maka kemudian *loading factor* yang dibawah 0,500 tersebut harus di hapus dari model yaitu: *loading factor* untuk strategi inovasi dengan notasi X3 sebesar 0,210; *loading factor* keunggulan bersaing dengan notasi X10 sebesar 0,499; *loading factor* keunggulan bersaing dengan notasi X11 sebesar 0,449; keunggulan bersaing dengan notasi X12 sebesar 0,445 dan keunggulan bersaing dengan notasi X9 sebesar 0,312.

Sedangkan yang lain diproses berikutnya dengan mengulangi prosesnya sebagaimana proses pertama. Dijelaskan pada Gambar 5. 2 output *loading factor* sebagai berikut:

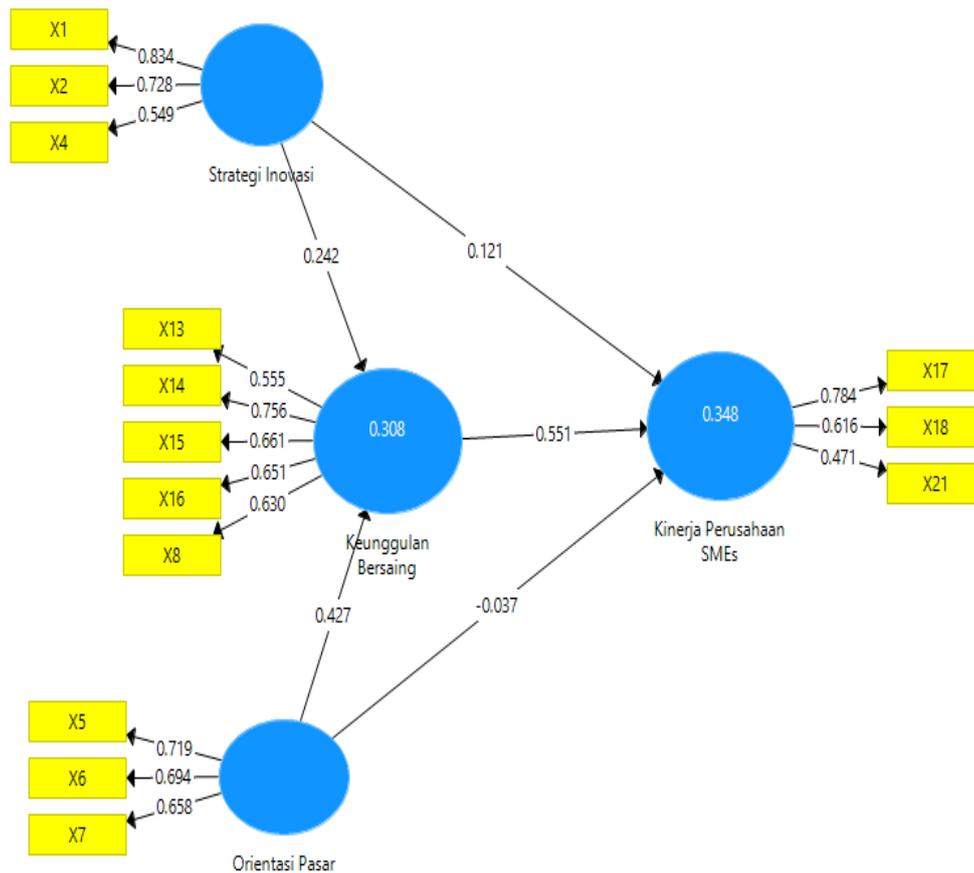
Gambar 5.2
Output Loading Factor



Sumber: Data primer diolah 2018

Berdasarkan Gambar 5.2 *output loading factor* dihasilkan *loading factor* yang didapatkan ada yang dibawah 0,500 maka kemudian *loading factor* yang dibawah 0,500 tersebut harus di hapus dari model yaitu: *loading factor* dengan notasi X19 sebesar 0,477 sedangkan yang lain diproses berikutnya dengan mengulangi prosesnya sebagaimana proses sebelumnya.

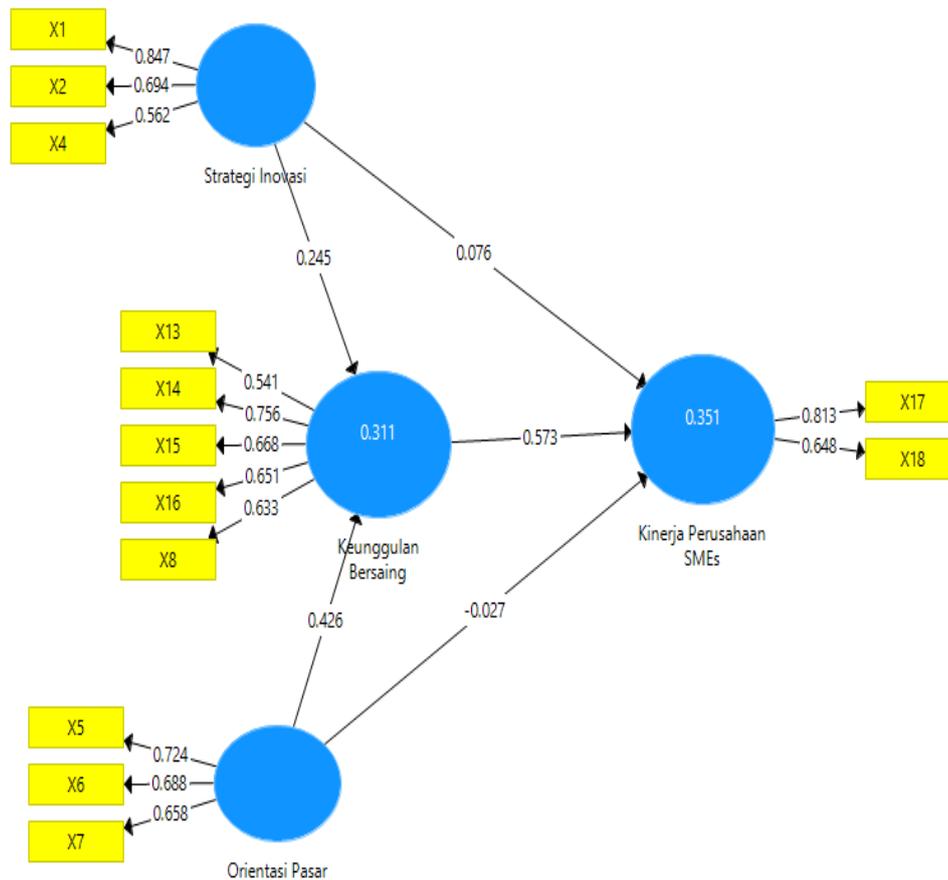
Gambar 5.3
Output Loading Factor



Sumber: Data primer diolah 2018

Berdasarkan Gambar 5.3 *output loading factor* dihasilkan *loading factor* yang didapatkan ada yang dibawah 0,500 maka kemudian *loading factor* yang dibawah 0,500 tersebut harus dihapus dari model yaitu: *loading factor* dengan notasi X21 sebesar 0,471 sedangkan yang lain diproses berikutnya dengan mengulangi prosesnya sebagaimana proses sebelumnya.

Gambar 5.4
Output Loading Factor



Sumber: Data primer diolah 2018

Berdasarkan Gambar 5.4 *output loading factor* dihasilkan *loading factor* yang didapatkan sudah memenuhi syarat diatas 0,500. Perhitungan tersebut sesuai fakta sesungguhnya keadaan responden.

Dihasilkan *loading factor* sebagai berikut: bahwa untuk nilai koefisien *loading factor* strategi inovasi dengan notasi X1 sebesar 0,847; notasi X2 sebesar 0,694; notasi X4 sebesar 0,562. Nilai koefisien *loading factor* keunggulan bersaing dengan notasi X8 sebesar 0,633; notasi X13 sebesar 0,541; notasi X14 sebesar 0,756; notasi X15 sebesar 0,668; notasi X16 sebesar 0,651. Nilai koefisien *loading factor* untuk kinerja perusahaan UKM dengan notasi X17 sebesar 0,813; notasi X18 sebesar 0,648.

Berdasarkan Gambar 5.4 dihasilkan nilai koefisien jalur strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan UKM sebesar 0,076; nilai koefisien strategi inovasi terhadap keunggulan bersaing sebesar 0,245; nilai koefisien orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan sebesar -0,027; nilai koefisien orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing sebesar 0,426; nilai koefisien keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan UKM sebesar 0,573.

Langkah selanjutnya adalah pengujian *outer model* meliputi uji *convergent validity*, uji *discriminant validity*, uji *composite reliability*, uji *average variance extracted (AVE)*, uji *cronbach alpha* dijelaskan sebagai berikut:

5.6.1.1. Uji Convergent Validity.

Pada tahap uji *convergent validity* adalah nilai *loading factor* pada laten variabel dengan indikatornya dalam model penelitian. Uji digunakan untuk memperoleh hubungan yang erat antar variabel dan indikatornya. Nilai *convergent validity* yang direkomendasikan adalah 0,5 atau lebih.

Tabel 5.7
Convergent Validity

	Keunggulan Bersaing	Kinerja Perusahaan UKM	Orientasi Pasar	Strategi Inovasi
X1	-	-	-	0.847
X2	-	-	-	0.694
X4	-	-	-	0.562
X5	-	-	0.724	-
X6	-	-	0.688	-
X7	-	-	0.658	-
X8	0.633	-	-	-
X13	0.541	-	-	-
X14	0.756	-	-	-
X15	0.668	-	-	-
X16	0.651	-	-	-
X17	-	0.813	-	-
X18	-	0.648	-	-

Sumber: Data primer diolah 2018

Berdasarkan Tabel 5.7 hasil nilai *coefisien loading factor* strategi inovasi dengan notasi X1 sebesar 0,847; notasi X2 sebesar 0,694; notasi X4 sebesar

0,562. Nilai koefisien *loading factor* keunggulan bersaing dengan notasi X8 sebesar 0,633; notasi X13 sebesar 0,541; notasi X14 sebesar 0,756; notasi X15 sebesar 0,668; notasi X16 sebesar 0,651. Nilai *Coefisien loading factor* untuk kinerja perusahaan UKM dengan notasi X17 sebesar 0,813; notasi X18 sebesar 0,648. Hasil dapat dijelaskan bahwa semua nilai koefisien diatas 0,7 berarti indikator-indikator yang digunakan memiliki kehandalan, layak dipergunakan dalam penelitian dan memiliki nilai yang memadai serta memenuhi syarat *convergent validity*.

5.6.1.2. Uji Discriminant Validity

Pada tahap pengujian *discriminant validity* digunakan variabel yang diukur tidak boleh berhubungan dan harus memiliki perbedaan pada variabel-variabel dari konsep secara signifikan.

Tabel 5.8
Discriminant Validity

	Keunggulan Bersaing	Kinerja Perusahaan UKM	Orientasi Pasar	Strategi Inovasi
X1	0.372	0.282	0.223	0.847
X2	0.222	0.126	0.183	0.694
X4	0.180	0.165	0.346	0.562
X5	0.340	0.308	0.724	0.294
X6	0.379	0.100	0.688	0.164
X7	0.335	0.170	0.658	0.219
X8	0.633	0.308	0.506	0.338
X13	0.541	0.251	0.224	0.106
X14	0.756	0.491	0.375	0.287
X15	0.668	0.387	0.292	0.258
X16	0.651	0.450	0.201	0.215
X17	0.487	0.813	0.204	0.217
X18	0.370	0.648	0.227	0.209

Sumber: Data primer diolah 2018

Berdasarkan Tabel 5.8 yang diarsir tebal/hitam dapat dijelaskan bahwa semua variabel yang digunakan pada masing-masing *loading faktor* yang menuju

cross loading lebih besar daripada *cross loadingnya* atau masing-masing item terhadap konstruksinya lebih besar daripada nilai *cross loadingnya* (misal *loading Factor* X1 0,372 yang menuju *cross loadingnya* 0,847; 0,847 lebih besar daripada 0,372) berarti tidak terdapat permasalahan *discriminant validity*.

5.6.1.3. Uji Composite Reliability.

Pada tahap uji *composite reliability* data yang mempunyai nilai minimum 0,70. Jika hasil uji didapat nilai $\geq 0,70$ maka mempunyai reliabilitas yang tinggi.

Pengujian dengan *composite reliability* adalah untuk menguji *unidimensionalitas* dari model atau untuk mengukur reliabilitas.

Berdasarkan hasil uji dengan menggunakan uji *composite reliability* untuk strategi inovasi sebesar $0,749 \geq 0,70$; keunggulan bersaing sebesar $0,786 \geq 0,70$; orientasi pasar sebesar $0,732 \geq 0,70$ berarti mempunyai makna model mempunyai tingkat reliabilitas yang tinggi $\geq 0,70$, walaupun nilai kinerja perusahaan UKM sebesar 0,699 dengan tingkat *reliabilitas* sedang, dengan demikian maka ada satu variabel belum memenuhi angka yang dipersyaratkan.

5.5.1.4. Uji Average Variance Extracted (AVE).

Berdasarkan uji dihasilkan bahwa nilai AVE sebesar $0,505 > 0,5$ untuk strategi inovasi tidak ada permasalahan *convergen validity* akan tetapi untuk keunggulan bersaing sebesar $0,427 < 0,5$; kinerja perusahaan UKM sebesar $0,541 \geq 0,5$; orientasi pasar sebesar $0,477 < 0,5$ ada permasalahan *convergent validity* pada model yang diuji karena dibawah nilai yang direkomendasikan namun demikian tidak menjadikan masalah karena mengingat bahwa *factor loading* sudah diatas 0,5 semua (pada nilai *loading factor* pada uji *discriminant validity* dan uji *convergent validity*).

5.6.2. Pengujian Inner Model

Pengujian *inner model* atau analisis struktur model dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun *robust* dan akurat serta kuat.

Evaluasi *inner model* dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi uji *coefisien determinasi (R²)*, *predictive relevance*, *goodness of Fit Index*.

5.6.2.1. Uji Koefisien Determinasi (R²).

Pada tahap uji *Coefisien Determinasi (R²)* adalah sebagai berikut:

Tabel 5.9
Coefisien Determinasi (R²)

	R Square	R Square Adjusted
Keunggulan Bersaing	0.311	0.301
Kinerja Perusahaan UKM	0.351	0.337

Sumber: Data primer diolah 2018

Berdasarkan Tabel 5.9 *Coefisien Determinasi (R²)*, hasilnya dapat dijelaskan bahwa koefisien determinasi (*R Square*) keunggulan bersaing adalah 0,311 dan kinerja perusahaan UKM sebesar 0,351 mengandung makna bahwa nilai tersebut memenuhi syarat.

5.6.2.2. Predictive Relevance (Q²)

Pada tahap pengujian *inner model* dapat dilakukan dengan melihat nilai Q² (*predictive relevance*). Untuk menghitung Q² dapat digunakan rumus sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2) \dots$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,311) (1 - 0,351)$$

$$Q^2 = 1 - 0,447161$$

$$Q^2 = 0,552839$$

Berdasarkan hasil uji Q^2 dihasilkan sebesar 0,550 (55%) diatas ≥ 0 berarti dalam memprediksi hubungan antar variabel penelitian hasilnya memiliki kemampuan nilai prediktif yang relevan dan nilai AVE masih dibawah nilainya 0,5 akan tetapi seluruh nilai *outer loading* sudah diatas 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa sebenarnya tidak ada permasalahan validitas konvergen.

5.6.2.3. Goodness of Fit Index (GoFI)

Pada tahap pengujian *inner model* dapat dilakukan dengan melihat nilai *Goodness of Fit Index* dengan menghitung jumlah total AVE dan Total R Square sebagai berikut:

Tabel 5.10
Total AVE dan Total R Square

	Average Variance Extracted	Koefisien Determinasi (R^2)
Keunggulan Bersaing	0,427	0.311
Kinerja Perusahaan UKM	0,541	0.351
Orientasi Pasar	0,477	
Strategi Inovasi	0,505	
Total	1,95	0,662

Sumber: Data primer diolah 2018

Berdasarkan Tabel 5.10 didapatkan total AVE sebesar 1,95 dan total R square 0,662, nilai angka tersebut dimasukkan ke dalam rumus berikut:

$$GoFI = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GoFI = \sqrt{1,95 \times 0,662} = 0,9244 \text{ Jadi nilai Goodness of Fit Index} = 0,9244$$

Hasil pengujian dengan menggunakan *Koefisien Determinasi* (R^2), *Predictive Relevance* (Q^2), dan *Goodness of Fit Index* terlihat bahwa model yang dibentuk adalah kuat. Sehingga pengujian hipotesis dapat dilakukan.

Tabel 5.11
Cut off Value Inner Model dan Hasil Pengujian

No	Pengujian Inner Model	Nilai Cut off Value	Hasil Pengujian	Keterangan
1.	Uji Koefisien Determinasi	Tidak ada batasan khusus terhadap nilai determinasi	-	-
2.	Uji Predictive Relevance	≥ 0	0,55	Baik
3.	Uji Goodness of Fit Index	Small = 0,1 Medium = 0,25 Besar = 0,38	0,9244	Semakin tinggi nilai koefisien semakin baik model struktural yang dibentuk
4.	Total R Square	≥ 0	0,662	Baik
	Total AVE	$\geq 0,50$	1,95	Baik

Sumber: Data primer diolah 2018

5.6.3. Pengujian Mediasi (Uji Sobel)

Sobel test untuk menguji variabel mediasi. Pengujian ini untuk menguji kemampuan variabel keunggulan bersaing memediasi strategi inovasi dan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia. Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2 + Sa^2 + a^2 + Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0,921^2 \cdot 0,123^2) + (0,323^2 \cdot 0,163^2)}$$

$$Sab = \sqrt{0,0155648} \quad Sab = 0,1247589$$

Selanjutnya dimasukkan dalam rumus: $t = \frac{ab}{Sab}$

$$t = \frac{0,323 \cdot 0,921}{\sqrt{(0,921^2 \cdot 0,123^2) + (0,323^2 \cdot 0,163^2)}}$$

$$t = \frac{0,297483}{\sqrt{(0,848 \cdot 0,0151) + (0,104 \cdot 0,0266)}}$$

$$t = \frac{0,297483}{\sqrt{(0,01280) + (0,00276)}}$$

$$t = \frac{0,297483}{\sqrt{0,0155648}}$$

$$t = \frac{0,297483}{0,1247589}$$

$t = 2,38446$ hasil t hitung sebesar 2,38446

Selanjutnya uji signifikansi dengan menghitung nilai t dari koefisien ab , dengan membandingkan t hitung dengan nilai t tabel yaitu $\geq 1,96$ untuk signifikansi 5%. Jadi t hitung 2,38446 dibandingkan t tabel $\geq 1,96$ lebih. Jadi mampu memediasi keunggulan bersaing antara strategi inovasi dan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia.

