

**STRATEGI MENCIPTAKAN KEUNGGULAN
BERSAING PRODUK MELALUI ORIENTASI PASAR ,
INOVASI, DAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN
DALAM RANGKA MENINGKATKAN KINERJA
PEMASARAN**

(Studi empiris pada: Industri Pakaian Jadi Skala Kecil dan Menengah di kota
Semarang)



TESIS

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

MEIKE SUPRANOTO

C4A008066

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2009**



Sertifikasi

Saya, Meike Supranoto, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada dipundak saya.

Semarang, Desember 2009

Meike Supranoto

PENGESAHAN TESIS

**Yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa
draft tesis berjudul:**

**STRATEGI MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING
PRODUK MELALUI ORIENTASI PASAR, INOVASI, DAN
ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DALAM RANGKA
MENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN
(Studi empiris pada: Industri Pakaian Jadi Skala Kecil dan Menengah di kota
Semarang)**

**Yang disusun oleh Meike Supranoto, NIM C4A008066
Telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal.....**

Pembimbing Pertama

Pembimbing Kedua

Dr. Ibnu Widiyanto, MA

I Made Sukresna, SE, MSi

**Semarang
Universitas Diponegoro
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program**

Prof.Dr.Augusty Tae Ferdinand,MBA

ABSTRAKSI

Penelitian ini menganalisis pengaruh orientasi pasar, inovasi, dan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Rumusan masalah adalah bagaimana menciptakan keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja pemasaran.

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah industri pakaian jadi skala kecil dan menengah di Semarang yang berjumlah 170 industri. Dan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 150 industri. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan jawaban nilai 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 10 (sangat setuju). Alat analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui program AMOS 6.0.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa model penelitian dapat diterima dengan *goodness of fit*, yaitu chi-square= 234,552 ; probabilitas= 0,058 ; GFI= 0,873 ; AGFI= 0,841 ; TLI= 0,985 ; CFI= 0,987 ; CMIN/DF= 1,161 ; dan RMSEA= 0,033. Semua hipotesis dapat diterima setelah dilakukan analisis SEM. Hal ini berarti orientasi pasar, inovasi, dan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing dan selanjutnya keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

Secara umum kesimpulan dari hasil pengujian model yang diterapkan pada industri pakaian jadi skala kecil dan menengah di Semarang menunjukkan bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai melalui orientasi pasar, inovasi, dan orientasi kewirausahaan, dimana keunggulan bersaing yang dihasilkan perusahaan dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Penelitian ini memberikan beberapa keterbatasan penelitian serta agenda penelitian mendatang yang bisa dilakukan pada penelitian lanjutan.

Kata kunci: *Orientasi Pasar, Inovasi, Orientasi Kewirausahaan, Keunggulan Bersaing, Kinerja Pemasaran.*

ABSTRACT

This research has analyzed the effect of market orientation, innovation and entrepreneurship orientation toward competitive advantage to increase marketing performance. This riset formula is how to create competitive advantage to increase marketing performance.

Population which has selected in this research is small and medium scale clothing industry at Semarang. Those are 170 industries. Total sample in this research are 150 industries. Collecting data used questioner, with score start from 1 (very disagree) to 10 (really agree). Analyzed data tool which has been used is SEM (Structural Equation Model) through AMOS program 6.0.

The result of data analyze showed that research model can be accepted with goodness of fit, they are chi – square = 234,552; probability = 0,058; GFI = 0,873; AGFI = 0,84; TLI = 0,985; CFI = 0,987; CMIN/DF = 1,61; and RMSEA = 0,033. All hypothesis can be accepted after SEM analyzes conducted. This matter means market orientation, innovation and entrepreneurship orientation have positive affect and significant toward competitive advantage. Then competitive advantage has positive affect and significant toward marketing performance.

General conclusion from result of the model test which has applied to small and medium scale clothing industry at Semarang showed that competitive advantage can be reached through market orientation, innovation and entrepreneurship orientation, from there competitive advantage which has been produced by the industry can increase marketing performance. This research has given some research limitation and also give agenda for the next research.

Keywords : Market Orientation, Innovation and Entrepreneurship Orientation, Competitive Advantage

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan kasih dan rahmat-Nya, sehingga tesis yang berjudul “ Strategi Menciptakan Keunggulan Bersaing Produk Melalui Orientasi Pasar, Inovasi, dan Orientasi Kewirausahaan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pemasaran “ ini dapat selesai dengan baik dan tepat pada waktunya. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari, bahwa tesis ini tidak akan dapat selesai tanpa adanya bantuan pengajaran, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak. Untuk itu dalam kesempatan yang berharga ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar – besarnya kepada:

1. Prof.Dr.Augusty Tae Ferdinand,MBA, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menyusun tesis ini.
2. Dr.Ibnu Widiyanto,MA, selaku pembimbing utama tesis yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam penyusunan tesis ini.
3. I Made Sukresna,SE,MSi, selaku pembimbing anggota tesis yang telah bersedia meluangkan waktu , tenaga, dan pikiran dalam penyusunan tesis ini.
4. Seluruh staf pimpinan, karyawan, dan pengajar Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu dalam proses kelancaran kuliah.
5. Responden, yang telah meluangkan waktu, dan memberikan ijin serta informasi bagi penelitian ini.

6. Orangtua, kakak – kakak, dan segenap keluarga yang telah memberikan dorongan moril dan semangat dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Benny Suryadi G, suamiku tercinta yang selalu menemani dalam suka maupun duka dan telah banyak membantu dari awal penulisan tesis ini.
8. Seluruh teman – teman seperjuangan angkatan XXXII pagi yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam penulisan tesis ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu baik secara langsung maupun tidak langsung yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Walaupun penulis telah berusaha sebaik mungkin, namun penulis menyadari bahwa tesis ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan yang ada. Atas segala kesalahan dan kekurangan yang mungkin ditemukan dalam tesis ini, dengan segala kerendahan hati penulis menerima kritik dan saran perbaikan yang membangun guna penyempurnaan tesis ini.

Akhir kata penulis berharap agar tesis ini dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi para pembaca yang memerlukannya. Terima Kasih.

Semarang, Desember
2009

Meike Supranoto
C4A008066

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Pengesahan Draft Tesis	iii
Pengesahan Tesis	iv
ABSTRAKSI	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
Bab I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
Bab II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
PENELITIAN.....	10
2.1. Keunggulan Bersaing	10
2.2. Orientasi Pasar	12
2.3. Inovasi	17
2.4. Orientasi Kewirausahaan	21
2.5. Kinerja Pemasaran	24
2.6. Pengembangan Model	28
2.7. Definisi Operasional Variabel	29
2.8. Indikator Variabel	30
2.8.1. Indikator Variabel Inovasi	30
2.8.2. Indikator Variabel Orientasi Pasar	32
2.8.3. Indikator Variabel Orientasi Kewirausahaan	33
2.8.4. Indikator Variabel Keunggulan Bersaing	34
2.8.5. Indikator Variabel Kinerja Pemasaran	35
2.9. Hipotesis	36

Bab III METODE PENELITIAN	37
3.1. Jenis dan Sumber Data	37
3.2. Populasi dan Sampel	38
3.3. Metode Pengumpulan Data	40
3.4. Teknik Analisis	41
3.5. Uji Reliabilitas dan Variance Extract	53
Bab IV ANALISIS DATA	55
4.1. Deskripsi Responden	55
4.1.1. Responden Menurut Jenis Kelamin.....	56
4.1.2. Responden Menurut Usia	56
4.1.3. Responden Menurut Lamanya Perusahaan Beroperasi...	57
4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Awal	58
4.3. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian	60
4.3.1. Pengembangan Model Berdasarkan Teori	60
4.3.2. Menyusun Diagram Alur	60
4.3.3. Konversi Diagram Alur ke Dalam Persamaan	61
4.3.4. Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi	61
4.3.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruktif Eksogen	63
4.3.4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruktif Endogen	67
4.3.4.3. Analisis SEM	70
4.3.5. Analisis Problem Identifikasi	73
4.3.6. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	73
4.3.6.1. Evaluasi <i>Univariate Outlier</i>	73
4.3.6.2. Evaluasi <i>Multivariate Outlier</i>	75
4.3.6.3. Uji Normalitas Data	76
4.3.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas	77
4.3.6.5. Uji Heterokedastisitas	79
4.3.6.6. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik	82
4.3.7. Interpretasi dan Modifikasi Model	83
4.4. Uji Reliability dan Variance Extract	84

4.4.1. Uji Reliability	84
4.4.2. Variance Extract	84
4.5. Deskriptif Variabel	86
4.5.1. Orientasi Pasar	87
4.5.2. Inovasi	87
4.5.3. Orientasi Kewirausahaan	88
4.5.4. Keunggulan Bersaing	89
4.5.5. Kinerja Pemasaran	90
4.6. Pengujian Hipotesis Penelitian	94
4.6.1. Uji Hipotesis 1	95
4.6.2. Uji Hipotesis 2	96
4.6.3. Uji Hipotesis 3	96
4.6.4. Uji Hipotesis 4	97
Bab V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	98
5.1. Hasil Uji Hipotesis	98
5.1.1. Hasil Uji Hipotesis 1	98
5.1.2. Hasil Uji Hipotesis 2	99
5.1.3. Hasil Uji Hipotesis 3	99
5.1.4. Hasil Uji Hipotesis 4	99
5.2. Kesimpulan Masalah Penelitian	100
5.3. Implikasi Teoritis	101
5.4. Implikasi Manajerial	103
5.5. Keterbatasan Penelitian	106
5.6. Agenda Penelitian Mendatang	107

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Nilai Produksi Industri Pakaian Jadi Di Jawa Tengah....	6
Tabel 1.2	Research Gap, Penelitian, dan Temuan.....	8
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	27
Tabel 2.2	Definisi Operasional Variabel	30
Tabel 3.1	Indikator – Indikator Variabel	47
Tabel 3.2	Model Pengukuran	48
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ...	56
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	57
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya Perusa- haan beroperasi	57
Tabel 4.4	Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kuesioner ...	59
Tabel 4.5	Sample Covariance	62
Tabel 4.6	Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	65
Tabel 4.7	Hasil Regression Weights Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	66
Tabel 4.8	Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	68
Tabel 4.9	Hasil Regression Weights Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	69
Tabel 4.10	Hasil Uji Full Model	70
Tabel 4.11	Hasil Regression Weight Analisis SEM.....	72
Tabel 4.12	Descriptive Statistics	74
Tabel 4.13	Evaluasi Multivariate Outlier	76
Tabel 4.14	Normalitas Data	78
Tabel 4.15	Standardized Residual Covariance	83
Tabel 4.16	Uji Reliability dan Variance Extract	85
Tabel 4.17	Descriptive Statistics Orientasi Pasar	87
Tabel 4.18	Descriptive Statistics Inovasi	88
Tabel 4.19	Descriptive Statistics Orientasi Kewirausahaan	89
Tabel 4.20	Descriptive Statistics Keunggulan Bersaing	90
Tabel 4.21	Descriptive Statistics Kinerja Pemasaran	91

Tabel 4.22	Crosstabulation Kinerja Pemasaran–Jenis Kelamin	92
Tabel 4.23	Crosstabulation Kinerja Pemasaran–Umur Responden..	93
Tabel 4.24	Crosstabulation Kinerja Pemasaran–Lama Perusahaan Beroperasi	94
Tabel 4.25	Kesimpulan Hipotesis	97
Tabel 5.1	Implikasi Manajerial	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Pemikiran Teoritis	29
Gambar 2.2	Indikator Inovasi	31
Gambar 2.3	Indikator Orientasi Pasar	32
Gambar 2.4	Indikator Orientasi Kewirausahaan	34
Gambar 2.5	Indikator Keunggulan Bersaing	35
Gambar 2.6	Indikator Variabel Kinerja Pemasaran	36
Gambar 3.1	Path Diagram	46
Gambar 4.1	Analisis Faktor Konfirmatori konstruk eksogen	64
Gambar 4.2	Analisis Faktor Konfirmatori konstruk endogen	67
Gambar 4.3	Hasil Uji SEM	70
Gambar 4.4	Diagram Heterokedastisitas – Keunggulan Bersaing	81
Gambar 4.5	Diagram Heterokedastisitas – Kinerja Pemasaran	82

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Munculnya persaingan dalam dunia bisnis merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Dengan adanya persaingan, maka perusahaan – perusahaan dihadapkan pada berbagai peluang dan ancaman baik yang berasal dari luar maupun dari dalam negeri. Untuk itu setiap perusahaan dituntut untuk selalu mengerti dan memahami apa yang terjadi dipasar dan apa yang menjadi keinginan konsumen, serta berbagai perubahan yang ada di lingkungan bisnisnya sehingga mampu bersaing dengan perusahaan – perusahaan lainnya. Sudah seharusnya perusahaan berupaya untuk meminimalisasi kelemahan – kelemahannya dan memaksimalkan kekuatan yang dimilikinya. Dengan demikian perusahaan dituntut untuk memilih dan menetapkan strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan.

Dengan adanya tekanan persaingan begitu ketat, sehingga secara langsung atau tidak langsung sangat mempengaruhi kinerja organisasi perusahaan termasuk pada industri pakaian jadi skala kecil dan menengah. Perubahan yang begitu cepat dalam dewasa ini, baik dalam hal teknologi, kebutuhan pelanggan dan siklus produk semakin pendek menyebabkan permasalahan serius bagi dunia usaha tak terkecuali usaha kecil dan menengah.

Keberadaan pemerintah dalam hal peningkatan kinerja usaha kecil dan menengah sudah sangat serius ini terbukti dari pemberian kredit lunak kepada pemilik usaha untuk dapat meningkatkan kapabilitas mereka dalam meningkatkan kinerja perusahaan, namun pemberian kredit oleh pemerintah masih kurang merata, karena banyaknya usaha kecil dan menengah yang ada di Indonesia. Kecenderungan pemberian kredit adalah pada pengusaha besar daripada pengusaha kecil dan menengah karena alasan kelemahan manajerial pemasaran (Sugiarto,2008).

Sebagian UKM masih mempunyai berbagai kelemahan yang bersifat eksternal, seperti kurangnya kemampuan untuk beradaptasi terhadap pengaruh lingkungan yang strategis, kurang cekatan dalam peluang – peluang usaha, kurangnya kreativitas dan inovasi dalam mengantisipasi berbagai tantangan sebagai akibat resesi ekonomi yang berkepanjangan. Disamping itu faktor internal dari sebagian UKM yaitu kurangnya kemampuan manajerial dan keterampilan, kurangnya akses terhadap informasi teknologi, permodalan dan pasar. Kelemahan internal ini disebabkan sebagian SDM pengelola UKM kurang berkualitas dalam mengantisipasi berbagai masalah yang

sedang dihadapi (Sugiarto,2008).

Dari berbagai kekurangan yang tersebut diatas diperlukan adanya perhatian khusus terhadap nasib dari keberadaan UKM sebagai penunjang ekonomi riil masyarakat. Persaingan usaha yang begitu ketat mengharuskan perusahaan memiliki keunggulan bersaing, jika tidak maka perusahaan tersebut tidak dapat bertahan lama.

Keunggulan bersaing dalam sebuah organisasi dapat diperoleh dengan memperhatikan nilai superior bagi pelanggan, kebudayaan dan iklim untuk membawa perbaikan pada efisiensi dan efektivitas.

Dengan kemajuan teknologi yang tidak dapat dibendung maka suatu produk perusahaan akan tambah berkembang sampai pada suatu titik, dimana produk tersebut nantinya akan sulit dibedakan antara satu dengan lainnya. Agar menang dalam suatu persaingan, maka dalam memasarkan produk saat ini produsen tidak hanya berdasarkan pada kualitas produk saja, tetapi juga bergantung pada strategi yang umumnya digunakan perusahaan yaitu orientasi pasar (Never and Slater,1990) dan inovasi (Wahyono,2002) serta orientasi kewirausahaan (Weerawerdena,2003).

Menurut Kohli dan Jaworski (1990,p.1-18), orientasi pasar merupakan budaya perusahaan yang bisa membawa pada meningkatnya kinerja pemasaran. Never dan Settler (1990,p.34) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku – perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan superior value bagi pembeli dan menghasilkan superior performance bagi perusahaan. Perusahaan yang telah menjadikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi akan berdasar pada kebutuhan dasar eksternal, keinginan dan permintaan pasar sebagai dasar dalam penyusunan strategi bagi masing – masing unit bisnis dalam organisasi, dan menentukan keberhasilan perusahaan.

Menurut Nerver dan Slater (1990) mengemukakan temuan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, sedangkan Greenley (1995) mendapatkan hasil bahwa hubungan antara orientasi pasar dan kinerja pemasaran kurang signifikan.

Selain orientasi pasar, inovasi juga dapat dijadikan sebagai salah satu strategi dalam mencapai keunggulan bersaing . tujuan utama dari inovasi adalah untuk memenuhi permintaan pasar sehingga produk inovasi merupakan salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan bersaing bagi perusahaan (Wahyono,2002). Pelanggan umumnya menginginkan produk – produk yang inovatif sesuai dengan keinginan mereka. Bagi perusahaan, keberhasilannya dalam melakukan

inovasi berarti perusahaan tersebut selangkah lebih maju dibandingkan pesaingnya. Hal ini menuntut kemampuan perusahaan dalam mengenali selera pelanggannya sehingga inovasi yang dilakukannya pada akhirnya memang sesuai dengan keinginan pelanggannya. Dengan demikian inovasi harus benar – benar direncanakan dan dilakukan dengan cermat.

Di sisi lain, dunia bisnis kini mulai menganut pemikiran baru, dimana kewirausahaan disebut sebagai salah satu faktor untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi perusahaan berkelanjutan dan berdaya saing tinggi. Wirausaha sendiri berarti suatu kegiatan manusia dengan mengerahkan tenaga pikiran atau badan untuk menciptakan atau mencapai suatu pekerjaan yang dapat mewujudkan insan mulia (Weerawerdena,2003).

Menurut frees (2002,p.276) orientasi kewirausahaan adalah kunci untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Perusahaan yang pemimpinnya berorientasi wirausaha memiliki visi yang jelas dan berani untuk menghadapi risiko sehingga mampu menciptakan kinerja yang baik. Hart (1992, dalam Nasir dan Handoyo,2003) menyatakan bahwa organisasi dengan tipe wirausaha adalah berhubungan dengan kinerja pemasaran yang rendah. Hasil penemuannya menunjukkan bahwa perusahaan yang manajer puncaknya adalah wirausahawan ternyata lebih banyak yang kinerjanya rendah dibandingkan yang para manajer puncaknya bukan wirausahawan.

Tingginya tingkat persaingan yang ada tidak hanya dirasakan oleh perusahaan – perusahaan besar tetapi juga dialami oleh perusahaan kecil dan menengah di Indonesia, seperti industri pakaian jadi di Semarang. Perubahan yang terjadi dalam industri pakaian jadi diantaranya adalah menurunnya nilai produksi pakaian jadi. Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa kinerja pasar ditunjukkan dengan realisasi penurunan nilai produksi selama tahun 2006 sampai dengan 2008. Kasus tersebut akan dijadikan penerapan penelitian ini. Persaingan diantara perusahaan yang ada semakin menguat dan berbagai cara yang dilakukan oleh pengusaha untuk meningkatkan kinerja pemasarannya.

Semakin agresifnya pelaku pasar dalam merebut porsi pasar yang menyebabkan industri kecil dan menengah memandang perlu untuk menerapkan strategi produk inovatif yang bersaing disamping meningkatkan kepuasan pelanggan. Dari kasus yang terjadi pada usaha kecil dan menengah yang ada di Semarang, dapat ditarik kesimpulan bahwa keunggulan bersaing produk yang inovatif dengan produk sejenis menarik untuk ditelaah lebih lanjut dalam ruang lingkup yang berbeda untuk memberikan kontribusi perusahaan berupa implikasi manajerial yang berhubungan

dengan pengaruh orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, dan inovasi terhadap keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Pada tabel berikut akan disajikan gambaran kondisi pakaian jadi di Jawa Tengah.

