

# **MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING UNTUK MENINGKATKAN KINERJA BISNIS PADA INDUSTRI KECIL MENENGAH TENUN IKAT DI TROSO, JEPARA**

Oleh: Mona Tiorina Manurung  
Johanes Sugiarto Ph., Bambang Munas D.

Magister Manajemen Universitas Diponegoro

## **ABSTRACT**

*This study aimed to examine the effect of entrepreneurial orientation, market orientation, and competitive advantage on business performance. The issue discussed in this research was how the entrepreneurial orientation and market orientation can affect the competitive advantage to improve business performance.*

*Model refinement using outlier evaluation and composite indicators was conducted in this study, so that the research results found that interpret the condition of Small and Medium Industries Tenun Ikat Troso Jepara.. The samples obtained were the owner and manager of Tenun Ikat business in Troso, Jepara, amount to 125 respondents. The data can be used from 125 respondent are 115 respondent. This research used Structural Equation Modeling (SEM) which was run by an AMOS 20,0 to analyze the data. The sampling technique used in this study is purposive sampling. The result of SEM data processing already found the goodness of fit follows, the value of chi square= 78,577; df : 72; p : 5%; probability = 0,278; GFI = 0.914; AGFI = 0,875; TLI = 0,989; CFI = 0,991; CMIN/DF = 1,091; RMSEA = 0.028. Thus, it can be said that this model is appropriate used.*

*The empirical findings in this study showed that entrepreneurial orientation has significant positive affect on competitive advantage, market orientation has negative affect on competitive advantage, competitive advantage has significant positive affect on business performance, entrepreneurial orientation has negative affect on business performance, and market orientation has positive affect but not significant to business performance.*

**Keywords : entrepreneurial orientation, market orientation, competitive advantage, business performance**

## PENDAHULUAN

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) dicanangkan sebagai suatu model integrasi ekonomi di kawasan ASEAN. Jika ditinjau dari tujuan diberlakukannya, MEA merupakan realisasi dari keinginan yang tercantum dalam Visi 2020 untuk mengintegrasikan ekonomi negara-negara ASEAN dengan membentuk pasar tunggal dan basis produksi bersama. Visi 2020 menyatakan, dalam pelaksanaan MEA, negara-negara anggota harus memegang teguh prinsip pasar terbuka (*open market*), berorientasi ke luar (*outward looking*), dan ekonomi yang digerakkan oleh pasar (*market drive economy*) sesuai dengan ketentuan multilateral. Setelah MEA mulai resmi diberlakukan, ASEAN akan terbuka untuk perdagangan barang, jasa, investasi, modal, dan pekerja (*free flow of goods, free flow of services, free flow of investment, free flow of capital, dan free flow of skilled labor*). (Media Industri, 2013 hlm 3).

UMKM pada saat ini menjadi sesuatu yang penting dalam menopang pilar perekonomian. Sektor UMKM menjadi salah satu segmen bisnis vital dalam mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia. Kuantitas UMKM (jumlah UMKM) adalah suatu potensi besar di dalam perekonomian.

Oleh karena itu, mulai saat ini dalam mempersiapkan diri menghadapi MEA, untuk dapat mendorong pertumbuhan jumlah UMKM di Indonesia, para pelaku UMKM harus mulai berbenah diri di segala aspek yang dimiliki agar tidak hanya unggul bersaing saja namun dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja bisnisnya.

Hal ini juga didukung oleh pendapat Tambunan (2002) ada beberapa faktor penting yang harus disiapkan untuk dapat unggul dalam persaingan, faktor-faktor seperti penguasaan teknologi dan informasi, modal yang cukup, termasuk untuk melakukan inovasi dalam produk dan proses produksi, pembaharuan mesin dan alat-alat produksi, dan untuk melakukan kegiatan promosi yang luas dan agresif, pekerja dengan keterampilan yang tinggi, dan manajer dengan *entrepreneurship* dan tingkat keterampilan yang tinggi dalam *business management* serta memiliki wawasan yang luas menjadi faktor-faktor yang sangat penting, untuk paling tidak mempertahankan tingkat daya saing global.

Berangkat dari latar belakang bahwa kunci keberhasilan UMKM untuk dapat menang dalam persaingan yaitu kinerja bisnis terlebih lagi karena UMKM pada saat ini menjadi sesuatu yang penting dalam menopang pertumbuhan ekonomi Indonesia dan kuantitas UMKM (jumlah UMKM) adalah suatu potensi besar di dalam perekonomian, maka peneliti mengangkat Industri Kecil Menengah Tenun Ikat Troso di Jepara sebagai objek penelitian. Hal ini disebabkan kain tenun hanya dapat ditemui di negara Indonesia dan merupakan simbol identitas suatu daerah di negara ini. Kain tenun memiliki keunikan tersendiri di setiap daerah. Tenun Ikat Troso sendiri, selain memiliki keunikan, juga sudah dikenal karena bernuansa etnik, tradisional dan klasik. Tenun Ikat Troso juga merupakan suatu industri kreatif yang mencerminkan kemandirian masyarakat. Produk kain Tenun Ikat Troso ini memiliki ciri dan karakteristik yang khusus, sebab selain sebagai upaya melestarikan kebudayaan, produksi kain Tenun Ikat ini juga merupakan terobosan bagi para pengusaha industri di Troso untuk dapat bersaing dan mampu bertahan pada kondisi perekonomian yang cenderung belum stabil serta keadaan yang memaksa datangnya proses globalisasi.