5.7. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilihat dari perbandingan nilai t -hitung dengan nilai t -statistik serta nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis digunakan nilai statistik dengan α 5% (kurang dari 0,050). Kriteria penerimaan hipotesis adalah:

- Jika hipotesis null diterima maka hipotesis alternatif ditolak dengan nilai t hitung $\geq 1,96$ dan probabilitas $\leq 0,050$ berarti positif signifikan (hipotesis terbukti atau diterima)

Jika hipotesis alternatif ditolak maka hipotesis null diterima dengan nilai t hitung $\leq 1,96$ dan nilai probabilitas $> 0,050$ berarti hipotesis negatif tidak signifikan (hipotesis tidak terbukti atau ditolak).

Proses pengujian selanjutnya adalah dengan menggunakan program SEM-PLS, maka data tersebut harus di *Bootstraping*. Penggunaan metode *bootstraping* atau penggandaan secara acak dikarenakan asumsi normalitas tidak menjadi masalah bagi PLS. Selain terkait dengan normalitas data dengan dilakukannya *bootstraping* maka PLS tidak mensyaratkan jumlah minimum sample. Hasil pengolahan secara bertahap dijelaskan tujuh (7) hipotesis penelitian sebagai berikut:

Tabel 5.12
Koefisien Jalur *Direct Effect*

Pengaruh langsung masing-masing variabel (<i>direct Effect</i>)		Koefisien Jalur	Perbandingan t hitung dg t Statistik	P Values	Hipotesis	Kesimpulan
Strategi Inovasi	→ Kinerja Perusahaan UKM	0,076	1,653 < 1,96	0,099	Tidak terbukti	Positif tidak Signifikan
Strategi Inovasi	→ Keunggulan Bersaing	0,245	2,968 > 1,96	0,003	Terbukti	Positif Signifikan
Orientasi Pasar	→ Kinerja Perusahaan UKM	-0,027	0,002 < 1,96	0,998	Tidak terbukti	Negatif tidak Signifikan
Orientasi Pasar	→ Keunggulan Bersaing	0,426	5,427 > 1,96	0,000	Terbukti	Positif Signifikan
Keunggulan Bersaing	→ Kinerja Perusahaan UKM	0,573	5,755 > 1,96	0,000	Terbukti	Positif Signifikan

Sumber: Data primer diolah 2018

Tabel 5.13
Koefisien Jalur *indirect effect*

Pengaruh tidak langsung masing-masing variabel (<i>indirect Effect</i>)			Koefisien Jalur	Perbandingan t hitung dengan t Statistik	P Values	Hipotesis	Kesimpulan
Strat. Inovasi	Keungg. Bersaing	Kinerja Perus. UKM	0,140	2,533 > 1,96	0,000	Terbukti	Positif Signifikan
Orientasi Psr	Keungg. Bersaing	Kinerja Perus. UKM	0,244	3,855 > 1,96	0,012	Terbukti	Positif Signifikan

Sumber: Data primer diolah 2018

Tabel 5.14
Perhitungan Uji Mediasi

Variabel Exsogen	Variabel Mediasi	Variabel Endogen	Perkalian Nilai <i>Path Coeffisien</i>	Kesimpulan
Strategi Inovasi (0,245)	Keunggulan Bersaing	Kinerja Perus. UKM (0,573)	$0,245 \times 0,573 = 0,140$	Mampu Memediasi
Orientasi Pasar (0,426)	Keunggulan Bersaing	Kinerja Perus. UKM (0,573)	$0,426 \times 0,573 = 0,244$	Mampu Memediasi

Sumber: Data primer diolah 2018

Berdasarkan Tabel 5.12 ditampilkan hasil pengujian *direct effect* diuraikan pada masing-masing 7 hipotesis sebagai berikut:

5.7.1. Hipotesis 1: Strategi inovasi memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia

Berdasarkan Tabel 5.12 didapatkan hasil pengujian dengan nilai *path coefficient standardized* sebesar 0,076 dan nilai *probability* 0,099 lebih besar daripada 0,050 ($0,099 > 0,050$) serta nilai t-hitung lebih kecil daripada t statistik ($1,653 < 1,96$) maka hasil pengujian secara statistik hipotesis 1 ditolak (hipotesis 1 tidak terbukti). Artinya hipotesis 1 mempunyai pengaruh positif tidak signifikan dengan demikian maka semakin kuat strategi inovasi yang dilakukan para pemilik perusahaan UKM tidak mampu meningkatkan kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia.

5.7.2. Hipotesis 2: Strategi inovasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing UKM di SMESCO Indonesia

Berdasarkan Tabel 5.12 didapatkan hasil pengujian dengan nilai *path coefficient standardized* sebesar 0,245 dan nilai *probability* 0,003 lebih kecil daripada 0,050 ($0,003 < 0,050$) serta nilai t-hitung lebih besar daripada t statistik ($2,968 > 1,96$) maka hasil pengujian secara statistik hipotesis 2 diterima (hipotesis 2 terbukti). Artinya hipotesis 2 mempunyai pengaruh positif signifikan. Dengan

demikian maka semakin kuat strategi inovasi mampu memperkuat keunggulan bersaing UKM di SMESCO Indonesia.

5.7.3. Hipotesis 3: Strategi inovasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia melalui keunggulan bersaing.

Berdasarkan Tabel 5.13 dan Tabel 5.14 didapatkan hasil pengujian dengan nilai *path coefficient standardized* sebesar 0,140 dan nilai probability 0,000 lebih kecil daripada 0,050 ($0,000 < 0,050$) serta nilai t-hitung lebih besar daripada t statistik ($2,533 > 1,96$) maka hasil pengujian secara statistik hipotesis 3 diterima (hipotesis 3 terbukti). Artinya hipotesis 3 mempunyai pengaruh positif signifikan.

Dengan demikian maka semakin kuat strategi yang dilakukan para pemilik perusahaan UKM mampu meningkatkan kinerja perusahaan UKM di SMESCO melalui keunggulan bersaing.

Hasil uji sobel (*sobel test*) didapatkan hasil bahwa keunggulan bersaing mampu memediasi strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan UKM SMESCO Indonesia (Lihat perhitungan uji mediasi dengan *sobel test* yang telah diuraikan sebelumnya). Begitu juga halnya dengan uji mediasi menggunakan SEM-PLS dengan beberapa langkah sebagai berikut: langkah pertama terlihat bahwa strategi inovasi memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja perusahaan UKM berdasarkan Tabel 5.13 (*path coefficient* 0,244; t hitung $1,653 < 1,96$ dan P Values $0,000 < 0,050$) bermakna positif signifikan. langkah kedua bahwa *predictor* (strategi inovasi) memiliki pengaruh terhadap *mediator* (keunggulan bersaing) dan langkah ketiga bahwa *mediator* memiliki pengaruh terhadap *criterion* (kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia). Dengan mengikuti langkah bahwa keunggulan bersaing memediasi pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja

perusahaan UKM. Untuk melihat apakah keunggulan bersaing memberikan pengaruh mediasi sempurna (*full mediation*) atau mediasi sebagian (*partial mediation*), maka dapat dilanjutkan langkah keempat melihat pengaruh *predictor* (strategi inovasi) terhadap *criterion* (kinerja perusahaan UKM) dengan tetap memasukkan pengaruh *mediator* (keunggulan bersaing). Dari pengujian ternyata ketika pengaruh dari mediator dimasukkan pada model terlihat bahwa strategi inovasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM. Hal ini berbeda dengan langkah pertama ketika pengaruh mediator tidak dimasukkan kedalam model. Dengan hilangnya pengaruh langsung dari *predictor* (strategi inovasi) terhadap *criterion* (kinerja perusahaan UKM) dapat dikatakan bahwa keunggulan bersaing memiliki pengaruh mediasi sempurna (*full mediation*).

5.7.4. Hipotesis 4: Orientasi pasar memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia.

Berdasarkan Tabel 5.12 didapatkan hasil pengujian dengan nilai *path coefficient* *strandardized* sebesar (-0,027) dan nilai probability 0,998 lebih besar daripada 0,050 ($0,998 > 0,050$) serta nilai t-hitung lebih kecil daripada t statistik ($0,002 < 1,96$ maka hasil pengujian secara statistik hipotesis 4 ditolak (hipotesis tidak terbukti). Artinya hipotesis 4 mempunyai pengaruh negatif tidak signifikan. Dengan demikian maka menguatkan orientasi pasar tidak mampu meningkatkan kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia.

5.7.5. Hipotesis 5: Orientasi pasar memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing UKM di SMESCO Indonesia.

Berdasarkan Tabel 5.12 didapatkan hasil pengujian dengan nilai *path coefficient standardized* sebesar 0,427 dan nilai probability 0,000 lebih kecil dari 0,050 ($0,000 < 0,050$) serta nilai t-hitung lebih besar daripada t statistik ($5,427 > 1,96$) maka hasil pengujian secara statistik hipotesis 5 diterima (hipotesis 5 terbukti). Artinya hipotesis 5 mempunyai pengaruh positif signifikan. Dengan demikian maka kuatnya orientasi pasar yang dilakukan para pemilik perusahaan UKM mampu menguatkan keunggulan bersaing UKM di SMESCO Indonesia.

5.7.6. Hipotesis 6: Orientasi pasar memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia melalui keunggulan bersaing.

Berdasarkan Tabel 5.13 dan Tabel 5.14 didapatkan hasil pengujian dengan nilai *path coefficient standardized* sebesar 0,244 dan nilai probability 0,012 lebih kecil daripada 0,050 ($0,012 < 0,050$) serta nilai t-hitung lebih besar daripada t statistik ($3,855 > 1,96$) maka hasil pengujian statistik hipotesis 6 diterima (hipotesis 6 terbukti). Artinya hipotesis 6 mempunyai pengaruh positif signifikan. Dengan demikian maka menguatnya orientasi pasar mampu meningkatkan kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia melalui keunggulan bersaing UKM di SMESCO Indonesia.

Hasil uji *sobel (sobel test)* didapatkan hasil bahwa keunggulan bersaing mampu memediasi orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan UKM SMESCO Indonesia (Lihat perhitungan uji mediasi dengan *sobel test* yang telah diuraikan sebelumnya). Begitu juga halnya dengan uji mediasi menggunakan SEM-PLS dengan beberapa langkah sebagai berikut: langkah pertama terlihat bahwa

orientasi pasar memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja perusahaan UKM berdasarkan Tabel 5.13 (*path coefficient* 0,140; *t* hitung 3,855 > 1,96 dan *P* Values 0,012 < 0,050) bermakna positif signifikan. Langkah kedua bahwa *predictor* (orientasi pasar) memiliki pengaruh terhadap *mediator* (keunggulan bersaing) dan langkah ketiga bahwa *mediator* memiliki pengaruh terhadap *criterion* (kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia). Dengan mengikuti langkah bahwa keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan UKM. Untuk melihat apakah keunggulan bersaing memberikan pengaruh mediasi sempurna (*full mediation*) atau mediasi sebagian (*partial mediation*), maka dapat dilanjutkan langkah keempat melihat pengaruh *predictor* (orientasi pasar) terhadap *criterion* (kinerja perusahaan UKM) dengan tetap memasukkan pengaruh *mediator* (keunggulan bersaing). Dari pengujian ternyata ketika pengaruh dari mediator dimasukkan pada model terlihat bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM. Hal ini berbeda dengan langkah pertama ketika pengaruh mediator tidak dimasukkan ke dalam model. Dengan hilangnya pengaruh langsung dari *predictor* (orientasi pasar) terhadap *criterion* (kinerja perusahaan UKM) dapat dikatakan bahwa keunggulan bersaing memiliki pengaruh mediasi sempurna (*full mediation*).

5.7.7. Hipotesis 7: Keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia

Berdasarkan Tabel 5.12 didapatkan hasil pengujian dengan nilai *path coefficient standardised* sebesar 0,538 dan nilai probability 0,000 lebih kecil daripada 0,050 ($0,000 < 0,050$ serta nilai *t*-hitung lebih besar daripada *t* statistik ($5,755 > 1,96$ maka hasil pengujian secara statistik hipotesis 7 diterima (hipotesis

7 terbukti). Artinya hipotesis 7 mempunyai makna semakin kuat keunggulan bersaing mampu meningkatkan kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia.

5.8. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian yang akan diuraikan berdasarkan pada hasil analisis karakteristik responden, analisis statistik deskriptif, uji validitas dan reliabilitas instrumen variabel indikator penelitian, hasil uji hipotesis, faktual empirik UKM di SMESCO Indonesia, kajian pustaka dan penelitian terdahulu. Peneliti mensintesis komponen-komponen tersebut sehingga mempunyai makna.

5.8.1. Pembahasan pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia.

Berdasarkan Tabel 5.12 bahwa menguatnya strategi inovasi yang dilakukan perusahaan UKM di SMESCO Indonesia karena banyak harapan dari konsumen, banyak kebutuhan konsumen menginginkan barang berkualitas, barang bermutu, barang yang tidak sekadar hanya fungsi utamanya melainkan barang multifungsi, dengan demikian atas dasar harapan, keinginan dan kebutuhan konsumen yang terus berkembang, maka perusahaan UKM pun berusaha membuat barang yang penuh inovasi dengan berbagai strategi yang dilakukan perusahaan UKM di SMESCO Indonesia. Hal ini sesuai hasil rerata variabel strategi inovasi sebesar 4,00 (lihat Tabel 5.2) berarti perusahaan UKM di SMESCO Indonesia tepat melakukan suatu inovasi yang bernilai strategis untuk mencapai kinerja perusahaan dengan reratanya 3,66 berarti tepat atau tinggi.

Tahap awal perusahaan UKM melakukan penelusuran menggunakan strategi apa dan bagaimana suatu inovasi mungkin dan bahkan harus dilakukan sehingga adanya ide inovasi dapat diwujudkan. Strategi yang digunakan adalah

memastikan bahwa semua karyawan mempunyai orientasi kepemimpinan artinya dapat dipastikan bahwa karyawan atau staf mempunyai visi dan memahami misi sebagai perusahaan UKM didalamnya tidak menutup kemungkinan mengelola emosi konsumen dengan menampilkan barang yang mempunyai nilai sangat tinggi bahkan tidak ternilai sehingga tertarik untuk membeli. Hal tersebut sesuai dengan indikator orientasi kepemimpinan dimana seorang pimpinan berhasil menanamkan kepada seluruh staf dan karyawan mempunyai sebuah orientasi atau tujuan dalam setiap mengambil keputusan perusahaan dan didukung oleh seorang pemilik perusahaan UKM dengan umur matang 25-45 tahun jumlah tertinggi (lihat Tabel 5.1)

Tahap berikutnya adalah memastikan bahwa semua proses di perusahaan UKM menjalankan inovasi proses artinya bahwa UKM kebanyakan menjalankan perusahaan dengan karya tangan dibuat dan dikerjakan dengan menggunakan tangan, berarti semuanya harus terampil mengandung nilai estetika, nilai seni dalam rangka menghasilkan produk atau barang istimewa. Produk yang dihasilkan perusahaan UKM istimewa mengarahkan pada kinerja produk yang bagus mencapai pada titik inti perusahaan yaitu dapat memuaskan konsumen dan *stakeholder*. Tentunya hal tersebut merupakan tujuan akhir perusahaan tercapai yaitu berkinerja di keuangan secara efektif dan efisien karena telah tercapai penjualan optimum yang berkelanjutan. Namun kinerja tercapai dengan sempurna tidak berhenti dititik tersebut, melainkan adanya pembagian profit yang di implementasikan dalam pembagian keuntungan melalui peningkatan kesejahteraan staf dan karyawan perusahaan UKM. Pertanyaan mendasar yang sulit dijawab adalah perusahaan dalam menjalankan inovasi dengan berbagai strategi itu hasilnya untuk siapa, apakah untuk konsumen, apakah untuk

perusahaan, apakah untuk seni. Apalagi kalau kita telaah lebih mendalam, bagaimana seseorang bisa tergerak menjalankan strategi inovasi, apakah setiap orang mempunyai strategi yang sama dalam kasus dan kompetensi yang sama. Namun demikian kesimpulan pertanyaan dari pembahasan menguatnya strategi inovasi akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan UKM. Pertanyaan tersebut dijawab bahwa strategi inovasi tidak mampu meningkatkan kinerja perusahaan UKM. Bagaimana dengan perusahaan UKM di SMESCO, apakah strategi inovasi yang mereka kerjakan meningkatkan kinerja perusahaannya, padahal perusahaan yang tergabung sebagai mitra di SMESCO perusahaan UKM difasilitasi pendukung untuk mewujudkan semua keinginan konsumen mencapai strategi optimum dengan capaian kinerja optimum seperti adanya pembinaan secara berkala diadakan pelatihan oleh SMESCO dalam hal ini dibawah pengawasan kementerian UKM dan Koperasi Republik Indonesia, insentif dana pembinaan, diadakan seminar, diadakan *workshop* dan diadakan atau dicarikan jaringan pemasaran dalam negeri maupun luar negeri. Lebih fenomenal lagi disediakan *gallery* hasil UKM yaitu untuk menempatkan produk-produk UKM, hampir dominan ruangan di gedung SMESCO hanya untuk UKM. Jadi dalam hipotesis ini pertanyaan penelitian tidak terjawab strategi inovasi tidak dapat meningkatkan kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia. Pertanyaan penelitian yang diajukan hipotesis 1 tidak terbukti, walaupun nilai koefisien jalur positif akan tetapi perhitungan statistik tidak signifikan. Berdasarkan kondisi tersebut, bahwa strategi inovasi berpengaruh positif tidak signifikan dapat menaikkan kinerja perusahaan UKM. Hasil tersebut terjadi sesuai data empirisnya. Mengapa hal tersebut terjadi di SMESCO Indonesia karena menurut hemat peneliti bahwa inovasi yang dilakukan oleh para pengusaha UKM yang tergabung di SMESCO Indonesia

mengadakan perubahan dalam berbagai sektor baik produksinya, pengepakan nya, penampilan, dan pemajangan produknya, kadang-kadang justru hasilnya sebaliknya seperti contoh memberikan suatu inovasi berlebihan dan dipandang tidak perlu sehingga meninggalkan ciri khas utamanya sehingga produk tersebut adalah buatan UKM, UKM yang mempunyai ciri khas sederhana, unik, mempunyai nilai estetika yang tinggi, mempunyai nilai seni yang tinggi dan juga melupakan asal daerahnya. Sisi lain produk UKM relatif mahal sehingga masyarakat masih mempertimbangkan membeli barang prioritas, barang atau kebutuhan primer.

Penguatan strategi inovasi menyebabkan biaya tambahan dari seharusnya (walaupun kajian ini diluar masalah penelitian) seperti terbentuknya devisi baru di perusahaan seperti staf khusus yang memantau selera konsumen, keluhan konsumen, pengembangan produknya, pengembangan tahapan produk, peningkatan penggunaan teknologi, pengepakan yang bagus pelayanan yang baik, sewa gedung, pelatihan karyawan, pengembangan karyawan. Kondisi mewujudkan semua keinginan konsumen akan menambah biaya tetap dan biaya variabel dan operasional perusahaan UKM secara keseluruhan. Berarti itu semua kontra produktif dengan karakteristik dari usaha kecil dan menengah karena bertolak belakang dengan hukum permintaan dan penawaran yaitu jika harga suatu barang terjadi suatu kenaikan maka jumlah barang yang diminta akan berkurang atau turun dan sebaliknya jika jumlah barang yang ditawarkan sedikit maka harga barang yang diminta akan naik. Dengan demikian kinerja perusahaan UKM tidak akan tercapai kerana barang yang dijual mahal karena biaya tambahan pada biaya tetap dan biaya variabel dan operasional perusahaan secara keseluruhan.