Tabel 1.1
Nilai Produksi Industri Pakaian Jadi
Di Jawa Tengah

Tahun	Nilai (Rupiah)
2005	1.526.946.273.330
2006	916.167.764.000
2007	705.174.328.000
2008	504.270.162.000

Sumber : Badan Pusat Statistik (2008)

Dari tabel 1.1 tampak bahwa nilai produksi industri pakaian jadi terus mengalami penurunan dari tahun 2006 sampai dengan 2008. Pada tahun 2006 produksi pakaian jadi menurun sebesar 40%, pada tahun 2007 menurun sebesar 23,03% dan pada tahun 2008 mengalami penurunan sebesar 28,49%. Sementara itu menurut harian Suara Merdeka, hari selasa 22 april 2008, mengatakan bahwa nilai produksi pakaian jadi untuk industri kecil dan menengah di Semarang terus mengalami penurunan dari tahun 2005 hingga awal 2008.

Menurut sumber dari Badan Pusat Statistik, kondisi yang tidak stabil ini dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya krisis ekonomi, kenaikan harga bahan bakar, kenaikan tarif dasar listrik. Faktor – faktor tersebut menjadi faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan.

Kesuksesan perusahaan untuk menjaga kelangsungan penjualan produknya terletak pada kemampuannya untuk berinovasi. Dari sinilah para pemilik industri pakaian jadi di Semarang harus mampu menghasilkan ‘ keunikan ‘ sehingga menumbuhkan keunggulan bersaing. Secara sederhana, dapat dikatakan, industri pakaian jadi di Semarang dituntut untuk mampu menggali dan memanfaatkan keunggulannya.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam penelitian yang dikemukakan oleh Kandampully dan Duddy (1999,p.51-56) menemukan bahwa inovasi merupakan faktor penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Sedangkan penelitian lainnya yang dilakukan oleh Burden dan Proctor (2000,p.90-96) justru menemukan bahwa fokus pada pelanggan (merupakan salah satu elemen dari orientasi pasar)

ternyata juga menjadi faktor penting untuk menciptakan keunggulan bersaing. Bagi perusahaan, keberhasilan dalam menciptakan keunggulan bersaing diyakini sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerjanya. Hamel dan Prahalad (1994) menyatakan bahwa kompetensi pengetahuan pemasaran menjadi kunci keberhasilan kinerja pemasaran secara signifikan. Selanjutnya penelitian ini akan menjadikan ketiga faktor tersebut yaitu inovasi, orientasi pasar, dan orientasi kewirausahaan sebagai faktor – faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja pemasaran.

Tabel 1.2
Research Gap, Penelitian, dan Temuan

Research Gap	Penelitian	Temuan
Terdapat perbedaan pendapat tentang pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran	Nerver dan Slater (1990) Greenley (1995)	Bahwa hubungan antara orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Bahwa hubungan antara orientasi pasar dan kinerja pemasaran kurang signifikan.
Terdapat perbedaan pendapat tentang orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran	Frees (2002,p.276) Hart (1992, dalam Nasir dan Handoyo,2003)	Orientasi kewirausahaan adalah kunci untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Organisasi dengan tipe wirausaha adalah berhubungan dengan kinerja perusahaan yang rendah.
Terdapat perbedaan pendapat tentang inovasi terhadap kinerja pemasaran	Nerver dan Slater (1990) Kohli Jaworski (1993)	Inovasi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Inovasi kurang berpengaruh terhadap kinerja pemasaran.

Masalah penelitian, sebagaimana telah dijelaskan diatas bahwa adanya persaingan industri pakaian jadi yang menyebabkan menurunnya kinerja pemasaran. Kunci keberhasilannya untuk mampu bertahan di tengah persaingan terletak pada kemampuannya dalam mengembangkan keunggulannya.

Berdasarkan research gap dan masalah penelitian diatas, maka dapat diambil beberapa

pertanyaan yang menjadi pertanyaan penelitian, yaitu:

- Apa pengaruh orientasi pasar, inovasi, dan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing?
- Apa pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran pemasaran?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

- Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh orientasi pasar, inovasi, dan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing.
- Menganalisis pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran perusahaan.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

- Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang menyangkut orientasi pasar, inovasi, dan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja pemasaran.
- Penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan masukan bagi manajemen perusahaan dalam usahanya meningkatkan kinerja pemasaran.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. Keunggulan Bersaing

Pada dasarnya setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu lingkungan industri mempunyai keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Umumnya perusahaan menerapkan strategi bersaing ini secara eksplisit melalui kegiatan – kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan yang ada. Pemikiran dasar dari penciptaan strategi bersaing berawal dari pengembangan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan dikembangkan, apakah sebenarnya yang menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pengertian keunggulan bersaing sendiri memiliki dua arti yang berbeda tetapi saling berhubungan. Pengertian pertama menekankan pada keunggulan atau superior dalam hal sumber daya dan keahlian yang dimiliki perusahaan. Perusahaan yang memiliki kompetensi dalam bidang pemasaran, manufacturing, dan inovasi dapat menjadikannya sebagai sumber – sumber untuk mencapai keunggulan bersaing. Melalui ketiga bidang kompetensi tersebut, perusahaan dapat mengembangkan strategi sehingga dapat menghasilkan produk laku di pasaran. Sedangkan pengertian kedua menekankan pada keunggulan dalam pencapaian kinerja selama ini. Pengertian ini terkait dengan posisi perusahaan dibandingkan dengan apa pesaingnya. Perusahaan yang terus memperhatikan perkembangan kinerjanya dan berupaya untuk meningkatkan kinerja tersebut memiliki peluang mencapai posisi persaingan yang baik maka sebenarnya perusahaan telah memiliki modal yang kuat untuk terus bersaing dengan perusahaan lain (Dogre dan Vickrey,1994,p.669-670).

Bharadwaj *et al.*,(1993,p83-84) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Keahlian dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dan penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk diiru oleh para pesaingnya. Sedang asset atau sumber daya unik merupakan sumber daya nyata yang diperlukan perusahaan guna menjalankan strategi bersaingnya. Kedua sumber daya ini harus diarahkan guna mendukung penciptaan kinerja perusahaan yang berbiaya rendah dan memiliki perbedaan dengan perusahaan lain.

Pendapat yang serupa juga dikemukakan oleh Porter (1990,p.3) yang menjelaskan bahwa keunggulan bersaing adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus sehingga perusahaan dapat mendominasi baik dipasar maupun pasar baru. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai – nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagai para pembelinya. Pelanggan umumnya lebih memilih membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkannya. Namun demikian nilai tersebut juga akan dibandingkan dengan harga yang ditawarkan. Pembelian produk akan terjadi jika pelanggan menganggap harga produk sesuai dengan nilai

yang ditawarkannya. Hal ini didukung oleh pendapat Styagraha (1994,p.14) yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu badan usaha untuk memberikan nilai lebih terhadap produknya dibandingkan para pesaingnya dan nilai tersebut memang mendatangkan manfaat bagi pelanggan.

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing adalah keunikan, jarang dijumpai, tidak mudah ditiru, tidak mudah diganti, dan harga bersaing. Keunikan produk adalah keunikan produk perusahaan yang memadukan nilai seni dengan selera pelanggan. Harga bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan harga produknya dengan harga umum di pasaran. Tidak mudah dijumpai berarti keberadaannya langka dalam persaingan yang saat ini dilakukan. Tidak mudah ditiru berarti dapat ditiru dengan tidak sempurna. Sulit digantikan berarti tidak memiliki pengganti yang sama.

2.2. Orientasi Pasar

Orientasi pasar merupakan sesuatu yang penting bagi perusahaan sejalan dengan meningkatnya persaingan global dan perubahan dalam kebutuhan pelanggan dimana perusahaan menyadari bahwa mereka harus selalu dekat dengan pasarnya . Oreintasi pasar merupakan budaya bisnis dimana organisasi mempunyai komitmen untuk terus berkreasi dalam menciptakan nilai unggul bagi pelanggan. Narver dan Slater (1990,p.21) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dalam menciptakan perilaku penting untuk penciptaan nilai unggul bagi pembeli serta kinerja dalam bisnis. Sedangkan Uncles (2000,p.1) mengartikan orientasi pasar sebagai suatu proses dan aktivitas yang berhubungan dengan penciptaan dan pemuasan pelanggan dengan cara terus

menilai kebutuhan dan keinginan pelanggan. Penerapan orientasi pasar akan membawa peningkatan kinerja bagi perusahaan tersebut.

Narver dan Slater (1990,p.21-22) menyatakan bahwa orientasi pasar terdiri dari tiga komponen yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi interfunksional. Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing termasuk semua aktivitasnya dilibatkan dalam memperoleh informasi tentang pembeli dan pesaing pada pasar yang dituju dan menyebarkan melalui bisnis, sedangkan koordinasi interfunksional didasarkan pada informasi pelanggan serta pesaing dan terdiri dari usaha bisnis yang terkoordinasi.

Konsep orientasi pelanggan juga dapat diartikan sebagai pemahaman yang memadai tentang target beli pelanggan dengan tujuan agar dapat menciptakan nilai unggul bagi pembeli secara terus menerus. Pemahaman disini mencakup pemahaman terhadap seluruh rantai nilai pembeli, baik pada saat terkini maupun pada saat perkembangannya dimasa yang akan datang. Upaya ini dapat dicapai melalui proses pencarian informasi tentang pelanggan (Uncles,2000,p.1). Dengan adanya informasi tersebut maka perusahaan penjual akan memahami siapa saja pelanggan potensialnya, baik pada saat ini maupun pada masa yang akan datang dan apa yang mereka inginkan untuk saat ini dan saat mendatang. Dari penjelasan ini maka dapat dipahami bahwa penerapan orientasi pasar memerlukan kemampuan perusahaan dalam mencari berbagai informasi pasar sehingga dapat dijadikan dasar bagi perusahaan untuk melakukan langkah atau strategi selanjutnya.

Sedangkan orientasi pesaing berarti bahwa perusahaan memahami kekuatan jangka pendek, kelemahan, kemampuan jangka panjang dan strategi dari para pesaing potensialnya (Narver dan Slater,1990,p.22). Perusahaan yang

berorientasi pesaing sering dilihat sebagai perusahaan yang mempunyai strategi dan memahami bagaimana cara memperoleh dan membagikan informasi mengenai pesaing, bagaimana merespon tindakan pesaing dan juga bagaimana manajemen puncak menanggapi strategi pesaing (Jaworski dan Kohli,1993,p.55). Orientasi pada pesaing dapat dimisalkan bahwa tenaga penjualan akan berupaya untuk mengumpulkan informasi mengenai pesaing dan membagi informasi itu kepada fungsi – fungsi lain dalam perusahaan misalnya kepada divisi riset dan pengembangan produk atau mendiskusikan dengan pimpinan perusahaan bagaimana kekuatan pesaing dan strategi – strategi yang dikembangkan (Ferdinand,2000,p.18).

Nerver dan Slater (1990,p.22) menyatakan bahwa koordinasi interfunksional merupakan kegunaan dari sumber daya perusahaan yang terkoordinasi dalam menciptakan nilai unggul bagi pelanggan yang ditargetkan. Koordinasi interfunksional menunjuk pada aspek khusus dari struktur organisasi yang mempermudah komunikasi antar fungsi organisasi yang berbeda.

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

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Akimova (1999,p.1140-1141) membuktikan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Perusahaan yang menerapkan orientasi pasar memiliki kelebihan dalam hal pengetahuan pelanggan dan kelebihan ini dapat dijadikan sebagai sumber untuk menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Bharadwaj *et al.*,(1993,p.92) juga menyatakan bahwa budaya perusahaan yang menekankan pada pentingnya perusahaan untuk memperhatikan pasar akan mengarah pada penguatan keunggulan bersaing perusahaan tersebut.

Orientasi pasar sangat efektif dalam mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, yang dimulai dengan perencanaan dan koordinasi dengan semua bagian yang ada dalam organisasi untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Oleh karena itu orientasi pasar harus menekankan pentingnya analisis kebutuhan dan keinginan target pasar secara lebih efisien dan efektif dibandingkan dengan pesaingnya dalam usaha untuk mencapai keunggulan bersaing. Penekanan orientasi pasar terhadap daya saing berdasarkan pada pengidentifikasian kebutuhan pelanggan sehingga setiap perusahaan dituntut untuk dapat menjawab kebutuhan yang diinginkan konsumen baik itu melalui penciptaan produk yang baru atau pengembangan dari produk yang sudah ada, agar dapat menciptakan superior value bagi konsumennya secara berkelanjutan dan dapat menjadi modal utama bagi perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan.

Orientasi pasar yang merupakan budaya perusahaan yang menempatkan pasar sebagai kunci kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karenanya dalam rangka mempertahankan tingkat pertumbuhan perusahaan di tengah persaingan yang

semakin kompleks, pasar harus dikelola dengan upaya – upaya yang sistematis, dengan cara menggali informasi dan mengenali kebutuhan pelanggan sehingga produk yang dihasilkan memberikan kepuasan bagi pelanggan. Disamping itu pasar harus didekati dengan cara menggali informasi mengenai karakteristik dan latar belakang pelanggan sehingga antisipasi terhadap pasar dapat dilakukan dengan cara proporsional. Utamanya pasar harus dilayani dengan baik bila perusahaan secara menyeluruh bersifat responsif terhadap tuntutan pelanggan dan pesaing dalam pasar. Dengan demikian dengan berorientasi pada pasar akan mewujudkan keunggulan bersaing perusahaan di tengah – tengah persaingan.

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

Berdasarkan pemikiran tersebut diatas maka hipotesis yang muncul:

H1: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan.

2.3. Inovasi

Menurut Amabile dkk (1996,p.117) inovasi adalah konsep yang lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk atau proses yang baru. Inovasi juga didefinisikan sebagai penerapan yang berhasil dari gagasan kreatif perusahaan. Oleh karena itu perusahaan diharapkan membentuk pemikiran – pemikiran baru dalam menghadapi baik pesaing, pelanggan dan pasar yang ada.

Adanya kesamaan tampilan produk sejenis maupun sistem perusahaan sejenis dari pesaing merupakan faktor pendorong terjadinya inovasi, biasanya produk pesaing itu muncul tanpa mengalami perubahan yang berarti bahkan cenderung statis. Keadaan tersebut dapat menjadi hal yang menguntungkan, karena persaingan yang timbul dengan munculnya produk pesaing dapat diatasi dengan melakukan inovasi produk. Selain inovasi produk, sistem dalam perusahaan juga perlu adanya inovasi. Inovasi merupakan sesuatu yang dapat dilihat sebagai kemajuan fungsional yang dapat membawanya selangkah lebih maju dibandingkan pesaing, apabila memiliki suatu kelebihan yang dipandang sebagai nilai tambah bagi konsumen.

Pengembangan produk baru dan strateginya yang lebih efektif seringkali menjadi penentu keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan, tetapi ini bukanlah sebuah pekerjaan yang mudah. Pengembangan produk baru memerlukan upaya, waktu dan kemampuan termasuk besarnya risiko dan biaya kegagalan. Cooper (2000,p.38) menjelaskan bahwa keunggulan produk baru sangat penting dalam lingkaran pasar global yang sangat bersaing. Keunggulan tersebut tidak lepas dari pengembangan produk inovasi yang dihasilkan, sehingga akan mempunyai keunggulan dipasar yang selanjutnya akan menang dalam persaingan.

Li dan Calantone (1998,p.17) berpendapat bahwa keunikan pada produk diartikan sebagai atribut penting dari keunggulan produk tersebut, yang dipengaruhi daya inovatif serta teknologi yang tinggi, sehingga dapat dihasilkan produk yang sesuai dengan keinginan konsumen.

Wahyono (2002,p.28-29) menjelaskan bahwa inovasi yang berkelanjutan dalam suatu perusahaan merupakan kebutuhan dasar yang pada gilirannya akan

mengarah pada terciptanya keunggulan kompetitif. Secara konvensional, istilah inovasi dapat diartikan sebagai terobosan yang berkaitan dengan produk – produk baru. Namun seiring dengan perkembangan yang terjadi, pengertian inovasi juga mencakup penerapan gagasan atau proses baru. Inovasi juga dipandang sebagai mekanisme perusahaan dalam beradaptasi dengan lingkungannya yang dinamis. Perubahan – perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis telah memaksa perusahaan untuk mampu menciptakan pemikiran – pemikiran baru, gagasan – gagasan baru, dan menawarkan produk inovatif. Dengan demikian inovasi semakin memiliki arti penting bukan saja sebagai suatu alat untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan melainkan juga untuk unggul dalam persaingan.

Menurut Gatignon dan Xerob (1997), dalam melakukan inovasi produk ada 3 hal penting yang harus diperhatikan yaitu keunggulan produk, keunikan produk, serta biaya produk. Produk inovasi dapat gagal karena banyak alasan. Kesalahan dalam menerapkan strategi menjadi sebab yang sering terjadi, sebab lainnya antara lain desain produk yang tidak inovatif, salah memperkirakan persaingan, masalahnya terletak pada desain atau biaya produksinya jauh lebih tinggi dari yang diperkirakan. Tidak cepat bergerak juga dapat menimbulkan masalah, cepatnya laju pertumbuhan kebanyakan produk di pasaran menunjuk

Penelitian Droge dan Vickrey (1994,p.687) menemukan bahwa produk dijadikan sebagai salah satu sumber keunggulan bersaing. Perusahaan yang mampu mendesain produknya sesuai keinginan pelanggan akan mampu bertahan ditengah persaingan karena produknya tetap diminati oleh pelanggan. Hasil penelitian yang sama juga dikemukakan oleh Bharadwaj *et al* (1993, p.89) bahwa kemampuan perusahaan untuk terus melakukan inovasi terhadap produk –

produknya akan menjaga produk tersebut tetap sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Produk inovasi pada dasarnya adalah untuk memenuhi permintaan pasar sehingga produk inovasi merupakan salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan bersaing bagi perusahaan (Han *et al.*,1998,p.35). Dengan demikian, inovasi dapat dijadikan sebagai sumber dari keunggulan bersaing perusahaan. Beberapa indikator yang digunakan untuk menilai inovasi adalah daya kreatifitas, inovasi teknis, perubahan desain, perubahan sistem distribusi, dan sistem administrasi pembayaran. Inovasi teknis adalah inovasi pada proses perusahaan dalam menghasilkan produk. Perubahan desain adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk sesuai keinginan pelanggan. Daya kreatifitas adalah kemampuan perusahaan untuk menciptakan atau mengembangkan ide – ide baru. Perubahan sistem distribusi adalah upaya perusahaan untuk mengembangkan sarana distribusi yang tepat. Sistem administrasi pembayaran adalah upaya perusahaan untuk membuat sistem pembayaran administrasi yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

Dari uraian diatas maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H2: Inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

2.4. Orientasi Kewirausahaan

Kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju kesuksesan. Beberapa literatur manajemen memberikan tiga landasan dimensi – dimensi dari kecenderungan organisasional untuk proses manajemen kewirausahaan, yakni kemampuan inovasi, kemampuan mengambil risiko, dan sifat proaktif (Weerawerdeena,2003,p.411).

Menurut Sigauw, Simpson, dan Baker (1998), kompetensi kewirausahaan dibutuhkan didalam implementasi strategi pemasaran agar diperoleh keunggulan bersaing yang mantap melalui nilai responsifitas atas kebutuhan pelanggan. Sedangkan jiwa kewirausahaan sendiri meliputi 5 hal, yakni: otonomi, keinovatifan, pengambilan risiko, proaktivitas, dan agresifitas kompetitif

Menurut Kottler (2001), pemasaran entrepreneurial merupakan sebuah konsep yang terpadu di era penuh perubahan seperti sekarang ini. Pemasaran entrepreneurial sendiri didefinisikan oleh Morris dan Lewis (2002) sebagai sebuah aktifitas mengidentifikasi secara proaktif upaya mencapai dan mempertahankan pelanggan yang memberikan keuntungan melalui pendekatan yang inovatif terhadap manajemen risiko, efektifitas sumber daya, dan pengembangan nilai.

Kewirausahaan dikenal sebagai pendekatan baru dalam pembaruan kinerja perusahaan. Hal ini, tentu harus direspon secara positif oleh perusahaan yang mulai mencoba bangkit dari keterpurukan ekonomi akibat krisis yang berkepanjangan. Kewirausahaan disebut sebagai *sprearhead* (pelopor) untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi perusahaan berkelanjutan dan berdaya saing tinggi. Membangun kewirausahaan dinyatakan sebagai satu dari empat pilar dalam memperkuat lapangan pekerjaan. Sedangkan wirausaha sendiri berarti suatu kegiatan manusia dengan mengerahkan tenaga pikiran atau badan untuk menciptakan atau mencapai suatu pekerjaan yang dapat mewujudkan insan mulia. Dengan kata lain, wirausaha berarti manusia utama (unggul) dalam menghasilkan suatu pekerjaan bagi dirinya sendiri atau orang lain. Orang yang melakukan wirausaha dinamakan wirausahawan. Bentuk dari aplikasi atas sikap – sikap kewirausahaan dapat diindikasikan dengan orientasi kewirausahaan dengan

indikasi kemampuan inovasi, proaktif, dan kemampuan mengambil risiko.

