

## KEUNGGULAN BERSAING SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PENGARUH STRATEGI DIFERENSIASI DAN ORIENTASI PASAR TERHADAP KINERJA BISNIS UMKM DI KABUPATEN PURBALINGGA

Afiyati<sup>1\*</sup>, Sri Murni<sup>2</sup>, Pramono Haryadi<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Magister Manajemen, Universitas Jenderal Soedirman Indonesia

\*Email corresponding author : afiyatioke@gmail.com

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis : 1) pengaruh strategi diferensiasi terhadap keunggulan bersaing, 2) pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja bisnis, 3) pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing, 4) pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis, 5) pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis, 6) mediasi keunggulan bersaing dalam hubungan antara strategi diferensiasi dengan kinerja bisnis, dan 7) mediasi keunggulan bersaing dalam hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja bisnis. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari kuisioner yang dibagikan kepada 115 manajer UMKM kecil sebagai responden. Data hasil penelitian kemudian dianalisis menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Strategi diferensiasi berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing, 2) Strategi diferensiasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis, 3) Orientasi pasar berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing 4) Orientasi pasar berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis, 5) Keunggulan bersaing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis 6) Keunggulan bersaing memediasi pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja bisnis, 7) Keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis.

**Kata Kunci : Keunggulan bersaing, Strategi diferensiasi, Orientasi pasar, Kinerja bisnis**

### ABSTRACT

*This research purpose to analyze affected: 1) differentiation strategy to competitive advantage, 2) differentiation strategy to business performance, 3) market orientation to competitive advantage, 4) market orientation to business performance, 5) differentiation strategy to competitive advantage, 6) mediation competitive advantage in affected of differentiation strategy to business performance, and 7) mediation competitive advantage in affected of market orientation to business performance. The using data was primary data which had by questioner brought to 115 managers of small business at Purbalingga region as response. Then, data analyzed by Structural Equation Modelling (SEM).*

*The result of research shown that: 1) differentiation strategy had positive affected to competitive advantage, 2) differentiation strategy had positive affected to business performance, 3) market orientation had positive affected to competitive advantage, 4) market orientation had positive affected to business performance, 5) competitive advantage had positive affected to business performance, 6) competitive advantage mediating in affected of differentiation strategy to business performance, and 7) competitive advantage mediating in affected of market orientation to business performance.*

**Key Words : Competitive advantage, Differentiation strategy, Market orientation, Business performance**

### PENDAHULUAN

Persaingan UMKM yang semakin semarak, menuntut pelaku UMKM untuk dapat selalu menggunakan strategi bersaing yang relevan dengan perkembangan kondisi lingkungan bisnisnya agar dapat mempertahankan keunggulan bersaing yang berkesinambungan terhadap pesaing sejenis serta tetap eksis dalam lingkungan bisnisnya. Kinerja bisnis merupakan standar penting yang dipakai oleh sebuah entitas ekonomi untuk menilai keberhasilan usaha. Kinerja merupakan rangkuman tujuan dari kesatuan organisasi (March dan Sutton, 1997). Oleh karena

itu setiap usaha bisnis berkepentingan untuk membuktikan kinerja yang dicapai dengan standar pencapaian yang telah disusun dan disepakati bersama dalam organisasi. Standarisasi ukuran kinerja menjadi penting sebagai pedoman menilai kinerja bisnis. Keunggulan bersaing dalam sebuah usaha dapat diperoleh dengan memperhatikan nilai superior bagi pelanggan, kebudayaan dan iklim untuk membawa perbaikan pada efisiensi dan efektivitas. Porter (2004) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai jantung kinerja perusahaan didalam pasar yang bersaing, namun setelah beberapa dasawarsa adanya perluasan dan kemakmuran yang hebat mengakibatkan banyak perusahaan kehilangan pandangan mengenai keunggulan bersaing dalam upaya perjuangan untuk lebih berkembang dalam mengejar diferensifikasi. Diferensiasi atau pasar yang merupakan faktor dalam keunggulan bersaing secara tidak langsung melalui orientasi pasar akan mempengaruhi kinerja keuangan. Dalam keunggulan bersaing pada suatu usaha guna mencapai kinerja bisnis yang baik, terdapat kontribusi strategi diferensiasi dan orientasi pasar. Hasil penelitian Wang *et al.*, (2011) dan Li *et al.* (2006) menyatakan bahwa ada pengaruh positif antara keunggulan kompetitif dengan kinerja yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan *return on investment*. Bharadwaj *et al.* (1993), Miller (1988) dan Supranoto (2009) juga menyatakan bahwa budaya perusahaan yang menekankan pada pentingnya perusahaan untuk memperhatikan pasar akan mengarah pada penguatan keunggulan kompetitif perusahaan tersebut

Kotler dan Susanto (2001) menyatakan bahwa perusahaan dapat melakukan diferensiasi dengan cara mengenali sumber keunggulan kompetitif yang mungkin ada, memiliki ciri pembeda utama yang dimiliki perusahaan, memilih penentu posisi di pasar. Strategi diferensiasi ini dapat menghasilkan posisi diferensiasi dalam persepsi pelanggan atas nilai yang ditawarkan dan menghasilkan keunggulan bersaing yang spesifik (Ferdinand, 2003). Penemuan yang dihasilkan oleh Spenser (2009) menunjukkan bahwa perusahaan dengan strategi diferensiasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Agar perusahaan menang dalam suatu persaingan pada saat ini, maka dalam memasarkan produk tidak hanya berdasarkan pada strategi diferensiasi saja, tapi juga bergantung pada strategi yang umumnya digunakan perusahaan yaitu orientasi pasar (Never and Slater, 1990). Never dan Settler (1990) 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. Hasil penelitian Nerver dan Slater (1990) mengungkapkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Fenomena kondisi UMKM dewasa ini, termasuk UMKM di kabupaten Purbalingga adalah dihadapkan pada berbagai peluang dan ancaman baik yang berasal dari luar maupun dari dalam. Adanya tekanan persaingan begitu ketat, secara langsung atau tidak langsung sangat mempengaruhi kinerja UMKM. Dukungan pemerintah dalam hal peningkatan kinerja usaha kecil dan menengah sudah sangat serius ini terbukti dari pemberian kredit lunak untuk dapat meningkatkan kapabilitas guna meningkatkan kinerja perusahaan. Namun pemberian kredit tersebut belum merata, serta adanya kecenderungan pemberian kredit kepada pengusaha besar dengan alasan kelemahan manajerial pemasaran (Sugiarto, 2008). Faktanya sebagian UMKM masih mempunyai berbagai kelemahan baik secara eksternal maupun internal. Kelemahan eksternal seperti kurang kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang strategis, kurang cekatan dalam menangkap peluang – peluang usaha, dan kurang kreativitas dalam mengantisipasi berbagai tantangan. Kelemahan internal seperti kurangnya kemampuan dalam manajerial, kurangnya akses terhadap informasi teknologi, permodalan dan pasar. Kelemahan internal ini disebabkan sebagian SDM pengelola UMKM kurang berkualitas dalam mengantisipasi berbagai masalah yang sedang dihadapi (Sugiarto, 2008).