Pencapaian kinerja perusahaan yang optimum dengan omset tinggi, seharusnya dapat dikelola oleh perusahaan UKM dengan melihat karakteristik UKM itu sendiri namun dalam kondisi persaingan yang sangat ketat tidak mungkin dapat diwujudkan karena adanya penggunaan teknologi baru, paradigma baru, banyak pesaing baru muncul. Kiranya perusahaan UKM dapat mempertahankan keunikannya dapat bertahan jika produk UKM tersebut adalah identik dengan buatan tangan dengan keterampilan khusus, keahlian khusus tidak tergantikan.

Konsep dari strategi inovasi merupakan pengelolaan konsep berpikir seseorang. Mampukah seseorang memunculkan ide baru yang benar-benar baru secara obyektif di sukai konsumen dan menjadi harapan konsumen.

Dengan demikian atas dasar alasan yang dikemukakan, maka wajar jika berbagai strategi yang dilakukan pengusaha UKM yang tergabung di SMESCO walaupun ditingkatkan akan tetapi tidak secara linear atau secara signifikan mampu meningkatkan kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia.

5.8.2. Pembahasan pengaruh strategi inovasi terhadap keunggulan bersaing.

Berdasarkan Tabel 5.12 bahwa strategi inovasi mampu meningkatkan keunggulan bersaing. Indikator variabel strategi inovasi dalam penelitian ini ada empat yaitu orientasi kepemimpinan, inovasi proses dan inovasi produk serta implementasi inovasi. Untuk mencapai kinerja pada masing-masing indikator strategi inovasi bukanlah mudah namun dapat dilakukan oleh perusahaan UKM akan tetapi tidak semuanya dapat melakukan hal tersebut. Mengapa demikian, karena orientasi kepemimpinan jika tidak dimiliki oleh pemilik perusahaan UKM, maka perusahaannya tidak mempunyai terobosan yang berarti dalam menjalankan perusahaan. Hal ini sesuai hasil rerata variabel strategi inovasi

sebesar 4,00 (lihat Tabel 5.2) berarti perusahaan UKM di SMESCO Indonesia tepat melakukan suatu inovasi yang bernilai strategis sehingga memiliki keunggulan bersaing dengan angka rerata 3,80.

Inovasi proses merupakan suatu inovasi dilakukan dengan melihat bahwa faktor-faktor produksi memerlukan peralatan dan mesin yang memadai walaupun perusahaan UKM kebanyakan memproduksi barang dengan tangan atau kreatifitas tangan yang terampil yang sifatnya padat karya memberdayakan masyarakat sekitar. Namun demikian diperlukan teknologi supaya dapat memenuhi selera konsumen; seperti halnya produk masal, mutlak diperlukan teknologi untuk memprosesnya; produk atau barang yang tingkat kerumitan sangat tinggi seperti membuat desain produk, membuat pengepakan produk yang dihasilkan. Jadi dari proses perencanaan sampai produk atau barang sampai ke tangan konsumen bahkan sampai pelayanan pasca penjualan itu harus diperhatikan perusahaan UKM jika menginginkan perusahaannya tetap berkelanjutan.

Inovasi produk atau inovasi barang yang diproduksi merupakan sesuatu yang pasti harus dilakukan oleh perusahaan UKM karena untuk menciptakan produk siap bersaing harus terus menerus adanya perbaikan tidak hanya sebatas fungsi utamanya melainkan produk multifungsi. Selanjutnya yang terakhir strategi inovasi adalah indikatornya implementasi inovasi ini sangat penting karena penerapan dan pemenuhan komponen inovasi harus dilakukan perusahaan UKM.

Hasil akhir dari implementasi inovasi adalah memastikan bahwa produknya mempunyai keunggulan dalam persaingan. Keunggulan dalam persaingan adalah dapat ditempuh dengan unggul dalam hal biaya, dapat menekan harga pokok produksi karena penggunaan teknologi tepat guna didalamnya tercapai efektif dan efisien, tidak ada produk cacat dalam proses; unggul dalam hal penciptaan barang

sampai pada titik inti yang tidak bisa diciptakan para pesaingnya. Mempunyai nama yang selalu membekas di konsumen dan pelanggan sehingga memiliki pangsa pasar tersendiri, memiliki reputasi, memiliki sumber daya yang langka yang tidak dimiliki oleh pesaingnya, mempunyai nilai yang kuat yang dapat dinikmati konsumen dan pelanggannya.

Produk yang dihasilkan berdasarkan strategi inovasi yang mengacu kepada keunggulan bersaing di SMESCO banyak dijumpai dan dipajang di masing-masing lantai. Dengan demikian maka strategi inovasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap keunggulan bersaing. Dapat dibuktikan produk yang terdaftar di SMESCO merupakan produk unggulan yang dihasilkan dari 34 provinsi yang ada di Indonesia. Namun demikian para UKM yang independen ada juga di SMESCO, produk mereka tidak kalah dengan kualitas yang dibina oleh pemerintah provinsi. Bukti dari itu semua bahwa rantai satu dan tiga adalah untuk penempatan produk UKM independen.

Jadi apakah pertanyaan penelitian dapat dijawab bahwa strategi inovasi dapat meningkatkan atau menguatkan keunggulan bersaing, peneliti katakan dapat menaikkan keunggulan bersaing berarti semakin kuat strategi inovasi yang dijalankan perusahaan UKM mampu menguatkan keunggulan bersaing di SMESCO Indonesia. Jadi kesimpulannya bahwa hasil penelitian sejalan dengan pendapatnya Grant (1997); Grant (1998) menyatakan bahwa strategi dapat dirumuskan sebagai upaya memadukan tema pokok yang memberikan koherensi maupun arah tindakan dan keputusan suatu organisasi. Strategi merupakan seperangkat tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang diambil untuk mengeksploitasi kompetensi inti serta memperoleh keunggulan bersaing.

Selanjutnya Grant (1998) menyatakan bahwa keunggulan bersaing terlihat jelas

ketika dua perusahaan atau lebih yang saling bersaing mencapai pangsa pasar, dimana salah satu dari kedua perusahaan tersebut memiliki keunggulan daya saing sehingga oleh karenanya perusahaan memperoleh tingkat keuntungan, atau potensi mendapatkan laba yang lebih tinggi diatas rata-rata.

Pencapaian keuntungan diatas rata-rata jika ada produk yang secara terus menerus omset penjualannya meningkat, setidaknya produk laku dengan standar minimum penjualan. Dengan demikian harus menekan biaya untuk mendapatkan harga produksi rendah, semakin harga produksi rendah maka dapat meningkatkan penjualan yang mengarah pada keunggulan bersaing yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan UKM. Ciri khusus dari UKM adalah unik, murah, mengandung nilai estetika, lain daripada yang lain, dapat memuaskan konsumen yang menjadikan tidak ternilai harganya. Pada intinya keunggulan yang diciptakan tidak bisa diciptakan oleh pesaingnya, disinilah tercipta keunggulan monopolistik yaitu keunggulan yang tidak tergantikan.

5.8.3. Pembahasan pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia melalui keunggulan bersaing.

Berdasarkan Tabel 5.12 bahwa strategi inovasi mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing. Variabel keunggulan bersaing mempunyai indikator diantaranya adalah indikator keunggulan fokus, keunggulan diferensiasi, keunggulan biaya, pasar produk, akses unggul ke pasar, memiliki reputasi, memiliki sumber daya unik, posisi pasar yang kuat, kepemilikan asset bernilai. Berdasarkan indikator variabel keunggulan bersaing jika terpenuhi semuanya maka akan mempengaruhi kinerja perusahaan UKM, namun dalam hal ini keunggulan bersaing adalah variabel mediasi. Jadi ada dua kemungkinan yang terjadi yaitu negatif atau tidak mempengaruhi kinerja perusahaan UKM atau positif

mempengaruhi kinerja perusahaan UKM disamping ada pengaruh strategi inovasi hasilnya positif terhadap keunggulan bersaing.

Secara konseptual bahwa terpenuhinya komponen-komponen yang mempengaruhi suatu variabel atas variabel lainnya maka seharusnya mempunyai makna ada pengaruh positif signifikan. Pengaruh positif signifikan banyak faktornya terutama pada indikator strategi inovasi, indikator keunggulan bersaing dan indikator kinerja perusahaan UKM. Ketiga masing-masing indikator tersebut jika terpenuhi semua, tidak menutup kemungkinan akan mendorong kinerja perusahaan UKM. Seperti peneliti uraikan sebagai berikut: ketika perusahaan sedang melakukan strategi inovasi dengan indikatornya berorientasi kepemimpinan, kemudian indikator keunggulan bersaing variabel keunggulan fokus serta indikator dari kinerja perusahaan UKM yaitu kinerja pasar produk.

Dapat dimaknai atau peneliti interpretasikan bahwa strategi inovasi yang berfokus pada orientasi kepemimpinan, maka akan menaikkan dan menguatkan keunggulan bersaing dengan indikator keunggulan fokus atas produk yang sedang dikerjakan perusahaan untuk mencapai kinerja pasar produk. Jadi kesimpulan bahwa penerapan strategi merambah ke berbagai lini semua kegiatan perusahaan. Hal tersebut sesuai teorinya yang dikemukakan oleh Porter (2001) dan diperkuat oleh Glueck (1980) menyatakan bahwa strategi merupakan sebuah perencanaan terpadu, luas, terintegrasi dan mampu mengkorelasikan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan. Perancangan strategi merupakan rancangan untuk memastikan bahwa tujuan utama dapat dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan melalui pelaksanaan strategi yang tepat.

Kondisi akan sebaliknya jika suatu perusahaan tidak fokus kepada keunggulan fokus. Karena kemungkinan perusahaan tidak selamanya berfokus

pada satu produk atau satu barang saja, disisi lain karena konsumen membutuhkan banyak produk serta banyak pesaing yang memunculkan produk sebagai barang komplementer bahkan sebagai produk substitusi. Jika produk substitusi lebih baik dan lebih berkualitas maka konsumen bahkan pelanggan beralih ke produk tersebut dengan meninggalkan produk lama yang selama ini digunakan konsumen, berarti masalahnya ada perubahan selera. Berbeda efeknya jika barang tersebut adalah produk komplementer yang diciptakan oleh pesaing, secara sadar atau tidak sadar bahwa produk komplementer justru memperkuat produk inti, sehingga konsumen lebih merasa nyaman ketika dapat melengkapi produk inti sesuai keinginannya.

Perubahan selera seharusnya menjadi kajian bagi pemilik perusahaan UKM, namun terkadang diabaikan oleh banyak pengusaha. Pengusaha hanya memproduksi barang yang baik, bagus berkualitas, mempunyai nama yang baik atau reputasi baik atas nama suatu produk. Perusahaan jika hanya bergantung pada nama suatu barang yang terkenal, ternama maka akan sedikit banyak memberikan keuntungan bagi perusahaan namun hanya belaku sesaat.

Konsep dasar yang diinginkan perusahaan adalah mengharapkan keuntungan berkelanjutan dan bertahan lama merek barang atau produk tersebut dikenang dan dipakai oleh konsumen, konsumen bangga dengan produk tersebut. Konsep tersebut tidak akan terealisasi menjadi nyata jika perusahaan tidak melakukan inovasi dan strategi inovasi pada perusahaannya dalam menghasilkan produk atau barang. Konsep tersebut adalah kunci untuk mendapatkan keunggulan dalam persaingan yang pada akhirnya akan menaikkan kinerja perusahaan UKM yang berkelanjutan. Dengan demikian maka perusahaan diuntungkan dengan mendapatkan pangsa pasar. Di SMESCO bagaimana

produknya, apakah sudah adanya inovasi dalam membuat produknya, dengan menggunakan strategi apa melakukan inovasi dalam rangka mencapai keunggulan bersaing, keunggulan bersaing yang bagaimana yang dipertahankan, apakah sudah tercapai keunggulannya. Secara fakual seharusnya itu terjawab dengan baik, akan tetapi kenyataannya adalah hipotesis bahwa semakin tinggi strategi inovasi dapat menaikkan keunggulan bersaing, keunggulan bersaing dapat menaikkan kinerja perusahaan UKM.

5.8.4. Pembahasan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia

Berdasarkan Tabel 5.12 bahwa bahwa orientasi pasar mampu meningkatkan kinerja perusahaan UKM di SMESCO. Konsep dasar dari orientasi pasar adalah membuat produk sesuai keinginan pasar atau konsumen. Berbagai cara yang dilakukan perusahaan untuk mengetahui apa keinginan yang sebenarnya dari konsumen, apakah kualitas produknya terkait desainnya, mudah membawanya, nilai estetikanya, fungsi utamanya, fungsi komplementernya atau fungsi-fungsi lainnya yang tidak dibuat oleh perusahaan. Disinilah perusahaan mengandalkan riset secara mendalam tentang gejala-gejala kecenderungan konsumen. Riset secara mendalam dapat dilakukan riset pemasaran, riset perilaku konsumen dengan cara mengamati konsumen bagaimana menggunakan produk perusahaan, sisi lemahnya ada dimana, sisi yang perlu diunggulkan apa.

Indikator orientasi pasar ada tiga sebagai berikut; orientasi konsumen, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi. Dalam rangka menjalankan orientasi pasar tersebut dibutuhkan pengorbanan yang sangat besar oleh perusahaan, diantaranya adalah tersedia lembaga pengkaji dan pengembangan di perusahaan tersebut. Telah disebutkan bahwa orientasi kepemimpinan sangat penting, ini

adalah kajian kekuatan perusahaan UKM secara internal sebagai kekuatan yang super yaitu seorang yang memahami visi perusahaan kedepan, mempunyai paradigma pengembangan kedepan. Sekaligus pemahaman tentang kondisi yang ada atas selera konsumen. Dengan mendalamnya pemahaman atas selera konsumen, atas kebutuhan konsumen dan harapan-harapan konsumen dapat dipastikan bahwa perusahaan telah berhasil ditahapan awal untuk menjalankan orientasi pesaing dan memahami bagaimana mengkordinasi antar fungsi.

Orientasi pesaing merupakan langkah manajemen dapat melihat dari dekat kondisi persaingan dan siapa saja yang bersaing. Kondisi persaingan sangat kompetitif diperlukan, sehingga tercipta iklim yang sehat yang dinikmati oleh konsumen. Ini adalah kemenangan dari perusahaan dalam melihat pesaingnya, para pesaing dapat melihat kecenderungan dari para pesaing. Apakah hanya menjalankan telaah pesaing menciptakan produk inovatif, menciptakan produk komplementer, menciptakan produk substitusi, hanya mendesain ulang produk lama atau ada hal baru yang diciptakan pesaing bahkan membangkitkan produk yang sudah ada namun mengalami penurunan minat atau penjualan di pasaran.

Koordinasi antar fungsi dapat dijalankan oleh pemilik perusahaan UKM jika menguasai dan mengetahui kondisi internal perusahaan tentang kelemahan dan kekuatan yang ada serta ada dukungan pengetahuan tentang prinsip-prinsip manajemen dan fungsi-fungsi manajemen. Prinsip-prinsip dan fungsi manajemen yang bagaimana yang dapat melakukan koordinasi antar fungsi di perusahaan dikaitkan dengan orientasi pasar dalam rangka meraih keunggulan bersaing atas produk UKM dan untuk meningkatkan kinerja itu sendiri.

Perusahaan UKM biasanya dalam praktek menggunakan manajemen yang sangat sederhana, jikalau ada manajemen modern diterapkan itu lebih baik dan

memang jarang atau langka, namun itu bukan suatu kemustahilan, karena jika diterapkan manajemen modern, setidaknya-tidaknya paham betul prinsip manajemen dan fungsi-fungsi manajemen walaupun pengetahuan masih sangat sederhana. Prinsip-prinsip manajemen itu adalah pembagian kerja dari sekian banyak prinsip yang lainnya. Pembagian kerja dilakukan biasanya seperti contoh perusahaan UKM ukir, mereka membagi staf karyawan seperti bagian potong kayu, bagian desain, bagian amplas. Pengerjaan atas pembagian kerja tersebut sering melibatkan masyarakat sekitar, contohnya di Jepara Jawa Tengah. Produk ukir di SMESCO banyak contoh jenis ukiran yang hasilnya sangatlah mengagumkan. Produk tersebut dihasilkan dari koordinasi antar fungsi yang efektif dengan mengacu prinsip-prinsip manajemen dan fungsi-fungsi manajemen.

Bagaimana caranya orientasi pasar yang efektif dapat menaikkan kinerja perusahaan UKM. Jawabannya adalah dengan memahami hasil akhir dari kinerja perusahaan UKM tersebut. Tujuan akhir yang dimiliki oleh perusahaan SMESCO tentunya bervariasi. Namun secara konseptual sebagaimana disebutkan dalam indikator variabel kinerja perusahaan UKM tidaklah mudah diwujudkan, akan tetapi dapat diwujudkan oleh pelaku usaha itu sendiri. Bergabungnya di SMESCO para pelaku usaha merupakan bukti keinginan untuk lebih maju dari sebelumnya.

Jadi dengan demikian maka, jika betul dilakukan secara sempurna akan tercipta bahwa orientasi pasar akan mendorong kinerja perusahaan UKM meningkat. Apalagi pernyataan tersebut didukung perhitungan statistik bahwa dapat menaikkan kinerja perusahaan UKM. Namun demikian, kejadian di SMESCO, bahwa hipotesis yang menyatakan meningkatnya orientasi pasar tidak mampu meningkatkan kinerja perusahaan UKM di SMESCO karena praktek dilapangan tidak selamanya sejalan dengan teori. Dengan demikian maka hipotesis *null*

diterima, secara otomatis ada penolakan hipotesis alternative. Pertanyaan penelitian dan rumusan serta hipotesis tidak terbukti.

Di SMESCO hal tersebut tidak terjadi, menurut hemat peneliti adalah sebagaimana dicontohkan produk ukir hasil produksi Kabupaten Jepara Jawa Tengah. Produk ukir tersebut sangat bagus, dihasilkan dari koordinasi antar fungsi optimum, orientasi pesaing tepat, desain dibutuhkan masyarakat mengacu orientasi konsumen, nilai estetika sangat tinggi. Ternyata peneliti kaji masalahnya adalah mengenai harga ukir tersebut sangat mahal. Perusahaan UKM dan bahkan SMESCO paham betul bahwa produk tersebut memiliki pangsa pasar yang khusus, sehingga SMESCO beberapa kali membuka kesempatan pameran dengan promosi yang luar biasa sehingga para pecinta seni bisa hadir. Hanya saja produk kerajinan dengan seni yang tinggi bukan merupakan produk untuk kebutuhan primer, dan barang seni sangat dipengaruhi selera konsumen. Jadi konsumen masih mementingkan kebutuhan primer daripada kebutuhan tersiernya.