Kemampuan inovasi berhubungan dengan persepsi dan aktivitas terhadap aktivitas – aktivitas bisnis yang baru dan unik. Kemampuan berinovasi adalah titik penting kewirausahaan dan esensi dari karakteristik kewirausahaan. Beberapa hasil penelitian dan literatur kewirausahaan menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan lebih signifikan mempunyai kemampuan inovasi daripada yang tidak memiliki kemampuan dalam kewirausahaan (Koh,1997,p.9).

Proaktifitas seseorang untuk berusaha berprestasi merupakan petunjuk lain dari aplikasi atas orientasi kewirausahaan secara pribadi. Demikian pula bila suatu perusahaan menekankan proaktifitas dalam kegiatan bisnisnya, maka perusahaan tersebut telah melakukan aktivitas kewirausahaan yang akan secara otomatis mendorong tingginya kinerja (Weerawardena,2003,p.424). Perusahaan dengan aktivitas kewirausahaan yang tinggi berarti tampak dari tingginya semangat yang tidak pernah padam karena hambatan, rintangan, dan tantangan. Sikap aktif dan dinamis adalah kata kuncinya.

Seseorang berani mengambil risiko dapat didefinisikan sebagai seseorang yang berorientasi pada peluang dalam ketidakpastian konteks pengambilan keputusan. Hambatan risiko merupakan faktor kunci yang membedakan perusahaan dengan jiwa wirausaha dan tidak. Fungsi utama dari tingginya orientasi kewirausahaan adalah bagaimana melibatkan pengukuran risiko dan pengambilan risiko secara optimal.

Peranan berusaha juga sangat memegang peranan penting dalam kemampuan pimpinan, selain tingkat pendidikan dan kemampuan pengambilan risiko, karena dengan pengalaman berusaha yang tinggi maka kemampuan pimpinan untuk

melihat keinginan konsumen pada suatu produk juga sangat tinggi (Hadjimanolis,2000,p.237). Sikap berwirausaha dan konsekuensi dari perilaku kepada inovasi sangat dipengaruhi oleh latar belakang pimpinannya yang menyangkut pengalaman berusaha pimpinannya.

Kemampuan pimpinan akan sangat mempengaruhi sikap perusahaan dalam mempengaruhi sikap perusahaan dalam memperhatikan perusahaan pasar, menjadi responsif terhadap perusahaan, kebutuhan pasar, seringkali memerlukan dirancangnya produk baru untuk menyesuaikan dengan perubahan dan eksploitasi konsumen, sehingga tercipta keunggulan bersaing perusahaan.

Penelitian ini mengadopsi indikator variabel orientasi kewirausahaan, yaitu flexibel, proaktif, keberanian mengambil risiko, pengalaman berusaha, dan antisipatif. Mengambil risiko dapat didefinisikan sebagai seseorang yang berorientasi pada peluang dalam ketidakpastian konteks pengambilan keputusan. Flexibel adalah dapat berubah sesuai dengan keinginan pelanggan. Proaktif adalah perusahaan dimana pemimpinnya mempunyai kemampuan untuk mengenali peluang dan komitmen untuk inovasi. Pengalaman berusaha adalah sikap berwirausaha dan konsekuensi dari perilaku kepada inovasi yang dipengaruhi oleh latar belakang pimpinannya yang menyangkut pengalaman berusaha pimpinannya. Antisipatif adalah kemampuan perusahaan dalam menanggulangi atau mengantisipasi terhadap segala perubahan.

Berdasarkan pemikiran tersebut diatas maka hipotesis yang muncul:

H3: Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan.

2.5. Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari aktifitas proses pemasaran secara menyeluruh dari sebuah perusahaan atau organisasi. Selain itu, kinerja pemasaran juga dapat dipandang sebagai sebuah konsep yang digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana prestasi pasar yang telah dicapai oleh suatu produk yang dihasilkan perusahaan. Ferdinand (2000,p.23) menyatakan bahwa kinerja pemasaran merupakan faktor yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Selanjutnya Ferdinand juga menyatakan bahwa kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama nilai, yaitu nilai penjualan, pertumbuhan penjualan, dan porsi pasar.

Wahyono (2002,p.28) menjelaskan bahwa pertumbuhan penjualan akan bergantung pada berapa jumlah pelanggan yang diketahui tingkat konsumsi rata – ratanya yang bersifat tetap. Nilai penjualan menunjukkan berapa rupiah atau berapa unit produk yang berhasil dijual oleh perusahaan kepada konsumen atau pelanggan. Semakin tinggi nilai penjualan mengindikasikan semakin banyak produk yang berhasil dijual oleh perusahaan. Sedangkan porsi pasar menunjukkan seberapa besar kontribusi produk yang ditangani dapat menguasai pasar untuk produk sejenis dibandingkan para kompetitor.

Hasil penelitian Li (2000,p.313) berhasil menemukan adanya pengaruh positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan return on investment. Keunggulan bersaing dapat diperoleh dari kemampuan perusahaan untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya dan modal yang dimilikinya. Perusahaan yang mampu menciptakan keunggulan bersaing akan memiliki

kekuatan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya karena produknya akan tetap memiliki kekuatan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya karena produknya akan tetap diminati pelanggan. Dengan demikian keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pemasaran perusahaan.

Beberapa indikator yang digunakan dalam menilai kinerja pemasaran adalah omzet penjualan, sales return, jangkauan wilayah pemasaran, dan peningkatan penjualan. Omzet penjualan adalah jumlah penjualan dari produk perusahaan. Sales return adalah jumlah penjualan produk yang return (dikembalikan). Jangkauan wilayah pemasaran adalah luasnya wilayah pemasaran produk. Peningkatan penjualan adalah jumlah penjualan yang meningkat dari periode sebelumnya.

Berdasarkan pemikiran tersebut diatas maka hipotesis yang muncul:

H4: keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

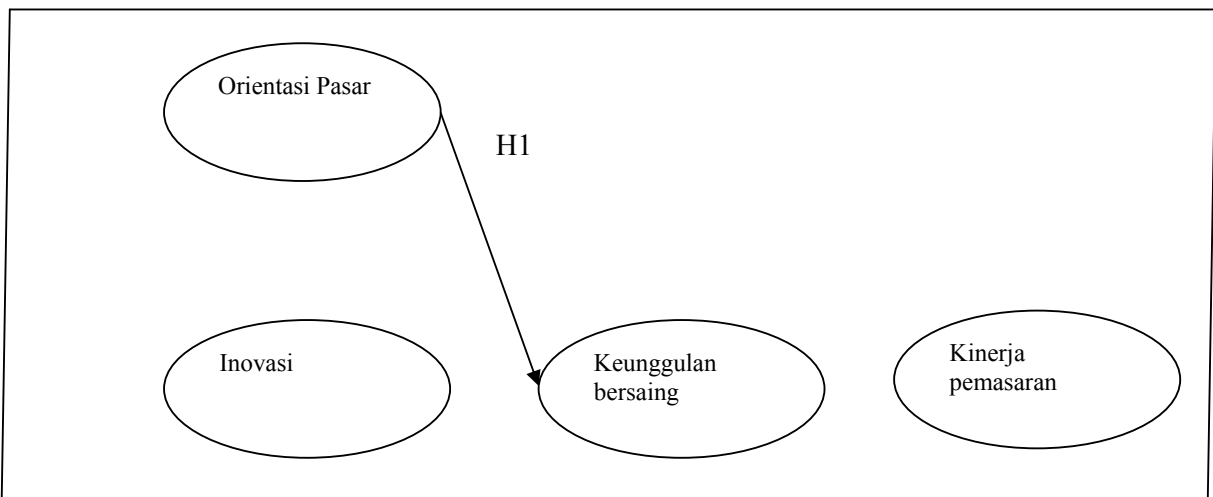
Judul (Pengrang)	Alat analisis	Hasil
An Investigation of innovation antecedents in small firm in the context of small developing country (Hadjimanolis,2000)	Korelasi dan regresi berganda	Kemampuan manajer berhubungan dengan inovasi produk. Inovasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.
The effect of a market orientation on bussiness profitability (Nerver dan Slater,1990)	Regresi berganda	Orientasi Pasar secara positif terkait dengan keuntungan perusahaan jangka panjang.
Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? (Han,Jin K dan Srivastava,1998)	SEM	Terdapat hubungan positif dan langsung antara inovasi teknis, administratif, dan kinerja. Orientasi pasar memfasilitasi keinovatifan organisasi yang seterusnya secara positif mempengaruhi kinerja bisnisnya.
Strategic orientation of the firm and new product performance (Hubert Gatignon dan Xuereb,1997)	Anova	Koordinasi lintas fungsi sebagai salah satu aspek yang mendukung kinerja pasar. Dengan adanya inovasi produk akan memberikan nilai tambah sehingga meningkatkan penjualan.
Orientasi dan inovasi: Pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran (Wahyono,2002)	SEM	Derajat orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.
Devalopment of market orientation and competitiveness of ukrainian firms (Irina Akimova,1999)	Anova	Adanya pengaruh antara perusahaan – perusahaan yang menerapkan orientasi pasar dengan keunggulan bersaing perusahaan tersebut.
Sources and outcomes of competitive advntage: an explanatory study in the furbiture industry (Droge dan Vickrey,1994)	Korelasi	Adanya hubungan yang kuat antara perusahaan – perusahaan yang mendesain produknya dengan baik dan mau

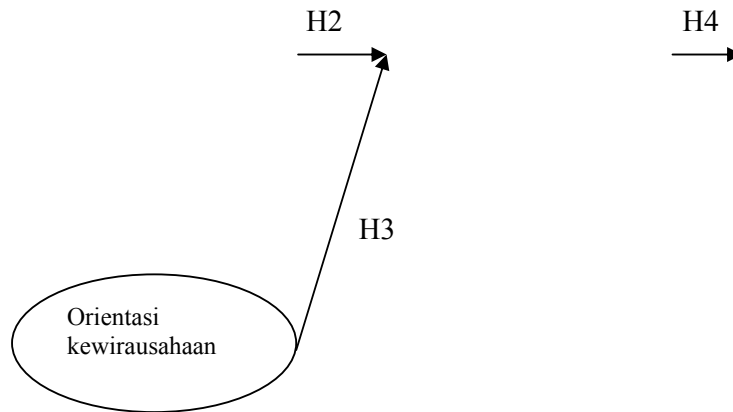
		melakukan inovasi terhadap produk tersebut dengan keunggulan bersaing perusahaan tersebut.
Structural Equation Model dalam penelitian manajemen bab orientasi pasar, strategi, dan kinerja pasar (Augusty Ferdinand,2002)	Anova	Semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi kinerja pemasaran yang dicapai.

2.6. Pengembangan Model

Sebagaimana yang telah dijelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan kunci untuk menghadapi persaingan yang ada. Berbagai penelitian menunjukkan ada tiga faktor penting yang mendukung terbentuknya keunggulan bersaing yaitu orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, dan inovasi. Selain itu, penciptaan keunggulan bersaing dipandang memiliki dampak positif bagi peningkatan kinerja pemasaran. Hubungan yang terjadi antara inovasi, orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan kinerja pemasaran tersebut selanjutnya akan disajikan secara ringkas dalam model pemikiran teoritis berikut ini:

Gambar 2.1
Model Pemikiran Teoritis





Sumber: Dogre dan Vickrey (1994); han,kim dan srivastava (1998).
 Nerver dan Slater (1995) dan Uncles (2000).
 Weerawerdena.(2003); Hadjimanolis (2000)
 Bharadwaj et al.,(1993); Ferdinand (2002,p.23)
 Dikembangkan pada penelitian ini,2009.

2.7. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel menjelaskan tentang pengertian operasionalisasi dari variabel – variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini. Ada lima variabel yang dikembangkan yaitu inovasi, orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan kinerja pemasaran. Berikut ditampilkan definisi operasional dari masing – masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Table 2.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Skala pengukuran
Inovasi	Kemampuan perusahaan untuk menciptakan gagasan, produk atau proses yang baru.	Skala 1-10 point pada item – item pertanyaan untuk mengukur inovasi.
Orientasi pasar	Upaya perusahaan untuk menerapkan budaya yang berorientasi pada pasar.	Skala 1-10 point pada item – item pertanyaan untuk mengukur orientasi pasar.
Orientasi kewirausahaan	Upaya perusahaan untuk menerapkan budaya yang berorientasi pada jiwa	Skala 1-10 point pada item – item pertanyaan untuk mengukur orientasi

	wirausaha.	kewirausahaan.
Keunggulan bersaing	Kemampuan perusahaan untuk memberikan nilai lebih terhadap produknya	Skala 1-10 point pada item – item pertanyaan untuk mengukur keunggulan bersaing.
Kinerja pemasaran	Kinerja perusahaan ditinjau dari aspek pemasarannya.	Skala 1-10 point pada item – item pertanyaan untuk mengukur kinerja pemasaran.

2.8. Indikator Variabel

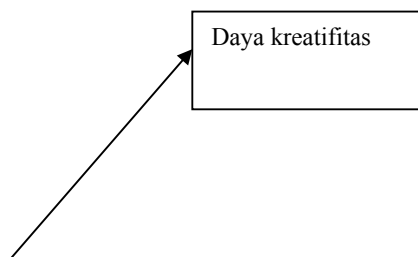
2.8.1. Indikator variabel Inovasi

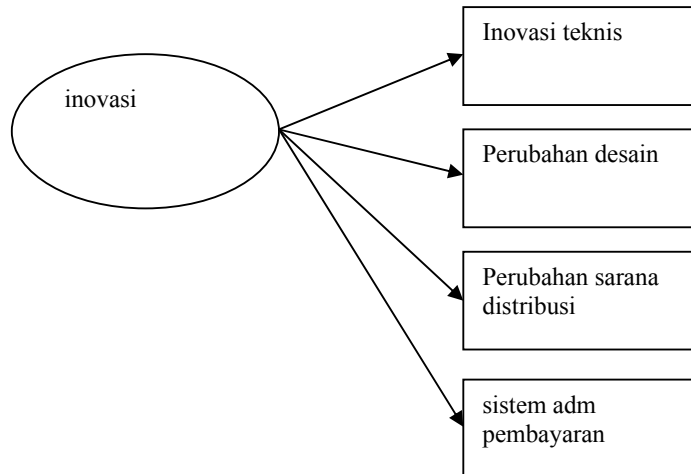
Inovasi adalah konsep yang lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk atau proses yang baru (Amabile dkk.,1996,p.117).

Ada lima indikator untuk mengukur inovasi dalam penelitian ini,yaitu:

- Inovasi teknis adalah inovasi pada proses perusahaan dalam menghasilkan produk.
- Perubahan desain adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk sesuai keinginan pelanggan.
- Daya kreatifitas adalah kemampuan perusahaan untuk menciptakan atau mengembangkan ide – ide baru.
- Perubahan sistem distribusi adalah upaya perusahaan untuk mengembangkan sarana distribusi yang tepat.
- Sistem administrasi pembayaran adalah upaya perusahaan untuk membuat sistem pembayaran administrasi yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

Gambar 2.2
Indikator Inovasi





Sumber: Dogre dan Vickrey (1994); han,kim dan srivastava (1998).

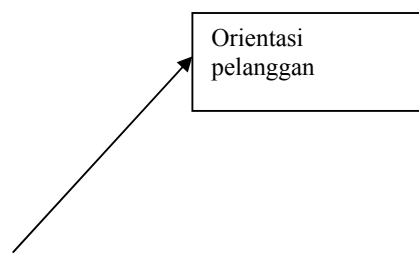
2.8.2. Indikator variabel orientasi pasar

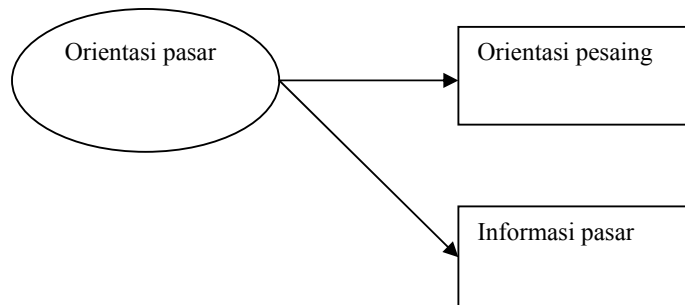
Orientasi pasar adalah suatu proses dan aktivitas yang berhubungan dengan penciptaan dan pemuasan pelanggan dengan cara terus menilai kebutuhan dan keinginan pelanggan (Uncles,2000,p.1).

Ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur orientasi pasar dalam penelitian ini, yaitu:

- Orientasi pelanggan adalah kemauan perusahaan untuk memahami para pelanggannya.
- Orientasi pesaing adalah kemauan perusahaan untuk memonitor para pesaingnya.
- Informasi pasar adalah upaya perusahaan untuk mencari informasi tentang kondisi pasar.

Gambar 2.3
Indiaktor Orientasi Pasar





Sumber: Nerver dan Slater (1995) dan Uncles (2000).

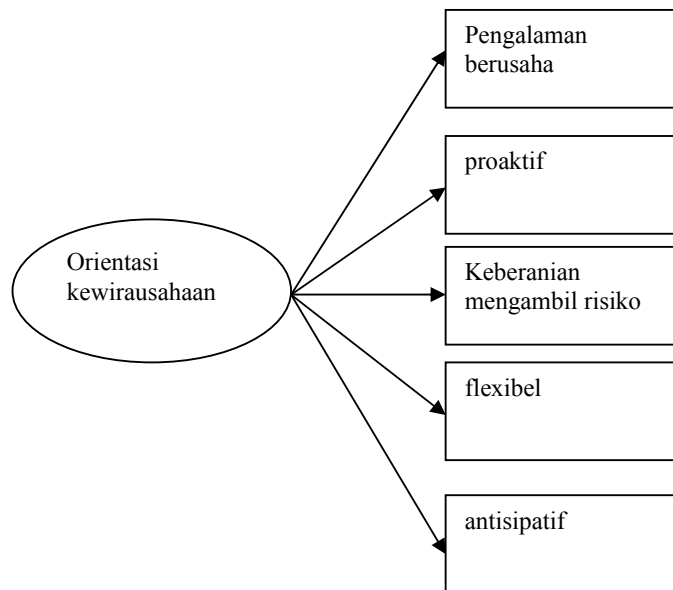
2.8.3. Indikator variabel orientasi kewirausahaan

Orientasi wirausaha adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju kesuksesan.

Ada lima indikator untuk mengukur orientasi kewirausahaan dalam penelitian ini:

- Mengambil risiko dapat didefinisikan sebagai seseorang yang berorientasi pada peluang dalam ketidakpastian konteks pengambilan keputusan.
- Flexibel adalah dapat berubah sesuai dengan keinginan pelanggan.
- Antisipatif adalah kemampuan perusahaan dalam menanggulangi atau mengantisipasi terhadap segala perubahan.
- Proaktif adalah sikap yang mempunyai kemampuan untuk mengenali peluang dan komitmen untuk inovasi.
- Pengalaman berusaha adalah sikap berwirausaha dan konsekuensi dari perilaku kepada inovasi yang dipengaruhi oleh latar belakang pimpinannya.