Penelitian ini menggunakan penelitian dari Kara dan Oscar (2005) dengan tujuan untuk membuktikan pengaruh orientasi pasar dan keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis, penelitian Julian (2010), Kirca *et al.* (2005) tentang orientasi pasar untuk meningkatkan kinerja bisnis, serta penelitian Kohli & Jaworski (1990) dan Selnes *et al.* (1996) yang tidak berhasil membuktikan bahwa orientasi pasar meningkatkan kinerja. Sebagai jurnal utama dalam penelitian ini. Akan tetapi, beberapa penelitian tidak berhasil membuktikan bahwa orientasi

pasar akan meningkatkan kinerja bisnis (seperti Kohli & Jaworski, 1990 dan Selnes *et al.*, 1996). Dalam penelitian ini penulis memodifikasi dengan memasukan tambahan variabel berupa keunggulan kompetitif sebagai variabel mediasi pengaruh strategi diferensiasi dan orientasi pasar terhadap kinerja bisnis. Penggunaan keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi karena dengan perusahaan mempunyai komitmen dalam menciptakan nilai unggul bagi pelanggan maka mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, sehingga dengan dukungan keunggulan bersaing tersebut strategi diferensiasi dan orientasi pasar menjadi lebih meningkat kinerja bisnisnya. Penggunaan variabel keunggulan bersaing tersebut didasarkan pada penelitian Ratna Paryanti (2015) tentang Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Keunggulan Bersaing (Studi pada Hotel Resti Menara Pekanbaru dan Setyawati dkk (2015) tentang Inovasi dan Keunggulan Kompetitif sebagai Variabel Mediasi Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis (studi empiris pada Usaha Kecil dan Menengah di Purwokerto).

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kinerja Bisnis**

Fairoz *et al.* (2010) menyatakan bahwa kinerja bisnis adalah hasil dari tujuan-tujuan organisasi yang dicapai melalui efektifitas strategi dan teknik. Kinerja bisnis merupakan standar penting yang dipakai oleh sebuah entitas ekonomi untuk menilai keberhasilan usaha. Kinerja merupakan rangkuman tujuan dari kesatuan organisasi (March dan Sutton, 1997). Oleh karena itu setiap usaha bisnis berkepentingan untuk membuktikan kinerja yang dicapai dengan standar pencapaian yang telah disusun dan disepakati bersama dalam organisasi. Standarisasi ukuran kinerja menjadi penting sebagai pedoman menilai kinerja bisnis. Standarisasi ukuran diperlukan sebagai para meter dan bahan evaluasi dalam penyusunan rencana masa depan. Selain itu standarisasi yang jelas juga mempermudah dalam penilaian kinerja sebagai dasar pemberian reward dan *punishment* bagi para pihak yang bersangkutan dengan upaya penciptaan kinerja (Ulum, 2006).

### **Keunggulan Bersaing**

Porter (2004) mendefinisikan keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan didalam pasar yang bersaing, namun setelah beberapa dasawarsa adanya perluasan dan kemakmuran yang hebat mengakibatkan banyak perusahaan kehilangan pandangan mengenai keunggulan bersaing dalam upaya perjuangan untuk lebih berkembang dalam mengejar diversifikasi. Keunggulan bersaing merupakan penjabaran kenyataan dari manajemen yang merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengembangkan serta meletakkan keunggulan yang nyata. Segala sumber daya perusahaan yang mendukung keunggulan bersaing sering dijadikan riset untuk dijadikan dasar strategi yang akan diterapkan dalam manajemen perusahaan (Rumelt, 1984 dan Porter, 1985).

### **Strategi Diferensiasi**

Diferensiasi adalah cara merancang perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaingnya (Kotler 2006). Strategi diferensiasi adalah suatu strategi yang dapat memelihara loyalitas pelanggan dimana dengan menggunakan strategi diferensiasi, pelanggan mendapat nilai lebih dibandingkan dengan produk lainnya. Aaker dalam Ferdinand (2003) menyatakan bahwa strategi diferensiasi yang sukses haruslah strategi yang mampu : (a) menghasilkan nilai pelanggan, (b) memunculkan persepsi yang bernilai khas dan baik serta (c) tampil sebagai wujud berbeda yang sulit untuk ditiru. Hal ini menyimpulkan bahwa kunci untuk strategi diferensiasi yang sukses terletak pada upaya mengembangkan "*point of differentiation*" terutama dari perspektif pandangan pelanggan daripada perspektif pandangan operasi bisnis.

## **Orientasi Pasar**

Orientasi pasar (Kohli dan Jaworski, 1990) adalah "*Organization wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer need, dissemination of the intelligence across departements, and organization wide responsiveness to it*". Definisi tersebut menggambarkan pandangan bahwa orientasi pasar merupakan inti pemasaran, yaitu fokus pada keinginan konsumen dan pemasaran yang terkoordinasi sehingga faktor kompetitif perusahaan dapat tercipta. Sedangkan Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien dalam menciptakan perilaku-perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan *superior value* bagi pembeli dan *superior performance* bagi perusahaan. Dalam bidang pemasaran, salah satu cara yang dilakukan perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing guna mencapai target kinerja bisnis adalah dengan melakukan orientasi pasar (Julian, 2010).