5.8.5. Pembahasan pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing.

Berdasarkan Tabel 5.12 bahwa orientasi pasar mampu meningkatkan keunggulan bersaing UKM di SMESCO Indonesia. Secara teoritis dan konseptual bahwa ketika perusahaan mampu menjalankan orientasi pasar dengan sempurna pastilah ada pengaruhnya yang positif terhadap keunggulan bersaing. Pertanyaan mendasarnya adalah orientasi pasar yang bagaimana yang dapat menciptakan suatu keunggulan dalam persaingan. Apakah terletak di produknya, apakah terletak siapa yang menjalankannya ataukah pimpinan yang secara tepat dapat atau mampu memprediksi keunggulan yang dimiliki perusahaannya, dimana perusahaan pesaing tidak dapat menciptakan produk tersebut. Intinya perusahaan

mempunyai sumber daya yang tidak dimiliki pesaingnya, serta dapat menciptakan kualitas yang monopolistik.

Indikator orientasi pasar seperti orientasi konsumen, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi, merupakan indikator yang terukur untuk terciptanya kondisi dimana perusahaan mampu melihat dirinya dan pesaingnya. Bagaimana manajemen perusahaan mengsinkronisasikan orientasi konsumen dengan orientasi pesaing maka tercipta kondisi perusahaan mengetahui secara pasti apa yang akan diperbuat perusahaan. Dengan demikian maka koordinasi antar fungsi dalam meraih sesuatu yang dirumuskan yang didasarkan pada tujuan perusahaan.

Keunggulan bersaing mempunyai indikator atau capaian yang akan diraih perusahaan adalah keunggulan fokus, keunggulan diferensiasi, keunggulan biaya, pasar produk, akses yang unggul ke pasar, memiliki reputasi, memiliki sumber daya yang unik, posisi pasar yang kuat, kepemilikan aset yang bernilai. Berdasarkan indikator orientasi pasar dan indikator keunggulan bersaing, jika semua tercapai dengan sempurna maka akan menghasilkan kualitas yang terukur sesuai tujuan perusahaan.

Proses sinkronisasi antara orientasi pasar dengan keunggulan bersaing tidaklah mudah dilakukan, ada keterkaitan semua elemen di perusahaan UKM serta perlu dukungan infrastruktur perusahaan. Namun bukanlah sesuatu yang sulit diwujudkan oleh perusahaan UKM. Di perlukan visi bersama di dalam perusahaan supaya dalam menjalankan perusahaan dapat efektif dan efisien menciptakan keunggulan bersama.

Penciptaan visi bersama dalam menjalankan orientasi pasar hanya dilakukan jika semua sumber daya yang ada diperusahaan mendukung terhadap target perusahaan itu sendiri. Komponen pokok dan pendukung harus siap, tidak

ada produk rusak dalam proses produksi. Setidak-tidaknya masing-masing pihak bekerja penuh ketelitian, kehati-hatian namun tetap pertahankan profesionalitas.

Profesionalitas akan mengantarkan produk yang berorientasi pasar sekaligus yang memiliki keunggulan bersaing.

Secara teoritis dan konseptual dan didukung oleh perhitungan secara statistik dinyatakan bahwa meningkatnya orientasi pasar mampu meningkatkan keunggulan bersaing, maka akan tercapai dengan sempurna. Dengan demikian disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan meningkatnya orientasi pasar mampu meningkatkan keunggulan bersaing UKM di SMESCO adalah benar, berarti hipotesis *null* ditolak secara otomatis ada penerimaan hipotesis *alternative*. Pertanyaan penelitian yang diajukan hipotesis 5 terbukti.

5.8.6. Pembahasan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia melalui keunggulan bersaing

Berdasarkan Tabel 5.13 bahwa orientasi pasar semakin mampu meningkatkan kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia melalui kuatnya keunggulan bersaing. Kinerja perusahaan dipengaruhi banyak faktor atau faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan sangatlah bervariasi dan pengukuran kinerja perusahaanpun sangat bervariasi. Pencapaian kinerja perusahaanpun banyak jalan yang ditempuh. Persoalannya adalah kinerja yang bagaimana yang dapat dilakukan berdasarkan kesiapan sumber daya yang dimiliki.

Kesepakatan tujuan jika sudah diputuskan oleh perusahaan UKM itu adalah suatu cita-cita yang harus diwujudkan oleh perusahaan itu sendiri. Faktor keunggulan bersaing yang bagaimana yang akan diciptakan perusahaan sehingga ketika merumuskan orientasi pasar akan jelas dapat di implementasikan.

Perusahaan menyadari bahwa tidak mungkin dapat secara sempurna dapat merealisasikan keunggulan bersaing secara sempurna karena hal tersebut perlu di ingat bahwa para pesaing baik yang bergerak sebagai produk komplementer dan produk substitusi perlu dikaji. Apakah mereka justru sejalan dengan perusahaan atau justru mengancam eksistensi perusahaan.

Secara konseptual sudah jelas bahwa produk substitusi adalah produk yang mengancam produk perusahaan. Perusahaan tidak dapat mencegah bahkan melarangnya untuk berhenti menjalankan operasional perusahaan. Yang pemilik perusahaan dapat lakukan adalah mempelajari kecenderungan pasar mau kemana arahnya dan mau mengarahkan perusahaan kemana. Pendek kata pemilik harus paham tentang *Strenght, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT) perusahaannya, itu mutlak harus di mengerti.

Pemahaman perusahaan tentang SWOT mengantarkan perusahaan untuk mengidentikkan secara efektif dalam menjalankan roda perusahaan, sehingga kebijakan perusahaan dalam penetapan strategi apa yang dijalankan tidak akan menimbulkan permasalahan. Strategi perusahaan dalam menelaah orientasi pasar yang mengedepankan orientasi konsumen, orientasi produk dan orientasi pesaing. Ketiga indikator tersebut memungkinkan adanya unsur SWOT nya, karena SWOT itu sendiri adalah analisis *internal* dan *eksternal* suatu perusahaan.

Termasuk internal perusahaan adalah *strenght* yaitu kekuatan dan *opportunity* atau peluang. Sedangkan unsur eksternalnya adalah *weakness* dan *threat*.

Implementasi SWOT pada orientasi pasar yang dilakukan oleh perusahaan mampukah dilakukan secara efektif dapat menelaah secara mendalam kondisi internal perusahaannya.

Implementasi SWOT pada keunggulan bersaing yang dilakukan perusahaan mampukah dilakukan perusahaan secara efektif sehingga perusahaan dapat mencirikan dengan keunggulan tertentu. Apakah keunggulan tersebut dalam hal mendapatkan akses keluar, sumber daya yang monoplistik, keunggulan karena mempunyai paten, keunggulan biaya, keunggulan fokus atau keunggulan dapat menciptakan produk unik. Jika terjawab dapat, maka kemungkinan besar akan meningkatkan kinerja perusahaan UKM. Persoalan lain adalah kinerja perusahaan UKM yang bagaimana yang dapat memberikan keberlangsungan perusahaan. Kalau peneliti telaah secara mendalam berkaitan indikator-indikator kinerja perusahaan UKM seharusnya dapat untuk tetap eksis perusahaan tersebut. Di SMESCO komponen indikator kinerja perusahaan memang menjadi visi, misi dan tujuan serta target SMESCO itu sendiri yang didukung oleh para pengusaha yang berkecimpung pada perusahaan UKM.

5.8.7. Pembahasan pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia

Berdasarkan Tabel 5.12 bahwa keunggulan bersaing akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia. Inti dari keunggulan bersaing adalah kondisi perusahaan dimana perusahaan memiliki berbagai sumber yang tidak dimiliki pesaing atau pesaing tidak dapat memproduksi produk sebagaimana yang dimiliki perusahaan lainnya. Dengan demikian penciptaan nilai yang dimiliki perusahaan tidak dimiliki pesaing.

Para pengusaha yang menjalankan perusahaan UKM yang tergabung di SMESCO nilai yang dikembangkan. Jadi ini pertanyaan yang menggelitik untuk segera peneliti menjawabnya. Pengamatan peneliti terhadap para pengusaha di perusahaan UKM adalah produk yang mereka hasilkan merupakan produk

unggulan karena untuk dapat masuk di SMESCO bukan hal mudah karena harus mempunyai atau memenuhi perundang-undangan yang berlaku seperti NPWP, nama perusahaan, domisili perusahaan, pengurus perusahaan, taat pajak, memiliki laporan keuangan yang jelas karena kelengkapan dokumen tersebut hanya akan diproses oleh UKM yang serius dan stabil usahanya. Sedangkan keunggulan nilai lainnya adalah produk yang ditampilkan lebih banyak buah karya tangan atau *hand made* yang punya tingkat kerumitan dan kesulitan yang tinggi, seperti batik tulis, lukisan, rajutan, ukiran, sehingga produk tersebut dapat dikategorikan produk yang tidak ternilai harganya. Hasil penelitian menyatakan mempunyai pengaruh positif keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan UKM berarti sejalan dengan teori dan penelitian sebelumnya, yang dikemukakan oleh Ercegovic (2013) hasilnya disampaikan dalam artikel yang berjudul *Competitive Advantage and Company's Performance: Exploring the Differences and Relationship*.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan saling mempengaruhi antara keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan dan sejalan dari teori dan penelitian Monica (1996) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil dari strategi perencanaan perusahaan dengan arah strategis yang direalisasikan melalui kemampuan memproduksi laba yang lebih besar daripada para kompetitor serta sejalan dengan teori Hitt (2011) menyatakan bahwa kompetensi inti merupakan sumberdaya dan kemampuan yang telah ditetapkan sebagai sumber keunggulan bersaing suatu perusahaan terhadap para pesaingnya.

Begitu juga pernyataan Porter (1985) yakin bahwa pada hakikatnya kinerja perusahaan bergantung kepada keunggulan bersaing karena konsep keunggulan

bersaing tentang mata rantai nilai merupakan sebuah kerangka umum untuk berpikir secara strategis mengenai berbagai aktifitas bisnis dan menilai biaya relatifnya dan peran dalam diferensiasi. Perbedaan antara nilai, yakni yang akan dibayar para pembeli untuk memperoleh sebuah produk atau jasa dan biaya berbagai aktifitas dalam menciptakannya dalam menentukan keuntungan. Mata rantai nilai memberikan sebuah cara yang jelas untuk memahami sumber-sumber nilai pembeli yang akan menentukan sebuah harga utama dan mengapa suatu produk atau jasa dapat menggantikan produk lain. Lanjutnya Porter (1985) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berada pada titik inti kinerja perusahaan dalam menghadapi berbagai pasar yang kompetitif. Jadi hasil penelitian ini diperkuat dan memperkuat teori yang sudah ada yang disampaikan oleh Porter (1985).

5.9. Implikasi Penelitian

Penelitian ini mempunyai implikasi teoritis dan implikasi praktis sebagai berikut:

5.9.1. Implikasi Teoritis

1. Implikasi strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan UKM

Secara teoritis pendapat dari Winter (1987) yang menyatakan bahwa suatu proses pembelajaran memungkinkan sebuah perusahaan untuk memilih strategi terbaik, yakni strategi yang dipandang sebagai paling memuaskan dari segi pencapaian tujuan. Dengan demikian, proses inovasi pada dasarnya melibatkan pembelajaran, pengetahuan, mengetahui cara (*know-how*), kemampuan dan kecakapan. Pendapatnya Winter (1987) dipertegas oleh Katarzina (2015) yang menyatakan telah atas hubungan antara inovasi organisasional dengan kinerja yaitu ditemukan adanya hubungan yang positif di antara keduanya serta diperluas

dengan pendapatnya Karabulut (2015) berkaitan penelitian hubungan antara kemampuan inovasi dan kinerja perusahaan didalam usaha kecil dan menengah.

Jadi menurut pendapatnya Winter (1987); (Kartazina, 2015); (Karabulut, 2015) hasil penelitian yang dilakukan peneliti tidak sejalan arahnya yaitu ada pengaruh positif tidak signifikan strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan dan diperkuat lagi dengan penelitian dan pendapatnya (Zahra, S. A. and Das, S. R., 1993); (Theyel, 2000); (Calantone, 2002); (Daniel *et al.*, 2004); (Joaquin *et al.* 2006); (Varis and Littunen 2010); (Murat and Baki, 2011); (Tung, 2012); (Karabulut, 2015).

Simpulannya mendukung teori terdahulu sebagian dan memperkuat hasil penelitian walaupun tidak signifikan, ketidaksignifikan tersebut di dukung oleh sebagian yang lain seperti (Chai Li *et al.*, 2017). Namun demikian karena ada silang pendapat maka peneliti mendasarkan pada perhitungan statistik, dinyatakan positif tapi tidak signifikan berarti berseberangan dengan mayoritas teori yang telah dikemukakan.

2. Implikasi strategi inovasi terhadap keunggulan bersaing

Berdasarkan pendapat dari Grant (1998; 2005) yang menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan berupaya melaksanakan inovasi untuk mencapai keunggulan bersaing dengan cara mengembangkan respon yang cepat dan efektif terhadap permintaan konsumen, inovasi dapat terjadi di dalam layanan, proses atau sistem bisnis apapun, inovasi strategis dipandang sebagai dasar bagi keunggulan bersaing. Menurut Porter (1980) bahwa inovasi dipandang sebagai sumber keunggulan bersaing dan diperkuat oleh pendapatnya Rogers (1983;1995) yang menyatakan bahwa inovasi adalah sebuah gagasan, praktik, atau objek yang dianggap baru oleh seseorang atau kelompok orang. Sedangkan menurut (Chen, 2009); (Naido 2010); (Saadat, 2015); (Karabulut, 2015) menyatakan bahwa

perusahaan perlu memiliki respon strategis untuk memperlancar proses inovasi.

Pendapat tentang teori strategi inovasi Burgelman (2001) yang menyatakan bahwa pemeliharaan, pencapai dan perkembangan kemampuan sebuah perusahaan bergantung pada sasaran-sasaran inovasi dan hasil dari strategi inovasi. Berbagai teori dan penelitian terkait hubungan antara inovasi dan keunggulan bersaing dikaji secara teoritik menurut Williams (2012) yang menyatakan bahwa faktor kunci bagi usaha kecil dan menengah untuk memperoleh keunggulan bersaing adalah kemampuan usaha kecil dan menengah tersebut untuk mengembangkan berbagai produk yang unik, dan kelenturannya dalam memanfaatkan teknologi baru. Hal ini mengimplikasikan bahwa usaha kecil dan menengah harus terlibat di dalam inovasi demi mendapatkan keunggulan bersaing di pasar. Berdasarkan teori yang mendahului atau penelitian terdahulu bahwa hasil penelitian ini adalah mendukung dan memperkuat teori sebelumnya. Artinya semakin meningkat strategi inovasi mampu meningkatkan keunggulan bersaing.

3. Implikasi strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan UKM melalui keunggulan bersaing

Berdasarkan pendapat Aaker (1988) menyatakan bahwa definisi strategi bisnis memiliki dua unsur yaitu memutuskan tempat persaingan (keputusan pasar produk) dan pengembangan keunggulan bersaing. Porter (1985) menganalisis secara terperinci konsep tentang keunggulan bersaing. Menurut Porter mencapai keunggulan bersaing menjadi tujuan dan ukuran keberhasilan strategi dan penggunaan konsep mata rantai nilai untuk menjelaskan penciptaan keunggulan tersebut. Suatu perusahaan mencapai sebuah keunggulan bersaing jika melaksanakan berbagai aktifitas yang secara strategis lebih penting di dalam mata

rantai nilai dengan cara produk yang dihasilkan lebih murah dan lebih baik daripada yang dicapai oleh para pesaing. Sejalan dengan pernyataan Metcalfe (1998) menyatakan bahwa ketika arus inovasi pada sebuah perusahaan melemah, struktur ekonomi perusahaan akan terperosok ke dalam keadaan tidak aktif dengan hanya sedikit pertumbuhan. Dengan demikian, inovasi memainkan peran penting dalam menciptakan perbedaan kinerja dan persaingan di antara berbagai perusahaan, kawasan atau bahkan negara.

Dalam konteks hubungannya dengan kinerja perusahaan, inovasi dipandang sebagai faktor sangat penting yang berpengaruh terhadap sifat atau hasil sebuah kinerja organisasi. Calantone (2010) menekankan bahwa organisasi perlu memperkuat orientasi pengkajian untuk mencapai keunggulan bersaing. Berdasarkan pandangan yang dikemukakan oleh (Aaker, 1988); (Calantone 2010); (Metcalfe, 1998); (Porter, 1985) dapat peneliti simpulkan bahwa hal tersebut merupakan teori yang mendasari terbentuknya hubungan antara strategi inovasi, keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan diperkuat dengan teori dan penelitian yang dilakukan oleh (Tutar, 2015); (Kohli and Jaworski, 1990); (Raduan 2012); (Jaiyeoba, 2014); (Tabas, 2014). Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat teori dan hasil penelitian terdahulu, posisi penelitian ini adalah mendukung, memperkuat penelitian terdahulu sehingga dapat diartikan bahwa semakin meningkatnya strategi inovasi akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing.

4. Implikasi orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan UKM

Pernyataan yang dikemukakan oleh Au&Tse (1995) dalam penelitiannya adalah tidak ada hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan yang di kemukakan Au&Tse (1995) tidak ada pengaruh

orientasi pasar dengan kinerja perusahaan UKM. Artinya semakin perusahaan menjalankan orientasi pasar tidak mampu meningkatkan kinerja perusahaan, berseberangan dengan penelitian etel (2004) tentang hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Sehingga dinyatakan bahwa para manajer yang menganut orientasi pasar mengakui bahwa pemasaran merupakan sesuatu yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi mereka. Berdasarkan kondisi tersebut simpulannya adalah penelitian ini sejalan dan searah dengan penelitian sebelumnya yang di kemukakan oleh Au&Tse (1995).

5. Implikasi orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing

Pendapat Hitt (2011) yang menyatakan bahwa keunggulan bersainglah yang membuat sumberdaya dan kemampuan sebuah organisasi menjadi bernilai, langka, tidak dapat digantikan dan tidak dapat ditiru. Pernyataan Narver and Slater (1990) menyatakan bahwa tujuan organisasi berorientasi pasar adalah mencari dan memahami kebutuhan konsumen yang diungkapkan maupun yang laten dan mencapai solusi unggul bagi kebutuhan tersebut. Pendapat tersebut yang disampaikan oleh (Hit, 2011); (Narver and Slater, 1990) didukung hasil penelitian (Deng, 1994); (Safarnia, 2011); (Raduan, 2012); (Naidoo, 2010) mengemukakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Berdasarkan pendapat tersebut maka sejalan dengan penelitian ini yang menyebutkan atau peneliti simpulkan bahwa semakin berorientasi pasar maka mampu meningkatkan keunggulan bersaing.

6. Implikasi orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan UKM melalui keunggulan bersaing.

Pendapat Narver (2004) yang menyatakan tentang hubungan antara orientasi pasar dan keunggulan bersaing dipahami pula sebagai ada kaitannya dengan strategi kompetitif dan pendapatnya McLachan (2004) and Day (1994) menyatakan bahwa menilai hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan dapat dipengaruhi oleh strategi kompetitif yang di perkuat oleh pendapatnya Porter (1985) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berada pada inti kinerja sebuah perusahaan di pasar yang kompetitif. Ada benang merahnya berbagai pendapat tersebut namun fakta di penelitian yang menggambarkan data sesungguhnya justru hasilnya negative. Berdasarkan hasil yang negatif maka berseberangan dengan teori dan hasil penelitian yang dilakukan (Raduan, 2012); (Tutar, 2015) berarti mengandung makna tidak memperkuat teori dan penelitian terdahulu sehingga semakin meningkat orientasi pasar yang dimediasi oleh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan tidaklah ada peningkatan.