Gambar 2.4
Indikator Orientasi Kewirausahaan



Sumber: Weerawerdena.(2003); Hadjimanolis (2000)

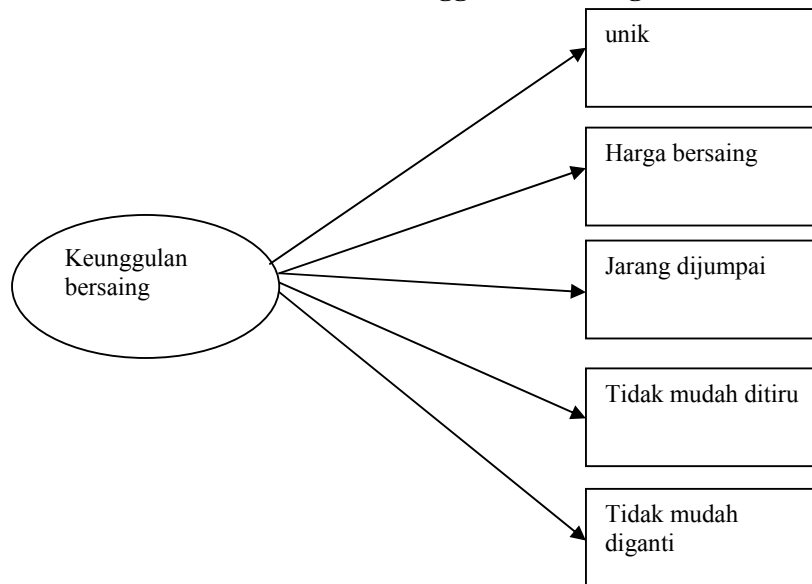
2.8.4. Indikator variabel keunggulan bersaing

Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya.

Ada lima indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan besaing dalma penelitian ini,yaitu:

- Keunikan produk adalah keunikan produk perusahaan yang memadukan nilai seni dengan selera pelanggan.
- Harga bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan harga produknya dengan harga umum di pasaran.
- Jarang dijumpai berarti keberadaanya langka dalam persaingan yang saat ini dilakukan.
- Tidak mudah ditiru berarti dapat ditiru oleh pesaing tetapi dengan tidak sempurna.
- Tidak mudah digantikan berarti tidak memiliki pengganti yang sama.

Gambar 2.5
Indikator keunggulan bersaing



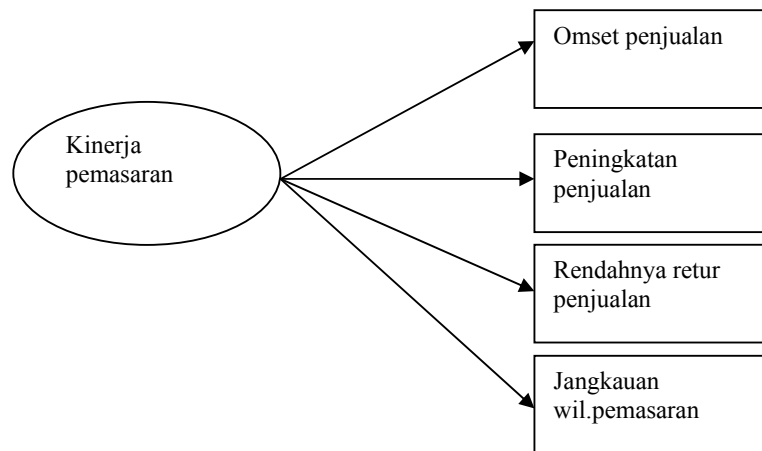
Sumber: Bharadwaj *et al.*,(1993)

2.8.5. Indikator variabel kinerja pemasaran

Kinerja pemasaran merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari aktifitas proses pemasaran secara menyeluruh dari sebuah perusahaan atau organisasi. Ada empat indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pemasaran dalam penelitian ini,yaitu:

- Omzet penjualan adalah jumlah penjualan dari produk perusahaan.
- Peningkatan penjualan adalah jumlah penjualan yang meningkat dari periode sebelumnya.
- Sales return adalah jumlah penjualan produk yang dikembalikan.
- Jangkauan wilayah pemasaran adalah luasnya wilayah pemasaran produk.

Gambar 2.6
Indikator Variabel Kinerja Pemasaran



Sumber: Ferdinand (2002,p.23)

2.9. Hipotesis

Berdasarkan telaah pustaka dan model pemikiran teoritis, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

H2: inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

H3: orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

H4: keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek (*self report data*), yaitu jenis data penelitian yang berupa sikap, opini, pengalaman, atau karakteristik seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian atau responden (Indriantoro dan Supomo,1999, p.145). Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sekunder.

3.1.1 Data Primer

Menurut Cooper dan Emory (1995,p.191), data primer adalah data yang berasal dari sumber yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Untuk penelitian ini, data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada responden yang dalam hal ini adalah para pemilik industri pakaian jadi skala kecil dan menengah di kota Semarang.

3.1.2 Data Sekunder

Menurut Cooper dan Emory (1995,p.191), data sekunder adalah data yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti. Data sekunder untuk penelitian ini diperoleh dari: literatur – literatur, jurnal – jurnal pemasaran, data dokumen yang berasal dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) kota Semarang, dan Badan Pusat Statistik tentang perkembangan industri pakaian jadi berskala kecil dan menengah di kota Semarang.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas – kualitas serta ciri – ciri yang ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory,1999,p.214).

Batasan industri mikro, menurut Undang – Undang No. 20 tahun 2008:

- memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

Batasan industri kecil, menurut Undang – Undang No. 20 tahun 2008:

- memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah)

sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah)

Batasan industri menengah, menurut Undang – Undang No. 20 tahun 2008:

- memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau

- memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Kriteria industri kecil dan menengah dalam data – data yang didapatkan dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan, didasarkan pada batasan industri kecil dan menengah menurut Badan Pusat Statistik.

Batasan industri kecil, menurut Badan Pusat Statistik:

- Jumlah tenaga kerja 5 sampai dengan 19 orang
- Kekayaan bersih termasuk tanah dan bangunan tempat usaha kurang atau sama dengan 200 juta (≤ 200 juta)

Batasan industri menengah, menurut Badan Pusat Statistik:

- Jumlah tenaga kerja 20 sampai dengan 99 orang.
- Kekayaan bersih termasuk tanah dan bangunan tempat usaha lebih dari 200 juta tapi tidak lebih dari atau sama dengan 10 milyar ($200 \text{ juta} < \text{kekayaan} \leq 10 \text{ milyar}$).

Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah industri pakaian jadi skala kecil dan menengah di kota Semarang, dengan populasi sebanyak 170 usaha pakaian jadi, dimana 118 industri termasuk skala kecil dan 52 industri termasuk skala menengah (Disperindag, 2008).

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Hair *et al.*, (1995,p.637) menyarankan ukuran sampel yang sesuai untuk alat analisis SEM adalah antara 100 – 200 responden, dengan maksud agar dapat digunakan dalam mengestimasi interpretasi dengan SEM. Selain itu penentuan jumlah sampel

minimum untuk SEM menurut Hair adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan 5 – 10.

$$\begin{aligned}\text{Jumlah sampel minimum} &= \text{Parameter} \times 5 \\ &= 27 \times 5 = 135 \text{ responden}\end{aligned}$$

Dengan mengacu pada penghitungan jumlah minimal dan maksimal sampel dan pertimbangan jumlah populasi yang ada, maka jumlah sampel yang dipilih untuk penelitian ini adalah 150 responden.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan:

3.3.1 Wawancara, data yang diperoleh langsung dengan pemimpin perusahaan industri pakaian jadi skala kecil dan menengah di kota Semarang sebagai responden dengan mengajukan pertanyaan – pertanyaan yang sistematis.

3.3.2 Daftar pertanyaan, metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal (*Personally Questionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner (angket) tertutup, yaitu angket yang digunakan untuk mendapatkan data tentang orientasi pasar, inovasi, orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Pertanyaan – pertanyaan dalam daftar pertanyaan dibuat dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 10 untuk mendapatkan data dan diberi skor untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju dengan memberi nilai 1 sampai dengan 10 dalam kotak nilai.

Dapat dicontohkan sebagai berikut:

No	ORIENTASI PASAR	Nilai
1	Perusahaan memperhatikan masukan dari pelanggan mengenai desain produk yang mereka inginkan.	7,3

3.4 Teknik Analisis

Penelitian ini membutuhkan suatu analisis data dan intepretasinya yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan – pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena sosial tertentu. Sehingga analisa data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modelling*) dari pakar statistik AMOS.

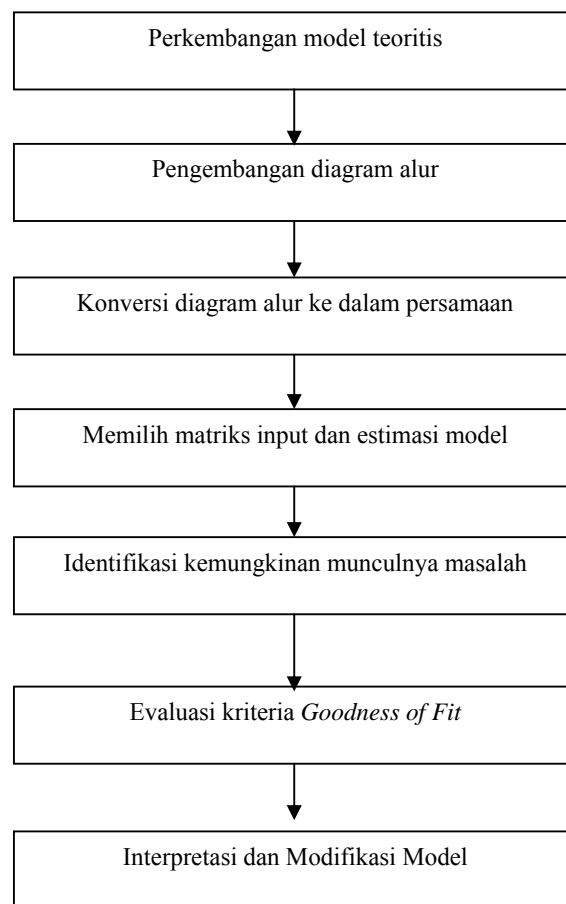
Alasan penggunaan SEM (*Structural Equation Modelling*) adalah karena teknik multivariat ini yang menggabungkan aspek dari regresi berganda (meneliti hubungan ketergantungan) dan analisis faktor untuk mengestimasi rangkaian hubungan ketergantungan yang saling berhubungan secara simultan (Hair *et al.*,1999,p.621). Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seseorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apa dimensi – dimensi dari sebuah konsep). Pada saat seorang peneliti menghadapi pertanyaan penelitian berupa identifikasi dimensi – dimensi sebuah konsep atau konstruk (seperti yang biasanya dilakukan dalam analisis faktor) dan pada saat yang sama peneliti ingin mengukur pengaruh atas tingkat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi – dimensinya itu, SEM akan merupakan alternatif jawaban yang layak dipertimbangkan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa

pada dasarnya SEM adalah kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi berganda (Ferdinand,2005,p.8).

Penelitian akan menggunakan dua macam teknik analisis, yaitu:

- a. *Regression Weight Analysis*, digunakan untuk menganalisis pengaruh antar variabel yang diteliti.
- b. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*), digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor – faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.

Menurut Augusty Ferdinand (2005,p.57) ada tujuh langkah yang harus dilakukan dalam menggunakan SEM, yaitu:



1. Perkembangan model teoritis

Pada langkah pertama ini yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empiris melalui pemrograman SEM. Sehingga peneliti dapat mengembangkan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. SEM tidak digunakan untuk membentuk atau menghasilkan sebuah teori kausalitas, tetapi digunakan untuk membenarkan adanya kausalitas teori yang sudah ada. Oleh karena itu, pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah adalah syarat utama dalam menggunakan permodelan SEM ini.

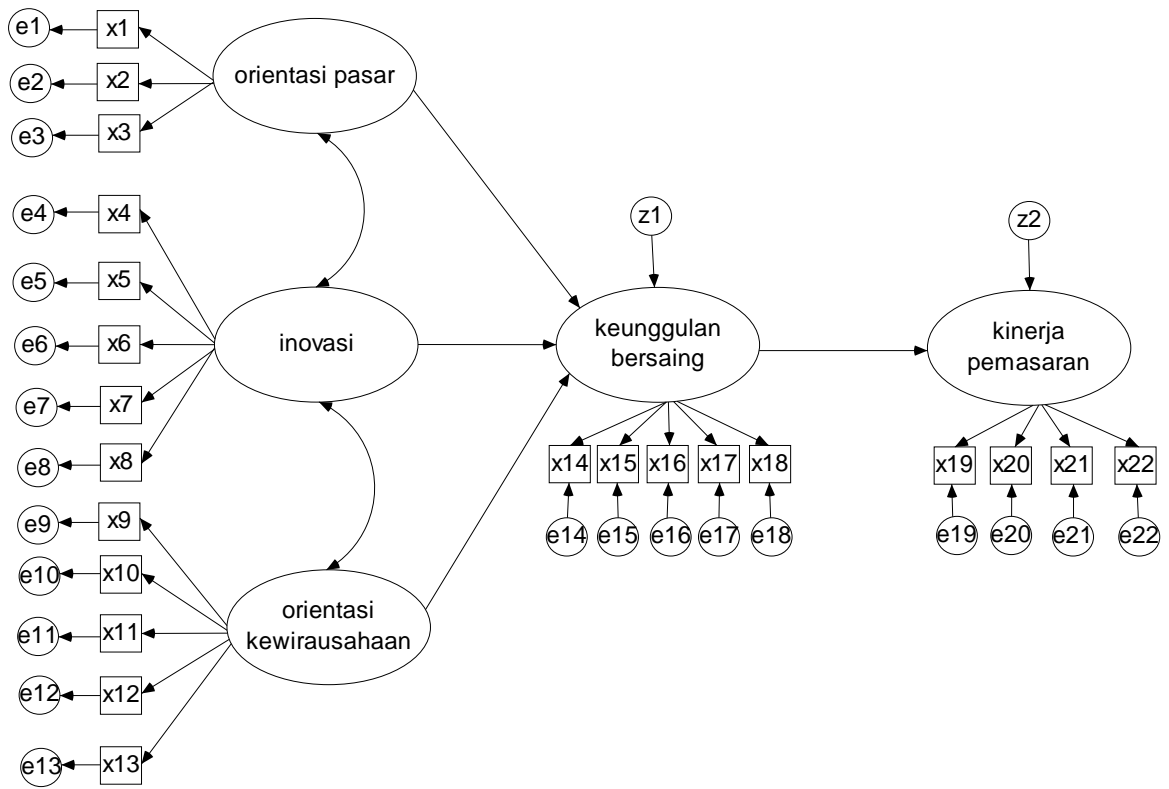
2. Pengembangan diagram alur

Pada langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur. Diagram alur tersebut akan mempermudah peneliti untuk melihat hubungan – hubungan kausalitas yang akan diuji. Dalam SEM yang dioperasikan dengan komputer melalui program AMOS 5.0 hubungan kausalitas digambarkan dalam sebuah diagram alur. Untuk menggambar diagram alur (*path diagram*), hubungan antar variabel akan digambar dengan anak panah. Anak panah yang lurus menggambarkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu variabel dengan variabel yang lainnya. Sedangkan garis – garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menggambarkan sebuah korelasi antar konstruk. Konstruk dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk yaitu:

- a. Konstruk eksogen (*exogenous constructs*) atau independen variabel yang tidak terprediksi oleh variabel yang lain dalam model.

b. Konstruk endogen (*endogenous constructs*), merupakan faktor – faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk eksogen, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Gambar 3.1
Path Diagram



Keterangan: e = error
 x = indikator variabel
 z = koefisien pada variabel tergantung

Dengan indikator – indikator sebagai berikut:

Tabel 3.1
Tabel indikator – indikator variabel

No.	Variabel	Indikator
1	Orientasi pasar	x1 = orientasi pelanggan x2 = orientasi pesaing x3 = informasi pasar
2	Inovasi	x4 = daya kreativitas

		x5 = inovasi teknis x6 = perubahan desain x7 = perubahan sistem distribusi x8 = sistem administrasi pembayaran
3	Orientasi kewirausahaan	x9 = pengalaman berusaha x10 = proaktif x11 = kemampuan mengambil risiko x12 = flexibel x13 = antisipatif
4	Keunggulan bersaing	x14 = unik x15 = harga bersaing x16 = jarang dijumpai x17 = tidak mudah ditiru x18 = tidak mudah digantikan
5	Kinerja Pemasaran	x19 = omset penjualan x20 = peningkatan penjualan x21 = retur penjualan yang rendah x22 = jangkauan wilayah pemasaran

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Pada langkah ketiga ini, setelah model teoritis digambarkan dalam diagram alur, maka peneliti dapat mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan tersebut terdiri dari:

- a. Persamaan – persamaan struktural (*structural equation*), persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk, dimana bentuk persamaannya adalah:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

Dalam penelitian ini konversi model ke bentuk persamaan struktural berikut:

$$\text{Keunggulan bersaing} = \beta_1 \text{ inovasi} + \beta_2 \text{ orientasi pasar} + \beta_3 \text{ orientasi kewirausahaan} + z_1$$

$$\text{Kinerja pemasaran} = \gamma_1 \text{ keunggulan bersaing} + z_2$$

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Pada spesifikasi ditentukan variabel mana mengukur variabel mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar variabel.

Tabel 3.2
Model Pengukuran

Kosep eksogen	Konsep endogen
$x_1 = \lambda_1 \text{ Orientasi pasar} + e_1$	$x_{14} = \lambda_{14} \text{keunggulan bersaing} + e_{14}$
$x_2 = \lambda_2 \text{ Orientasi pasar} + e_2$	$x_{15} = \lambda_{15} \text{keunggulan bersaing} + e_{15}$
$x_3 = \lambda_3 \text{ Orientasi pasar} + e_3$	$x_{16} = \lambda_{16} \text{keunggulan bersaing} + e_{16}$
$x_4 = \lambda_4 \text{ Inovasi} + e_4$	$x_{17} = \lambda_{17} \text{keunggulan bersaing} + e_{17}$
$x_5 = \lambda_5 \text{ Inovasi} + e_5$	$x_{18} = \lambda_{18} \text{keunggulan bersaing} + e_{18}$
$x_6 = \lambda_6 \text{ Inovasi} + e_6$	$x_{19} = \lambda_{19} \text{kinerja pemasaran} + e_{19}$
$x_7 = \lambda_7 \text{ Inovasi} + e_7$	$x_{20} = \lambda_{20} \text{kinerja pemasaran} + e_{20}$
$x_8 = \lambda_8 \text{ Inovasi} + e_8$	$x_{21} = \lambda_{21} \text{kinerja pemasaran} + e_{21}$
$x_9 = \lambda_9 \text{ Orientasi kewirausahaan} + e_9$	$x_{22} = \lambda_{22} \text{kinerja pemasaran} + e_{22}$
$x_{10} = \lambda_{10} \text{ Orientasi kewirausahaan} + e_{10}$	
$x_{11} = \lambda_{11} \text{ Orientasi kewirausahaan} + e_{11}$	
$x_{12} = \lambda_{12} \text{ Orientasi kewirausahaan} + e_{12}$	
$x_{13} = \lambda_{13} \text{ Orientasi kewirausahaan} + e_{13}$	

4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM hanya menggunakan matriks varians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Pada langkah keempat ini matriks kovarians digunakan karena SEM mempunyai keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antar populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda. Untuk ukuran sampel memegang peranan yang sangat penting dalam estimasi dan interpretasi hasil – hasil SEM. Hair *et al.*, menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah antar 100 sampai 200 sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 – 10 observasi untuk setiap estimasi parameter.

Bila estimasi parameternya berjumlah 27 dengan faktor pengali 5, maka jumlah sampel minimumnya adalah 135. Setelah model dikembangkan dan input data dipilih, kemudian peneliti memilih program komputer yang dapat digunakan untuk mengestimasi modelnya. Dalam penelitian ini program penelitian yang digunakan AMOS 6.0.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Mengidentifikasi kemungkinan munculnya masalah yang ditemui pada saat mengoperasikan komputer. Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat ditemui apabila didapat gejala – gejala seperti:

- a. Standar error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Muncul angka – angka aneh seperti adanya varians error yang negatif.
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat.

6. Evaluasi kriteria *Goodnes of Fit*

Pada langkah keenam ini adalah mengevaluasi model. Asumsi – asumsi SEM yang harus dipenuhi:

- a. Ukuran sampel

Ukuran sampel untuk permodelan SEM adalah minimum berjumlah 100 atau menggunakan perbandingan 5 – 10 observasi untuk setiap estimasi parameter. Misalkan, bila menggunakan model dengan 27

parameter dan pengali 5 maka minimum sampel yang digunakan adalah 135 sampel.

b. Normalitas dan linearitas

Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data. Sedangkan linearitas dapat diuji dengan mengamati pola penyebaran data untuk menduga ada tidaknya linearitas. Dalam penelitian ini pengujian normalitas data dilakukan dengan bantuan program SEM.

c. *Outlier*

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai – nilai ekstrim, yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimiliki dan terlihat sangat jauh berbeda dengan observasi lainnya.

d. *Multicolinearity dan Singularity*

Dapat dilihat dari determinan matriks kovarians yang sangat kecil. Cara mengatasinya dengan melihat kembali data yang digunakan apakah terdapat kombinasi linear dari variabel yang dianalisis.