## **HIPOTESIS PENELITIAN**

### **Pengaruh strategi diferensiasi terhadap keunggulan bersaing**

Bharghavan (1999) menjelaskan bahwa perusahaan dapat memfokuskan diferensiasi pelayanan yang *real* daripada memberikan pelayanan yang bersifat garansi dari produk perusahaannya. Dalam diferensiasi citra, penelitian yang dipelopori Delmas *et.al* (2000) menyatakan bahwa diferensiasi citra diperoleh dari suatu cara pemasaran yang berbeda. Citra merupakan arti penting dalam bisnis. Citra yang penting bagi seorang pelanggan adalah citra yang dirasakan memiliki perbedaan dari citra pesaing. Dalam hal ini, citra yang dimaksud berupa *image* dari produk dan perusahaan. Pelanggan merasakan adanya perbedaan dari produk yang digunakan (Ambarwati, 2003). Penelitian Zuraida dan Chasanah (2001) menyebutkan bahwa membangun citra yang kuat membutuhkan kreatifitas dan kerja keras. Dalam hal ini, diferensiasi citra merupakan persepsi masyarakat terhadap perusahaan, dimana perusahaan merancang identitasnya untuk membentuk kredibilitas perusahaan di masyarakat (Kotler dan Susanto, 2001). Berdasarkan analisa diatas, untuk itu dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

*H1 : Strategi diferensiasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing*

### **Pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja bisnis**

Strategi Diferensiasi adalah cara merancang perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaingnya (Kotler 2006). Produk yang memiliki diferensiasi yang unik dan beda dapat dijadikan sebagai ciri khas dari suatu perusahaan. Dalam hal ini, keunggulan yang berupa posisi superioritas dalam sebuah industri atau pasar sehingga perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan karena keunggulan bersaing dapat dicapai dari berbagai kompetensi yang dimiliki dan ditingkatkan melalui asset-asset strategik bawaan khas perusahaan (Ferdinand, 2003). Hasil penelitian Spenser (2009) menunjukkan bahwa perusahaan dengan strategi diferensiasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi. Berdasarkan analisa tersebut diatas, maka dapat dirumuskan hipotesa sebagai berikut :

*H2 : Strategi diferensiasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis*

### **Pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing**

Orientasi pasar merupakan budaya bisnis dimana perusahaan mempunyai komitmen untuk terus berkreasi dalam menciptakan nilai unggul bagi pelanggan. Menurut Kohli dan Jaworski (1990), orientasi pasar merupakan budaya perusahaan yang bisa membawa pada meningkatnya kinerja pemasaran. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bharadwaj *et al.*, (1993) membuktikan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Untuk itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H3 : Orientasi pasar secara signifikan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.*

### **Pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis**

Narver dan Slater (1990) dan Zhou, *et al.* (2005) menyatakan bahwa orientasi pasar bertujuan untuk menciptakan nilai lebih bagi pelanggan dan perusahaan secara berkesinambungan. Penelitian yang dilakukan oleh Kumar *et al.* (1998) dan Adu & Singh (1998) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara orientasi pasar dan berbagai ukuran kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Kara dan Oscar (2005) membuktikan orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Penelitian mengenai orientasi pasar pada umumnya juga membuktikan bahwa orientasi pasar akan meningkatkan kinerja bisnis (seperti penelitian Julian, 2010, Castro *et al.*, 2005, Kirca *et al.*, 2005). Untuk itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H4 : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.*

### **Pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis**

Peningkatan kinerja perusahaan dapat diciptakan atau diperoleh melalui peningkatan keunggulan bersaing perusahaan, sebagaimana disampaikan (Barney dan Ketchen, 1991) bahwa peningkatan kinerja perusahaan salah satunya dapat dilihat dari keunggulan kompetitif, yang dapat dicapai dengan mengimplementasikan penciptaan strategi nilai, dimana hal tersebut tidak terjadi secara simultan namun melalui kondisi pesaing yang potensial. Wang *et al.*, (2011) dan Li *et al.* (2006) menyatakan bahwa ada pengaruh positif antara keunggulan kompetitif dengan kinerja yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan *return on investment*. Bharadwaj *et al.* (1993) dan Supranoto (2009) juga menyatakan bahwa budaya perusahaan yang menekankan pada pentingnya perusahaan untuk memperhatikan pasar akan mengarah pada penguatan keunggulan kompetitif perusahaan tersebut. Untuk itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H5 : Keunggulan bersaing secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis*

### **Mediasi keunggulan bersaing pada hubungan strategi diferensiasi terhadap kinerja bisnis**

Menurut Sugiyanto (2007) diferensiasi berarti bahwa suatu produk atau jasa memiliki tidak saja keberbedaan dengan produk atau jasa yang sudah ada, melainkan juga merupakan titik keunggulan dibandingkan yang lainnya itu. Tetapi, diferensiasi tidak berarti 'asal berbeda', sehingga kalau sudah berbeda berarti pasti memiliki titik keunggulan yang dimaksud. Dengan menerapkan strategi diferensiasi, perusahaan akan dapat memperoleh keunggulan diferensiasi perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian Ferdinand (2003) yang menyatakan bahwa keunggulan diferensiasi bawaan suatu perusahaan dapat digambarkan sebagai posisi unik yang dikembangkan oleh sebuah perusahaan, hal ini juga berlaku bagi para pesaing. Keunggulan diferensiasi dapat dicapai melalui pemanfaatan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam memberikan produk dan layanan yang diferensiasi. Kotler (2006), menjelaskan bahwa keunggulan bersaing sebuah perusahaan salah satunya dengan perbedaan (*differentiation*) tawaran perusahaan yang akan memberikan nilai lebih kepada konsumen ketimbang yang dibawakan pesaing. Dengan demikian keunggulan kompetitif yang berasal dari strategi diferensiasi yang telah dilakukan perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja bisnis. Berdasarkan hal tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H6 : Keunggulan kompetitif memediasi hubungan antara strategi diferensiasi terhadap kinerja bisnis.*

### **Mediasi keunggulan bersaing pada hubungan orientasi pasar terhadap kinerja bisnis**

Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dalam menciptakan perilaku penting untuk penciptaan nilai unggul bagi pembeli serta kinerja dalam bisnis. Li (2000) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif dapat diperoleh dari kemampuan perusahaan untuk melakukan orientasi pasar yang lebih baik dari pesaingnya. Perusahaan yang mampu menciptakan keunggulan bersaing akan

memiliki kekuatan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya karena produknya akan tetap diminati oleh pelanggan. Dengan demikian keunggulan kompetitif yang berasal dari orientasi pasar yang telah dilakukan perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja bisnis. Untuk itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H7 : Keunggulan kompetitif memediasi hubungan antara orientasi pasar terhadap kinerja bisnis.*

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah penelitian survey, dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Populasi dari penelitian ini adalah semua pengelola atau manajer UMKM dengan klasifikasi usaha kecil yang berada di wilayah Kabupaten Purbalingga. Sampel dalam penelitian ini adalah pengelola manager UMKM yang berada di wilayah Kabupaten Purbalingga, yang berjumlah 115. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*, yaitu menggunakan undian. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari kuesioner yang diberikan kepada responden. Untuk menguji hipotesis penelitian tehnik analisis yang digunakan adalah *SEM* atau *Structural Equation Modelling* yang dioperasikan melalui program *AMOS*.