7. Implikasi keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan UKM

Konsep teori yang dikemukakan Porter (1985) menyatakan keyakinannya bahwa pada hakikatnya kinerja perusahaan bergantung kepada keunggulan bersaing selanjutnya di perkuat dukungan berdasarkan teori dan penelitian Porter (1990;1985); (Ghemawat, 2010); (Monica, 1996); (Naido, 2010); (Ergovic, 2013); (Handoko, 2015); (Yasar, 2010); (Meutia, 2012) yang menghasilkan pengaruh positif keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan UKM. Hasil penelitian berdasarkan teori dan penelitian terdahulu adalah sejalan atau mendukung teori tersebut. Jadi memperkuat bahwa teori keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan; semakin kuat keunggulan bersaing akan mampu meningkatkan

kinerja perusahaan UKM berarti memberikan implikasi positif atas teori dan penelitian terdahulu.

5.9.2. Implikasi Praktis

1. Hasil penelitian dapat memberikan implikasi praktis pada strategi inovasi, keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan UKM dalam implementasi praktis pada kehidupan sehari-hari. Bagaimana suatu perusahaan dapat menerapkan inovasi yang terprogram menghasilkan produk istimewa dapat menata perusahaannya dengan baik sehingga tercapai efektifitas dan efisiensi dengan sempurna. Itu semua hanya dapat dilakukan dengan pemahaman yang komprehensif dengan suatu strategi. Strategi yang dimaksud adalah suatu strategi yang merambah semua aspek kehidupan perusahaan, menjadi ujung tombak kegiatan perusahaan termasuk didalamnya strategi bagaimana mengerakan sumber daya yang dimiliki sehingga menjadikan sebagai inisiator untuk menciptakan sesuatu, inisiator merubah sesuatu, merubah dari yang belum ada menjadi ada. Sehingga strategi inovasi kedudukannya lebih tinggi dari inovasi, karena strategi itu sendiri telah mempertimbangkan untuk melakukan inovasi. Inovasi tanpa strategi tidak dapat dijalankan karena bersifat abstrak justru strategilah yang mendominasi untuk melakukan inovasi. Bahkan kalau dihubungkan dengan variabel lainnya sebagai berikut: Pertama strategi inovasi dengan kinerja perusahaan UKM. Hasilnya adalah strategi inovasi ada pengaruh positif akan tetapi pengaruh positif tersebut tidak signifikan karena kinerja perusahaan UKM itu merupakan kondisi dimana variabel kinerja perusahaan hanya memberikan ilustrasi komponen-komponen atau kategori perusahaan yang berkinerja jadi tidak ada nilai intinya. Maka hasilnya atas perhitungan statistik

dalam penelitian ini bersifat positif tapi tidak serta-merta dapat secara nyata terlihat kalau tidak ada pemicu sebelumnya. Boleh dikata atau dengan kata lain bahwa kinerja perusahaan hanyalah sebatas monitor saja sedangkan *central processing unit* (CPU) ada di strategi inovasi. Kedua strategi inovasi dengan keunggulan bersaing. Hasilnya adalah positif dan signifikan artinya strategi inovasi yang dilakukan perusahaan, nyata-nyata dapat atau mampu menaikkan keunggulan bersaing. Hal tersebut membuktikan bahwa komponen-komponen atau aspek pada indikator strategi inovasi benar-benar nyata dan begitu sebaliknya komponen-komponen atau aspek pada keunggulan bersaing sama-sama mempunyai nilai yang dapat dirasakan oleh perusahaan dalam praktek sehari-hari. Ketiga strategi dengan kinerja perusahaan UKM melalui keunggulan bersaing. Dua variabel prediktor terhadap kinerja perusahaan, yang pertama sebagai variabel mediasi yaitu keunggulan bersaing memediasi strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan UKM. Jika variabel yang mempengaruhi mempunyai nilai inti maka akan menaikkan yang diprediksi yaitu keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing mempunyai nilai inti supaya terlihat atau tampak pada kinerja perusahaan UKM. Dalam kasus ini bahwa secara serta-merta meningkatnya strategi inovasi akan menaikkan atau meningkatkan keunggulan bersaing dan secara otomatis akan diikuti meningkatnya kinerja perusahaan UKM. Berdasarkan penjelasan tersebut diatas pada contoh pertama kedua dan ketiga yang didalamnya merupakan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, bagaimana implementasinya di SMESCO. Di SMESCO faktanya adalah tidak semua produknya berkinerja semua karena didalamnya walaupun strategi inovasinya baik, mempunyai keunggulan bersaing. Hal tersebut disebabkan

produk bukanlah produk primer akan tetapi produk sekunder. Dengan demikian maka SMESCO harus dapat mendatangkan konsumen yang mencari produk sekunder dan kerja sama dengan berbagai instansi serta menjalin komunikasi kepada *stakeholder*.

2. Hasil penelitian dapat memberikan implikasi praktis pada orientasi pasar, keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan UKM dalam implementasi praktis pada kehidupan sehari-hari. Bagaimana suatu perusahaan dapat menerapkan orientasi pasar dengan tepat. Hal tersebut haruslah melalui beberapa tahapan yang dikaji secara mendalam tentang posisi dipasar produk tersebut atau bagaimana pasar mempersepsikan produk dimata konsumen nya. Dengan demikian maka akan terjadi *suplay* dan *demand* atas produk tersebut, setidak-tidaknya kesamaan persepsi, kesamaan kebutuhan. Produk yang memiliki nilai inti, memiliki pangsa pasar, memiliki nama, memiliki karakteristik tertentu. Itu semua merupakan ranah dalam menjalankan orientasi pasar. Orientasi pasar tidak hanya berkutat bagaimana produk tersebut laku, akan tetapi bagaimana menciptakan produk yang didasari oleh keinginan masyarakat, harapan masyarakat akan produk bermutu, produk berkualitas, sehingga karenanya produk mempunyai keunggulan dalam persaingan.

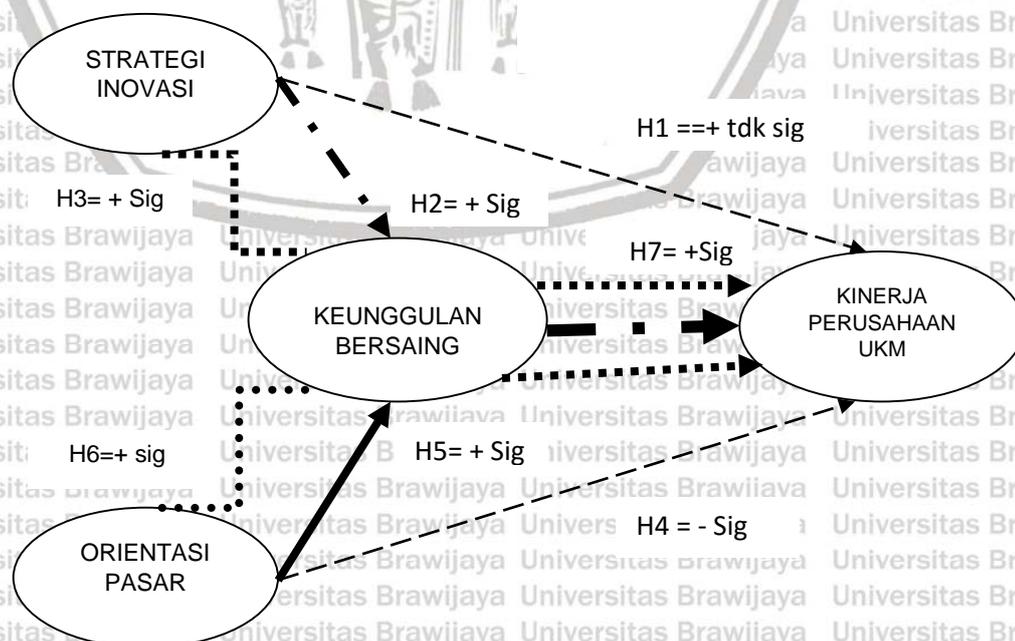
Keunggulan persaingan yang bagaimana bahwa keunggulan yang mempunyai nilai persaingan yang tidak dimiliki oleh pesaingnya. Bila produk sudah mempunyai nilai dalam persaingan maka akan mudah perusahaan mencapai kinerjanya karena produk unggul akan diminati oleh konsumen.

5.10. Temuan Penelitian

Temuan penelitian ini memberikan kebaruan pada model penelitian sebagai berikut:

1. Secara konseptual bahwa keunggulan bersaing sebagai mediasi antara strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia. Dengan demikian keunggulan bersaing sebagai kebaruan dalam penelitian ini. Hasilnya bahwa strategi inovasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia dan strategi inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia melalui keunggulan bersaing.
2. Secara konseptual bahwa keunggulan bersaing sebagai mediasi antara orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia. Dengan demikian keunggulan bersaing sebagai kebaruan dalam penelitian ini. Hasilnya bahwa orientasi pasar berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia dan orientasi pasar berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia melalui keunggulan bersaing.

Gambar 5. 5
Temuan Penelitian



Keterangan:

H1: Chai Li *et al* (2017) searah penelitian terdahulu, hasilnya penelitian positif tdk signifikan atau tiak searah dengan penelitian terdahulu dan bertolak belakang penelitian Zarrabi (2018) yang hasilnya berpengaruh positif.

H2: Masih terbatas hasil penelitian terdahulu dengan hasil positif, hasil penelitian bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif.

H3: Cai Li *et al* (2017) hasilnya positif menurut Tutar (2015); Kohli dan Jaworski (1990); Raduan (2012); Jaiyeoba (2014); Tabas (2014); hasilnya positif signifikan. Hasil penelitian memperjelas dan searah penelitian terdahulu, hasil positif dan keunggulan bersaing mampu sebagai mediasi sempurna.

H4: Tabas (2014); Raduan (2012) positif signifikan sedangkan Au dan Tse (1995) hasil negative. Hasil penelitian negatif memperjelas penelitian terdahulu walaupun hasilnya negatif.

H5: Narver&Slater (1990); Deng (1994); Safarnia (2011); Raduan (2012); Naidoo (2010) hasilnya positif signifikan. Hasil penelitian positif signifikan memperjelas dan searah dengan penelitian terdahulu.

H6: Raduan (2012); Tutar (2015) hasilnya positif signifikan. Hasil penelitian positif signifikan memperjelas dan searah dengan penelitian terdahulu.

H7: Porter (1990); Porter (1985); Ghemawat (2010); Monica (1996); Naidoo (2010); Ergovic (2013); Handoko (2015); Yasar (2010); Meutia (2012) hasilnya positif signifikan. Hasil penelitian positif signifikan memperjelas dan searah penelitian terdahulu.

5.11. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini memberi kontribusi sebagai berikut:

1. Kontribusi pada perluasan definisi, konsep dan implementasi terhadap strategi inovasi. Bahwa inovasi akan berjalan dengan baik jika diikuti oleh strategi, karena strategi sebagai ujung tombak inovasi dan juga strategi dapat merambah ke semua lini kehidupan operasional perusahaan. Strategi sebagai *insting processing unit*, yang menginspirasi, yang mencetuskan ide-ide berlian, ide-ide istimewa serta kemana suatu ide diarahkan. Dengan demikian dalam prakteknya strategi mengarahkan inovasi, untuk siapa inovasi itu dilakukan, apakah untuk kepentingan konsumen, ataukah kepentingan produsen, apakah untuk kepentingan nilai seni dari produk itu sendiri. Jadi sebenarnya inovasi masih belum jelas diperuntukkan untuk siapa dan karena apa inovasi itu dilakukan.
2. Kontribusi pada perluasan definisi, konsep dan implementasi terhadap orientasi pasar. Bahwa target perusahaan melakukan orientasi pasar untuk siapa. Apakah hanya kepentingan perusahaan saja, ketika berorientasi pasar maka produknya akan di minati konsumen. Pertanyaan-pertanyaan yang secara linear tidak dapat dijawab dengan sempurna. Benarkah tahapan-tahapan dalam melakukan orientasi pasar sudah benar-benar dilakukan. Seandainya benar-benar dalam melakukan orientasi pasar berarti tidak ada produk yang tidak laku terjual. Kalau demikian yang terjadi masalah utamanya kenapa tidak laku dipasaran, apakah yang salah, komponen-komponen dan aspek mana yang tidak terpenuhi.
3. Kontribusi pada perluasan definisi, konsep dan implementasi terhadap keunggulan bersaing. Bahwa keunggulan bersaing atas suatu produk tidak

selamanya berusia panjang, apalagi dalam kondisi persaingan yang sangat ketat, semua perusahaan dapat menciptakan produk identik sama bahkan lebih baik dari yang sudah ada di pasar. Perusahaan memainkan perannya sebagai produk yang menggantikan produk yang sudah ada, mereka mencoba merebut pangsa pasar pesaingnya atau substitusi, ada yang memperankan sebagai produk pelengkap atau komplementer bahkan ada yang sebatas dapat meniru saja. Peran-peran seperti tersebut adalah suatu pilihan bagi perusahaan, apakah dapat secara frontal menghadang dan menghalangi persaingan dengan memunculkan produk pengganti yang manfaatnya lebih baik dan banyak, mempunyai manfaat ganda atau multi fungsi. Pertanyaan mendasar ketika perusahaan akan menciptakan keunggulan bersaing, bersaing pada produknya, patennya, prosesnya atau sumber daya lain yang tidak di miliki pesaing. Pada prinsipnya adalah unggul dalam persaingan merupakan kepemilikan perusahaan yang tidak dimiliki oleh pesaing namun demikian perlu di ingat bahwa itu semua mempunyai jangka waktunya dan juga selera konsumen dapat berubah setiap saat.

4. Kontribusi pada perluasan definisi, konsep dan implementasi terhadap kinerja perusahaan UKM. Bahwa definisi, konsep dan implementasi dari kinerja perusahaan adalah hanya sebatas monitor. Hal tersebut kenapa hanya sebagai monitor karena hanya memberikan gambaran umum tentang perusahaan yang berkinerja. Sedangkan yang lainnya adalah sebagai di luar kinerja perusahaan sebagai proses produksi menciptakan produk atau barang. Jadi dengan demikian maka indikator yang digunakan pada kinerja perusahaan akan berfungsi jika variabel prediktor dan mediator berfungsi secara optimum. Atas dasar pendapat dari peneliti tersebut kiranya yang

namanya kinerja perusahaan dapat berubah sesuai keinginan masing-masing perusahaan, boleh dikata tidak sama antara satu perusahaan dengan perusahaan lain. Perusahaan boleh hanya memegang beberapa indikator keberhasilan perusahaan berkinerja, sementara yang lainnya boleh beda bahkan lebih banyak atau lebih sedikit, tergantung dari jenis perusahaan itu sendiri, apakah bergerak di bidang mencari profit atau bergerak di bidang tidak mencari profit.

5.12. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai keterbatasan sebagai berikut:

1. Keterbatasan terkait penelitian tentang definisi, konsep dan implementasi dari strategi inovasi yang sudah teruji secara empiris oleh para ahli atas penelitian terdahulu sehingga hanya didapatkan definisi yang masih belum jelas yang pada akhirnya dikembalikan pada definisi inovasi. Jadi strategi inovasi masih sedikit yang menguraikan yang ada di jurnal lokal maupun internasional, yang dimuat oleh peneliti bukannya salah atau kurang tepat akan tetapi belum lengkap atau belum sempurna.
2. Keterbatasan terkait penelitian adalah ketika menyebar kuesioner tidak semua responden bersedia mengisinya karena setelah peneliti telusuri yang bersangkutan adalah orang atau responden yang tidak berwenang untuk mengisi kuesioner. Langkah selanjutnya menunggu ada pertemuan berikutnya yang dilakukan oleh SMESCO Indonesia dalam acara yang berbeda dan memastikan responden tersebut memang yang berhak mengisi kuesioner. Jadi pengisian kuesioner untuk responden diambil pada beberapa periode acara yang diselenggarakan oleh SMESCO.

3. Keterbatasan terkait faktor diluar penelitian adalah seperti faktor formalitas status SMESCO Indonesia di bawah Pemerintah Republik Indonesia dalam hal ini adalah di bawah Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah. Jadi ada rasa ketakutan dari responden, jangan-jangan data persepsi di salah gunakan oleh peneliti berkaitan masalah politik, hukum karena bertepatan akan menghadapi tahun politik atau pemilihan presiden dan pemilihan legislatif. Jadi masalah tersebut mengganggu dan menjadi bahan sandungan sebagai peneliti dalam menjelaskan bahwa penelitian tersebut adalah murni kepentingan akademik demi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dan hanya sebatas menyelesaikan salah satu syarat mencapai gelar doctor. Secara keseluruhan persepsi terhadap penelitian masih menjadi permasalahan bersama yang bersifat tidak mendukung penelitian.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka jawaban terhadap rumusan masalah dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Strategi inovasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia. Hal ini membuktikan bahwa strategi inovasi yang dilakukan tidak mampu meningkatkan kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia. Dengan demikian hasil penelitian ini tidak dapat mengonfirmasi penelitian yang dilakukan (Chai Li *et al.* 2017); (Zarrabi, 2018).
2. Strategi inovasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini membuktikan bahwa strategi inovasi yang dilakukan perusahaan UKM mampu meningkatkan keunggulan bersaing. Dengan demikian hasil penelitian ini mengonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh (Grant, 1998;2005); (Porter; 1980); (Rogers, 1983; 1995); (Chen, 2009); (Naido 2010); (Saadat, 2015); (Karabulut, 2015); (Burgelman, 2001); (Williams, 2012).
3. Strategi inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia melalui keunggulan bersaing. Hal ini membuktikan bahwa strategi inovasi yang dilakukan perusahaan UKM mampu meningkatkan kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia melalui keunggulan bersaing. Dengan demikian hasil penelitian ini mengonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh (Aaker, 1988); (Porter, 1985); (Metcalf, 1998); (Calantone, 2010); (Tutar, 2015); (Kohli and Jaworski, 1990); (Raduan, 2012); (Jaiyeoba, 2014); (Tabas, 2014).