Setelah asumsi – asumsi SEM diketahui, maka langkah selanjutnya adalah menentukan kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi model dan pengaruh – pengaruh yang ditampilkan dalam model. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau tidak adalah sebagai berikut:

- *X²chi-square statistic*, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai x^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0,005$ atau $p > 0,1$

- RMSEA (*The Root mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom*.
- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 hingga 1. Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.
- AGFI (*Adjust Goodness of Fit Indeks*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,9 kurang dari 1.
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi square, χ^2 dibagi DFnya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2 atau 1 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- TLI (*Tucker lewis Index 0 merupakan incremental index*) yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah lebih besar atau sama dengan 0,95 dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
- CFI (*Comparative Fit Index*), yang mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI lebih besar atau sama dengan 0,95.

7. Interpretasi dan modifikasi model

Langkah ketujuh adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model bagi model – model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair *et al.*, memberikan sebuah pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model yaitu dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar atau lebih dari 2,58, maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu, *cut of value* sebesar 2,58 dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

3.5 Uji reliabilitas dan Variance Extract

3.5.1 Uji reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah lebih besar atau sama dengan 0,8. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus:

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{standard loading})^2}{(\sum \text{standard loading})^2 + \sum_{ij}}$$

Keterangan:

- *Standard Loading* diperoleh dari standard loading untuk tiap – tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- \sum_{ij} adalah measurement error dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari 1 - error

3.5.2 Variance extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah lebih besar atau sama dengan 0,5. Rumus yang digunakan:

$$\text{Variance Extract} = \frac{(\sum \text{standard loading})^2}{(\sum \text{standard loading})^2 + \sum_{ij}}$$

BAB IV ANALISIS DATA

Pada bab IV ini akan disajikan profil dari data hasil penelitian dan proses analisis data – data tersebut, untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada Bab II dan Bab III. Dengan harapan, dari permasalahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat dirumuskan jawaban yang memberikan implikasi akademik maupun implikasi manajerial yang berguna bagi praktisi bisnis.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model of Structural Equation Modelling* (SEM), yang lazimnya meliputi tujuh langkah untuk mengevaluasi *criteria goodness of fit*, yaitu tingkat kesesuaian antara realitas hasil penelitian di lapangan yang didukung oleh kerangka pemikiran teoritis dengan model penelitian yang dikembangkan dengan kriteria – kriteria yang telah ditetapkan. Responden dalam penelitian ini adalah manajer industri pakaian jadi skala kecil dan menengah di Semarang, yang berjumlah 150 responden.

4.1. Deskripsi Responden

Data deskriptif menggambarkan beberapa kondisi obyek penelitian secara ringkas yang diperoleh dari hasil pengumpulan dan jawaban kuesioner oleh responden, yaitu manajer pada masing – masing industri pakaian jadi skala kecil dan menengah di Semarang. Data deskriptif obyek penelitian ini memberikan beberapa informasi secara sederhana dari obyek penelitian yang terkait dengan model penelitian yang dikembangkan. Industri pakaian jadi skala kecil dan menengah di Semarang yang dijadikan obyek penelitian berjumlah 150 industri.

Data diperoleh melalui metode wawancara dan pembagian langsung kuesioner kepada responden, yaitu manajer pada masing – masing industri. Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikompilasi dan diolah menjadi data penelitian.

4.1.1. Responden Menurut Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Pria	84	56
2.	Wanita	66	44
	Jumlah	150	100

Sumber : data primer yang diolah 2009

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 150 responden yang tertinggi adalah responden yang berjenis kelamin pria yaitu sebesar 56 persen sedangkan jenis kelamin wanita adalah 44 persen. Hal ini menunjukkan bahwa manajer industri pakaian jadi skala kecil dan menengah di Semarang, antara jenis kelamin pria dibandingkan dengan wanita adalah lebih banyak yang berjenis kelamin pria.

4.1.2. Responden Menurut Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Umur	Jumlah	Persentase
1.	25 sampai dengan 36 tahun	55	36,67
2.	37 sampai dengan 48 tahun	60	40
3.	49 sampai dengan 60 tahun	35	23,33
	Jumlah	150	100

Sumber : data primer yang diolah 2009

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari 150 responden yang tertinggi adalah responden yang berusia antara 37 sampai dengan 48 tahun yaitu sebesar 40 persen sedangkan yang terendah adalah berusia antara 49 sampai dengan 60 tahun yaitu sebanyak 23,33 persen.

4.1.3. Responden Menurut Lamanya Perusahaan Beroperasi

Karakteristik responden berdasarkan lamanya perusahaan beroperasi dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya Perusahaan Beroperasi

No.	Lamanya perusahaan beroperasi	Jumlah	Persentase
1.	1 sampai dengan 10 tahun	97	64,67
2.	11 sampai dengan 20 tahun	42	28
3.	21 sampai dengan 30 tahun	11	7,33
	Jumlah	150	100

Sumber : data primer yang diolah 2009

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari 150 responden yang tertinggi adalah responden yang mempunyai umur perusahaan 1 sampai dengan 10 tahun yaitu sebesar 64,67 persen

sedangkan yang terendah adalah yang mempunyai umur perusahaan lebih dari 21 sampai dengan 30 tahun.

4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Awal

Uji validitas digunakan untuk mengetahui layak dan tidaknya pertanyaan. Kriteria keputusannya adalah dengan membandingkan nilai *Corrected Item - Total Correlation* dibandingkan dengan nilai r tabel dengan tingkat (α) 0,05 yaitu sebesar 0,159. Apabila nilai *Corrected Item - Total Correlation* lebih besar dari r tabel maka indikator layak dan sebaliknya (Imam Ghozali, 2005).

Setelah diuji validitas, langkah selanjutnya adalah uji reliabilitas yaitu berhubungan dengan masalah ketepatan dari suatu data, sedangkan untuk pengujian reliabilitas melalui nilai koefisien alpha dengan dibandingkan nilai 0,60. Konstruksi atau variabel dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai alpha di atas 0,60 dan sebaliknya (Imam Ghozali, 2005). Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS dapat disajikan pengujian validitas dan reliabilitas pada Tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4
Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kuesioner

Konstruksi/Variabel Laten	Reliabilitas (Cronbach α)	Item (indikator)	<i>Corrected Item - Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
Orientasi pasar	0,878	X ₁	0,772	0,820
		X ₂	0,770	0,824
		X ₃	0,763	0,836
Inovasi	0,897	X ₄	0,691	0,890
		X ₅	0,748	0,874
		X ₆	0,819	0,857
		X ₇	0,720	0,880
		X ₈	0,775	0,871
Orientasi kewirausahaan	0,917	X ₉	0,728	0,910
		X ₁₀	0,806	0,894
		X ₁₁	0,771	0,901
		X ₁₂	0,844	0,886
		X ₁₃	0,784	0,899
Keunggulan bersaing	0,910	X ₁₄	0,716	0,902
		X ₁₅	0,746	0,896
		X ₁₆	0,768	0,891
		X ₁₇	0,814	0,882
		X ₁₈	0,825	0,879
Kinerja Pemasaran	0,898	X ₁₉	0,734	0,883
		X ₂₀	0,806	0,857
		X ₂₁	0,789	0,864

	X22	X21	X20	X19	X18	X17	X16	X15	X14	X13	X12
X20	1,996	1,851	2,623								
X19	1,805	1,645	1,887	2,632							
X18	1,748	1,726	1,596	1,666	3,360						
X17	1,403	1,332	1,364	1,308	2,303	2,613					
X16	1,436	1,469	1,276	1,365	2,234	1,898	2,702				
X15	1,785	1,660	1,469	1,393	2,157	1,868	1,749	3,009			
X14	1,418	1,319	1,351	1,224	1,948	1,728	1,650	1,880	2,809		
X13	1,388	1,259	1,382	1,345	1,576	1,318	1,279	1,487	1,244	2,537	
X12	1,436	1,300	1,162	1,284	1,765	1,242	1,353	1,527	1,326	1,817	2,480
X11	1,101	1,095	1,010	1,030	1,364	1,185	1,116	1,279	1,204	1,635	1,715
X10	1,302	1,193	1,126	1,106	1,470	1,143	1,357	1,453	1,151	1,712	1,881
X9	1,283	1,113	1,141	1,088	1,278	1,167	1,179	1,300	1,208	1,510	1,610
X8	1,284	1,123	1,075	1,187	1,435	1,135	1,043	1,391	1,282	1,404	1,295
X7	1,200	1,182	1,101	1,167	1,449	1,173	,878	1,519	1,286	1,392	1,247
X6	1,730	1,652	1,415	1,644	2,018	1,733	1,652	1,856	1,664	1,642	1,563
X5	1,690	1,533	1,617	1,590	1,695	1,534	1,390	1,644	1,605	1,529	1,481
X4	1,887	1,628	1,561	1,609	1,847	1,346	1,587	1,663	1,475	1,523	1,626
X3	1,438	1,378	1,368	1,396	1,477	1,416	1,423	1,530	1,358	1,364	1,313
X2	1,779	1,617	1,829	1,671	1,931	1,617	1,627	1,940	1,720	1,690	1,607
X1	1,508	1,561	1,652	1,740	1,876	1,636	1,786	1,818	1,650	1,621	1,448

	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1
X11	2,081										
X10	1,433	2,397									
X9	1,325	1,657	2,353								
X8	1,181	1,168	1,032	2,292							
X7	1,158	1,077	,994	1,751	2,626						
X6	1,351	1,460	1,299	2,021	1,954	3,239					
X5	1,329	1,278	1,295	1,678	1,727	2,190	3,139				
X4	1,092	1,293	1,184	1,664	1,619	2,314	2,198	3,749			
X3	1,139	1,270	1,096	1,166	1,142	1,484	1,481	1,485	2,604		
X2	1,222	1,491	1,421	1,476	1,450	1,809	1,839	1,928	2,189	3,697	
X1	1,333	1,425	1,387	1,480	1,411	1,773	1,842	1,811	2,153	2,598	3,543

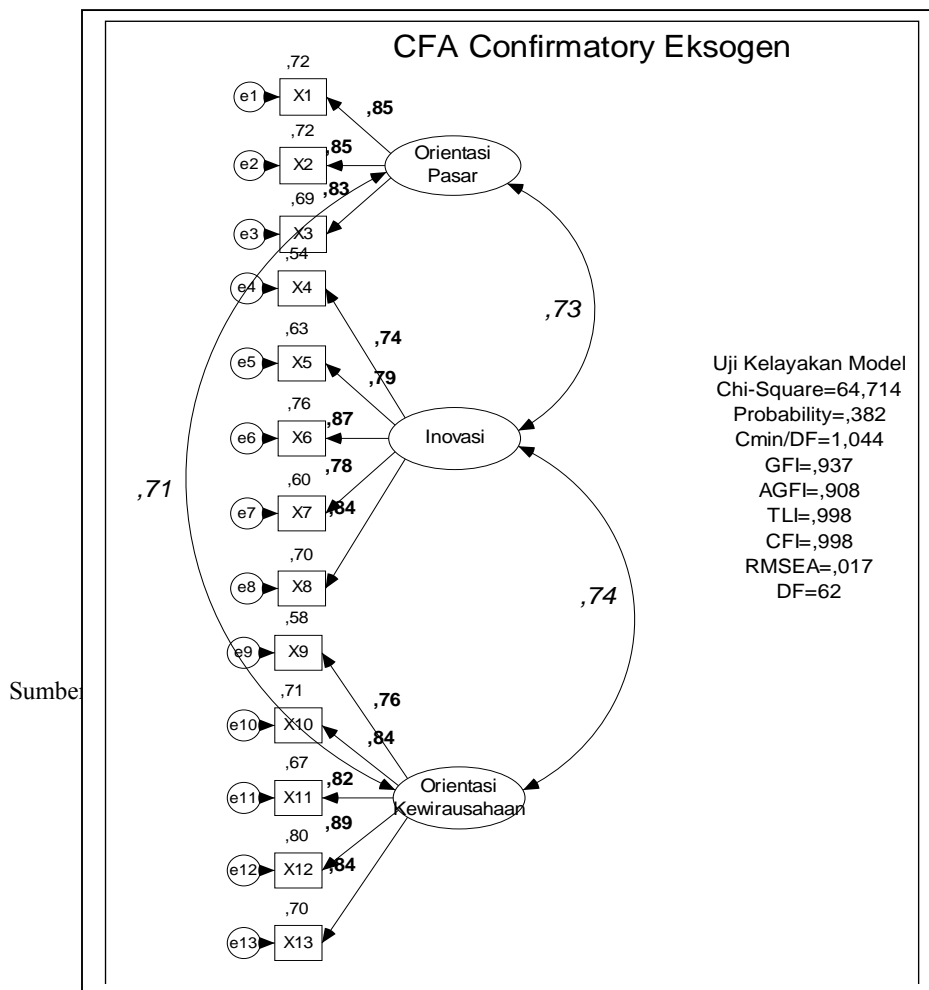
Sumber : data primer yang diolah, 2009

Langkah selanjutnya setelah menyusun sampel kovarian sebagaimana tampak pada Tabel 4.5 adalah menentukan teknik estimasi. Setelah mengkonversi data menjadi matrik kovarian maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menentukan teknik estimasi. Teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* karena jumlah sampel yang digunakan berkisar antara 100 - 200. Teknik ini dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model*, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

4.3.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen bertujuan menguji uni-dimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Variabel-variabel laten atau konstuk eskogen ini terdiri dari 13 *observed variable* sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Gambar 4.1, Tabel 4.6 dan Tabel 4.7.

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori Kontsruk Eksogen



Tabel 4.6
Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruktif Eksogen

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	χ^2 dengan df : 62 ; p : 5 % = 81,381	64,714	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,382	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,937	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,908	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,998	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,998	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,044	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,17	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil pengamatan pada gambar pada grafik analisis faktor konfirmatori pada konstruk eksogen dapat ditunjukkan bahwa model layak diuji pada tahap full model, hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria layak model.

Hasil perhitungan uji *chi-square* pada konstruk eksogen memperoleh nilai sebesar 64,714 masih dibawah *chi-square* tabel untuk derajat kebebasan 62 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 81,38. Nilai probabilitas sebesar 0,382 yang mana nilai tersebut di atas 0,05. Kriteria – kriteria lainnya juga menunjukkan atau lebih banyak yang masuk dalam kategori baik (fit). Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk memenuhi kriteria model fit (*Goodness of-Fit Indices*). Disamping kriteria di atas observed (indikator) dari konstruk eksogen 1 (orientasi pasar), eksogen 2 (inovasi), dan eksogen 3 (orientasi kewirausahaan) valid karena mempunyai nilai *loading* di atas 0,5 sehingga tidak satupun observed (indikator) yang didrop (dibuang). Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan full model.

Tabel 4.7
Hasil Regression Weights Faktor Konfirmatori Konstruktif Eksogen

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1 <--- Orientasi_Pasar	1,000				
X2 <--- Orientasi_Pasar	1,021	,084	12,195	***	par_1
X3 <--- Orientasi_Pasar	,841	,070	11,956	***	par_2
X4 <--- Inovasi	1,000				
X5 <--- Inovasi	,986	,101	9,764	***	par_3
X6 <--- Inovasi	1,101	,103	10,726	***	par_4
X7 <--- Inovasi	,880	,095	9,288	***	par_5
X8 <--- Inovasi	,887	,088	10,052	***	par_6
X9 <--- Orientasi_Kewirausahaan	1,000				
X10 <--- Orientasi_Kewirausahaan	1,119	,102	10,994	***	par_7
X11 <--- Orientasi_Kewirausahaan	1,012	,097	10,437	***	par_8
X12 <--- Orientasi_Kewirausahaan	1,207	,104	11,598	***	par_9
X13 <--- Orientasi_Kewirausahaan	1,143	,106	10,741	***	par_10

Sumber : data primer yang diolah, 2009

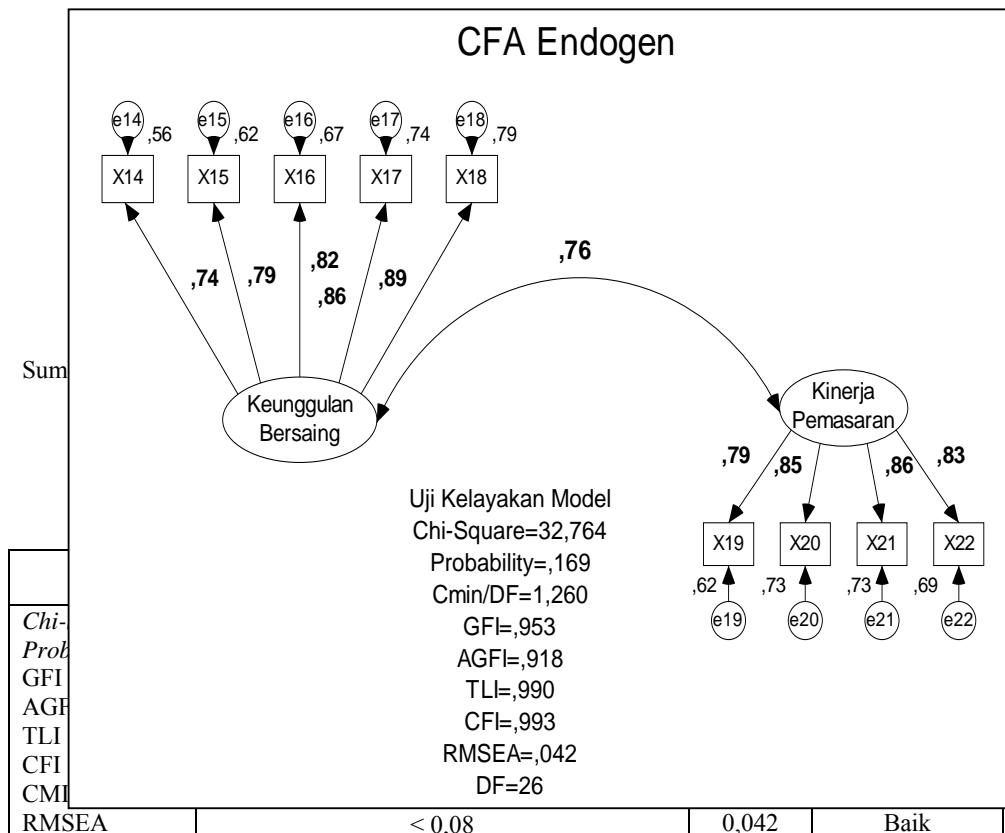
Berdasarkan hasil pada Tabel 4.7 di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai *Critical Ratio* (CR) ≥ 1.96 dengan *Probability* (P) lebih kecil dari pada 0,05. Berdasarkan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas atau kumpulan dimensi konfirmatori faktor terjadi unidimensi antara indikator

pembentuk suatu serangkaian yang tidak dapat dipisahkan. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan.

4.3.4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Analisis faktor konfirmatori konstruk endogen bertujuan untuk menguji uni-dimensionalitas indikator-indikator pembentuk variabel laten (konstruk) endogen. Variabel-variabel laten atau konstruk endogen ini terdiri dari 2 *variable* dengan 9 *observed variable* sebagai pembentuknya. Adapun hasil pengujian terhadap faktor konfirmatori konstruk endogen selanjutnya ditampilkan pada Gambar 4.2, Tabel 4.8 dan Tabel 4.9.

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen



Sumber : data yang diolah, 2008

Berdasarkan hasil pengamatan pada gambar pada grafik analisis faktor konfirmatori pada konstruk endogen dapat ditunjukkan bahwa model layak diuji pada tahap full model, hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria layak full model.

Hasil perhitungan uji *chi-square* pada konstruk endogen memperoleh nilai sebesar 32,764 masih dibawah *chi-square* tabel untuk derajat kebebasan 26 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 38,885. Nilai probabilitas sebesar 0,169 yang mana nilai tersebut di atas 0,05, disamping itu kriteria - kriteria yang lain juga terpenuhi (fit). Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk endogen memenuhi kriteria model fit (*Goodness of-Fit Indices*). Disamping kriteria di atas observed (indikator) dari konstruk endogen 1 dan endogen 2 juga mempunyai nilai (*loading factor*) di atas 0,5 sehingga tidak

satupun observed (indikator) yang didrop (dibuang). Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan full model.