## **HASIL PENELITIAN**

Tabel 1. Hasil uji kausalitas *full model: Regression Test*

			Estimate	S.E.	C.R.	P
KeunggulanBersaing	<---	StrategiDiferensiasi	,477	,148	3,220	0,001
KeunggulanBersaing	<---	OrientasiPasar	,340	,114	2,985	0,003
KinerjaBisnis	<---	KeunggulanBersaing	,426	,154	2,772	0,006
KinerjaBisnis	<---	StrategiDiferensiasi	,350	,134	2,617	0,009
KinerjaBisnis	<---	OrientasiPasar	,188	,095	1,978	0,048

Sumber: data primer diolah, 2019

Selanjutnya untuk mengetahui mediasi dari keunggulan bersaing pada pengaruh strategi diferensiasi dan orientasi pasar terhadap kinerja bisnis UMKM, maka dilakukan uji sobel yang hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil uji sobel/mediasi

<b>Mediasi keunggulan bersaing pada</b>	<b>t hitung</b>	<b>t tabel</b>	<b>Keterangan</b>
strategi diferensiasi	2,043	1,960	Memediasi
orientasi pasar	1,970	1,960	Memediasi

Sumber: data primer diolah, 2019

Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan analisis SEM. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis nilai CR dan probabilitas (P) yang dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan yaitu CR harus di atas nilai t tabel dan nilai P di bawah 0,05. Jika memenuhi syarat tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian dapat dinyatakan diterima. Adapun pengujian hipotesis berdasarkan perhitungan SEM yang sudah disajikan pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

### 1. Pengaruh strategi diferensiasi terhadap keunggulan bersaing

Nilai C.R untuk pengaruh strategi diferensiasi terhadap keunggulan bersaing adalah lebih besar dari nilai t tabel yaitu  $C.R > t \text{ tabel}$  ( $3,220 > 1,960$ ), dan nilai probabilitas 0,001 di bawah 0,05. Oleh karena itu hipotesis 0 bahwa *regression weight* adalah sama dengan 0 dapat ditolak. Hal ini dapat diartikan bahwa pengaruh strategi diferensiasi terhadap keunggulan bersaing adalah signifikan dan pengaruhnya adalah positif sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, **diterima**.

### 2. Pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja bisnis

Nilai C.R untuk pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja bisnis adalah lebih besar dari nilai t tabel yaitu  $C.R > t$  tabel ( $2,617 > 1,960$ ), dan nilai probabilitas 0,009 di bawah 0,05. Oleh karena itu hipotesis 0 bahwa *regression weight* adalah sama dengan 0 dapat ditolak. Hal ini dapat diartikan bahwa pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja bisnis adalah signifikan dan pengaruhnya adalah positif sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis, **diterima**.

3. Pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing

Nilai C.R untuk pengaruh strategi diferensiasi terhadap keunggulan bersaing adalah lebih besar dari nilai t tabel yaitu  $C.R > t$  tabel ( $2,985 > 1,960$ ), dan nilai probabilitas 0,003 di bawah 0,05. Oleh karena itu hipotesis 0 bahwa *regression weight* adalah sama dengan 0 dapat ditolak. Hal ini dapat diartikan bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing adalah signifikan dan pengaruhnya adalah positif sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, **diterima**.

4. Pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis

Nilai C.R untuk pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis adalah lebih besar dari nilai t tabel yaitu  $C.R > t$  tabel ( $1,978 > 1,960$ ), dan nilai probabilitas 0,048 di bawah 0,05. Oleh karena itu hipotesis 0 bahwa *regression weight* adalah sama dengan 0 dapat ditolak. Hal ini dapat diartikan bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis adalah signifikan dan pengaruhnya adalah positif sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis, **diterima**.

5. Pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis

Nilai C.R untuk pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis adalah lebih besar dari nilai t tabel yaitu  $C.R > t$  tabel ( $2,772 > 1,960$ ), dan nilai probabilitas 0,006 di bawah 0,05. Oleh karena itu hipotesis 0 bahwa *regression weight* adalah sama dengan 0 dapat ditolak. Hal ini dapat diartikan bahwa pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis adalah signifikan dan pengaruhnya adalah positif sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis, **diterima**.

6. Mediasi keunggulan bersaing pada pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja bisnis UMKM

Hasil uji sobel atas mediasi keunggulan bersaing pada strategi diferensiasi menunjukkan perolehan t hitung sebesar 2,043 lebih besar dari t tabel 1,960 ( $2,043 > 1,960$ ). Nilai tersebut menunjukkan bahwa keunggulan bersaing memediasi pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja bisnis. Oleh karena itu hipotesis nol ditolak, yang berarti keunggulan bersaing memediasi pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja bisnis UMKM. Dengan demikian maka hipotesis keenam yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing memediasi pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja bisnis UMKM, **diteima**.

7. Mediasi keunggulan bersaing pada pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis UMKM

Hasil uji sobel atas mediasi keunggulan bersaing pada orientasi pasar menunjukkan perolehan t hitung sebesar 1,970 lebih besar dari t tabel 1,960 ( $1,9703 > 1,960$ ). Nilai tersebut menunjukkan bahwa keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis. Oleh karena itu hipotesis nol ditolak, yang berarti keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis UMKM. Dengan demikian maka hipotesis keenam yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis UMKM, **diteima**.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh strategi diferensiasi terhadap keunggulan bersaing

Hasil analisis menggunakan SEM menunjukkan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, dengan nilai CR yaitu 3,220 yang lebih besar dari t tabel yaitu 1,960 ( $3,220 > 1,960$ ) dan nilai probabilitas di bawah 0,05. Nilai-nilai tersebut dapat diartikan bahwa strategi diferensiasi merupakan faktor yang dapat menentukan tinggi rendahnya keunggulan bersaing UMKM yang diteliti. Semakin tinggi

strategi diferensiasi yang dilakukan oleh UMKM maka semakin tinggi pula keunggulan bersaing yang dimiliki UMKM tersebut. Strategi diferensiasi yang dilakukan oleh UMKM Purbalingga yang menjadi sampel penelitian adalah tinggi, hal ini dapat dilihat pada deskripsi variabel strategi diferensiasi. Terutama adalah strategi dalam hal kualitas produk di mana selalu berusaha meningkatkan kualitas sesuai standar konsumen. Peningkatan kualitas sesuai standar konsumen dilakukan dengan beberapa langkah. Langkah awalnya adalah mengamati atau melakukan tes pasar tentang kualitas seperti apa yang diinginkan konsumen pada produknya. Langkah kedua adalah menggunakan bahan baku yang dapat menghasilkan produk berkualitas bagus. Selanjutnya adalah melakukan *quality control* saat proses produksi hingga produk siap dipasarkan. Dengan kualitas produk yang dapat memenuhi keinginan konsumen tersebut, hal ini sudah merupakan sebuah keunggulan tersendiri bagi UMKM. Apalagi jika disertai dengan mudahnya produk dikenali konsumen karena memiliki ciri khas atau karakter tersendiri. Ciri khas produk dapat berupa kemasan yang berbeda atau bentuk produk yang berbeda, dan karakter produk dapat dilihat dari segi cita rasa, tekstur, warna atau aroma yang berbeda dari produk lain yang sejenis. Ditambah lagi dengan harga yang sangat bisa dijangkau konsumen. Hal ini sejalan dengan pendapat yang menyatakan bahwa kualitas merupakan kiat secara konsisten dan efisien untuk memberi pelanggan apa yang diinginkan dan diharapkan oleh pelanggan (Shelton, 1997).