4. Orientasi pasar berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia. Hal ini membuktikan bahwa orientasi pasar yang dilakukan perusahaan UKM di SMESCO tidak mampu meningkatkan kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia. Dengan demikian hasil penelitian ini mengonfirmasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Aut&Tse, 1995).
5. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini membuktikan bahwa orientasi pasar yang dilakukan perusahaan UKM di SMESCO Indonesia mampu meningkatkan keunggulan bersaing. Dengan demikian hasil penelitian ini mengonfirmasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hitt, 2011); (Narver and Slater, 1990); (Deng, 1994); (Safarnia, 2011); (Raduan, 2012); (Naidoo, 2010).
6. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia melalui keunggulan bersaing. Hal ini membuktikan bahwa orientasi pasar yang dilakukan perusahaan UKM mampu meningkatkan kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia melalui keunggulan bersaing. Dengan demikian hasil penelitian ini mengonfirmasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Narver, 2004); (McLachan, 2004); and (day,1994); (Porter, 1985); (Raduan, 2012); (Tutar, 2015).
7. Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia. Hal ini membuktikan bahwa keunggulan bersaing mampu meningkatkan kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia. Dengan demikian hasil penelitian ini dapat mengonfirmasi teori dan penelitian yang dilakukan oleh (Porter, 1990); (Porter, 1985);

(Ghemawat, 2010); (Monica, 1996); (Naido, 2010); (Ergovic, 2013); (Handoko, 2015); (Yasar, 2010); (Meutia, 2012).

6.2. Saran-saran

Berdasarkan temuan dan kesimpulan yang telah diuraikan maka saran yang dapat disampaikan kepada:

6.2.1. Perusahaan UKM di SMESCO Indonesia

1. Perlunya diketahui tujuan akhir dari strategi inovasi. Para pemilik usaha kecil dan menengah melakukan strategi inovasi yang tercipta dalam bentuk produk inovatif harus mengetahui secara pasti diperuntukan untuk siapa, kenapa dan mengapa melakukan inovasi. Apakah benar produk untuk kepentingan konsumen, untuk kepentingan produsen atau untuk kepentingan nilai seni dan estetika karena produk inovatif akan meningkatkan keunggulan bersaing dan pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Perlunya diketahui tujuan akhir dari orientasi pasar. Para pemilik usaha kecil dan menengah melakukan orientasi pasar harus dapat mengantisipasi biaya tambahan yang muncul karena adanya orientasi pasar, walaupun orientasi pasar tidak dapat meningkatkan keunggulan bersaing yang pada akhirnya keunggulan bersaing mampu meningkatkan kinerja perusahaan.
3. Para pemilik usaha kecil dan menengah harus dapat menciptakan suatu keunggulan bersaing sehingga mampu menaikan kinerja perusahaan di SMESCO Indonesia.

6.2.2. Akademisi dan Peneliti Mendatang

Para akademisi dan peneliti mendatang harus dapat menguraikan teori, konsep dan implementasi tentang variabel strategi inovasi, orientasi pasar, keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan beserta indikator yang berbeda dari penelitian ini sehingga benar teruji originalitasnya.

6.2.3. Pemerintah Republik Indonesia

Pemerintah Republik Indonesia hendaknya membina dan mengerakan UKM berdasarkan UUD Dasar 1945 Pasal 33 Ayat (1) secara nyata dan menjaga keberlangsungan UKM karena UKM dapat menjadi tulang punggung perekonomian bangsa. Dengan demikian sistem pemasaran, tahapan strategi inovasi, orientasi pasar terkendali dengan baik dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing untuk meraih kinerja perusahaan UKM di SMESCO Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Alpkan Lutfihak *et. al*, (2016). Disruption and Ambidexterity: How Innovation Strategies Evolve. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 235 782-787

Anthanasios Hadjimanolis & Keith Dickson (2000), Innovation Strategies of SMEs in Cyprus, A Small Developing Country, *International Small Business Journal* .18,4, pp. 62-79

Adams, B. and Sykes, V. (2003). Performance Measures and Profitability Factors of Successful African American Entrepreneurs: An Exploratory Study. *Journal of American Academy of Business*, 2, 418-424.

Andrew Hargadon, (2005) Technology Brokering and Innovation: linking Strategy, Practice, and People, *Strategy & Leadership*, Vol. 33 Issue: 1, pp. 32- 36, <https://doi.org/10.1108/10878570510572635>

Analoui, F. and Karami, A. (2003). Strategic Management. In Small and Medium Enterprises. *Thomson Learning*.

Atuahene Gima, K. (1996). Market Orientation and Innovation. *Journal of Business Research*, 35(2), 93-103.

Atuahene Gima, K. Li, H & Lucas I. M (2006). The Contingent Value of Marketing Strategy Innovativeness for Product Development Performance In Chinese New Technology Ventures. *Industrial Marketing Management* 35 (3) 359372.

Akis, Elife. (2015). Innovation and Competitive Power. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 195, 1311–1320

Apak, Sudi and Erhan Atay. (2014). Global Innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Turkey and The Balkans *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 12601266.

Akova, B., Ulusoy, G., Payzin, E., Kaylan, A.R. (1998). New Product Development Capabilities of the Turkish Electronics Industry. Fifth International Product Development Management Conference: Como, Italy

Akpinar, A. T. and Akdemir, A. (1999). Intellectual Capital, in Third European Conference. <http://joanes.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Akpinar.pdf>

Alam, S. S., *et al*. (2013). Relationships Between Innovation Capabilities, Business Performance, Marketing Performance and Financial Performance: A Literature Review. *Business and Management Horizons*, 1(1), 59-73.

Alston, J. M. and P.G. Pardey (1999). The Economics of R&D Policy. *In Alston, J.M., P.G. Pardey and V.H. Smith (Eds.) Paying for Agricultural*

Productivity. (Vol. 6-30). The John Hopkins University Press and IFPRI: Washington.

Amato, L., Wilder, R. P. (1985). The Effects of Firm Size on Profit Rates in U. S. Manufacturing. *Southern Economic Journal*, 52 (1), 181-190.

Amin, Mohd F. (2001). Innovation in Small and Medium Enterprises (SMEs) in The Malaysian Information Technology (IT) Industry. George Mason University: George Mason University.

Analoui, F. and Karami, A. (2003). Strategic Management. In Small and Medium Enterprises. *Thomson Learning*.

Anderson, E.W. Fornell, C. Rust, R.T. (1997). Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services. *Marketing Science*, 16(2), 129-145.

Ariawardana, A. (2003). Sources of Competitive Advantage and Tea Producers. *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 73-90.

Atuahene Gima, K. (1996). Market Orientation and Innovation. *Journal of Business Research*, 35(2), 93-103.

Augusto, M. and Coelho, F. (2009). Market Orientation and New to The World Products: Exploring the Moderating Effects of Innovativeness, Competitive Strength and Environmental Forces. *Industrial Marketing Management*, 38(94-108).

Baker, W. E., Sinkula. J. M. (2005). Market Orientation and The New Product Paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 22 (6), 483-502.

Baker, W. E. and J. M. Sinkula (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation and Organizational Performance. *Journal of the Academy as Marketing Science*, 27(4), 411-427.

Balakrishnan, S., Fox, L. (1993). Asset Specificity, Firm Heterogeneity and Capital Structure. *Strategic Management Journal*, 14(1), 3-16.

Barney, J. (1997). Gaining and Sustaining Competitive Advantage. *Reading, MA: Addison Wesley*.

Barney, J. (2000). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Advances in Strategic Management*, 17, 203-227.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1) 99-121.

Barney, J. and Clark, D. N. (2007). *Resource Based Theory*. Oxford: New York.

- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, M.A. Peteraf and J.B. (2003). Unraveling The Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24, 309-323.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bauer, C., and Colgan, J. (2001). Planning for Electronic Commerce Strategy: An Explanatory Study from The Financial Services Sector. *Logistics Information Management*, 14 (1/2), 24-32.
- Babkin A. V. et al (2015). Assesing The Impact of Innovation Strategies and R&D Cost on The Performace of IT Companies. *Procedia Social Behavioral Sciensces* 749-758.
- Bayarcelik, Ebru Beyza and Fulya Tasel, Sinan Apak. (2014). A Research on Determining Innovation Factors for SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 202-211.
- Beard, D.W., Dess, G. G. (1981). Corporate Level Strategy, Business Level Strategy and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 24 (4), 663-668.
- Berthon P, Hulbert JM, Pitt LF. (1999). To Serve or Create? Strategic Orientations Towards Customers and Innovation. *California Manage Rev*, 42 (1), 37-38.
- Bessant, J. (2003). High Involvement Innovation: Building and Sustaining Competitive Advantage Trough Continuous Change. John Wiley & Sons: Chichester.
- Beverland, M. B. and Lind Green, A. (2007). Implementing Market Orientation in Industrial Firms: A Multiple Case Study. *Industrial Marketing Management*, 36(430-442).
- Bohnsack Rene et al (2015). Catching Recurring Waves: Low Emission Vehicles, International Policy Developments and Firm Innovation Strategies. *Technological Forecasting & Social Change* 98 71-87
- Bontis, N., Keow, W. C. Ve Richardson, S. (2000). Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries. *Journal of Intellectual Capital* 1(1), 85-100.
- Bos Brouwers, H. E. J. (2009). Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practice. *Business Strategy and The Environment*, 19 (7), 417.

Bourletidis, Konstantinos and Yiannis Triantafyllopoulos (2014). SMEs Survival in Time of Crisis: Strategies, Tactics and Commercial Success Stories *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 148, 639-644.

Brady, M. K. and Cronin, J. (2001). Customer Orientation Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research*, 3(3), 241-251.

Brooksbank, R., Kirby, D., Tompson, G., Taylor, D. (2003). Marketing as a Determinant of Long Run Competitive Success in Medium Sized U.K. Manufacturing Firms. *Small Business Economics*, 20, 259-272

Brown, R. (1992). Managing The S'Curve of Innovation. *Journal of Consumer Marketing*, 9, 61-72.

Brush, C. G., Vanderwerf, P. A. (1992). A Comparison of Methods and Sources for Obtaining Estimates of New Venture Performance. *Journal of Business venturing*, 7, 157-170.

Burgelman, R., Maidique, M.A., Wheelwright, S.C. (2001). *Strategic Management of Technology and Innovation*. McGraw-Hill: New York.

Cai Li et al. (2017). Dysfunctional Competition and Innovation Strategy of New Venture as They Mature. *Journal of Business Research* 111-118.

Calantone, R. J., Harmancioglu, N., and Droge, C. (2010). Inconclusive Innovation Returns: A Meta Analysis of Research on Innovation in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 1065-1081.

Calantone, R.J., S.K., Vickery dan C. Droge, (1995), Business Performance and Strategic New Product Development Activities: An Empirical Investigation. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12 Hal. 214-237

Cameron, K. (1986). Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science*, 539, 32-53.

Capon, N., Farley, J. U., Hoenig, S. (1990). Determinants of Financial Performance: A Meta Analysis. *Management Science*, 36(10), 1143-1159.

Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, 7 (5), 437-458.

Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: *Chapters in The History of The American Industrial Enterprise*. USA: Beard Books: USA: Beard Books.

Chandy R, Tellis G. (1998). Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize. *Journal Marketing Research*, 34 (November), 474-487.

Chenhall, R. H. and Langfield Smith, K.L. (1998). Factors Influencing The Role of Management Accounting in The Development of Performance Measures Within Organizational Change Programs. *Management Accounting Research*, 9 No. 4, 361-386.

Chuang Hui et al (2017). Performance Implications of Information Value Offering in E-Service Systems: Examining The Resource-Based Perspective and Innovation Strategy. *Journal of Information System* 26 (2017) 22-38.

Cho, H. and Pucik, V. (2005). Relationship Between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value. *Strategic Management Journal*, 26 (6), 555-575.

Christopher, M. (1996). From Brand Values to Customer Value. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2 (1), 55-56.

Chin W. Wynne and Newsted R. Peter (1999). Structural Equation Modelling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares. University of Houston

Clercq Dirk De (2008). Unpacking The Relationship Between An Innovation Strategy and Firm Performance: The Role of Task Conflict and Political Activity. *Journal of Business Research*.

Cisko, S. and Kliestik, T. I. (2009). *Finančný Manažment Podniku*. Žilina: Edis.

Comacchio, A. S. and Bonesso, S. (2007). Innovation, Complementarities and Performance in Micro and Small Enterprises. *International Journal Entrepreneurship and Innovation Management*, 7(1), 5-28.

Commission, European. (2005). The New SME Definition: User Guide and Model Declaration Section.

Commission., European. (2004). The New SME Definition: User Guide and Model Declaration Section.

Cooper R., Kleinschmidt, E. J. (1985). The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance. *Journal of International Business Studies*, 16(1), 375-5.

Crossan, M. and Apaydin, M. (2010). A Multidimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of The Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.

Craig, J. dan D, Clay (2006), The Natural Environment, Innovation, and Firm Performance: A Comparative Study, *Family Business Review*, Vol 19 (4), pp. 275-288

Croteau, A. M. and Bergeron, F. (2001). An Information Technology Trilogy: Business Strategy, Technological Deployment and Organizational Performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 10(2), 77-99.

Czarnitzki, D. and Kraft, K. (2009). On The Profitability of Innovative Assets. *Applied Economics*

Dada, O. and Fogg, H. (2014). Organizational Learning, Entrepreneurial Orientation and The Role of University Engagement in SMEs. *International Small Business Journal*, 1-19.

Damanpour, F. (1992). Organizational Size and Innovation. *Organizational Studies*, 13(3), 375-402.

Daniel, I. P., D. J. Power and A.S. Sohal, (2004), The Role of Trading Partner Relationships in Determining Innovation Performance: An Empirical Examination, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7 (3), pp. 178-186

Davidson, S. (2008). Seizing The Competitive Advantage. *Community Banker*, 10(8), 32-34.

Day, G. (1994). The Capabilities of Market Driven Firm. *Journal of Marketing* 58, 37-52.

Day, G.S. (2011). Closing the Marketing Capability Gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.

Day, G.S. (1990). Market Driven Strategy, Processes for Creating Value. New York: The Free Press.

Day G.S., Nedungadi P. (1994). Managerial Representations of Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 58, 31-44.

Diamantopoulos, Adamantios (1999). View Point: Export Performance Measurement: Reflective Versus Formative Indicators. *International Marketing Review* 16(6).

Diamantopoulos, A. and Hart, S. (1993). Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework *Journal of Strategic Marketing*, 1(2), 93-121.

Deng, S. and Dart, J. (1994). Measuring Market Orientation: A Multi-Factor, Multi Item Approach. *Journal of Marketing Management*, 10, 725-742.

Dereli, Deniz Dilara. (2015). Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195 1365-1370.

Deshpande, R. Thousand Oaks. (1999). Developing A Market Orientation. Sage Publications

Deshpande, R. and Farley, J. U. (2004). Market Orientation, Innovativeness and Organizational Culture: Thai Firms Adapt to The Asian Economic Crisis. January: *Asian Journal of Marketing*, 5-9.

Dess, G., Lumpkin, G.T., Covin, J.G., (1997). Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.

Donato, Masi and Enrico Cagno. (2015). Barriers to OHS interventions in Small and Medium Sized Enterprises. *Safety Science*, 71, 226-241.

Drnevich, P. L. and A.P. Kriauciunas. (2001). Clarifying the Conditions and Limits of The Contributions of Ordinary and Dynamic Capabilities to Relative Company Performance. *Strategic Management Journal*, 32, 354-279.

Drucker, P. F. and Noel, J. I. (1986). Innovation and Interpreneurship: Practices and Principles. *The Journal of Contiuning Highe Education*, 31 (1), 22-23.

Drucker, Peter F. (2002). *The Discipline of Innovation in HBR on The Innovative Enterprise*. Boston Harvard Business School Press: Boston Harvard Business School Press.

Drucker, Peter F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York.

Ercegovic, Anita Talaja and Josipa. (2013). Competitive Advantage and Company's Performance: Exploring The Differences and Relationship. *Advanced Research in Scientific Areas, Desember*.

Eniola, Anthony Abiodun and Harry Entebang. (2015). SME Firm Performance Financial Innovation and Challenges. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 195, 334-342.

Erkan, H. Ozkaya, Cornelia Droge, G. Thomas M. Hult, Roger Calantone, Elif Ozkaya. (2015). Market Orientation, Knowledge Competence and Innovation. *International Journal of Research Marketing* 32, 309-318.

Etel, M.J., B.J. Walker and W.J. Stanton (2004). *Marketing*. 13th Edn: McGraw Hill Companies Inc.

Evans, D.S. (1987). The Relationship Between Firm Growth, Size, and Age: Estimates for 100 Manufacturing Industries. *Journal of Industrial Economics*, 35(4), 567-581.

Ezzi, Ferdaws (2016). Does Innovation Strategy Affect Financial, Social and Environmental Performance Journal of Economics, Finance and Administrative Science 21 14-24.

Ferdinand, Augusty T. (2014). Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Skripsi Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen. UNDIP Press.

Felton, Arthur P. (1959). Making the Marketing Concept Work. *Harvard Business Review*, 37 (July-Agustus), 55-65.

Fiegenbaum, A., Hart, S., Schendel, D. (1996). Strategic Reference Point Theory. *Strategic Management Journal*, 17, 219-234.

Fornell, C., et; al., (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings. *Journal of Marketing*, 60 (4), 7-18.

Frambach, R. T., Prabhu, J. and Verhallen, T. M. M. (2003). The Influence of Business Strategy on New Product Activity: The Role of Market Orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 377-397.

Santos, Franco and Bourne, et. al., (2005). The Myth of Firm Performance. Proceedings of The Annual Meeting of American Academy of Management. *American Academy of Management*.

Hamel, G and C. K. Prahalad. (1992). *Letter*. Harvard Business Review.

Garcia, R., and Calantone, R. A. (2002). Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review. *The Journal of Product Innovation Management*, 19, 110-132.

Gary, M. S. (2005). Implementation Strategy and Performance Outcomes in Related Diversification. *Strategic Management Journal*, 26, 643-664.

George J. Avlonitisa and Helen E. Salavou. (2007). Entrepreneurial Orientation of SMEs, Product Innovativeness, and Performance. *Journal of Business Research*, 60, 566-575.

Georgopoulos, B., Tannenbaum, A. (1957). A Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review* 22, 534-540.

Ghemawat, P. (2010). *Sustainable advantage*. Harvard Business Review.

Gibson, B., Cassar, G. (2005). Longitudinal Analysis of Relationships Between Planning and Performance in Small Firms. *Small Business Economics*, 25, 207-222.

Giovani Dosi. (1988). Sources, Procedures and Micro Economic Effects of Innovation. *Journal of Economic Literature*, XXVI (September), 1120-1171.

Glick, W. H., Washburn, N. T. and Miller, C. (2005). The Myth of Firm Performance. Proceedings of the Annual Meeting of American Academy of Management. *American Academy of Management*.

Glueck, W.F. (1980). *Business Policy and Strategic Management* New York: McGraw-Hill.

Grant, R. (1998). *Contemporary Strategy Analysis*. Malden, MA: Blackwel

Grant, Robert M. (1997). The Knowledge Based View of The Firm: Implication for Management Practice. *Long Run Planning*, 30 (3), 450-454.

Grewal, R., and Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.

Grunig, R. and Kuhn, R. (2006). *Process Based Strategic Planning* (4th ed.). Berlin: Springer: Berlin: Springer.

Guan, J., Ma, N., (2003). Innovative Capability and Export Performance of Chinese Firms. *Technovation*, 23(9), 737-747.

Guan, J. Richard C.M. YAM, Esther P.Y. Tang, Antonio K.W. Lau, (2009). Innovation Strategy and Performance During Economic Transition: Evidences in Beijing, China. *Research Policy*, 38 (802-812).

Guan, Cheng Jian (2009). Innovation Strategy and Performance During Economic Transition: Evidence in Beijing China. *Research Policy* 38 802-812.