Tabel 4.9
Hasil Regression Weights Faktor Konfirmatori Kontruk Endogen

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X15<--- Keunggulan_Bersaing	1,094	,111	9,859	***	par_1
X16<--- Keunggulan_Bersaing	1,079	,106	10,165	***	par_2
X17<--- Keunggulan_Bersaing	1,113	,104	10,739	***	par_3
X18<--- Keunggulan_Bersaing	1,301	,118	11,008	***	par_4
X19<--- Kinerja_Pemasaran	1,000				
X20<--- Kinerja_Pemasaran	1,081	,093	11,595	***	par_5
X21<--- Kinerja_Pemasaran	1,062	,095	11,221	***	par_6
X22<--- Kinerja_Pemasaran	1,145	,106	10,839	***	par_7
X14<--- Keunggulan_Bersaing	1,000				

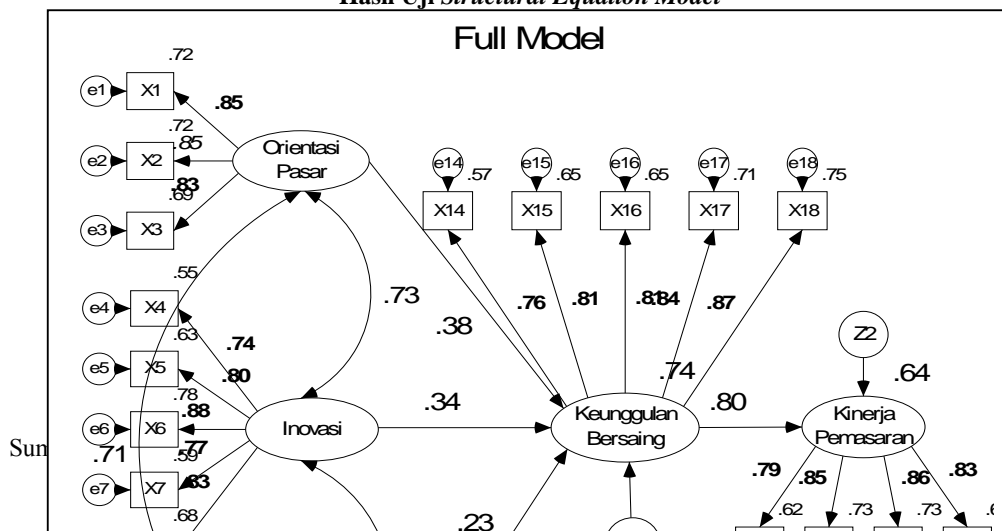
Sumber : data yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.9 di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai *Critical Ratio* (CR) ≥ 1.96 dengan *Probability* (P) lebih kecil dari pada 0,05. Berdasarkan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan uni-dimensionalitas atau kumpulan dimensi konfirmatori faktor endogen terjadi uni-dimensi antara indikator pembentuk suatu serangkaian yang tidak dapat dipisahkan. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

4.3.4.3 Analisis Structural Equation Model

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model* yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengujian model dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.3, Tabel 4.10 dan Tabel 4.11

Gambar 4.3
Hasil Uji Structural Equation Model



Tabel 4.10
Hasil Uji Full Model

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	χ^2 dengan df :202 ; p : 5% = 236,159	234,552	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,058	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,873	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,841	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,985	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,987	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,161	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,033	Baik

Sumber; data yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil pengamatan pada gambar pada grafik analisis full model dapat ditunjukkan bahwa model memenuhi kriteria fit, hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria layak full model. Hasil perhitungan uji *chi-square* pada full model memperoleh nilai *chi-square* sebesar 234,552 masih dibawah *chi-square* tabel untuk derajat kebebasan 202 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 236,159. Nilai probabilitas sebesar 0,058 yang mana nilai tersebut di atas 0,05 serta kriteria lain yang sebagian besar memenuhi dengan baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model keseluruhan memenuhi kriteria model fit. Disamping kriteria di atas *observed* (indikator) dari eksogen 1, eksogen 2, eksogen 3, endogen 1 dan endogen 2 adalah valid karena mempunyai nilai di atas 0,5 sehingga tidak satupun *observed* (indikator) yang didrop (dibuang).

Tabel 4.11
Hasil Regression Weights Analisis Struktural Equation Modeling

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Keunggulan_Bersaing <--- Inovasi	,300	,092	3,244	,001	par_18
Keunggulan_Bersaing <--- Orientasi_Pasar	,302	,080	3,792	***	par_20
Keunggulan_Bersaing <--- Orientasi_Kewirausahaan	,250	,103	2,431	,015	par_21
Kinerja_Pemasaran <--- Keunggulan_Bersaing	,808	,099	8,201	***	par_19
X1 <--- Orientasi_Pasar	1,000				

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2	<--- Orientasi_Pasar	1,019	,082	12,384	***	par_1
X3	<--- Orientasi_Pasar	,839	,069	12,101	***	par_2
X4	<--- Inovasi	1,000				
X5	<--- Inovasi	,984	,100	9,846	***	par_3
X6	<--- Inovasi	1,108	,102	10,915	***	par_4
X7	<--- Inovasi	,870	,094	9,293	***	par_5
X8	<--- Inovasi	,875	,087	10,054	***	par_6
X9	<--- Orientasi_Kewirausahaan	1,000				
X10	<--- Orientasi_Kewirausahaan	1,117	,101	11,020	***	par_7
X11	<--- Orientasi_Kewirausahaan	1,012	,097	10,470	***	par_8
X12	<--- Orientasi_Kewirausahaan	1,207	,104	11,652	***	par_9
X13	<--- Orientasi_Kewirausahaan	1,139	,106	10,742	***	par_10
X14	<--- Keunggulan_Bersaing	1,000				
X15	<--- Keunggulan_Bersaing	1,103	,107	10,353	***	par_11
X16	<--- Keunggulan_Bersaing	1,049	,102	10,288	***	par_12
X17	<--- Keunggulan_Bersaing	1,072	,099	10,777	***	par_13
X18	<--- Keunggulan_Bersaing	1,256	,113	11,154	***	par_14
X19	<--- Kinerja_Pemasaran	1,000				
X20	<--- Kinerja_Pemasaran	1,076	,093	11,636	***	par_15
X21	<--- Kinerja_Pemasaran	1,059	,094	11,319	***	par_16
X22	<--- Kinerja_Pemasaran	1,142	,105	10,917	***	par_17

Sumber : data yang diolah, 2009

Keterangan: *** artinya kurang dari 0,001

Berdasarkan pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.11 bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR di atas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *loading factor* yang lebih besar dari 0,5. Hasil tersebut dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, model yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

4.3.5. Analisis Problem Identifikasi

Pengujian selanjutnya adalah menguji apakah pada model yang dikembangkan muncul permasalahan identifikasi. Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala :

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varian error* yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (>0,9).

Berdasarkan analisis terhadap pengujian pada model penelitian yang ternyata tidak

menunjukkan adanya gejala problem identifikasi sebagaimana telah disebutkan di atas.

4.3.6 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Evaluasi goodness of fit dimaksudkan untuk menilai seberapa baik model penelitian yang dikembangkan. Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat *goodness of fit*, namun yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria yang disyaratkan oleh SEM.

4.3.6.1. Evaluasi *Univariate Outlier*

Outlier merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pengujian ada tidaknya *outlier univariate* dilakukan dengan menganalisis nilai *Zscore* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Zscore* yang lebih besar $\pm 3,0$ maka akan dikategorikan sebagai *outlier*. Pengujian *univariate outlier* ini menggunakan bantuan program SPSS

Tabel 4.12
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	150	-2.98719	1.77847	.0000000	1.0000000
Zscore(x2)	150	-2.98808	1.67701	.0000000	1.0000000
Zscore(x3)	150	-2.98126	1.96006	.0000000	1.0000000
Zscore(x4)	150	-2.99496	1.63748	.0000000	1.0000000
Zscore(x5)	150	-2.85715	1.64289	.0000000	1.0000000
Zscore(x6)	150	-2.81458	1.61550	.0000000	1.0000000
Zscore(x7)	150	-2.94059	1.97952	.0000000	1.0000000
Zscore(x8)	150	-2.45267	2.15514	.0000000	1.0000000
Zscore(x9)	150	-2.50773	2.03997	.0000000	1.0000000
Zscore(x10)	150	-2.69111	1.94430	.0000000	1.0000000
Zscore(x11)	150	-2.73988	2.09602	.0000000	1.0000000
Zscore(x12)	150	-2.99444	2.06872	.0000000	1.0000000
Zscore(x13)	150	-2.98185	2.02406	.0000000	1.0000000
Zscore(x14)	150	-2.96475	1.79280	.0000000	1.0000000
Zscore(x15)	150	-2.75272	1.90155	.0000000	1.0000000
Zscore(x16)	150	-2.76218	2.08800	.0000000	1.0000000
Zscore(x17)	150	-2.74713	1.69235	.0000000	1.0000000
Zscore(x18)	150	-2.98095	1.91239	.0000000	1.0000000
Zscore(x19)	150	-2.79963	2.11488	.0000000	1.0000000
Zscore(x20)	150	-2.75055	2.17214	.0000000	1.0000000
Zscore(x21)	150	-2.93482	2.09918	.0000000	1.0000000
Zscore(x22)	150	-2.97556	2.09898	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	150				

Sumber : data yang diolah, 2009

4.12 di
h

data

angat

uk

; dapat

dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair et.al., 1995).

Outlier pada tingkat multivariate dapat dilihat dari jarak *Mahalanobis* (*Mahalanobis Distance*). Perhitungan jarak mahalanobis bisa dilakukan dengan menggunakan program Komputer AMOS 6. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak *mahalanobis* minimal adalah 17,447 dan maksimal adalah 88,867. Berdasarkan nilai *chi-square* dengan derajat bebas 22 (jumlah indikator variabel) pada tingkat signifikansi 0,001 yaitu 48,268 maka nilai *mahalanobis* yang melebihi 48,268 pada Tabel *mahalanobis* (Ferdinand, 2005) terdapat *Outlier*. Sehingga disimpulkan terdapat *Outlier* pada pengolahan data ini, yaitu terdapat pada 3 observasi, yaitu pada data 139, 16 ,dan 4. Data *mahalanobis distance* dapat dilihat dalam Tabel 4.13 di bawah ini

Tabel 4. 13
Evaluasi Multivariate Outlier

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
139	88,867	,000	,000
16	83,562	,000	,000
4	72,877	,000	,000
118	43,308	,004	,004
46	40,948	,008	,009
47	40,737	,009	,002
49	38,533	,016	,011
42	37,245	,022	,020
31	36,929	,024	,011
89	36,600	,026	,006
56	35,529	,034	,014
.....
106	17,624	,728	,989
147	17,489	,736	,990
6	17,468	,737	,986
75	17,447	,738	,980

Sumber : data primer yang diolah, 2009

Terjadinya atau munculnya *outlier* data tidak perlu dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2005).

4.3.6.3. Uji Normalitas Data

Pengujian data selanjutnya adalah dengan menganalisis tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam Tabel 4.14.

Pengujian normalitas secara *univariate* ini adalah dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan, apabila nilai CR pada *skewness* data berada diantara rentang antara $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01, maka data penelitian yang digunakan dapat dikatakan normal. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.11. Pengujian normalitas dilakukan dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan apakah terdapat nilai CR yang melebihi $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01. Berdasarkan Tabel 4.11 terlihat bahwa tidak terdapat nilai CR yang berada diluar $\pm 2,58$. jadi dapat disimpulkan secara *univariate* sudah baik.

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%) (Ghozali, 2004, p.105), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal.

Tabel 4.14
Normalitas Data

Variable	min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X22	1,000	10,000	-,476	-2,381	,397	,993
X21	2,000	10,000	-,364	-1,821	-,044	-,109
X20	2,000	10,000	-,429	-2,144	-,419	-1,048
X19	2,000	10,000	-,502	-2,511	-,075	-,187
X18	1,000	10,000	-,505	-2,525	,176	,440
X17	2,000	9,200	-,476	-2,379	-,177	-,443
X16	2,000	10,000	-,354	-1,769	-,147	-,368
X15	1,900	10,000	-,490	-2,451	,090	,224
X14	2,000	10,000	-,325	-1,626	-,301	-,752
X13	2,000	10,000	-,427	-2,137	,039	,098
X12	2,000	10,000	-,343	-1,715	,008	,021
X11	3,000	10,000	-,126	-,629	-,055	-,139
X10	2,800	10,000	-,283	-1,415	-,300	-,750
X9	3,000	10,000	-,240	-1,199	-,258	-,646
X8	3,000	10,000	-,298	-1,490	-,415	-1,037
X7	2,000	10,000	-,491	-2,455	,017	,043
X6	2,000	10,000	-,478	-2,392	-,416	-1,040
X5	2,000	10,000	-,505	-2,525	-,091	-,228
X4	1,000	10,000	-,465	-2,327	-,268	-,669
X3	2,000	10,000	-,334	-1,670	-,278	-,694
X2	1,000	10,000	-,459	-2,295	-,115	-,286
X1	1,000	10,000	-,375	-1,874	-,144	-,359
Multivariate					90,331	17,022

Sumber : data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas dapat dilihat bahwa data tersebut tidak ada nilai yang lebih besar dari 2,58, dengan demikian data tersebut terbukti terdistribusi secara normal. Studi *Hair, et.al.*,(1995, p.644) menyatakan bahwa data yang normal secara *multivariate* pasti normal pula secara *univariate*. Namun sebaliknya, jika secara keseluruhan data normal secara *univariate*, tidak menjamin akan normal pula secara *multivariate*.

4.3.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Guna melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas menunjukkan bahwa data tidak dapat digunakan untuk penelitian. Adanya *multikolinieritas* dan *singularitas* dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau

mendekati nol (Tabachnick & Fidell, 1998 dalam Ferdinand, 2005).

Dari hasil pengolahan data pada penelitian ini, nilai determinan matriks kovarians sampel sebagai berikut :

Determinant of sample covariance matrix = 75,901

Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel adalah jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat *multikolinieritas* dan *singularitas*, sehingga data layak untuk digunakan.

4.3.6.5. Uji Heteroskedastisitas

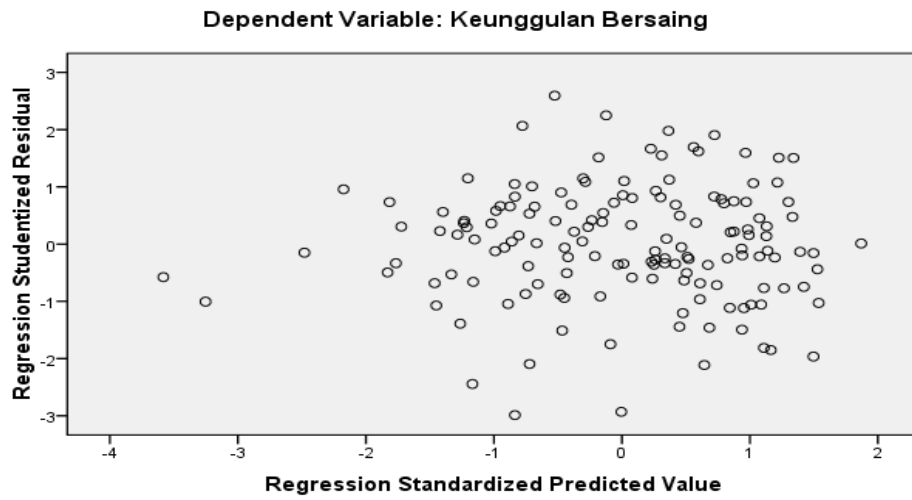
Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual tersebut tetap, maka disebut homokedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas. Untuk mendeteksi apakah variabel terjadi heterokedastisitas dapat dilihat dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot, dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu Y adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah distandardized. Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- Jika ada pola tertentu, seperti titik – titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik – titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka terjadi heterokedastisitas.

Dari perhitungan menggunakan SPSS 16 , dari diagram scatterplot menunjukkan bahwa titik – titik (yang menggambarkan data) menyebar secara acak, tidak membentuk pola tertentu yang jelas, serta tersebar naik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi layak pakai (Imam Ghozali, 2005).

Gambar 4.4
Diagram Heteroskedastisitas

Scatterplot



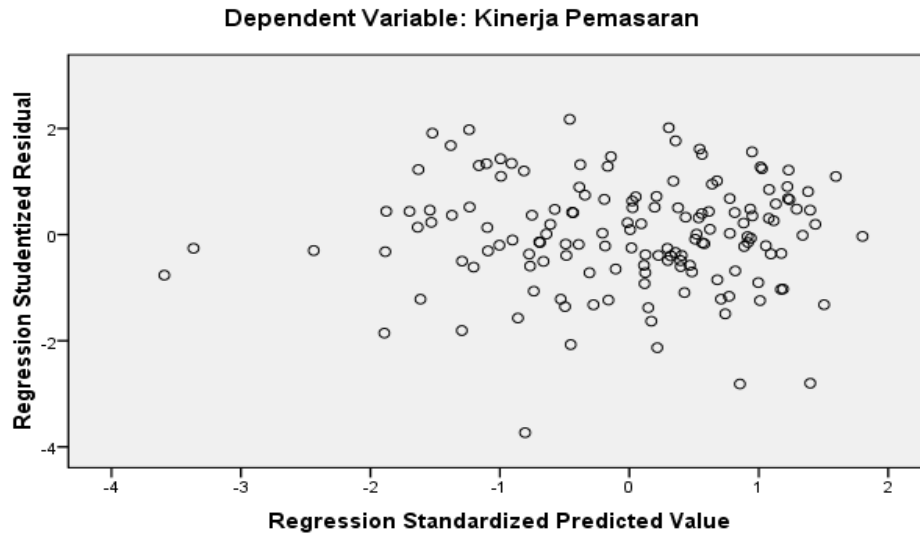
Sumber : data primer yang diolah, 2009

Dari gambar 4.4 menunjukkan bahwa variabel orientasi pasar, inovasi, dan orientasi kewirausahaan mempunyai sebaran data pada daerah positif dan daerah negatif, kondisi tersebut memberikan indikasi bahwa ketiga variabel tersebut terbebas dari gejala heterokedastisitas

Gambar 4.5

Diagram Heteroskedastisitas

Scatterplot



Sumber : data primer yang diolah, 2009

Dari gambar 4.5 menunjukkan bahwa variabel keunggulan bersaing mempunyai sebaran data pada daerah positif dan daerah negatif, kondisi tersebut memberikan indikasi bahwa ketiga variabel tersebut terbebas dari gejala heterokedastisitas.