Dengan menerapkan strategi diferensiasi, UMKM akan dapat memperoleh keunggulan diferensiasi perusahaan dan masyarakat mengenal perusahaannya sebagai UMKM yang kredibel. Hal ini sebagaimana pendapat Zuraida dan Chasanah (2001) yang menyebutkan bahwa perusahaan merancang identitasnya untuk membentuk kredibilitas perusahaan di masyarakat (Kotler dan Susanto, 2001). Dalam diferensiasi produk, produk memiliki arti atau nilai bahwa perusahaan menciptakan suatu produk baru yang dirasakan oleh keseluruhan pelanggan sebagai produk yang unik dan berbeda. Diferensiasi produk dapat dikatakan sebagai produk baru. Hal ini sesuai dengan penelitian Ferdinand (2003) yang menyatakan bahwa keunggulan diferensiasi bawaan suatu perusahaan dapat digambarkan sebagai posisi unik yang dikembangkan oleh sebuah perusahaan. Dengan strategi diferensiasi, UMKM Purbalingga telah menciptakan keunggulan bersaing bagi dirinya sendiri. Produk yang memiliki diferensiasi yang unik dan beda dapat dijadikan sebagai ciri khas dari suatu perusahaan. Hasil penelitian ini telah membuktikan secara empiris bahwa strategi diferensiasi yang diterapkan telah berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Conrad (2002) bahwa kualitas produk dan harga secara konsisten berpengaruh terhadap pangsa pasar. Lebih lanjut Epple (1987) menyatakan bahwa pelanggan akan memilih produk dengan harga dan kualitas tertentu yang sesuai dengan selera dan kemampuan pelanggan.

### **Pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja bisnis**

Hasil analisis menggunakan SEM menunjukkan bahwa strategi diferensiasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis, dengan nilai CR yaitu 2,617 yang lebih besar dari t tabel yaitu 1,960 ( $2,617 > 1,960$ ), dan nilai probabilitas di bawah 0,05. Hal ini dapat berarti bahwa strategi diferensiasi merupakan faktor yang dapat menentukan tinggi rendahnya kinerja bisnis UMKM. Semakin tinggi strategi diferensiasi yang dilakukan oleh UMKM, maka akan semakin tinggi pula kinerja bisnisnya. Strategi diferensiasi yang dilakukan oleh UMKM di Purbalingga yang menjadi sampel penelitian adalah tinggi, sebagaimana yang tertera pada deskripsi variabel strategi diferensiasi. Kombinasi strategi berupa kualitas produk yang memenuhi standar konsumen, produk yang mudah dikenali konsumen dan kemampuan pelanggan dalam membeli produk menjadikan konsumen menggunakan produknya. Semakin banyak konsumen yang menggunakan produknya, maka semakin banyak dan semakin cepat produk yang terjual. Sehingga perputaran bisnis akan semakin cepat, yang tentunya akan semakin meningkatkan kinerja bisnisnya. Selain dapat meningkatkan penjualan, strategi diferensiasi juga merupakan suatu strategi yang dapat memelihara loyalitas pelanggan dimana dengan menggunakan strategi diferensiasi, pelanggan mendapat nilai lebih dibandingkan dengan produk lainnya. Hal ini sebagaimana



pendapat yang menyatakan bahwa strategi diferensiasi adalah cara merancang perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaingnya (Kotler 2006). Dengan menerapkan strategi diferensiasi, UMKM Purbalingga telah menciptakan keunggulan bersaing bagi dirinya sendiri karena dengan memiliki produk yang mudah dikenali, berciri khas, berkarakter juga merupakan keunggulan tersendiri. Produk yang memiliki diferensiasi yang unik dan beda dapat dijadikan sebagai ciri khas dari suatu perusahaan dan mampu menciptakan sebuah superioritas karena sudah memiliki branded tersendiri di konsumen. Keunggulan berupa posisi superioritas dalam sebuah industri atau pasar, maka perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Ferdinand (2003) bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai dari berbagai kompetensi yang dimiliki dan ditingkatkan melalui asset-asset strategik bawaan khas perusahaan. Hasil penelitian ini telah membuktikan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Hasil penelitian ini didukung oleh Spenser (2009) yang hasilnya menunjukkan bahwa perusahaan dengan strategi diferensiasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi.

### **Pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing**

Hasil analisis menggunakan SEM menunjukkan bahwa orientasi pasar secara signifikan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, dengan nilai CR yaitu 2,985 yang lebih besar dari t tabel yaitu 1,960 ( $2,985 > 1,960$ ), dan nilai probabilitas di bawah 0,05. Hal ini dapat berarti bahwa faktor orientasi pasar dapat menentukan tinggi rendahnya keunggulan bersaing. Semakin tinggi orientasi pasar yang dilakukan oleh UMKM, maka akan semakin tinggi pula keunggulan bersaing dari UMKM. UMKM yang berorientasi pada pasar, yaitu memiliki produk yang memenuhi selera pasar atau konsumen antara lain dapat memuaskan konsumen, produk yang dijual adalah produk yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen, serta selalu memberikan informasi kepada masyarakat atau konsumen tentang produk yang dijual UMKM dan baik tentang bahan-bahan, kandungannya, manfaatnya, kelebihan dibanding produk lain dan pengembangan yang dilakukan pada produk tersebut, informasi ini membuat konsumen memperoleh gambaran utuh tentang produk UMKM tersebut sehingga konsumen tidak ragu-ragu untuk menggunakannya. Oleh karena itu UMKM yang berorientasi pada pasar akan menjadi lebih unggul dalam persaingan bisnis dibanding perusahaan atau UMKM yang tidak berorientasi pada pasar. Dalam melakukan orientasi pasar tidak harus sepenuhnya atau 100%, seperti yang dapat dilihat pada UMKM dalam penelitian ini orientasi pasar yang dilakukan adalah sedang tapi memiliki keunggulan bersaing. Dengan berorientasi pada pasar, terbukti mampu meningkatkan keunggulan bersaing UMKM tersebut. Orientasi pasar merupakan budaya bisnis dimana perusahaan mempunyai komitmen untuk terus berkreasi dalam menciptakan nilai unggul bagi pelanggan. Orientasi pasar yang dilakukan oleh UMKM Purbalingga dapat menciptakan keunggulan bersaing. Hasil ini sebagaimana pendapat yang dikemukakan oleh Wioe Alderson, 1937 dalam Hoffman, (2000) yang menyatakan bahwa cikal bakal dari pengembangan konsep keunggulan kompetitif adalah spesialisasi perusahaan untuk menemukan variasi-variasi dalam hal permintaan pembeli. Spesialisasi tersebut diperoleh apabila perusahaan melakukan pemahaman kepada pembeli dan pesaing melalui orientasi pasar. Hasil penelitian ini telah membuktikan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif pada keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Bharadwaj *et al.*, (1993) yang membuktikan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Perusahaan yang menerapkan orientasi pasar memiliki kelebihan dalam hal pengetahuan pelanggan dan pesaing. Kelebihan ini dapat dijadikan sebagai sumber untuk menciptakan produk yang lebih unggul dan sesuai dengan keinginan serta kebutuhan pelanggan.