Guenzi, P. and Troilo, G., (2007). The Joint Contribution of Marketing and Sales to the Creation of Superior Customer Value. *Journal of Business Research*, 60, 98-107.

Guenzi, P., Luca, L. M. D. and Troilo, G., (2011). Organizational Drivers of Salespeople's Customer Orientation and Selling Orientation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, XXIX (3), 269-287.

Gunduz, Ertan (2013). The Competitive Tension As A Moderator for Strategic Innovation. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 99 553-561.

Gunay, S. G. (2008). Corporate Governance Theory: Comparison of Stockholder and Stakeholder Governance Models. *Iuniverse, USA*.

Hagedoorn, J., M. Cloudt., (2003). Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators? *Research Policy*, 32, 1365-1379.

Hagen, Birgit and Antonella Zucchellaa, Paola Cerchiello, Nicolo De Giovanni. (2012). International Strategy and Performance Clustering Strategic Types of SMEs. *International Business Review*, 21 369-382.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis: Fifth Edition*. Prentice-Hall International Inc, NJ.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis: Sixth Edition*. Prentice-Hall International Inc, NJ.

Hamdani, Jahja and Christina Wirawan. (2012). Open Innovation Implementation to Sustain Indonesian SMEs *Procedia Economics and Finance*, 4, 223-233.

Han, J. K., Kim, N., Shrivastava R. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: is Innovation A Missing link. *Journal of Marketing*, 62 October, 30-45.

Handoko, L. Bambang & Rudy Aryanto, Idris Gautama So. (2015). The Impact of Enterprise Resources System and Supply Chain Practices on Competitive Advantage and Firm Performance: Case of Indonesian Companies *Procedia Computer Science*, 72, 122–128

Harris, L. C. (2001). Market Orientation and Performance: Subjective and Objective Empirical Evidence from UK Companies. *Journal Management Studies*, 38(1), 17-44.

Hatten, TS (5th ed.). (2011). *Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond* Mason: South-Western Cengage Learning: Mason: South-Western Cengage Learning

Heiens, Richard A. (2000). Market Orientation: Toward an Integrated Framework. *Academy of Marketing Science Review*, 1, 1-5.

Helms, M.M., Clay, D., and Peter, W. (2007). Competitive Strategies and Business Performance: Evidence from The Adhesives and Sealants Industry. *Management Decision*, 35(9), 689-703.

Higon, D. A. (2011). The Impact of ICT on Innovation Activities: Evidence for UK SMEs. *International Small Business Journal*, 30 (6), 684-699.

Hillebrand, B., Kemp, R. G., & Nijssen, E. J., (2011). Customer Orientation and Future Market Focus in NSD. *Journal of Service Management*, 22(1), 6784.

Hittmar, Stefan et al (2015). Proposal of Evaluation System for Successful Application of Innovation Strategy Through A Set of Indicators. *Procedia Economics and Finance* 26 17-22.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management: Competitive and Globalization: Concept Ninth Edition*. USA: South Western Cengage Learning: USA.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L., (2001). Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22, 479-491.

Hitt, M. A., R. E. Hoskisson, (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Thomson-Southwestern Publications: UK.

Haim Hilman, Narentheren Kaliappen, (2015) "Innovation Strategies and performance: are they truly linked?", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol.11 Issue: 1, p 48-63.

Hlavacka, S., Ljuba, B., Viera, R., and Robert, W. (2001). Performance Implications of Porter's Generic Strategies in Slovak Hospitals. *Journal of Management in Medicine*, 15(1), 44-46.

Holmes, G. and Hooper, N. (2000). Core Competence and education. Kluwer Academic Publishers.

Homburg, C., Muller, M. and Klarmann, M., (2011). When Does Salespeople's Customer Orientation Lead to Customer Loyalty? The Differential Effects of Relational and Functional Customer Orientation. *Journal of the Acad. Marketing Science*, 39, 795-812.

Hortinha, Lages and Lages (2011). The Trade Off Between Customer and Technology Orientations: Impact on Innovation Capabilities and Export Performance. *Journal of Marketing*, 19(3), 36-58.

Hult, G. T. M. and Ketchen, D. J. (2001). Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance. *Strategic Management Journal*, 22, 899-906.

Hunt, S. D. and Morgan, R. M (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(April), 1-15.

Hurley R.F., and Hult G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62 (July), 42-54.

Hussein, S. Ananda (2015). Modul Ajar Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares (PLS) dengan smartPLS 3.0 *Universitas Brawijaya Malang*.

Hussein, S. Ananda (2018). Modul Metode Kuantitatif Untuk Manajemen. *Universitas Brawijaya Malang*.

Hyatt, L. (2008). A Simple Guide to Strategy. *Nursing Homes*, 50(1), 12-23.

IEG, (2008). *Financing Micro, Small, And Medium Enterprises: An Independent Evaluation of IFC's Experience with Financial Intermediaries in Frontier Countries*. The International Finance Corporation, World Bank Group: The International Finance Corporation, World Bank Group.

Ireland, R.D., Hitt, M.A., & Vaidyanath, D., (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management* 28 (3), 423-446.

Iyer, C.G. (2015). Impact of Entrepreneur on The Sectoral System of Innovation: Case Study of The Indian Crude Oil Refining Industry, Technological Forecasting and Social Change. *Article in press, (Contents lists available at Science Direct)*.

Ismail, Daud Md and Ahmad Khairy Ahmad Domila, Azwardi Md Isa. (2014). Managerial Competence, Relationship Quality and Competitive Advantage

among SME Exporters. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 115, 138-146.

Jaramillo, F. and Grisaffe, D. B., (2009). Does Customer Orientation Impact Objective Sales Performance? Insight from A Longitudinal Model in Direct Selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, XXIX (2), 167-178.

Jaworski, B.J. and Kohli A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57 (July), 52-70.

Jenning, P.L, Beaver, G. (1997). The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective. *International Small Business Journal*, 15 No. 2, 63-75.

Jimenez, D. J. and Valle, R. S. (2008). The Role of Market Orientation and Organizational Learning. *European Journal of Innovation Management*, 11 (3), 389-412.

Joaquin, A., R. Lapedra and R. Chiva, (2006), A Measurement Scale for Product Innovation Performance, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9 No 94), pp. 333-346.

Johnson S., Webber D. J. and Thomas W. (2007). Which SMEs use External Business Advice? A Multivariate Sub Regional Study. *Environment and Planning*, 39(8), 1981-1997.

Jones, G. K., Lanctot, A. Jr., Teegen, H. J., (2000). Determinants and Performance Impacts of External Technology Acquisition, *Journal of Business Venturing* 16, Elsevier Science Inc., 255-283.

Joseph F. Hair JR. and William C. Black; Barry J. Babin; Rolph E. Anderson. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7 ed).

Jennifer, Rowley (2011) Should Your Library Have an Innovation Strategy?," *Library Management*, Volume 32 Issue: 4/5. Pp. 251-265.

Kahn, K. B. (2001). Market orientation, Inter Departmental Integration, and Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 314-323.

Kale, P., Singh, H, & Perlmutter, H. (2000). Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Rational Capital. *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.

Kalkan, Adnan and Ozlem Cetinkaya Bozkurt, Mutlu Arman. (2014). The Impacts of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Strategy on Firm Performance *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 700 -707.

Kaplan, R. S., & Norton, D.P. (1992). *The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance* (Vol. 70 (1): 71-7): Harvard Business Review.

Karabulut, Ahu Tugba. (2005). Effects of Innovation Types on Performance of Manufacturing Firms in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195 (2015), 1355-1364.

Karabulut, Ahu Tugba. (2015). Effects of Innovation Strategy on Firm Performance: A Study Conducted on Manufacturing Firms in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1338-1347.

Heinz, Leitner (2014) Strategy Formation in The Innovation and Market Domain: Emergent or Deliberate? *Journal of Strategy and Management*, Vol. 7 Issue: 4, pp.354-375, <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2014-0015>.

Kaynak, E. and Kara, A. (2004). Market Orientation and Organizational Performance: A Comparison of Industrial Versus Consumer Companies in Mainland China Using Market Orientation Scale (MARKOR). *Industrial Marketing Management*, 33(743-753).

Keith, Pavitt (1984). Sectoral Patterns of Technical Change: Toward a Taxonomy and Theory. *Research Policy*, 13(6), 343-373.

Kleinschmidt, E., De Brentani, U. and Salomo, S. (2010). Information Processing and Firm Internal Environment Contingencies: Performance Impact on Global New Product Development. *Creativity and Innovation Management*, 19 (3), 200-218.

Kline, Rex B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (S. E. S. N. B. T. D. Little Ed. Third Edition ed.). New York London: The Guilford Press.

Kline, S. J. and N. Rosenberg Washington, DC (1986). *An Overview of Innovation. The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. R. Landau and N. R. (Eds). National Academy Press.

Knight, F. H. (1971). *Risk, Uncertainty and Profit*. Chicago: University of Chicago Press.

Kohli, A. K. and Bernard J. Jaworski. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Proposition and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.

Kotler, P. (1991). *Principles of Marketing*. Prentice Hall, NJ.

Kotler, Philip. (1997). *Marketing Management, Analisis, Planning, Implementation and Control* Ninth Edition, Prentice Hall, Inc. USA: Ninth Edition, Prentice Hall, Inc: USA.

Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail* (Vol. 73). Harvard Business Review: Harvard.

Kropp, F. and Zolin, R. (2005). Technological Entrepreneurship and Small Business Innovation Research Programs. *Academy of Marketing Science Review*, 1-14.

Kuratku, D. F., Ireland, R. D., and Hornsby, J. S. (2001). Improving from Performance Through Entrepreneurial Actions: Acordia's Entrepreneurship Strategy. *Academy of Management Executive*, 15(4), 60-71.

Laforet, Sylvie. (2013). Organizational Innovation Outcomes in SMEs: Effects of Age, Size, and Sector. *Journal of World Business*, 48, 490-502.

Lawson, B. and Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 5 (3), 377-400.

Lebans, M., Euske, K. (2006). *A Conceptual and Operational Delineation of Performance*. Business Performance Measurement: Cambridge University Press.

Lechler, T. (2001). Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success. *Small Business Economics*, 16, 263-278.

Lee J., Giorgis, B. H. (2004). Empirical Approach to The Sequential Relationships Between Firm Strategy, Export Activity, and Performance in U.S. Manufacturing Firms. *International Business Review*, 13(1), 101-129.

Leonard Barton, D. (1991). The Role of Process Innovation and Adaption in Attaining Strategy Technological Capability. *International Journal of Technology Management*, 6. 3. 303-320.

Lei, D. and Slocum, J. W. (2009). The Tipping Points of Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 38(2), 131-147.

Leite, MP, Ferreira A. (2011). SMEs and E-Business: Implementation, Strategies and Policy. E-business Managerial Aspects: Solutions and Case Studies. *Business Science Reference* 1-22.

Leskovar, Spacapan G. and Bastic, M. (2007). Differences in Organizations' Innovation Capability in Transition Economy; Internal Aspect of The Organizations' Strategic Orientation. *Technovation*, 27(9), 533-546.

Levit, Theodore (1969). *The Marketing Mode*. New York: McGraw Hill Book Co.s.

Levitt, T., (1960). *Marketing Myopia* (Vol. 38). Harvard Business Review: Harvard

Li, C-R., Lin, C-J, and Chu, C. P., (2008). The Nature of Market Orientation and the Ambidexterity of Innovations. *Management Decision*, 46(7), 1002-1026.

Li, M. and Richard Ye, L. (1999). Information Technology and Firm Performance: Linking with Environmental, Strategic and Managerial Contexts. *Information & Management*, 35(1), 43-51.

Lipton, M. Boston. (2003). *Guiding Growth: How Vision Keeps Companies on Course*. Harvard Business School Press.

Littunen, H. dan M. Virtanen, (2009), Differentiating Factor of Venture Growth: From Statics to Dynamics, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 15 No. 6 pp 535-54

Lobacz, Katarzyna and Paweł Glodek. (2015). Development of Competitive Advantage of Small Innovative Firm How to Model Business Advice Influence within The Process? *Procedia Economics and Finance*, 23, 487494.

Loecher, U. (2000). Small and Medium Sized Enterprises: Delimitation and The European Definition in The Area of Industrial Business. *European Business Review*, 12 (5), 261-264.

Loof, Hans. (2010). *Innovation Strategy and Firm Performance Whats The Long Run Impact of Persistent R&D*. Royal Institute of Technology: Centre of Excellence for Science and Innovation Studies.

Love, James H. et al (2014). Dynamic Complementarities in Innovation Strategies. *Research Policy* 43 1774-1784.

Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y&Veiga, J.F., (2006). Ambidexterity and Performance in Small-To Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32, 646-672.

Ma, H. (1999a). Anatomy of Competitive Advantage: A Select Framework. *Management Decision*, 37(9).

Ma, H. (1999b). Creation and Preemption for Competitive Advantage. *Management Decision*, 37(3).

Mashahadi, Noor Hazlina Ahmad and Osman Mohamad. (2016). Market Orientation and Innovation Ambidexterity: A Synthesized Model for Internationally Operated Herbal-based Small and Medium Enterprises (HbSMEs), *Procedia Economics and Finance* 37, 145-151.

Mahmood, Aliyu Mukhtar Shehu and Rosli. (2014). The Relationship Between Market Orientation and Business Performance of Nigerian SMEs: The Role of Organizational Culture, *International Journal of Business and Social Science*, 5 No. 9 (1).

Makhija, M. (2003). Comparing The Resource Based and Market Based Views of The Firm: Empirical Evidence From The Czech Privatisation. *Strategic Management Journal*, 24 (5), 433-451.

Marimuthu, M., Arokiasamy, L. and Ismail, M. (2009). Human Capital Development and its Impact on Firm Performance: Evidence from Developmental Economics. *The Journal of International Social Research*, 2 (8), 265-272.

Markman, G., Baron, R. (2003). Person Entrepreneurship Fit: Why Some People Are More Successful As Entrepreneurs Than Others. *Human Resource Management Review*, 13 (2), 281-301.

Martin, Inmaculada Tapia and J. Alberto Arago'n Correa; Antonio Rueda Manzanares. (2010). Environmental Strategy and Exports in Medium, Small and Micro Enterprises. *Journal of World Business*, 45, 266-275.

Matulova Pavla et al (2015). Innovation Vouchers as A Segment of Regional Innovation Strategies. *Procedia Economics and Finance* 26 842-848.

McNamara, Carlton P. (1972). The Present Status of The Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 36, 50-57.

McNaughton, Francine K. Schlosser and Rod B. (2004). *Building Competitive Advantage upon Market Orientation: Constructive Criticisms and A Strategic Solution*. Department of Management Sciences: University of Waterloo.

Means, G.E and Faulkner, M. (2000). Strategic Innovation in The New Economy. *Journal of Business Strategy*, 25-29.

Melum, M. (2002). Developing High Performance Leaders. *Quality Management in Health Care*, Vol.11, pp, 55-68.

Meutia, Tubagus Ismail. (2012). The Development of Entrepreneurial Social Competence and Business Network to Improve Competitive Advantage and Business Performance of Small Medium Sized Enterprises: A Case Study of Batik Industry In Indonesia *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65 (46-51).

Mia, L. and Clarke, B. (1999). Market Competition Management Accounting System and Business Unit Performance. *Management Accounting Research*, 10 No. 2, 137-158.

Mitasiunas, Antanas et al, (2017). Toward A Regional Innovation Strategies Modelling. *Procedia Computer Science* 104 227-234.

Micheels, E. T. and Gow, H. R. (2010). The Impact of Alternative Market Orientation Strategies on Firm Performance: Customer Versus Competitor Orientation. *American Agricultural Economics Association*.

Miller, D., Eisenstat, R., and Foote, N. (2002). Strategy from The Inside Out: Building Capability Creating Organizations. *California Management Review*, 44 (3), 37-54.

Misankova, Maria and Katarina Kocisova (2014). Strategic Implementation as a Part of Strategic Management. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 110 861-870.

Monica, Calcagno (1996). The Evolution of The Competitive Advantage Concept in Strategic Management Studies. *Department of Management and Business Administration Ca Foscari University Venezia*, 1-25.

Mooney, A. (2007). Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference. *Journal of Education Business*, 83(2).

Morgan, N.A., Kaleka, A. and Katsikeas, C.S. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, 68.

Morgan, R. E. and Berthon, P. (2008). Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter-Relationships in Bioscience Firms. *Journal of Management Studies*, 4(8), 1329-1353.

Murat, I. A., dan B. Brdogan, (2011), Antecedents and Performance Impacts of Product Versus Process Innovation, *European Journal of Innovation, Management*, Vol 14 (2), pp. 172-206

Emre, M. C. and Çemberci M. (2015). Key Factors of Sustainable Firm Performance: A Strategic Approach. Lincoln, Zea Books: Lincoln, Zea Books.

Myers, D. Michael. (2013). *Qualitative Research in Business and Management* (Second Edition): Sage Publications.

Myers, P. W. and Tucker, F. G. (1989). Defining Roles for Logistics During Routine and Radical Technological Innovation. *Journal of Academic of Marketing Science*, 17(1), 73-82.

Naidoo, Vikash (2010). Firm Survival Trought a Crisis: The Influence of Market Orientation, Marketing Innovation and Business Strategy. *Industrial Marketing Management*, 39, 1311-1320.

Narver, J. C. and Slater, S. F. (1990b). The Effect of A Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35. Narver, J. C. and Slater, S. F., Mc Lachan, D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and Product Success. *The Journal of Product Innovation Management*, 21, 334-347.

Narver, J.C. Slater, F.S. and Tietje, B. (1998). Creating A Market Orientation. *Journal of Market Focused Management*, 2 (3), 241-255.

Nathan P. Podsakoff, Wei Shen and Philip M. Podsakoff. (2006). The Role of Formative Measurement Models in Strategic Management Research: Review, Critique, and Implications for Future Research. *Research Methodology in Strategy and Management, Volume, 3*, 197-252.

Nausheen, H. A. (2007). Manufacturers Responses to Infrastructure Constraints: How Firms Enhanced Competitiveness in Pakistan's Export Industries. Columbia University.: Columbia University.

Navarro, A. *et al.* (2010). Implications of Perceived Competitive Advantages, Adaptation of Marketing Tactics and Export Commitment on Export Performance. *Journal of World Business, 45*, 49-58.

Neely, A. and Adams, C. (2000). Perspectives on Performance: The Performance Prism.

Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design, A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management, 15 (4)*, 80-116.

O'Reilly, C. A. and Tushman, M. (2013). *Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future*. The Academy of Management Perspectives.

O'Cass, A. and Werawardena, J. (2009). Examining the Role of International Entrepreneurship, Innovation and International Market Performance In SME Internationalization. *European Journal of Marketing, 43(11/12)*, 1325-1348.

O'Shaughnessy, Nicholas J. (2015). Michael Porter's Competitive Advantage Revisited. *Emerald Vol. 34 Iss 6*, 12 - 20.

OECD, (2005). *Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Paris.

Ohmae, K. (1998). *Getting Back to Strategy* (Vol. 66). Harvard Business Review.