Namun, dari pra survei yang peneliti lakukan kepada pejabat desa setempat dan beberapa pengerajin tenun ikat yang salah satunya adalah Ketua Paguyuban Tenun di IKM Troso, Jepara terdapat jumlah penurunan unit usaha pada beberapa tahun terakhir seperti yang terlihat pada Tabel 1 berikut ini :

**Tabel 1**  
**Data Jumlah Unit Usaha IKM Tenun Ikat di Troso, Jepara**

<b>Tahun</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Unit Usaha</b>	291	325	325	230	283

Sumber : Pemerintah Desa Troso, Jepara, 2015

Dari Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa ada permasalahan yang cukup serius yang sedang terjadi di IKM Tenun Ikat Troso, Jepara. Hal ini dibuktikan dari banyaknya jumlah unit usaha yang gulung tikar pada periode tahun 2013 ke 2014. Hal tersebut mengindikasikan adanya penurunan kinerja bisnis yang dialami oleh sebagian besar pelaku IKM Tenun Ikat di Troso Jepara.

Dari hasil pra survei yang didapatkan, sumber terkait menjabarkan bahwa sampai saat ini masih terdapat kendala atau permasalahan yang sering dihadapi oleh para pelaku IKM Tenun Ikat di Troso, Jepara yang berhubungan dengan kinerja, diantaranya : sulitnya regenerasi pengerajin karena kaum muda di daerah Troso mulai jarang yang mau mengerjakan keterampilan tenun sehingga para pelaku IKM Tenun Ikat Troso sering mengalami kendala dalam pencarian tenaga kerja yang terampil; masih dari sisi SDM kendala yang dihadapi adalah latar belakang pendidikan sebagian besar pelaku IKM Tenun Ikat di Troso yang hanya SD dan SLTP, hal ini membuat usaha yang dimiliki sulit untuk berkembang dan hanya sebatas industri rumah tangga karena minimnya pengetahuan tentang pengelolaan manajemen dan proses administrasi keuangan yang baik. Dari sisi produksi, sebagian besar pelaku IKM Tenun Ikat di Troso tidak dapat berinovasi untuk mengembangkan motif-motif baru karena hanya mengandalkan pasar yang sudah ada dan terbiasa membuat motif yang sama dengan milik pengerajin lain; sedangkan dari sisi penjualan, para pelaku IKM Tenun Ikat di Troso terbiasa menitipkan pada bakul / pengepul dan hanya sedikit yang mau mencari pelanggan-pelanggan baru dengan menggunakan teknologi dalam proses pemasarannya. Yang terakhir dari sisi penetapan harga, karena terlalu banyak produk dengan motif yang sama beredar di pasaran menyebabkan harga menjadi jatuh. Hal tersebut membuat para pelaku IKM Tenun Ikat di Troso Jepara menetapkan harga jual serendah-rendahnya meskipun hasil dari penjualan tidak kembali modal dan bahkan merugi.

Sesuai dengan latar belakang di atas, perumusan masalah pada penelitian ini adalah : **"Bagaimana membangun kinerja bisnis melalui keunggulan bersaing pada IKM Tenun Ikat di Troso, Jepara?"**.

Tujuan dari penelitian ini adalah ingin mengetahui seberapa besar pengaruh orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing yang implikasinya meningkatkan kinerja bisnis pada Industri Kecil Menengah Tenun Ikat di Troso, Jepara.

## **TELAAH PUSTAKA**

### **Kinerja Bisnis**

Beberapa definisi kinerja diantaranya dalam penelitian Sugiarto, 2008 mendefinisikan kinerja adalah hasil yang telah dicapai dari apa yang telah dilakukan oleh pemilik atau manajer dalam menjalankan bisnis. Selanjutnya menurut penelitian Nurhayati (2009) menyatakan kinerja adalah ukuran keberhasilan atau tingkat kesuksesan dalam mencapai tujuan perusahaan.