### **Pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis**

Hasil analisis menggunakan SEM menunjukkan bahwa orientasi pasar secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis, dengan nilai CR yaitu 1,978 lebih besar dari t tabel yaitu 1,960 ( $1,978 > 1,960$ ), dan nilai probabilitas di bawah 0,05. Hal ini berarti bahwa orientasi pasar merupakan faktor yang dapat menentukan tinggi rendahnya kinerja bisnis UMKM. Semakin tinggi orientasi pasar yang dilakukan oleh UMKM, maka akan semakin tinggi pula kinerja bisnisnya. Orientasi pasar yang dilakukan oleh UMKM Purbalingga dilakukan dengan membuat produk yang memenuhi selera pasar atau konsumen, antara lain dapat memuaskan konsumen, karena membuat atau menjual produk yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen, dan selalu memberikan informasi kepada masyarakat atau konsumen tentang semua hal yang berhubungan dengan produk yang dijualnya. Dengan berorientasi pasar sedemikian rupa maka produk akan lebih laku dijual dibanding perusahaan atau UMKM yang tidak berorientasi pada pasar. Walaupun orientasi pasar yang dilakukan oleh UMKM belum sepenuhnya atau belum 100%, namun telah terbukti mampu meningkatkan kinerja bisnis UMKM tersebut. Hal ini dibuktikan dengan tingginya kinerja bisnis UMKM karena pemasaran yang sangat meningkat. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Kohli dan Jaworski (1990) yang menyatakan bahwa orientasi pasar merupakan budaya perusahaan yang bisa membawa pada meningkatnya kinerja pemasaran.

Dengan berorientasi pada pasar, maka kinerja pemasaran akan meningkat dan seiring dengan meningkatnya pemasaran maka usaha UMKM akan terus berlangsung. Hal ini sebagaimana pendapat Narver dan Slater (1990) dan Zhou, *et al.* (2005) yang menyatakan bahwa orientasi pasar bertujuan untuk menciptakan nilai lebih bagi pelanggan dan perusahaan secara berkesinambungan. Hasil penelitian ini telah memberi bukti secara empiris bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kumar *et al.* (1998) dan Adu & Singh (1998) yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara orientasi pasar dan berbagai ukuran kinerja organisasi. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Kara dan Oscar (2005) yang membuktikan orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Juga didukung oleh hasil penelitian lain mengenai orientasi pasar yang pada umumnya juga membuktikan bahwa orientasi pasar akan meningkatkan kinerja bisnis (seperti penelitian Julian, 2010, Castro *et al.*, 2005, Kirca *et al.*, 2005).

### **Pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis**

Hasil analisis menggunakan SEM menunjukkan bahwa keunggulan bersaing secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis, dengan nilai CR yaitu 2,772 yang lebih besar dari t tabel yaitu 1,960 ( $2,772 > 1,960$ ), dan nilai probabilitas di bawah 0,05. Hal ini berarti bahwa keunggulan bersaing merupakan faktor yang dapat menentukan tinggi dan rendahnya kinerja bisnis UMKM. Semakin tinggi keunggulan bersaing yang dimiliki oleh UMKM, maka akan semakin tinggi pula kinerja bisnisnya. Peningkatan kinerja perusahaan dapat diciptakan atau diperoleh melalui peningkatan keunggulan bersaing perusahaan. UMKM yang memiliki keunggulan bersaing karena beberapa hal seperti harga yang lebih rendah dibandingkan harga pesaing dengan manfaat yang sama, satu-satunya UMKM yang memproduksi padahal sangat dibutuhkan konsumen, tidak ada perusahaan atau UMKM lain yang dapat menyamai produknya, maka produk UMKM tersebut dapat memonopoli pasar. Dalam keadaan demikian maka produknya akan banyak dicari oleh konsumen karena banyak yang membutuhkan tapi jarang ditemukan di pasaran. Sehingga penjualannya menjadi tinggi dan menunjukkan tingginya kinerja bisnis UMKM tersebut. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Barney dan Ketchen (1991) bahwa peningkatan kinerja perusahaan salah satunya dapat dilihat dari keunggulan kompetitif, yang dapat dicapai dengan mengimplementasikan penciptaan strategi nilai, dimana hal tersebut tidak terjadi secara simultan namun melalui kondisi pesaing yang potensial. Wang *et al.*, (2011) dan Li *et al.* (2006) menyatakan bahwa ada pengaruh positif antara keunggulan kompetitif dengan kinerja yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan *return on investment*. Bharadwaj *et al.* (1993), Miller (1988) dan Supranoto (2009) juga menyatakan bahwa budaya perusahaan

yang menekankan pada pentingnya perusahaan untuk memperhatikan pasar akan mengarah pada penguatan keunggulan kompetitif perusahaan tersebut