Olavarrieta, S. and Friedman, R. (2008). Market Orientation, Knowledge Related Resources and Firm Performance. *Journal of Business Research, 61*, 623-630.

Olson, E. M., Walker, O. C., Jr. and Ruekert, R. (1995). Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness. *Journal of Marketing, 59 (1)*, 48-62.

Pan, Meijuan et al (2017). Comparing The Innovation Strategies of Chinese and European Wind Turbine Firms Trough A Patent Lens. *Environmental Innovation and Societal Transitions*.

- Paladino, A. (2007). Investigating the Drivers of Innovation and New Product Success: A Comparison of Strategic Orientations. *Journal of Product Innovation Management*, 24 (6), 534-553.
- Papula, J. and Papulova, Z. (2009). Strategický Manažment Teoretické Východiská Alebo Jadro Vedomostí. Bratislava: Kartprint.
- Pasanen, M. (2003). *In Search of Factors Affecting SME Performance*. Kuopio: University of Kuopio.
- Payne, A. F. (1988). *Developing A Marketing Oriented Organization* (Vol. 31). Business Horizons: Business Horizons.
- Pearce, J. A. and Robinson, R. (2007). *Strategic Management: Strategic Formulation and Implementation*. U.S.A., Richard D. Irwin Inc.
- Perren, L. (2000). Factors in The Growth of Micro Enterprises (part 2): Exploring The Implications. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7 (1), 58-68.
- Prajogo, I. Daniel (2016). The Strategic Fit Between Innovation Strategies and Business Environment in Delivering Business Performance. *International Journal Production Economics* 171 241-249.
- Perry, S. C. (2001). The Relationship Between Written Business Plans and The Failure of Small Business in The U.S. *Journal of Small Business Management*, 39 (3), 201-208.
- Peteraf, M. A. and J. B. Barney (2003). Unraveling The Resource Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24, 309-323.
- Phyllis, Tharenou and Ross Donohue; Brian Cooper. (2007). *Management Research Methods* Cambridge University Press: Cambridge, New York, Melbourne, Madrid, Cape Town, Singapore, São Paulo
- Piercy, N.F., Kaleka, A. and Katsikeas, C.S. (1988). Sources of Competitive Advantage In High Performing Exporting Companies. *Journal of World Business*, 33(4), 378-393.
- Pitt, M., and Clarke, K. (1999). Competing on Competence: A Knowledge Perspective on the Management of Strategic Innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), 301-316.
- Porter. (1980). *Competitive Strategy*. The Dryden Press A Division of Macmillan Publishing Co. Inc: The Dryden Press A Division of Macmillan Publishing Co. Inc.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Free Press, New York.



Porter, M. E. and Stern, S. (2001). Innovation: Location Matter. *Sloan Management Review*, 42 (4), 28-36.

Porter, M. E. and C. Van der Linde. (1995). Green and Competitive', *Harvard Business Review* 73(5), 120-134.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Porter, M.E. (2008). *Strategy and the Internet* (Vol. 79). Harvard: Business Review.

Porter, Michael E., ed. (1986). *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press: Boston.

Powell, W. (1996). Interorganizational Collaboration in The Biotechnology Industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 120 (1), 197-215.

Prahalad, C. K. and G. Hamel. (1994). *Seeing The Future First* (Vol. 5 September): Fortune

Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V., (2004). Co Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3).

Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood: R.D. Irwin.

Racela, C. Olimpia. (2014). Customer Orientation Innovation Competencies and Firm Performance: A Proposed Conceptual Model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 16-23.

Raduan, C. R., Jegak, U., Haslinda, A. and Alimin, I. (2009). A Conceptual Framework of The Relationship Between Organizational Resources, Capabilities, Systems, Competitive Advantage and Performance. *Journal of International Studies* (12).

Raduan Idar, and Yuslina Yusoff, Rosli Mahmood. (2012). The Effect of Market Orientation as Mediator to Strategic Planning Practices and Performance Relationship: Evidence from Malaysian SMEs *Procedia Economics and Finance* 4, 68-75.

Ravenscraft, D.J. (1993). Structure Profit Relationships Between Business and Industry Level. *The Review of Economics and Statistics*, 65(1), 214-224.

Reichheld, F. F. and E. Sasser, Jr. (1990). *Zero Defections: Quality Comes to Services* (Vol. 68). Harvard Business Review.

Reilly, T. (2002). Be a Champion of The Solution. *Industrial Distribution*, 91(5), 62.

Renko, M., Carsrud, A., and Brannback, M. (2009). The Effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Technological Capability On



- Innovativeness: A Study of Young Biotechnology Ventures in The United States and in Scandinavia. *Journal of Small Business Management*, 47 (3) 331-369.
- Reynolds, P. L. (2002). The Need for A New Paradigm for Small Business Marketing What Was Wrong with The Old One. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 4 (3), 191-205.
- Rios, Carlos Martin et al (2018). Hospitality Strategies: An Analysis at Success Factors and Challenges. *Journal Tourism Management* 70 (2019) 218-229.
- Richard, P., and Devinney M., (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*.
- Robert, E. Johnston, Jr., J. Douglas Bate. (Cartographer). (2003). The Power of Strategy Innovation: A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities.
- Roberts, J. (2004). *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*. Oxford University Press,
- Roberts, P. W. (1999). Product Innovation, Product Market Competition and Persistent Profitability in The U.S. Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal*, 20, 655-670.
- Rogers, E. F. (1983). *Diffusion of Innovations*. New York/USA: NY, Free Press.
- Rolik, A. Yurii (2013). A Complex Approach to Evaluating The Innovation Strategy of A Company to Determine Its Investment Attractiveness. *Journal Procedia Social and Behavioral Sciences* 99 (2013) 562-571.
- Roos, G., Pike, S. and Fernstrom, L. (2005). *Managing Intellectual Capital in Practice*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, MA.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. and Edvinsson, L. (1997). *Intellectual Capital, Navigating The New Business Landscape*. Basingstoke and London. Macmillan Press.
- Roper, S. (1997). *Product Innovation and Small Business Growth: A Comparison of the Strategies of German (Vol. 9). U.K. and Irish Companies: Small Business Economics*.
- Rue, L.W., Ibrahim, N.A. (1998). The Relationship Between Planning Sophistication and Performance in Small Business. *Journal of Small Business Management*, 36(4), 24-32.
- Rust, R.T., Moorman C, Dickson PR. (1988). Getting Return on Quality. *Journal of Marketing*, 66 (Oktober), 7-24.

Saadat, Saeed. (2015). Inside Out and Outside in Orientations: A Meta Analysis of Orientation's Effects on Innovation and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 121-133.

Saebi, Tina (2015). Business Model for Open Innovation: Matching Heterogeneous Open Innovation Strategies with Business Model Dimensions. *European Managemnt Journal* 33 (2015) 201-213.

Sadler, P. (2003). *Strategic Management* (2nd edition ed.). Londýn: Kogan Page Limited: Londýn: Kogan Page Limited.

Samiee, S.W., Peters, G. P. (1990). Influence of Firm Size on Export Planning and Performance. *Journal of Business Research*, 20 (3), 235-248.

Safarnia, Hasan and Zahra Akbari, Abbas Abbasi. (2011). Review of Market Orientation and Competitive Advantage in The Industrial Estate Companies (Kerman, Iran): Appraisal of Model by Amos Graphics. *Word Journal of Social Sciences*, 1(5 November), 132-150.

Sanzo, M.J., Santos, M. L. Vazquez, R., and Alvarez, L.I. (2003). The Effect of Market Orientation On Buyer Seller Relationship Satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 32, 327-345.

Sapienza, H. and Grimm, C. (1997). Founder Characteristics, Start Up Process and Strategy Structure Variables as Predictors of Short Line Railroad Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 22, 5-24.

Spanos, Y.E and S. Lioukas (2001). An Examination In to The Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and The Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal*, 22, 907-934.

Schultz, T. W. (1993). The Economic Importance of Human Capital in Modernization. *Education Economics*, 1(1), 13-19.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press: Cambridge.

Scott, N. (2014). Ambidextrous Strategies and Innovation Priorities: Adequately Priming the Pump for Continual Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 4 (7).

Shamnot, M. M. (2011). Quality Management Practices and Their Impact on Organizational Performance, and Customer Behavior *European Journal of Economics Finance and Administrative Sciences* (34).

Shapiro, Stephen M. (2002). *Innovation: A Blueprint for Surviving and Thriving in Age of Change*. (Vol. 24/7). New York: R. R. Donnelley & Son Company: New York: R. R. Donnelley & Son Company.

Sidek, M. Noah, (2009) "Towards Developing a Theoretical Framework for Measuring Public Sector Managers' Career Success", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 3, Issue: 3, pp. 232-254.

Simpson, M., Padmore, J., Frecknall Hughes, J. (2007). Measuring the Performance of Small and Medium Sized Enterprises, Institute for Small Business and Entrepreneurship, Conference Proceedings. *Institute for Small Business and Entrepreneurship*.

Simpson, M., Tuck, N., Bellamy, S. (2004). Small Business Success Factors: The Role of Education and Training. *Education and Training*, 46 (8-9), 481-491.

Sinha, R. K. and Noble, C. H. (2008). The Adoption of Radical Manufacturing Technologies and Firm Survival. *Strategy Management Journal*, 29, 943-962.

Siu, W.S. and Kirby, A.D. (1998). Approaches to Small Firm Marketing: A Critique. *European Journal of Marketing*, 32 (1-2), 40-60.

Skinner, W. (1986). *The Productivity Paradox*. Harvard Business Review: Harvard.

Slater, S., and Narver, J. (1996). Competitive Strategy in The Market Focused Business. *Journal of Market Focused Management*, 1, 157-174.

Slater, Stanley F. and Narver, John C. (1994). Market Orientation, Customer Values, and Superior Performance. *Business Horizons* 50, 22-28.

Slater, Stanley F. and Narver, John C. (1995). Market Organization and The Learning Organization *Journal of Marketing*, 59, 63-74.

Slater, Stanley F. and Narver, John C. (2000). The Positive Affect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research* 48, 69-73.

Slavik, S. (2009). *Strategický Manažment*. Vydanie Bratislava: Sprint Dva: 2vydanie Bratislava: Sprint dva.

Smith, K. G., Guthrie, J. P. and Chen, M. J. (1989). Strategy Size and Performance. *Organizational Studies*, 10(1), 63-81.

Smith, Robert J. and Bennett Colin. (2015). Competitive Conditions, Competitive Advantage and The Location of SMEs *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9 Iss 1 pp. 73-86.

Smith, T.M., Reece, J.S. (1999). The Relationship of Strategy, Fit, Productivity, and Business Performance in a Services Setting. *Journal of Operations Management*, 17(2), 145-161.

Song, Jing., Yingsong Wei., Rui Wang. (2015). Market Orientation and Innovation Performance: The Moderating Cole of Firm Ownership Structures. *Industrial Journal of Research in Marketing*, 32, 319-331.

Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., Calantone, R. (2005). Marketing and Technology Resource Complementarity: An Analysis of Their Interaction Effect in Two Environmental Contexts. *Strategic Management Journal*, 26, 256-276.

Song, X. M., Dyer, B., (1995). Innovation Strategy and the R&D Marketing Interface in Japanese Firms: A Contingency Perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(4), 360-371.

Stettner, U., and Lavie, D. (2013). Ambidexterity Under Scrutiny: Exploration and Exploitation via Internal Organization, Alliances, and Acquisitions. *Strategic Management Journal*.

Stewart, A. T. (1997). Intellectual Capital The New Wealth of Organizations.

Stokes, D., Wilson, N. Andover: Cengage Learning EMEA. (2010). Entrepreneurship and Small Business Management (6th ed.). *Andover: Cengage Learning EMEA*.

Stone, M. (1995). Strategic Development Related to Europeanization of UK Logistics and Distribution Service Suppliers. *European Business Review*, 95(5), 9-14.

Subramanian, A. and Nilakanta, S. (1996). Organizational Innovativeness: Exploring The Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance. *Omega*, 24(6), 631-677.

Thompson, A. and Strickland, A. J. (1993). *Strategic Management*. Irwin, Burr Ridge, Il.

Tabas, J. and M. Beranova. (2014). Innovations Effect in the Company's Value. *Procedia Economics and Finance*, 12, 695-701.

Theyel, G., (2000), Management Parctices for Environmental Innovation, *Journal of Operation and Production Management*, Vol. 20 (2), PP. 249-266

Trade, (2000). *Performance Measurement Process*.

Treacy, M. and F. Wiersema. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. New York: Addison-Wesley.

Triguero, Angelo (2018). Inbound Open Innovative Strategies and Eco Innovation in The Spanish Food and Beverage Indsustry. *Sustainable Production and Consumption* 15 49-64

- Tuomi, Likka. (1999). *Corporate Knowledge: Theory and Practices of Intelligent Organizations*. Helsinki, Finland: Metaxis.
- Tushman, Michael L. and O'Reilly, Charles A. (1997). *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Tutar, Hasan & Sima Nart, Dursun Bingol. (2015). The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance: The Case of ASEM. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207 709-719
- Tung, J., (2012), A Study of Product Innovation on Firm Performance, *The International Journal of Organizational Innovation* Vol. 4 (3), pp 84-97
- Ural, T., Acaravci, S.K. (2006). The Effects of Firm's Strategic Factors on Export and Firm Performance: A Comparison of Permanent and Sporadic Exporters. *Problems and Perspectives in Management*, 4, 42-62.
- Ucakturk, et. al. (2013). Power Perception of Developing Countries in Their Sustainable Growth and Innovation Strategies. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 99 122-121
- Varadarajan, P. R. (1992). Marketing's Contribution to Strategy: The View from a Different Looking Glass'. *Journal of the Academy of Marketing Science* 20 (Fall), 323-343.
- Venkatraman, N. Ramanujam V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 801, 811-814.
- Varis, M. dan Littunen, H, (2010), Types of Innovation, Sources of Information and Performance in Entrepreneurial SMEs, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13(2), PP 128-154.
- Voss, G. B., and Voss, Z. G. (2013). Strategic Ambidexterity in Small and Medium Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains. *Organization Science*, 25(5), 1459-1477.
- Waddock, S. A. and Graves, S. B. (1997). Quality of Management and Quality of Stakeholder Relations. *Business and Society*, 36 (3), 250-279.
- Wang, Y. and Costello, P. (2009). An Investigation into Innovations in SMEs: Evidence from The West Midlands, UK. *Journal of Entrepreneurship*, 18 (1), 65-93.
- Wang, Wenke et al. (2018). Uncertain Environment Dynamic Innovation Capabilities and Innovation Strategies: A Case Study on Qihoo 360. *Computer in Human Behavior Journal*. Webster, F. E., Jr. (1994). *Market-Driven Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Webster, F. E., Jr. (1981). Top Management's Concerns About Marketing: Issues for the 1980's. *Journal of Marketing*, 45(3), 9-16.

Webster, F.L. (1994). Marketing Management: Providing Value to Customers', in Collins, E.G.C. and Devanna, M.A. (eds) New York: Wile: The New Portable MBA.

Webster, Frederick E. Jr. (1988). The Rediscovery of The Marketing Concept. *Business Horizons Greenwich, May/June 31*, 29.

Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison Wesley.

Whetten, D. A. (1987). Organizational Growth and Decline Process. *Annual Review of Sociology*, 13 (1), 335-358.

Williams, D., and Hare, L., (2012). *Competitiveness of Small Hotels in Jamaica: An Exploratory Analysis*. EBSCOhost.

Winter, S. (1987). Knowledge and Competence as Strategic Assets. In D. Teece (Ed.). *The Competitive Challenge*, 159-184.

Wonglimpiyarat, Jarunee. (2015). New Economics of Innovation: Strategies to Support High-Tech SMEs. *Journal of High Technology Management Research*.

Xiaosong, D.P., G.S. Roger dan S., Rachna (2011), Competitive Priorities, Plant Improvement and Innovation Capabilities, and Operational Performance *International Journal of Operation and Production Management*, Vol. 31 (5), pp 484-510

Xu, Yan (2018). Evaluating WEEE Recycling Innovation Strategies with Interacting Sustainability Related Criteria. *Journal of Cleaner Production* 190 618-629

Yamin, S., Gunasekaran, A., and Mavondo, F.T., (1999). Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis. *Technovation*, 19, 507-518.

Yanying, Chen Yijun Yuan, (2007) "The Innovation Strategy of Firms: Empirical Evidence from The Chinese High Tech Industry", *Journal of Technology Management in China*, Volume 2 Issue: 2, pp.145-153.

Yasar, Fatih (2010). Competitive Strategies and Firm Performance: Case Study on Gaziantep Carpeting Sector. *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute* 7(14), 309-324

Yasuda, T. (2015). Firm Growth, Size, Age and Behavior in Japanese Manufacturing. *Small Business Economics*, 24(11-15).

Yildiz, Sebahattin and Faruk Baştürk; Ilknur Taştan Bozc. The Effect of Leadership and Innovativeness on Business. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 785-793.

Chen, Yu Shan and Ming-Ji James Lin, Ching Hsun Chang (2009). The Positive Effects of Relationship Learning and Absorptive Capacity on Innovation Performance and Competitive Advantage in Industrial Markets. *Industrial Marketing Management* 38, 152-158.

Yu, X., Chen, Y., Nguyen, B., and Zhang, W., (2014). Ties with Government, Strategic Capability and Organizational Ambidexterity: Evidence from China's Information Communication Technology Industry. *Information Technology and Management*, 15 (2), 81-98.

Yuchtman, E. and Seashore, S. (1967). Factorial Analysis of Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly* 12(3), 377-395.

Zahra, S. A. and Pearce II, J. A. (1990). Research Evidence on The Miles and Snow Typology. *Journal of Management*, 16(4), 751-768.

Zahra, S. A. and Das, S. R. (1993). Innovation Strategy and Financial Performance in Manufacturing Companies: An Empirical Study, *Production and Operation Management*, 2, 1, pp, 15-37.

Zarrabi, Ferial et. al. (2018). Alignment Between Innovation Strategy and Out Comes. *Journal Procedia-Social and Behavioral Sciences* 75 (2013)18-24.

Zaied, Hanène Louati and Habib Affes. (2015). The Relationship Between Organizational Innovations, Internal Sources of Knowledge and Organizational Performance. *International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC)*, 6 (March) (1).

Zamecnik, Roman and Rastislav Rajnoha (2015). Strategic Business Performance Management on the Base of Controlling and Managerial Information Support *Procedia Economics and Finance*, 26, 769-776.

Zammuto, R. Academic Management Review. (1984). A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness. 606, 9-16.

Zawislak, P. A., Alves, A. C., Tello Gamarra, J., Barbieux, D., Reichert, F. M. (2012). Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability. *Journal of Technology Management and Innovation* 7 (2), 14-26.

Zemir Cemal, Mahmut Kole, Hacer Yildiz (2015). The Mediating Role of Innovation Capability on Market Orientation and Export Performance: An Implementation on SMEs in Turkey *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 207. 700-708

Zhang, M.J., (2011), Firm Level Performance Impact of IS Support for Product Innovation, *European Journal Innovation and Management* 14 (1), 118132.

Zhou KZ, Brown JR, Dev CS. (2009). Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand Based Perspective. *Business Research Advanced Online Access*.