### **Orientasi Kewirausahaan**

Menurut Miller (1983) dalam Setyawati, Harini A. (2013) orientasi kewirausahaan merupakan suatu orientasi untuk berusaha menjadi yang pertama dalam inovasi produk pasar, berani mengambil risiko dan melakukan tindakan proaktif untuk mengalahkan pesaing. Porter (2007) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai strategi benefit perusahaan untuk dapat berkompetisi secara lebih efektif di dalam market place yang sama.

### **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. Orientasi 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.

### **Keunggulan Bersaing**

Porter (1991) dalam Jap (1999) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam market place. Strategi baru didisain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus-menerus (*sustainable competitive advantages*). Sehingga perusahaan dapat mendominasi pasar lama maupun pasar baru. Hal terpenting dalam mencapai kesuksesan strategi yang diterapkan adalah dengan mengidentifikasi asset perusahaan yang sesungguhnya, dalam hal ini adalah *tangible* dan *intangibile trait* serta *resources* yang membuat organisasi itu unik.

### **Hubungan Antara Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing**

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Helia, Renita (2015) yang menyatakan bahwa Orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap keunggulan bersaing. Hasil tersebut juga mendukung teori yang menyebutkan bahwa SDM yang memiliki kemampuan kewirausahaan, memiliki keunggulan dalam menghadapi faktor internal dan eksternal perusahaan, sehingga lebih mampu mengelola faktor-faktor tersebut menjadi strategi bisnis yang bermanfaat bagi perusahaan. Dengan penetapan strategi yang tepat akan meningkatkan daya saing perusahaan (Bharadwaj, 1993 dalam Helia, Renita, 2015). Hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing adalah positif (berbanding lurus).

Di sisi lain temuan ini berbeda dengan hasil kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Poernomo, Djoko (2013) yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Dari penelitian tersebut, ditarik kesimpulan bahwa Orientasi Kewirausahaan perusahaan mikro batik belum mampu membangun Keunggulan Bersaing perusahaan. Proaktif, inovatif, dan berani mengambil

risiko sebagai item pengukur orientasi kewirausahaan responden ternyata belum mampu memberi pengaruh positif signifikan pada terbentuknya keunggulan bersaing. Hal ini menjadi bertolak belakang, terlebih kalau dilihat bahwa sebagian besar responden (64,31%) mempunyai pengalaman usaha batik di atas 10 tahun. Berdasarkan pemikiran diatas, maka hipotesis muncul :

**H1: Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing**

### **Hubungan Antara Orientasi Pasar Terhadap Keunggulan Bersaing**

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.

Di sisi lain temuan ini berbeda dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Novita Sari, Marnis, dan Samsir (2014) yang mendapatkan hasil pengujian pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing positif tapi tidak signifikan sehingga mengindikasikan bahwa pengujian terhadap hipotesis semakin baik penerapan orientasi pasar maka keunggulan bersaing akan meningkat ditolak. Berdasarkan pemikiran tersebut diatas maka hipotesis yang muncul :

**H2: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing**

### **Hubungan Antara Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis**

Bharadwaj *et al.*,( 1993,p.83-84 ) 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.

Li (2000) 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.

Di sisi lain temuan ini berbeda dengan hasil kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Setyawati, Harini A (2013) yang menyatakan bahwa hubungan antara keunggulan bersaing dengan kinerja adalah tidak signifikan

Berdasarkan pemikiran tersebut diatas maka hipotesis yang muncul :

**H3:Keunggulan Bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis**

### **Hubungan Antara Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Bisnis**

Dari studi empiris yang telah dilakukan, hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja telah teruji signifikansinya. Studi awal yang menjelaskan tentang konsepsi orientasi kewirausahaan dikemukakan oleh Covin dan Slevin (1991) meliputi perilaku inovatif (*innovativeness*), pengambilan resiko (*risk taking*) dan tindakan proaktif (*proactiveness*).

Orientasi kewirausahaan memberikan kontribusi terhadap kinerja dan didefinisikan sebagai sebuah ukuran majemuk yang mencakup kinerja keuangan (Wiklund, 1999). Dalam studinya, Wiklund menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja. Kinerja diukur dari kinerja keuangan, yaitu tingkat pertumbuhan secara relatif dibandingkan dengan pesaing, melalui indikator pertumbuhan penjualan, pertumbuhan karyawan, pertumbuhan penjualan dibandingkan dengan pesaing dan pertumbuhan pangsa pasar dibandingkan pesaing.