### **Mediasi keunggulan bersaing pada pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja bisnis**

Hasil analisis menggunakan uji sobel pada mediasi keunggulan bersaing dalam pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja bisnis menunjukkan nilai  $t$  yaitu 2,043 lebih besar dari  $t$  tabel yaitu 1,960 ( $2,043 > 1,960$ ). Nilai tersebut memiliki arti bahwa keunggulan bersaing mampu memediasi pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja bisnis. Strategi diferensiasi yang dilakukan oleh UMKM Purbalingga yang diteliti baik dari segi kualitas, harga dan ciri khas produk dapat dikatakan telah mampu menciptakan keunggulan bersaing, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja bisnis UMKM. Peningkatan kinerja perusahaan dapat diciptakan atau diperoleh melalui peningkatan keunggulan bersaing perusahaan, sebagaimana disampaikan oleh Barney dan Ketchen (1991) yaitu bahwa peningkatan kinerja perusahaan salah satunya dapat dilihat dari keunggulan kompetitif, yang dapat dicapai dengan mengimplementasikan penciptaan strategi nilai, dimana hal tersebut tidak terjadi secara simultan namun melalui kondisi pesaing yang potensial. Hal ini sebagaimana pendapat Catur Sugiyanto (2007) bahwa diferensiasi berarti bahwa suatu produk atau jasa memiliki tidak saja keberbedaan dengan produk atau jasa yang sudah ada, melainkan juga merupakan titik keunggulan dibandingkan yang lainnya itu. Tetapi, diferensiasi tidak berarti 'asal berbeda', sehingga kalau sudah berbeda berarti pasti memiliki titik keunggulan yang dimaksud. Dengan menerapkan strategi diferensiasi, UMKM Purbalingga dapat memperoleh keunggulan diferensiasi perusahaan, sebagaimana yang dikemukakan Ferdinand (2003) yang menyatakan bahwa keunggulan diferensiasi bawaan suatu perusahaan dapat digambarkan sebagai posisi unik yang dikembangkan oleh sebuah perusahaan.

Hasil penelitian ini telah memberi bukti secara empiris bahwa keunggulan bersaing memediasi pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja pasar. Hal ini didukung oleh pendapat Kotler (2006) dengan menjelaskan bahwa keunggulan bersaing sebuah perusahaan salah satunya dengan perbedaan (*differentiation*) tawaran perusahaan yang akan memberikan nilai lebih kepada konsumen ketimbang yang dibawakan pesaing. Dengan demikian keunggulan kompetitif yang berasal dari strategi diferensiasi yang telah dilakukan perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja bisnis. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Bharadwaj *et al.* (1993), Miller (1988) dan Supranoto (2009) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan yang menekankan pada pentingnya perusahaan untuk memperhatikan pasar akan mengarah pada penguatan keunggulan kompetitif perusahaan. Dan didukung penelitian Wang *et al.*, (2011) dan Li *et al.* (2006) yaitu ada pengaruh positif antara keunggulan kompetitif dengan kinerja yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan *return on investment*.

### **Mediasi keunggulan bersaing pada pengaruh orientasi terhadap kinerja bisnis pasar**

Hasil analisis menggunakan uji sobel pada mediasi keunggulan bersaing dalam pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis menunjukkan nilai  $t$  yaitu 1,970 lebih besar dari  $t$  tabel yaitu 1,960 ( $1,970 > 1,960$ ). Nilai tersebut memiliki arti bahwa keunggulan bersaing mampu memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis. Orientasi pasar yang dilakukan oleh UMKM Purbalingga yang diteliti baik dari segi kepuasan konsumen, informasi tentang produk dan sesuai dengan keinginan serta kebutuhan konsumen dapat dikatakan telah mampu menciptakan keunggulan bersaing. Hal ini sebagaimana pendapat Li (2000) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif dapat diperoleh dari kemampuan perusahaan untuk melakukan orientasi pasar yang lebih baik dari pesaingnya. Perusahaan yang mampu menciptakan keunggulan bersaing akan memiliki kekuatan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya karena produknya akan tetap diminati oleh pelanggan. Keunggulan kompetitif yang berasal dari orientasi pasar yang telah dilakukan UMKM terbukti telah memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja bisnis. Hal ini

sebagaimana yang dikemukakan oleh Narver dan Slater (1990) yaitu bahwa orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang paling efektif dalam menciptakan perilaku penting untuk penciptaan nilai unggul bagi pembeli serta kinerja dalam bisnis. Dengan demikian peningkatan kinerja perusahaan dapat diciptakan atau diperoleh melalui peningkatan keunggulan bersaing perusahaan.

Hasil penelitian ini telah membuktikan secara empiris bahwa keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis. Hasil ini didukung oleh Bharadwaj *et al.* (1993), Miller (1988) dan Supranoto (2009) juga menyatakan bahwa budaya perusahaan yang menekankan pada pentingnya perusahaan untuk memperhatikan pasar akan mengarah pada penguatan keunggulan kompetitif perusahaan tersebut. Dan didukung oleh pendapat Barney dan Ketchen (1991) yang menyatakan bahwa peningkatan kinerja perusahaan salah satunya dapat dilihat dari keunggulan kompetitif, yang dapat dicapai dengan mengimplementasikan penciptaan strategi nilai, dimana hal tersebut tidak terjadi secara simultan namun melalui kondisi pesaing yang potensial. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Setyawati dkk (2015) yaitu bahwa keunggulan kompetitif memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis UMKM.

## **KESIMPULAN**

### **A. Kesimpulan**

1. Strategi diferensiasi berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing UMKM kabupaten Purbalingga.
2. Strategi diferensiasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis UMKM kabupaten Purbalingga.
3. Orientasi pasar berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing UMKM kabupaten Purbalingga.
4. Orientasi pasar berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis UMKM kabupaten Purbalingga.
5. Keunggulan bersaing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis UMKM kabupaten Purbalingga.
6. Keunggulan bersaing memediasi pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja bisnis UMKM kabupaten Purbalingga.
7. Keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis UMKM kabupaten Purbalingga.

### **B. Implikasi**

1. UMKM Purbalingga hendaknya meningkatkan strategi diferensiasi agar dapat lebih meningkatkan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja bisnisnya. Misalnya dengan melakukan inovasi agar produk yang dimiliki tetap berkualitas, mempunyai ciri khas dan berpijak pada kemampuan pelanggan dengan harga yang terjangkau, sehingga produk lebih unggul dibanding UMKM lain dan diminati banyak konsumen.
2. UMKM Purbalingga hendaknya juga meningkatkan orientasi pasarnya karena menurut data penelitian orientasi pasar masih dalam kategori sedang, padahal jelas-jelas berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dan kinerja bisnis UMKM. Misalnya dengan memuaskan konsumen dari segi pengiriman barang atau pelayanan, atau memberi informasi tentang produk melalui media sosial.
3. UMKM Purbalingga hendaknya juga meningkatkan keunggulan bersaing karena berpengaruh pada kinerja bisnisnya. Misalnya dengan memproduksi barang yang berbeda dengan UMKM lain, orisinal, dan awet atau tidak mudah rusak.
4. Pihak instansi terkait hendaknya selalu melakukan pembinaan yang lebih intensif kepada UMKM agar bisa bersaing di era globalisasi dan memiliki kinerja bisnis yang tinggi, karena UMKM merupakan pilar ekonomi Indonesia yang mampu bertahan dari goncangan ekonomi dunia.

5. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan metode lain saat membagikan kuisioner kepada responden untuk diisi, sehingga tidak terkendala oleh jarak tempuh bila respondennya saling berjauhan, misalnya menggunakan kuisioner elektronik.
6. Peneliti selanjutnya menambah metode pengumpulan data selain dengan kuisioner juga menambahkan metode lainnya, seperti wawancara, observasi, atau metode yang lainnya untuk mendapatkan informasi yang menyeluruh dan lebih mendalam.
7. Menambah objek penelitian dengan meneliti semua jenis UMKM di Kabupaten Purbalingga, atau membandingkannya dengan UMKM di kabupaten lain.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D.A. 1989. Managing Assets and Skills : A Key to a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*. Vol. 31 (Winter). pp. 91-106.
- Adu, Kwaku Appiah dan Satyendra Singh. 1998. Customer Orientation and Performance: A Study of SMEs. *Management Decision*. Vol. 36 No. 6. pp: 385-394.
- Ambarwati, Sri Dwi Ari. 2003. Upaya Membangun Brand Image dan Brand equity melalui Kegiatan periklanan yang Efektif. *Jurnal STIE Widya Winata*. Yogyakarta No. pp. 127-139.
- Bharadwaj, Sonja LD, Bidmon KF. 1993. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*. 57: 83-99.
- Bharghavan, Thyagarajan Nandagopel Tae Eun Kim Prasun Sinha Vaduvar. 1999. Service Differentiation Through End-to-End Rate Control in Low Bandwith Wireless Packet Network. *IETF Working Groups*. pp. 1-10.
- Concrad, Klaus. 2002. Price Competition and Product Differentiation when Goods have Networks Effects. *Journal of Economics Behaviour and Organizations*. pp. 289-303.
- Delmas, Magali. 2000. Deregulation Environmental Differentiation in The Electric Utility Industry. *Journal of American Statistical Association*. Vol. 67, No.3. pp. 215-216.
- Epple, Dennis. 1987. Hedonic Prices and Implicit Markets: Estimating Demand and Supply Function for Differentiated Products. *Journal of Political Economy*. Vol. 95 No. 1. pp. 59-80.
- Ferdinand, August. 2003. Keunggulan Diferensiasif. *Jurnal Bisnis Strategi*. Vol.12, No.2. pp.1-15.
- Fairoz , et al ,2010, Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka, *Asian Social Science*, Vol. 6, No. 3. Hal. 128 – 139.
- Hoffman, Nicole P. 2000. *An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future*. Academy of Marketing Science Review. 04.

- Julian, C.C. 2010. The Market Orientation-Marketing Performance Relationship-The Empirical Link in International Joint Ventures. *International Journal of Trade and Global Markets*. 3 (4):414-431.
- Kara, Ali John E. Dan Jr. Oscar W. Deshields. 2005. An Empirical Investigation of The Effect of A Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sizes Service Retailers Using Markor Scale. *Journal of Small Bussiness Management*. Vol 2, No.3. pp:105-118.
- Kircaet *al.* 2005. Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*. Vol 6, No.9. pp:24-41.
- Kohli, Ajay K. Dan Bernand J. Jaworski. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Proporsition, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. Vol 5, No.4. pp:1-18.
- Kotler, Philip, 2006, *Manajemen Pemasaran*. Edisi Mienium, Prenhallindo, Jakarta
- Kotler, Philip dan AB Susanto, 2001. *Manajemen Pemasaran di Indonesia :Analisis Perencanaan Implementasi dan Pengendalian*. Salemba Empat Jakarta.
- Kumar, K. *et al.* 1998. Examining the Market Orientation Performance Relationship: A Context Specific Study. *Journal of Management*. Vol. 24 No.2, pp: 201-233.
- Li, Suhonget *al.* 2006. The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *The International Journal of Management Science*. Vol. 3, No. 4, pp: 107-124.
- March, J. G. and Sutton, R. I. 1997. Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*. Vol. 8 No .6, Hal. 698 – 706.
- Miller, D. 1988. Relating Porter's Business Strategies To Environment and Structure. *Academy of Management Journal*. 31 (2): 280-308.
- Narver, John C. Dan Stanley F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. Vol. 2, No.2, pp: 20-35
- Porter, ME. 1980. *Competitiv Strategy*. New York. Free Press.
- Ratna Paryanti. 2015. Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Keunggulan Bersaing. (Studi pada hotel Resty Menara Pekanbaru. *Journal Online Mahasiswa*. Vol.2.No.2. Universitas Riau.
- Seneset *al.* 1996. Market Orientation in United States and Scandinavian Companies: A Cross-Cultural Study. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 3, No.1, pp: 139-157.
- Setyawati, Sri Murni, Monica Rosiana. 2015. Inovasi dan Keunggulan Kompetitif Sebagai Variabel Mediasi Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis (Studi Empiris Pada Usaha Kecil dan Menengah di Purwokerto). *Journal Marketing*. Universitas Jenderal Soedirman.

Shelton, Ken. 1997. *In Search of Quality*. PT. Gramedia. PustakaUtama.

Spencer, X. S. Y. Joiner, T. A. and Salmon, S. 2009. Differentiation Strategy Performance Measurement System and Organizational Performance: Evidence from Australia. *International Journal of Business*. Vol.14, No. 1. Hal. 83 – 103

Supranoto, M. 2009. Strategi Menciptakan Keunggulan Bersaing Produk melalui Orientasi Pasar, Inovasi, dan Orientasi Kewirausahaan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pemasaran. *Tesis*. Universitas Diponegoro, Semarang.

Ulum, Ihyaul M.D. 2006. *Audit Sektor Publik Suatu Pengantar*. Bumi Aksara, Jakarta.

Wang, Guangping dan C. Fred Miao. 2011. Effects of Sales Force Market Orientation on Creativity, Innovation Implementation, and Sales Performance. *Journal of Business Research*. Vol. 1, No.2, pp:22-33.

Zhou *et al.* 2005. The Effect of Strategic Orientations on technological and Market Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*. Vol. 6, No.0, pp: 42-50.

Zuraida, LukiadanUswatunChasanah. 2001. Consumer Decision Model: Pendekatan Alternatif Analisis Efektivitas Iklan: Studi Empiris Iklan di Televisi tentang Sabun Detergen Bubuk. *Kajian Bisnis* No. 24. STIE Widya Winata. Yogyakarta.