4.3.6.6. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Berdasarkan hasil pengujian yang telah tersaji di atas, diketahui dari delapan kriteria yang ada, tujuh diantaranya yang berada pada kondisi baik dan dua (yaitu GFI dan AGFI) masih dalam kondisi marjinal. Dengan hasil ini maka secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

4.3.7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang baik memiliki *Standardized Residual Covariance* yang kecil. Angka $\pm 2,58$ merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan (Ferdinand, 2005). Hasil *Standardized Residual Covariance* ditampilkan pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15
Standardized Residual Covariance

	X22	X21	X20	X19	X18	X17	X16	X15	X14	X13	X12
X22	,000										
X21	,261	,000									
X20	-,074	-,078	,000								
X19	-,247	-,368	,464	,000							
X18	-,369	,000	-,561	,132	,000						
X17	-,690	-,582	-,536	-,339	,472	,000					
X16	-,436	,115	-,758	,018	,393	,358	,000				
X15	,530	,558	-,271	-,148	-,216	-,107	-,391	,000			
X14	-,234	-,224	-,181	-,299	-,227	,030	-,129	,389	,000		
X13	,884	,784	1,226	1,416	-,050	-,159	-,201	,357	-,089	,000	
X12	,795	,678	-,021	,880	,292	-,814	-,222	,186	-,063	-,215	,000
X11	,283	,654	,158	,593	-,192	-,089	-,288	,173	,366	,290	,226
X10	,643	,599	,206	,464	-,336	-,804	,234	,338	-,385	-,087	,179

	X22	X21	X20	X19	X18	X17	X16	X15	X14	X13	X12
X9	1,085	,758	,798	,879	-,457	-,104	,062	,308	,424	-,176	-,141
X8	,536	,236	-,070	,804	-,533	-,907	-1,176	,035	,126	,772	-,053
X7	,197	,505	,075	,692	-,424	-,674	-1,764	,564	,161	,710	-,224
X6	,924	1,133	,127	1,383	,074	,115	-,048	,356	,273	,298	-,345
X5	1,402	1,304	1,528	1,779	-,249	,091	-,328	,316	,727	,551	,042
X4	1,879	1,485	1,137	1,646	,145	-,664	,293	,271	,144	,406	,476
X3	,761	,974	,831	1,321	-,777	-,119	,037	,163	,041	,434	-,104
X2	,879	,785	1,441	1,252	-,378	-,473	-,306	,428	,279	,561	-,060
X1	,084	,689	,925	1,621	-,439	-,302	,346	,144	,147	,424	-,531

	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1
X11	,000										
X10	-,480	,000									
X9	-,247	,587	,000								
X8	,431	-,191	-,240	,000							
X7	,327	-,550	-,370	,798	,000						
X6	-,149	-,279	-,288	,118	-,082	,000					
X5	,419	-,329	,317	-,333	-,105	-,147	,000				
X4	-,637	-,333	-,206	-,465	-,559	,118	,550	,000			
X3	,089	,143	-,054	-,293	-,351	-,284	,365	,272	,000		
X2	-,550	-,048	,284	-,075	-,137	-,271	,499	,645	,008	,000	
X1	-,014	-,188	,253	,041	-,181	-,278	,621	,398	,022	-,026	,000

Sumber : data primer diolah, 2009

Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya nilai *standardized residual covariance* yang melebihi $\pm 2,58$ (Ferdinand, 2006). Hasil di atas menunjukkan bahwa data tidak perlu dilakukan modifikasi model terhadap model yang dikembangkan dalam penelitian ini

4.4. Uji Reliability dan Variance Extract

4.4.1 Uji Reliability

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah lebih besar atau sama dengan 0,8 (Hair *et.al*, 1995, p.642)

4.4.2 Variance Extract

Variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,50 (Hair *et.al*, 1995, p.642)

Keseluruhan hasil uji reliabilitas dan *variance extract* tersaji pada Tabel 4.16 berikut ini:

Tabel 4.16
Uji Reliability dan Variance Extract

	LOADING	LOADING ²	ERROR	1-ERROR	(LOADING) ²	RELIABEL.	VAR.EXT
Orientasi Pasar							
X1	0.85	0.7225	0.72	0.28	6.4009	0.8803	0.7104

X2	0.85	0.7225	0.72	0.28			
X3	0.83	0.6889	0.69	0.31			
JUMLAH	2.53	2.1339	2.130	0.87			
Inovasi							
X4	0.74	0.5476	0.55	0.45	16.1604	0.9013	0.6470
X5	0.80	0.6400	0.63	0.37			
X6	0.88	0.7744	0.78	0.22			
X7	0.77	0.5929	0.59	0.41			
X8	0.83	0.6889	0.68	0.32			
JUMLAH	4.02	3.2438	3.230	1.77			
Orientasi Kewirausahaan							
X9	0.76	0.5776	0.58	0.42	17.1396	0.9176	0.6906
X10	0.84	0.7056	0.71	0.29			
X11	0.82	0.6724	0.67	0.33			
X12	0.89	0.7921	0.80	0.20			
X13	0.83	0.6889	0.70	0.30			
JUMLAH	4.14	3.4366	3.460	1.54			
Keunggulan Bersaing							
X14	0.76	0.5776	0.57	0.43	16.7281	0.9092	0.6675
X15	0.81	0.6561	0.65	0.35			
X16	0.81	0.6561	0.65	0.35			
X17	0.84	0.7056	0.71	0.29			
X18	0.87	0.7569	0.75	0.25			
JUMLAH	4.09	3.3523	3.330	1.67			
Kinerja Pemasaran							
X19	0.79	0.6241	0.62	0.38	11.0889	0.9002	0.6929
X20	0.85	0.7225	0.73	0.27			
X21	0.86	0.7396	0.73	0.27			
X22	0.83	0.6889	0.69	0.31			
JUMLAH	3.33	2.7751	2.770	1.23			

Sumber : data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.16 tampak bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas yang lebih kecil dari 0,80. Begitu pula pada uji *variance extract* juga tidak ditemukan nilai yang berada di bawah 0,50. Hasil pengujian ini menunjukkan semua indikator–indikator (*observed*) pada konstruk (orientasi pasar, inovasi, orientasi kewirausahaan, inovasi, dan keunggulan bersaing) yang dipakai sebagai *observed variable* bagi konstruk atau variabel latennya mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya.

4.5. Deskriptif Variabel

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan deskripsi mengenai pendapat responden penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan.

Pada penyampaian gambaran empiris atas data yang digunakan dalam penelitian secara deskriptif statistik adalah dengan angka indeks. Melalui angka indeks tersebut akan diketahui sejauhmana derajat persepsi responden atas variabel-variabel yang menjadi indikator dalam penelitian. Rentang jawaban dari pengisian dimensi pertanyaan setiap variabel yang diteliti, ditentukan dengan

kriteria tiga kotak (*Three-box Method*). Nilai indeks diperoleh dari rentang 1 sampai dengan 10 diperoleh rentang 10 (10-1=9) dibagi 3 akan menghasilkan rentang sebesar 3 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yaitu :

- Nilai indeks 1-3,9 = Interpretasi Rendah
- Nilai indeks 4,1-6,9 = Interpretasi Sedang
- Nilai indeks 7-10 = Interpretasi Tinggi

Berdasarkan kriteria – kriteria di atas, ditentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

4.5.1. Orientasi pasar

Tiga indikator telah digunakan dalam kajian terhadap orientasi pasar, yaitu : orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan informasi pasar. Perhitungan angka indeks orientasi pasar adalah seperti yang disajikan dalam Tabel 4.17 berikut ini.

Tabel 4.17
Indeks Orientasi Pasar
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	
x1	150	1.0	10.0	6.641	Sedang
x2	150	1.0	10.0	6.765	Sedang
x3	150	2.0	10.0	6.827	
Valid N (listwise)	150				

Sumber: data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan rata – rata dari mean untuk variabel orientasi pasar pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pasar umumnya adalah sedang (6,744). Jawaban terbuka responden mengenai konstruk melalui indikator yang ada diungkap dengan cara merangkum dengan pernyataan-pernyataan yang sama atau mirip digabungkan dalam satu kalimat yang representatif, bila tidak dapat dirangkum atau digabungkan maka disajikan sebagai poin tersendiri. Berdasarkan proses tersebut, deskriptif kualitatif berikut ini dapat memberikan gambaran temuan penelitian mengenai variabel orientasi pasar.

4.5.2. Inovasi

Lima indikator telah digunakan dalam kajian terhadap inovasi, yaitu : daya kreativitas, inovasi teknis, perubahan desain, perubahan sistem distribusi, dan sistem administrasi pembayaran. Perhitungan angka indeks inovasi adalah seperti yang disajikan dalam Tabel 4.18 berikut ini.

Tabel 4.18
Indek Inovasi
Descriptive statistic

	N	Minimum	Maximum	Mean	
x4	150	1.0	10.0	6.819	Sedang
x5	150	2.0	10.0	7.079	Baik
x6	150	2.0	10.0	7.083	Baik
x7	150	2.0	10.0	6.781	Sedang
x8	150	3.0	10.0	6.726	Sedang
Valid N (listwise)	150				

Sumber: data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan rata – rata dari mean untuk variabel orientasi pasar pada hasil hasil penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi umumnya adalah sedang (6,898). Jawaban terbuka responden mengenai konstruk melalui indikator yang ada diungkap dengan cara merangkum dengan pernyataan-pernyataan yang sama atau mirip digabungkan dalam satu kalimat yang representatif, bila tidak dapat dirangkum atau digabungkan maka disajikan sebagai poin tersendiri. Berdasarkan proses tersebut, deskriptif kualitatif berikut ini dapat memberikan gambaran temuan penelitian mengenai variabel inovasi .

4.5.3. Orientasi kewirausahaan

Lima indikator telah digunakan dalam kajian terhadap orientasi kewirausahaan, yaitu : pengalaman berusaha, proaktif, kemampuan mengambil risiko, flexibel, dan antisipatif. Perhitungan angka indeks orientasi kewirausahaan adalah seperti yang disajikan dalam Tabel 4.19 berikut ini.

Tabel 4.19
Indek Orientasi Kewirausahaan
Descriptive statistic

	N	Minimum	Maximum	Mean	
X9	150	3.0	10.0	6.860	Sedang
X10	150	2.8	10.0	6.980	Sedang
X11	150	3.0	10.0	6.966	Sedang
X12	150	2.0	10.0	6.731	Sedang
X13	150	2.0	10.0	6.765	Sedang
Valid N (listwise)	150				

Sumber: data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan rata – rata dari mean untuk variabel orientasi pasar pada hasil hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan umumnya adalah sedang (6,8604). Jawaban terbuka responden mengenai konstruk melalui indikator yang ada diungkap dengan cara merangkum dengan pernyataan-pernyataan yang sama atau mirip digabungkan dalam satu kalimat yang representatif, bila tidak dapat dirangkum atau digabungkan maka disajikan sebagai poin tersendiri. Berdasarkan proses tersebut, deskriptif kualitatif berikut ini dapat memberikan gambaran temuan penelitian mengenai variabel orientasi kewirausahaan .

4.5.4. Keunggulan bersaing

Lima indikator telah digunakan dalam kajian terhadap keunggulan bersaing, yaitu : unik, harga bersaing, jarang dijumpai, tidak mudah ditiru, dan tidak mudah digantikan. Perhitungan angka indeks keunggulan bersaing adalah seperti yang disajikan dalam Tabel 4.20 berikut ini.

Tabel 4.20
Indek Keunggulan Bersaing
Descriptive statistic

	N	Minimum	Maximum	Mean	
X14	150	2.0	10.0	6.985	Sedang
X15	150	1.9	10.0	6.691	Sedang
X16	150	2.0	10.0	6.556	Sedang
X17	150	2.0	9.2	6.455	Sedang
X18	150	1.0	10.0	6.483	Sedang
Valid N (listwise)	150				

Sumber: data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan rata – rata dari mean untuk variabel orientasi pasar pada hasil hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing umumnya adalah sedang 6,634. Pandangan responden mengenai apa yang dipertanyakan melalui kuesioner terbuka dirangkum dengan pernyataan-pernyataan yang sama atau mirip digabungkan dalam satu kalimat yang representatif, bila tidak dapat dirangkum atau digabungkan maka disajikan sebagai poin tersendiri. Berdasarkan proses tersebut, deskriptif kualitatif berikut ini dapat memberikan gambaran temuan penelitian mengenai variabel keunggulan bersaing.

4.5.5. Kinerja pemasaran

Empat indikator telah digunakan dalam kajian terhadap kinerja pemasaran, yaitu : omset penjualan, peningkatan penjualan, retur penjualan yang rendah, dan jangkauan wilayah pemasaran. Perhitungan angka indeks kinerja pemasaran adalah seperti yang disajikan dalam Tabel 4.21 berikut ini.

Tabel 4.21
Indek Kinerja Pemasaran
Descriptive statistic

	N	Minimum	Maximum	Mean	
X19	150	2.0	10.0	6.557	Sedang
X20	150	2.0	10.0	6.470	Sedang
X21	150	2.0	10.0	6.664	Sedang
X22	150	1.0	10.0	6.277	Sedang
Valid N (listwise)	150				

Sumber: data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan rata – rata dari mean untuk variabel orientasi pasar pada hasil hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pemasaran umumnya adalah sedang (6,492). Pandangan responden mengenai apa yang dipertanyakan melalui kuesioner terbuka dirangkum dengan pernyataan-pernyataan yang sama atau mirip digabungkan dalam satu kalimat yang representatif, bila tidak dapat dirangkum atau digabungkan maka disajikan sebagai poin tersendiri. Berdasarkan proses tersebut, deskriptif kualitatif berikut ini dapat memberikan gambaran temuan penelitian mengenai variabel kinerja pemasaran.

Tabel 4.22
Kinerja Pemasaran * Jenis Kelamin Crosstabulation

			Jenis Kelamin		
			Laki-laki	Perempuan	Total
Kinerja Pemasaran	Rendah	Count	1	6	7
		% within Kinerja Pemasaran	14.3%	85.7%	100.0%
		% within Jenis Kelamin	1.2%	9.1%	4.7%
		% of Total	.7%	4.0%	4.7%
	Sedang	Count	53	32	85
		% within Kinerja Pemasaran	62.4%	37.6%	100.0%
		% within Jenis Kelamin	63.1%	48.5%	56.7%
		% of Total	35.3%	21.3%	56.7%
	Tinggi	Count	30	28	58
		% within Kinerja Pemasaran	51.7%	48.3%	100.0%
		% within Jenis Kelamin	35.7%	42.4%	38.7%
		% of Total	20.0%	18.7%	38.7%
Total	Count	84	66	150	
	% within Kinerja Pemasaran	56.0%	44.0%	100.0%	
	% within Jenis Kelamin	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	56.0%	44.0%	100.0%	

Sumber : data primer yang diolah 2009

Berdasarkan Tabel 4.22 dapat ditunjukkan bahwa pengusaha perusahaan yang berjenis kelamin laki - laki mempunyai kinerja pemasaran yang tinggi (35,7 persen), sedangkan yang berjenis

kelamin perempuan mempunyai kinerja pemasaran yang tinggi (42,4 persen). Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengusaha yang berjenis kelamin perempuan mempunyai kinerja pemasaran yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang berjenis kelamin perempuan.

Tabel 4.23
Kinerja Pemasaran * Umur Responden Crosstabulation

			Umur Responden			
			25 sd 36 tahun	37 sd 48 tahun	49 sd 60 tahun	Total
Kinerja Pemasaran	Rendah	Count	1	4	2	7
		% within Kinerja Pemasaran	14.3%	57.1%	28.6%	100.0%
		% within Umur Responden	1.8%	6.7%	5.7%	4.7%
		% of Total	.7%	2.7%	1.3%	4.7%
	Sedang	Count	27	38	20	85
		% within Kinerja Pemasaran	31.8%	44.7%	23.5%	100.0%
		% within Umur Responden	49.1%	63.3%	57.1%	56.7%
		% of Total	18.0%	25.3%	13.3%	56.7%
	Tinggi	Count	27	18	13	58
		% within Kinerja Pemasaran	46.6%	31.0%	22.4%	100.0%
		% within Umur Responden	49.1%	30.0%	37.1%	38.7%
		% of Total	18.0%	12.0%	8.7%	38.7%
Total	Count	55	60	35	150	
	% within Kinerja Pemasaran	36.7%	40.0%	23.3%	100.0%	
	% within Umur Responden	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	36.7%	40.0%	23.3%	100.0%	

Sumber : data primer yang diolah 2009

Berdasarkan Tabel 4.23 dapat ditunjukkan bahwa pengusaha pada kelompok umur 25 tahun sampai dengan 36 tahun mempunyai kinerja pemasaran yang tinggi (49,1 persen), pada kelompok umur 37 tahun sampai dengan 48 tahun menunjukkan kinerja pemasaran tinggi (30,0 persen) dan pada kelompok umur 49 tahun sampai dengan 60 tahun mempunyai kinerja pemasaran yang dirasakan tinggi (37,1 persen). Hasil tersebut menunjukkan bahwa penguasa dengan umur 25 sampai dengan 36 mempunyai kinerja pemasaran yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok umur yang lainnya.

Tabel 4.24
Kinerja Pemasaran * Lama Beroperasi Crosstabulation

			Lama Beroperasi			
			1 sd 10 tahun	11 sd 20 tahun	21 sd 31 tahun	Total
Kinerja Pemasaran	Rendah	Count	5	2	0	7
		% within Kinerja Pemasaran	71.4%	28.6%	.0%	100.0%
		% within Lama Beroperasi	5.2%	4.8%	.0%	4.7%
		% of Total	3.3%	1.3%	.0%	4.7%
	Sedang	Count	53	23	9	85
		% within Kinerja Pemasaran	62.4%	27.1%	10.6%	100.0%
		% within Lama Beroperasi	54.6%	54.8%	81.8%	56.7%
		% of Total	35.3%	15.3%	6.0%	56.7%
	Tinggi	Count	39	17	2	58
		% within Kinerja Pemasaran	67.2%	29.3%	3.4%	100.0%
		% within Lama Beroperasi	40.2%	40.5%	18.2%	38.7%
		% of Total	26.0%	11.3%	1.3%	38.7%
Total	Count	97	42	11	150	
	% within Kinerja Pemasaran	64.7%	28.0%	7.3%	100.0%	
	% within Lama Beroperasi	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	64.7%	28.0%	7.3%	100.0%	

Sumber : data primer yang diolah 2009

Berdasarkan Tabel 4.24 dapat ditunjukkan bahwa umur perusahaan anatra 1 tahun sampai dengan 10 tahun mempunyai kinerja pemasaran yang tinggi (40,2 persen), pada kelompok umur 11 tahun sampai dengan 20 tahun menunjukkan kinerja pemasaran tinggi (40,5 persen) dan pada kelompok umur 21 tahun sampai dengan 31 tahun mempunyai kinerja pemasaran yang dirasakan tinggi (18,2 persen). Hasil tersebut menunjukkan bahwa umur perusahaan 11 sampai dengan 20 mempunyai kinerja pemasaran yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok umur yang lainnya.

4.6 Pengujian Hipotesis Penelitian

Tahap pengujian hipotesis ini adalah untuk menguji hipotesis penelitian diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi yang ditampilkan pada Tabel 4.11 (*Regression Weights Analisis Structural Equation Modeling*).

Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai *Critical Ratio* (CR) dan nilai *Probability* (P) hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu di atas 1,96 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan empat hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut.

4.6.1 Uji Hipotesis I

Hipotesis I pada penelitian ini orientasi pasar mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, yang artinya semakin tinggi orientasi pasar, maka semakin tinggi keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) pengaruh antara variabel orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 3,792 dengan nilai *Probability* (P) sebesar 0.000. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1,96 untuk *Critical Ratio* (CR) dan dibawah 0.05 untuk nilai *Probability* (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini dapat diterima.

4.6.2 Uji Hipotesis II

Hipotesis 2 pada penelitian ini inovasi mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, yang artinya semakin tinggi inovasi, maka semakin tinggi keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) pengaruh antara variabel inovasi terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 3,244 dengan nilai *Probability* (P) sebesar 0.001. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel inovasi terhadap keunggulan bersaing dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1,96 untuk *Critical Ratio* (CR) dan dibawah 0.05 untuk nilai *Probability* (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 penelitian ini dapat diterima.

4.6.3 Uji Hipotesis III

Hipotesis 3 pada penelitian ini orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, yang artinya semakin tinggi orientasi kewirausahaan, maka semakin tinggi keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) pengaruh antara variabel orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 2,431 dengan nilai *Probability* (P) sebesar 0.015. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1,96 untuk *Critical Ratio* (CR) dan dibawah 0.05 untuk nilai *Probability* (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian ini dapat diterima.

4.6.4 Uji Hipotesis IV

Hipotesis 4 pada penelitian ini keunggulan bersaing mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, yang artinya semakin tinggi keunggulan bersaing, maka semakin tinggi kinerja pemasaran. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) pengaruh antara variabel keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran adalah sebesar 8,201 dengan nilai *Probability* (P) sebesar 0.000. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1,96 untuk *Critical Ratio* (CR) dan dibawah 0.05 untuk nilai *Probability* (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 penelitian ini dapat diterima.

Selanjutnya hasil uji dari tiap-tiap hipotesis di atas akan disajikan secara ringkas pada Tabel 4.25 tentang kesimpulan hipotesis di bawah ini.