Di sisi lain temuan ini berbeda dengan hasil kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Musfialdy (2013) yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja usaha. Dengan kata lain, orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja usaha. Menurut penelitian yang dilakukan mengindikasikan bahwa peningkatan pelaksanaan orientasi kewirausahaan pada UKM belum tentu meningkatkan kinerja usaha. Berdasarkan pemikiran tersebut diatas maka hipotesis yang muncul:

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

### **Hubungan Antara Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis**

Menurut Kohli dan Jaworski (1990), orientasi pasar merupakan budaya perusahaan yang bisa membawa pada peningkatan kinerja pemasaran. Naver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku-perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan *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 Naver dan Slater (1990) mengemukakan temuan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Di sisi lain temuan ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Setyawati, Harini A. (2013) yang menyatakan bahwa hubungan orientasi pasar terhadap kinerja adalah tidak signifikan. Han et al (1998) juga menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan pemikiran tersebut diatas maka hipotesis yang muncul:

**H5 : Orientasi Pasar berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis**

### **Definisi Operasional Variabel Dan Indikator**

Ada empat variabel yang dikembangkan yaitu orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis. Berikut ditampilkan tabel definisi operasional dari masing – masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini :

**Tabel 2**  
**Nama Variabel dan Indikator**

Nama Variabel	Indikator
Orientasi Kewirausahaan Covin & Slevin (1991), Lumpkin & Dess (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovatif</li> <li>• Berani Mengambil Risiko</li> <li>• Proaktif</li> <li>• Agresif</li> <li>• Otonomi</li> </ul>
Orientasi Pasar Narver & Slater (1995) & Uncles (2000);	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientasi Pelanggan</li> <li>• Orientasi Pesaing</li> <li>• Informasi Pasar</li> </ul>
Keunggulan Bersaing Bharadwaj et al (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unik</li> <li>• Jarang Dijumpai</li> <li>• Tidak Mudah Ditiru</li> <li>• Tidak Mudah Digantikan</li> </ul>
Kinerja Bisnis (Wiklund J dan Shephend, 2005; Zainol, F. A and Ayadurai, S, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan Penjualan</li> <li>• Pertumbuhan Pelanggan</li> <li>• Pertumbuhan Laba</li> <li>• Pertumbuhan <i>Asset</i></li> </ul>

## METODOLOGI PENELITIAN

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Teknik ini bisa diartikan sebagai suatu proses pengambilan sampel dengan menentukan terlebih dahulu jumlah sampel yang hendak diambil, kemudian pemilihan sampel dilakukan dengan berdasarkan tujuan-tujuan tertentu, asalkan tidak menyimpang dari ciri-ciri sampel yang ditetapkan. Kriteria sampel yang dipilih untuk penelitian ini adalah :

- a. sampel merupakan pemilik / pengelola / pemilik sekaligus pengelola usaha tenun ikat di Troso Jepara
- b. sampel merupakan unit usaha tenun ikat di Troso, Jepara yang mempunyai pengalaman kerja / usaha minimal 3 tahun.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Menurut Hair et al (2006) Besarnya ukuran sampel memiliki peran penting dalam interpretasi hasil SEM. Dengan model estimasi menggunakan *Maximum Likelihood* (ML) minimum diperlukan sampel 100. Jadi dapat direkomendasikan bahwa ukuran sampel antara 100 sampai 200 harus digunakan untuk estimasi ML. Ghazali (2013).

Dalam penelitian ini, penentuan jumlah sampel dihitung berdasarkan rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2006) :

$$\begin{aligned}
 n &= (5 \text{ sampai } 10 \times \text{jumlah indikator yang digunakan}) \\
 &= 8 \times 16 \text{ indikator} \\
 &= 128
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan rumus diatas dapat diperoleh jumlah sampel minimal yang akan diteliti adalah 128 sampel. Jumlah ini juga memenuhi kriteria estimasi *Maximum Likelihood* (ML) yang membutuhkan minimum 100 sampel.

## PEMBAHASAN

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* dan *Full Model* dari *Structural Equation Modeling (SEM)*.

### Gambaran Umum Responden

Objek dari penelitian ini adalah pemilik usaha Tenun Ikat di Troso, Jepara sedangkan teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan kriteria tertentu. Kriteria sampel yang dipilih untuk penelitian ini adalah responden yang merupakan pemilik / pengelola / pemilik sekaligus pengelola usaha tenun ikat di Troso, Jepara dan mempunyai pengalaman kerja / usaha minimal 3 tahun. Dari 132 eksemplar kuesioner yang diisi oleh responden, hanya 125 responden yang pengalamannya memenuhi kriteria yang ditetapkan. Jumlah ini juga telah memenuhi kriteria pada AMOS 20, yang digunakan untuk pengolahan data.

### Profil Responden

Peneliti melakukan analisa deskriptif terhadap responden guna memperoleh profil responden yang dijadikan sampel penelitian. Profil responden tersebut antara lain : jenis kelamin, usia, pendidikan, latar belakang keluarga, jumlah mesin yang dimiliki, jumlah tenaga kerja yang dimiliki, dan jumlah kapasitas produksi.

**Tabel 3**  
**Data Profil Responden (N = 125)**

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	100	80
	Wanita	25	20
Usia	20-30	14	11,2
	31-40	37	29,6
	41-50	45	36
	51-60	21	16,8
	> 60	8	6,4
Pendidikan	SD	44	35,2
	SLTP	30	24
	SLTA	39	31,2
	D3	9	7,2
	S1	3	2,4
Latar Belakang Keluarga	Pengusaha	67	53,6
	Bukan Pengusaha	58	46,4
Jumlah Mesin (unit)	1-15	69	55,2
	16-30	41	32,8
	31-45	6	4,8
	46-60	5	4
	>60	5	3,2
Jumlah Tenaga Kerja (orang)	1-19	60	48
	20-99	61	48,8
	> 99	4	3,2
Kapasitas Produksi (potong per minggu)	10-100	76	60,8
	101-200	22	17,6
	201-300	11	8,8
	> 300	16	12,8

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

### Analisis Asumsi *Structural Equation Modeling* (SEM)

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Model teoritis yang telah digambarkan pada diagram alur (*path diagram*) sebelumnya akan dilakukan analisis berdasarkan data yang telah diperoleh.

Pengujian dengan menggunakan model SEM dilakukan secara bertahap. Jika belum diperoleh model yang tepat (*fit*), maka model yang diajukan semula perlu direvisi. Perlunya revisi dari model SEM muncul dari adanya masalah dalam hasil analisis. Masalah yang mungkin muncul adalah masalah mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Apabila masalah-masalah tersebut muncul dalam analisis SEM, maka mengindikasikan bahwa data penelitian tidak mendukung model struktural yang dibentuk. Dengan demikian, model perlu direvisi dengan mengembangkan teori yang ada untuk membentuk model yang baru.

### Uji Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM jika teknik estimasi yang digunakan adalah MLE (*Maximum Likelihood Estimation*) maka asumsi multivariat normality mutlak harus dipenuhi (Gefen, et.al 2000; Hair et.al 1995).

SEM mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Nilai teoritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Normalitas data dapat ditunjukkan dengan adanya *Critical Ratio* (CR) dengan nilai ambang batas sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01 (1%) (Ferdinand, 2000).

**Tabel 4**  
*Assessment of Normality*

Variable	min	Max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
X16	1.000	7.000	-.194	-.883	-1.584	-3.616
X12	1.000	7.000	.296	1.350	-1.549	-3.534
X11	1.000	7.000	.726	3.316	-1.091	-2.491
X15	1.000	7.000	-.187	-.855	-1.547	-3.531
X14	1.000	7.000	.159	.724	-1.546	-3.529
X13	1.000	7.000	-.169	-.773	-1.572	-3.588
X9	1.000	7.000	-.119	-.544	-1.653	-3.773
X10	1.000	7.000	.302	1.380	-1.513	-3.454
X1	2.000	7.000	.597	2.724	-1.277	-2.915
X2	3.000	7.000	-2.067	-9.434	8.690	19.832
X3	1.000	7.000	-.386	-1.761	-1.571	-3.586
X4	3.000	7.000	-2.505	-11.432	12.676	28.929
X5	3.000	7.000	-2.191	-10.001	10.266	23.428
X6	3.000	7.000	-2.259	-10.312	9.732	22.210
X7	2.000	7.000	-.866	-3.952	-1.087	-2.481
X8	1.000	7.000	-.619	-2.826	-1.373	-3.133
Multivariate					85.280	19.864

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Dari hasil *Assessment of Normality*, beberapa *critical ratio skewness* indikator dan *critical ratio kurtosis* tidak memenuhi syarat, dan juga nilai *Multivariate critical ratio kurtosis* bernilai tinggi, yaitu 19,864, sehingga perlu adanya *composite* indikator, karena dianggap indikator tersebut tidak memenuhi signifikansi model. Pada variabel Orientasi Kewirausahaan, indikator X4 (Agresif) dan indikator X5 (Otonomi) dihapuskan dari model karena nilai *Critical Ratio* (CR) nya melebihi ambang batas yang disyaratkan yaitu sebesar +/- 2,58, namun indikator X2 (Berani Mengambil Risiko) pada variabel Orientasi Kewirausahaan dan indikator X6 (Orientasi Pelanggan) pada variabel Orientasi Pasar tidak dihapus dari model agar tetap memenuhi kriteria model dengan minimal 3 indikator pada variabel.

### Evaluasi *Outliers*

*Outlier* adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk ekstrem baik untuk variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair et al, 1998). Nilai pada kolom p1 diharapkan bernilai kecil namun nilai kecil pada kolom p2 yang menunjukkan observasi yang jauh dari nilai centroidnya sehingga harus di drop dari analisis. Data *outlier* jika nilai p2 atau upper bernilai di bawah 0,001.

Dari keseluruhan data *outlier* yang telah dihapus, hanya terdapat 115 data yang memenuhi syarat pada *mahalanobis distance* dan 115 data inilah yang akan digunakan untuk proses analisis data lebih lanjut.