Tabel 4. 25
Kesimpulan Hipotesis

	Hipotesis	Nilai CR dan P	Hasil Uji
H ₁	Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing	CR = 3,792 P = 0,000	Diterima
H ₂	inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing	CR = 3,244 P = 0,001	Diterima
H ₃	Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing	CR = 2,431 P = 0,015	Diterima
H ₄	Keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran	CR = 8,201 P = 0,000	Diterima

Sumber : data primer yang diolah, 2009

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Bab ini berisi simpulan dan implikasi kebijakan berdasarkan hasil analisis yang diuraikan pada bab sebelumnya. Bagian pertama akan disimpulkan hasil – hasil dari pengajuan hipotesis, kemudian dilanjutkan pada penarikan kesimpulan mengenai masalah penelitian. Bagian berikutnya akan diuraikan mengenai implikasi – implikasi teoritis yang muncul dalam penelitian ini, yang diharapkan dapat berguna bagi pengembangan kemampuan manajerial para pemilik perusahaan. Keterbatasan penelitian merupakan bagian khusus yang akan menjelaskan tentang kendala – kendala dalam hal – hal yang membatasi peneliti. Bagian akhir akan dibahas mengenai kemungkinan – kemungkinan pengembangan peneliti di masa mendatang.

5.1 Hasil Uji Hipotesis

5.1.1 Hasil Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 : Orientasi Pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara orientasi pasar dengan keunggulan bersaing. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kemauan perusahaan untuk menerapkan strategi orientasi pasar akan berdampak pada kemampuan perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lain.

5.1.4 Hasil Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 : Inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara inovasi dengan keunggulan bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa kemauan perusahaan untuk mengembangkan inovasi produknya ternyata memberikan dampak pada peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan.

5.1.3 Hasil Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 : Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara orientasi kewirausahaan dengan keunggulan bersaing.. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pimpinan dalam mengelola perusahaan ternyata memberikan dampak pada kemampuan perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lain.

5.1.4 Hasil Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 : Keunggulan Bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara keunggulan bersaing dengan kinerja pemasaran yang dihasilkan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya ternyata berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran perusahaan.

5.2 Kesimpulan Masalah Penelitian

Seperti yang telah diuraikan dalam Bab 1 bahwa permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana menciptakan keunggulan bersaing

untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini berhasil menemukan bahwa ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi secara signifikan keunggulan bersaing yaitu orientasi pasar, inovasi, dan orientasi kewirausahaan. Dari ketiga faktor tersebut, faktor orientasi pasar ternyata memiliki pengaruh paling kuat terhadap keunggulan bersaing dibandingkan dengan inovasi dan orientasi kewirausahaan.

Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan – perusahaan yang bergerak dalam industri pakaian jadi sebaiknya menciptakan produk – produk yang memang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan, dengan cara melakukan pengamatan perilaku pelanggan, maupun mengadakan survey tentang pelanggan. Pelanggan ternyata lebih menyukai produk pakaian jadi yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka dan kurang berminat membeli produk pakaian jadi yang inovatif maupun sistem perusahaan yang inovatif menurut mereka dan orientasi kewirausahaan sebenarnya hanya sebuah sikap positif perusahaan untuk menghadapi persaingan dan keluar dari berbagai hambatan yang menghadang. Namun demikian ketiga faktor tersebut tetap menjadi faktor penting untuk menciptakan keunggulan bersaing perusahaan.

Selain itu penelitian ini juga menemukan adanya hubungan antara keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran. Hal ini berarti industri pakaian jadi perlu menggali, mengenali, dan mampu menentukan dengan tepat apa yang sebenarnya menjadi sumber keunggulan mereka dalam persaingan. Dengan terus menjaga dan mengembangkan sumber keunggulannya maka kelangsungan perusahaan akan tetap terjaga.

5.3 Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil analisis terhadap jawaban dari responden sebagaimana yang telah diuraikan pada bab IV, maka beberapa implikasi teoritis yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing. Hal ini mendukung penelitian Akimova (1999), yang mengatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dengan keunggulan bersaing. Perusahaan yang menerapkan orientasi pasar memiliki kelebihan dalam hal pengetahuan pelanggan dan kelebihan ini dapat dijadikan sebagai sumber untuk menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Selain itu hasil ini juga mendukung pandangan Bharadwaj (1993), yang menyatakan bahwa budaya perusahaan yang menekankan pada pentingnya perusahaan untuk memperhatikan pasar akan mengarah pada penguatan keunggulan bersaing perusahaan tersebut.
2. Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara inovasi terhadap keunggulan bersaing. Hal ini mendukung penelitian Droge dan Vickrey (1994), yang mengatakan bahwa inovasi secara positif terkait dengan keunggulan bersaing perusahaan. Perusahaan yang menerapkan inovasi dalam produk maupun sistem distribusi dan administrasi memiliki kelebihan dalam hal desain produk dan kemudahan dalam pembayaran maupun distribusinya. Selain itu hasil ini juga mendukung penelitian Bharadwaj (1993) yang mengatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk

terus melakukan inovasi akan menjaga produk tetap sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan

3. Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara orientasi kewirausahaan dengan keunggulan bersaing. Hal ini mendukung penelitian Hadjimanolis (2000), yang mengatakan bahwa orientasi kewirausahaan secara positif terkait dengan keunggulan bersaing perusahaan. Perusahaan yang bersikap antisipatif, proaktif, flexibel, berani mengambil risiko, dan pimpinannya mempunyai pengalaman berusaha akan mampu menciptakan nilai lebih di tengah – tengah persaingan. Selain itu hasil ini juga mendukung penelitian Sigauw, Simpson, dan Baker (1998), yang mengatakan bahwa perlunya orientasi kewirausahaan untuk mendorong tercapainya keunggulan bersaing.
4. Penelitian ini juga berhasil menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara keunggulan bersaing dengan kinerja pemasaran. Hasil ini memperkuat studi penelitian yang dilakukan oleh Li (2000) yang menyatakan bahwa perusahaan yang unggul dalam persaingan akan berdampak pada kinerja pemasarannya yang tinggi. Perusahaan yang unggul dalam persaingan akan mampu meningkatkan kinerja pemasarannya. Selain itu hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Dogre dan Vickrey (1994), yang mengatakan bahwa perusahaan yang unggul dalam persaingan, akan menciptakan kinerja pemasaran yang baik.

5.4 Implikasi Manajerial

Beberapa hal yang dapat dijadikan arahan kebijakan bagi industri pakaian jadi skala kecil dan menengah di kota Semarang adalah sebagai berikut:

Tabel 5.1
Implikasi Manajerial

no	Sasaran kebijakan	Implikasi	Priorotas
1	Orientasi pasar	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi pelanggan dapat dilakukan dengan berorientasi pada kepuasan pelanggan, dengan cara selalu mengamati perilaku pelanggan maupun mengadakan survey tentang pelanggan, sehingga menunjukkan sebagai perilaku yang responsif dalam menciptakan nilai unggul bagi mereka. • Orientasi pesaing dapat dilakukan dengan cara terus menerus mengikuti perkembangan pesaing, memahami kekuatan – kekuatan jangka pendek, kelemahan – kelemahan, kemampuan, dan strategi jangka panjang pesaing. • Informasi pasar dapat dilakukan perusahaan dengan selalu mencari informasi tentang kondisi pasar. 	<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">2</p>
2	Inovasi	<ul style="list-style-type: none"> • Daya kreatifitas dapat dilakukan dengan mau menerima ide – ide baru dari karyawannya, menyediakan sarana dan prasarana untuk berkreasi, mengadakan pelatihan untuk mengembangkan kemampuan berkreasi. • Inovasi teknis dapat dilakukan dengan cara selalu mengikuti atau memantau perkembangan teknologi. Penggunaan teknologi baru dan modern dapat menciptakan nilai unggul bagi perusahaan. • Perusahaan menghasilkan produk dengan corak dan desain yang berbeda – beda. • Perusahaan memilih sarana distribusi yang tepat dan cepat dalam mendistribusikan produknya. • Perusahaan memberikan peluang sistem pembayaran kredit dengan jangka waktu tertentu kepada pelanggan. 	<p style="text-align: center;">5</p> <p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">4</p> <p style="text-align: center;">2</p>
3	Orientasi kewirausahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan perusahaan dapat mengimplementasikan kebijakan – 	<p style="text-align: center;">5</p>

		<p>kebijakan atau strategi – strateginya sesuai dengan pengalaman yang dimilikinya, mengambil keputusan – keputusan dengan berlatar belakang pada pengalaman yang dimiliki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bersikap proaktif dapat dicapai dengan mendorong karyawan untuk mau peduli terhadap perubahan – perubahan yang terjadi, tidak bersikap pasrah pada keadaan dan kemauan untuk mencari berbagai peluang pasar bagi produk dan mendahului pesaing dalam mengenalkan produknya. • Keberanian mengambil risiko dapat dilakukan dengan cara melakukan ekspansi dengan membuka perusahaan baru di tempat lain, mengembangkan produk baru, dan memasuki pasar – pasar baru. • Flexibel dapat dilakukan dengan bersedia melakukan negosiasi dengan pelanggan, bersedia melakukan perubahan – perubahan sesuai kondisi. • Antisipatif dapat dilakukan dengan cara selalu siap tanggap dalam menanggulangi atau mengantisipasi terhadap segala perubahan yang ada, membuat strategi dengan berorientasi jangka panjang. 	<p>2</p> <p>4</p> <p>1</p> <p>3</p>
4	Keunggulan bersaing	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan menciptakan produk yang membedakan dengan produk pesaing, memiliki ciri khas yang melekat pada produk. • Perusahaan dapat membandingkan atau melakukan pengecekan harga produknya dengan harga produk pesaing, sehingga harga yang dikeluarkan perusahaan tidak jauh berbeda dengan harga pesaingnya. • Perusahaan melakukan analisis dengan cermat untuk memasuki pasar. • Perusahaan menjaga kualitas bahan baku produknya dan kekhasan yang dimilikinya agar tidak mudah ditiru. • Perusahaan selalu menjaga kualitas produknya. 	<p>4</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>
5	Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan membuat anggaran 	

	pemasaran	mengenai target penjualan untuk masa yang akan datang.	4
		<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan meningkatkan penjualannya dengan pelatihan tenaga penjualnya, membina hubungan baik dengan pelanggan. 	2
		<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan meminimalkan produk yang cacat dengan memperketat pengendalian kualitasnya. 	1
		<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan memperluas jangkauan wilayah pemasarannya dengan melihat peluang – peluang yang memungkinkan untuk pendistribusian produknya. 	3

Berdasarkan Implikasi manajerial dan nilai loading (pada gambar 4.3) yang tinggi dari tiap indikator , maka prioiritas pertama yang segera harus dilakukan oleh perusahaan pada variabel orientasi pasar adalah berorientasi pada kepuasan pelanggan, sehingga menunjukkan sebagai perilaku yang responsif dalam menciptakan nilai unggul bagi mereka dan terus menerus mengikuti perkembangan pesaing, memahami kekuatan – kekuatan jangka pendek, kelemahan – kelemahan, kemampuan, dan strategi jangka panjang pesaing. Disamping itu, diprioritas ke dua yang harus diperbaiki perusahaan pada variabel orientasi pasar adalah selalu mencari informasi tentang kondisi pasar Dan selanjutnya perusahaan melakukan perbaikan berdasarkan implikasi manajerial sesuai dengan prioritas diatas.

5.5 Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini memberi sumbangan terhadap hasil – hasil yang telah dicapai dalam penelitian terdahulu , akan tetapi masih ada beberapa keterbatasan

yang seharusnya menjadi perhatian para peneliti mendatang. Beberapa keterbatasan tersebut:

1. Penelitian ini mengambil objek penelitian pada industri pakaian jadi di Semarang. Dengan demikian, kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini tentunya belum memungkinkan untuk dijadikan kesimpulan yang berlaku umum jika diterapkan pada objek lain di luar objek penelitian ini.
2. Penelitian ini hanya memfokuskan pada industri pakaian jadi skala kecil dan menengah. Keterbatasan yang dimiliki peneliti menjadi penyebab terbatasnya lingkup objek penelitian yang diambil dalam penelitian ini. Dengan demikian ada kemungkinan jika penelitian dilakukan pada skala besar maupun pada industri lainnya.
3. Dalam menjawab permasalahan mengenai bagaimana menciptakan keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja pemasaran, peneliti hanya memfokuskan pada tiga faktor saja yaitu orientasi pasar, inovasi, dan orientasi kewirausahaan. Bukan tidak mungkin bahwa sebenarnya masih ada faktor – faktor lain yang mungkin mempengaruhi keunggulan bersaing. Hal ini terlihat dari kemampuan orientasi pasar, inovasi, dan orientasi kewirausahaan yang hanya mampu menjelaskan keunggulan bersaing sebesar 74% saja.

5.6 Agenda Penelitian Mendatang

1. Penelitian mendatang sebaiknya disarankan untuk mereplikasi penelitian ini dengan menggunakan sample lebih besar dan luas secara geografis, demografis, maupun cakupannya industrinya. Hal tersebut dimaksudkan agar tercapai perkembangan pemahaman mengenai hubungan antara orientasi

pasar, inovasi, orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing, dan keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran.

2. Pada penelitian dimasa yang akan datang, mungkin pula dikembangkan indikator – indikator lain secara lebih detail dalam mengukur variabel – variabel penelitian.
3. Penelitian ini merekomendasikan agar meneliti masalah ini dengan menambahkan pengaruh faktor – faktor lain yang mempengaruhi keunggulan bersaing, misalnya kreatifitas program pemasaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Akimova, Irina. (1999). "Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firm". **European Journal of Marketing**. p.1128-1146.
- Amabile, Teresa M. (1996). "Assesing The Work Environment For Creativity". **Academy of Management Journal**. p.1154-1184.
- Bharadwaj, Sundar G, P.R.Varadarajan, & Fahly, Jihn. (1993). "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions". **Journal of Marketing**. Vol.57,Oktober,p.83-99.
- Burden, Rebecca & Proctor, Tony. (2000). "Creating Sustainable Competitive Advantage Through Training". **Team Performance Management An International Journal**. p.90-96.
- Cooper, Donald R.C., William Emory. (1998). **Metode Penelitian Bisnis**. Erlangga,Jakarta.
- Cooper, Robert G. (2000). "Product Inovation and Technology Strategy". **Journal Research Technology Management**. p.38-41.
- Droge, Cornelia & Shownee Vickrey. (1994). " Source and Outcomes of Competitive Advantage: An Explanory Study in The Furniture Industry". **Decision Sciences**. p.669-689.
- Ferdinand, Augusty. (2000). "Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategy". **Research Paper Series**. No.01 Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Ferdinand, Augusty. (2005). "Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen". **Seri Pustaka Kunci** No.06 Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Gatignon, Hubert & Jean – Marc Xuerob. (1997). "Strategic Orientation of The Firm and new Product Performance". **Journal of Marketing Research**. p.77-79.
- Ghozali, Imam. (2007). "Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 16.0". **Model Persamaan Struktural**. Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Black, W.C. (1995). **Multivariate Data Analysis With Reading**. Fourth edition. Prentice Hall International.
- Hamel, Gary & CK Prahalad. (1991). "Competing For The Future". Boston: **Harvard Business School Press**.

- Han, Jin K, Narwoon Kim & Srivastava, Rajendra K. (1998). "Market Orientation an Organization Performance: Is Innovation Missing Link?". **Journal of Marketing**. p.42-54.
- Indriantoro, Nur & Supomo. (1999). **Metodelogi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen**. BPFE. Yogyakarta.
- Koh, Hian Chye. (1997). "Testing Hypothesis of Entrepreneurial Characteristics: A Study of Hongkong MBA Students". **Journal of Managerial Psychology**. p.1-11.
- Kohli, A.K., & Jaworski, B.J. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implication". **Journal of Marketing**. p.1-18.
- Kotler, Philip. (1997). **Marketing Management**. Edisi 8. Prentice Hall International.
- Kadampully, Jay & Duddy, Ria. (1999). "Competitive Advantage Through Anticipation, Innovation and Relationship". **Management Decision**. p.51-56.
- Li, Ling X. (2000). "An Analysis of Sources of Competitiveness and Performance of Chinese Manufacturers". **International Journal of Operation and Production Management**. Vol.20,No.3.
- Li, Tiger & Roger J. Calantone. (1998). "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Exam". **Journal of Marketing**. Vol.62,Oktober,p.13-29.
- Morris, H.Michael, Pamela S Lewis.(1995). "The Determinants of Entrepreneurial Activity, Implication for Marketing". **European Journal of Marketing**. Vol.29,No.7.
- Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). "The Effect of Market Orietation on Product Innovation". **Journal of Marketing**. p.20-35.
- Narver, J.C., & Slater, S.F. (1995). "Market Orientation and The Learning Organization". **Journal of Marketing**. p.63-74.
- Nasir, Mohamad & Agus Handoyo. (2003). "Pengaruh Orientasi Wirausaha Terhadap Kinerja Perusahaan Kecil Dengan Lingkungan dan Strategi Sebagai Variabel Moderat". **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**. Vol.12,p.89-104.
- Porter, Michael, E. (1990). "Competitive Strategy". **The Free Press**. New York,p.20.
- Satyagraha, Hadi. (1994). "Keunggulan Bersaing dan Aliansi Strategis: Resefinisi SWOT". **Usahawan**. No.4,Th.XXIII.
- Uncles, Mark. (2000). "Market Orientation". **Australian Journal of Management**. Vol.25,No.2.

- Vorhies, Douglas W & Morgan, Neil D. (2005). "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage". **Journal of Marketing**. Vol.69,p.80-94.
- Wahyono. (2002). "Orientasi Pasar dan Inovasi: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran". **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**. Vol.1,No.1,Mei.
- Weerawardena, Jay. (2003). "Exploring The Role of Market Learning Capability in Competitive Strategy". **European Journal of Marketing**. Vol.37,p.407-429.
- Widiyanto, Ibnu. (2008). **Pointers Metodologi Penelitian**. Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

UNIVERSITAS DIPONEGORO
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEMARANG

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Meike Supranoto, SE

Tempat / Tanggal Lahir : Semarang, 15 Mei 1986

Alamat : Jalan Krakatau I No.5 Semarang

Telepon : (024) 8449443

Pendidikan :

1. 2008 – 2009, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen, Universitas
Diponegoro, Semarang
2. 2004 – 2008, Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Tarumanagara,
Jakarta
3. 2001 – 2004, SMA Karangturi, Semarang
4. 1998 – 2001, SMP PL Domenico Savio, Semarang
5. 1992 – 1998, SD PL Bernardus, Semarang

Semarang, Desember 2009

(Meike Supranoto)

KUESIONER PENELITIAN

Kepada:
Yth. Bapak / Ibu
DI Tempat

Bersama ini Saya: Meike Supranoto, Mahasiswi Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, mohon bantuan Bapak / Ibu untuk mengisi kuesioner (daftar pertanyaan) ini guna menyusun tesis saya yang berjudul:

“ Strategi menciptakan keunggulan bersaing produk melalui orientasi pasar, inovasi, dan orientasi kewirausahaan dalam rangka meningkatkan kinerja pemasaran ”.

Tujuan dari kuesioner ini adalah untuk menilai pengaruh inovasi, orientasi pasar, dan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja pemasaran yang terjadi pada industri pakaian jadi di Semarang. Atas bantuan dan kesediaan Bapak / Ibu, Saya ucapkan Terima Kasih.

Identitas Responden:

1. Nama Responden :
2. Jenis Kelamin : L / P
3. Umur Responden :
4. Nama Perusahaan :
5. Alamat Perusahaan :
6. Lamanya perusahaan beroperasi :
7. Apakah Bapak / Ibu yang memiliki perusahaan ? Ya / Tidak
8. Apakah Bapak / Ibu yang mengurus perusahaan ? Ya / Tidak
9. Berapakah jumlah karyawan yang ada di perusahaan Bapak / Ibu ?

PEDOMAN PENGISIAN KUESIONER

1. Untuk menjawab setiap pertanyaan tertutup pada kuesioner yang disediakan, Bapak / Ibu cukup mengisi dengan nilai 1 sampai dengan 10 pada kotak nilai yang dianggap paling mewakili kondisi yang terjadi di perusahaan Bapak/Ibu.
2. Apabila jawaban Bapak/Ibu cenderung setuju maka nilailah 6 – 10, semakin ke 10 maka jawaban makin setuju.
3. Apabila jawaban Bapak/Ibu cenderung tidak setuju maka nilailah 1 – 5, semakin ke 1 maka jawaban makin tidak setuju.

Keterangan: 1 ←—————→ 10
Sangat tidak setuju Sangat setuju

Contoh Pengisian :

No.	ORIENTASI PASAR	Nilai
1	Perusahaan memperhatikan masukan dari pelanggan mengenai desain produk yang mereka inginkan.	7,3

Artinya: Perusahaan cenderung setuju dalam hal memperhatikan masukan dari pelanggan mengenai desain produk yang mereka inginkan.