### Evaluasi Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas menunjukkan bahwa data tidak dapat digunakan dalam penelitian. Adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil atau mendekati nol.

Evaluasi multikolinearitas dan singularitas terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 5 sebagai berikut :

**Tabel 5**  
**Evaluasi Multikolinearitas dan Singularitas**

#### *Sample Covariances (Group number 1)*

	X16	X12	X11	X15	X14	X13	X9	X10	X1	X2	X3	X6	X7	X8
X16	2.684													
X12	.512	3.479												
X11	.184	2.613	3.554											
X15	1.359	.514	.574	3.470										
X14	1.102	.726	.693	1.703	2.448									
X13	1.334	.426	.425	3.320	1.622	3.462								
X9	.623	3.072	2.438	.530	.868	.382	3.923							
X10	.772	2.975	2.458	.439	.737	.328	2.898	3.600						
X1	.243	.751	.681	.149	.223	.145	.819	.642	2.994					
X2	.003	.163	.143	-.090	-.030	-.088	.228	.169	.251	.198				
X3	.264	.227	.231	-.067	.701	-.084	.407	.322	.818	.310	4.931			
X6	.157	.066	.046	.140	.140	.147	.101	-.010	.172	.019	.232	.329		
X7	-.112	-.236	-.347	-.286	-.206	-.256	-.430	-.388	.144	-.067	-.125	.009	3.180	
X8	.273	.131	.315	-.082	.511	.048	.558	.236	.397	-.001	.892	.255	.721	4.283

*Condition number* = 102.985

*Eigenvalues*

13.379 7.711 5.851 4.107 2.840 2.412 2.082 1.195 1.170 .772 .459 .276 .152 .130

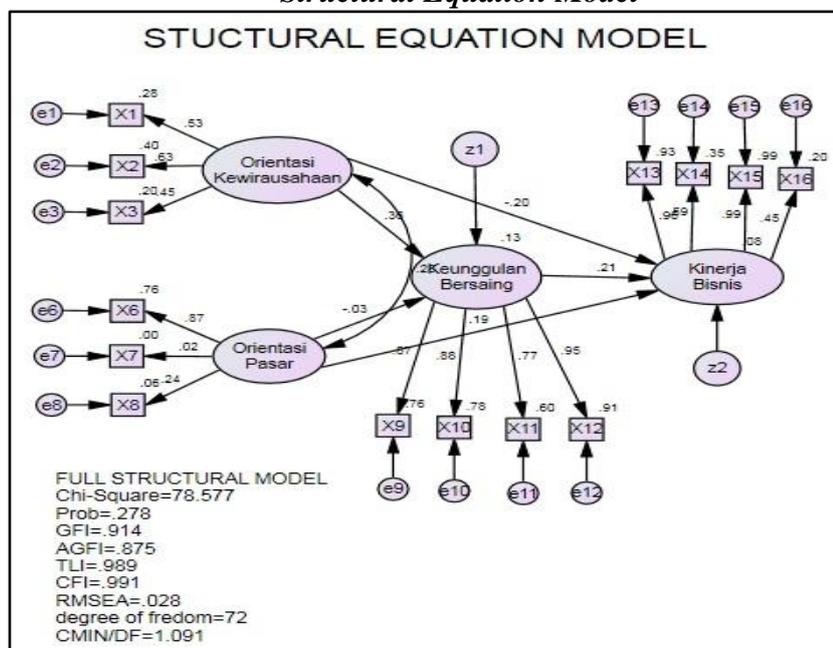
*Determinant of sample covariance matrix* = 95.434

Menurut Tabel 5 dari hasil pengolahan data pada penelitian ini, nilai determinan matriks kovarians sampel adalah sebesar 95,434. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel adalah jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas sehingga data layak untuk digunakan.

**Pengujian Kelayakan Model**

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) secara *full model*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 2 berikut ini :

**Gambar 2**  
*Structural Equation Model*



Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Hasil uji terhadap model ditunjukkan pada Tabel 6 berikut ini :

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Full Model**

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-square</i>	$X^2$ untuk df:72, dengan p:5%= 92,808	78,577	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,278	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,914	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,875	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,989	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,991	Baik

CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,091	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,028	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Hasil-hasil pada tabel 6 menunjukkan bahwa model ini sangat sesuai menurut data atau *fit* terhadap data yang tersedia. Indeks *chi-square*, *probability*, GFI, AGFI, TLI, CFI, CMIN/DF, dan RMSEA terdapat pada rentang nilai yang diharapkan, oleh karena itu model ini dapat diterima.

### Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat terpenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas seperti ditunjukkan pada tabel 7 berikut ini:

**Tabel 7**  
**Regression Weight Structural Equation Model**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Keunggulan_Bersaing	<--- Orientasi_Kewirausahaan	.659	.286	2.303	.021	
Keunggulan_Bersaing	<--- Orientasi_Pasar	-.108	.398	-.272	.786	
Kinerja_Bisnis	<--- Keunggulan_Bersaing	.229	.116	1.967	.049	
Kinerja_Bisnis	<--- Orientasi_Kewirausahaan	-.380	.299	-1.271	.204	
Kinerja_Bisnis	<--- Orientasi_Pasar	.680	.512	1.329	.184	

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

### H1 : Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai *Critical Ratio* (C.R.) sebesar 2,303 dan dengan probabilitas sebesar 0,021. Untuk nilai C.R. sebesar 2,303 dan probabilitas sebesar 0,021 memenuhi syarat penerimaan H1 yaitu C.R. harus lebih besar dari 1,96 dan nilai probabilitas harus kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 : “Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing” terbukti.

### H2 : Orientasi Pasar berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai *Critical Ratio* (C.R.) sebesar -0,272 dan dengan probabilitas sebesar 0,786. Untuk nilai C.R. sebesar -0,272 dan probabilitas sebesar 0,786 tidak memenuhi syarat penerimaan H2 yaitu C.R. harus lebih besar dari 1,96 dan nilai probabilitas harus kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 : “Orientasi Pasar berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing” tidak terbukti.

### H3 : Keunggulan Bersaing berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis menunjukkan nilai *Critical Ratio* (C.R.) sebesar 1,967 dan dengan probabilitas sebesar 0,049. Untuk nilai C.R. sebesar 1,967 dan probabilitas sebesar 0,049 memenuhi syarat

penerimaan H3 yaitu C.R. harus lebih besar dari 1,96 dan nilai probabilitas harus kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 : “Keunggulan Bersaing berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis” terbukti.

#### **H4 : Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis menunjukkan nilai *Critical Ratio* (C.R.) sebesar -1,271 dan dengan probabilitas sebesar 0,204. Untuk nilai C.R. sebesar -1,271 dan probabilitas sebesar 0,204 tidak memenuhi syarat penerimaan H4 yaitu C.R. harus lebih besar dari 1,96 dan nilai probabilitas harus kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 4 : “Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis” tidak terbukti.

#### **H5 : Orientasi Pasar berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis menunjukkan nilai *Critical Ratio* (C.R.) sebesar 1,329 dan dengan probabilitas sebesar 0,184. Untuk nilai C.R. sebesar 1,329 dan probabilitas sebesar 0,184 tidak memenuhi syarat penerimaan H5 yaitu C.R. harus lebih besar dari 1,96 dan nilai probabilitas harus kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 5 : “Orientasi Pasar berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis” tidak terbukti.

### **KESIMPULAN**

Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja bisnis melalui keunggulan bersaing. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa hanya terdapat dua (2) faktor yang dapat menjawab permasalahan penelitian, yaitu :

**Pertama**, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengusaha dapat meningkatkan keunggulan bersaing dengan memperhatikan faktor orientasi kewirausahaan. Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing bersifat positif dan signifikan. Hal tersebut menyatakan bahwa pengusaha yang memiliki sikap inovatif yaitu selalu mampu menciptakan sesuatu yang baru, berani mengambil risiko dalam menjalankan usahanya, dan bersikap proaktif yaitu selalu mencari peluang pasar untuk memperkenalkan produknya di setiap kesempatan akan lebih unggul dalam persaingan.

Namun demikian, menurut hasil dari penelitian ini sikap pengusaha yang agresif yaitu selalu cepat tanggap dalam merespon keinginan pelanggan dan otonomi yaitu mampu menjalankan usaha atas inisiatif sendiri dinilai tidak terlalu berpengaruh untuk meningkatkan keunggulan bersaing.

**Kedua**, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengusaha dapat meningkatkan kinerja bisnis dengan memperhatikan faktor keunggulan bersaing. Pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis bersifat positif dan signifikan. Hal tersebut menyatakan bahwa pengusaha yang selalu berusaha menghasilkan produk yang unik, jarang dijumpai di pasaran, tidak mudah ditiru oleh pesaing, dan tidak mudah digantikan oleh pesaing akan memiliki kinerja bisnis yang lebih tinggi daripada pesaing.

### **IMPLIKASI MANAJERIAL**

1. Dari analisis penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa variabel orientasi kewirausahaan berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing dan dapat meningkatkan kinerja bisnis. Dari ketiga indikator yang diteliti, proaktif merupakan indikator yang memiliki nilai *loading factor* yang paling kecil dibanding indikator inovatif dan berani mengambil risiko. Untuk itu para pemilik sekaligus pengelola Tenun Ikat di Troso, Jepara harus lebih meningkatkan sikap proaktif yang dimiliki. Hal ini bisa dilakukan dengan cara selalu mencari peluang pasar untuk dapat memperkenalkan

- produknya seperti rajin ikut pameran, mencari toko atau konsumen baru, dan menjual secara online melalui media sosial seperti Facebook, Instagram, Whatsapp, BBM, dll
2. Dari analisis penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa variabel orientasi pasar berpengaruh langsung terhadap kinerja bisnis namun tidak meningkatkan keunggulan bersaing. Dari ketiga indikator yang diteliti, orientasi pelanggan merupakan indikator yang memiliki nilai *loading factor* yang paling kecil dibanding indikator orientasi pesaing dan informasi pasar. Untuk itu para pemilik sekaligus pengelola Tenun Ikat di Troso, Jepara harus lebih memperhatikan orientasi terhadap pelanggan untuk dapat meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki. Hal ini bisa dilakukan dengan cara lebih fokus pada pesanan pelanggan (*request by order*) serta mengutamakan ketepatan waktu dalam pengerjaan dan pengiriman untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
  3. Dari analisis penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa variabel keunggulan bersaing berpengaruh langsung untuk meningkatkan kinerja bisnis. Dari keempat indikator yang diteliti, tidak mudah ditiru merupakan indikator yang memiliki nilai *loading factor* yang paling kecil dibanding indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya keunikan yang menjadi ciri khas melekat yang menjadi pembeda dengan produk milik pesaing. Untuk itu para pemilik sekaligus pengelola Tenun Ikat di Troso, Jepara harus dapat menjaga kerahasiaan motif maupun kualitas bahan yang dimiliki agar tidak mudah ditiru oleh pesaing. Hal lain yang dapat dilakukan untuk meningkatkan faktor sulit ditiru adalah dengan mengaplikasikan kain tenun ke dalam produk yang lebih memberikan keunggulan dibanding milik pesaing seperti baju, tas, topi, sepatu, dll.
  4. Dari analisis penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa variabel kinerja bisnis dipengaruhi langsung oleh orientasi pasar dan dapat ditingkatkan oleh variabel orientasi kewirausahaan melalui keunggulan bersaing. Untuk itu para pemilik sekaligus pengelola Tenun Ikat di Troso, Jepara harus lebih memperhatikan pertumbuhan pelanggan dengan cara fokus terhadap orientasi pelanggan dan meningkatkan sikap proaktif. Pertumbuhan pelanggan yang meningkat akan mempengaruhi pertumbuhan penjualan dan diikuti pertumbuhan laba serta pertumbuhan *asset*. Apabila jumlah *asset* mengalami peningkatan, sebaiknya digunakan untuk berinvestasi memperluas usaha yang telah dimiliki seperti menambah ATBM baru atau membuka toko.

#### **KETERBATASAN PENELITIAN**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya adalah :

1. Responden penelitian ini adalah pemilik sekaligus pengelola usaha tenun ikat di Troso Jepara sehingga hasil-hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk kasus di luar industri yang memiliki karakteristik berbeda dengan industri tersebut.
2. Kurangnya kemampuan responden dalam memahami dan menjawab butir-butir pertanyaan yang diajukan peneliti melalui kuesioner yang telah disediakan. Hal ini akhirnya membuat peneliti harus mengubah metode kuesioner menjadi wawancara mendalam untuk semua responden
3. Penelitian ini hanya menggunakan dua variabel dependen yaitu orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar yang diteliti untuk membangun keunggulan bersaing dalam rangka meningkatkan kinerja. Tetapi menurut hasil analisis faktor konfirmatori, diketahui bahwa indikator orientasi pelanggan dalam variabel orientasi pasar memiliki nilai *loading factor* sebesar 0,23 yang tidak memenuhi pedoman nilai lambda sebesar  $\geq 0,40$ . Hal tersebut mengindikasikan bahwa indikator orientasi pelanggan belum mampu mendefinisikan konstruk tersebut.
4. Dari hasil evaluasi kriteria *Goodness of Fit Index* pada variabel orientasi pasar terdapat 5 nilai marginal yaitu AGFI dengan hasil 0,880; TLI dengan hasil 0,096; CFI dengan hasil 0,635; CMIN/DF dengan hasil 3,541; dan RMSEA dengan hasil 0,149. Hal tersebut

- membuktikan bahwa variabel orientasi pasar belum dapat memberi peran yang signifikan terhadap peningkatan keunggulan bersaing dan kinerja bisnis.
5. Dari hasil evaluasi kriteria *Goodness of Fit Index* pada variabel kinerja bisnis terdapat 2 nilai marginal yaitu CMIN/DF dengan hasil 2,489 dan RMSEA dengan hasil 0,114.

### **AGENDA PENELITIAN MENDATANG**

Agenda penelitian mendatang hendaknya melakukan penelitian tetap di ranah industri kecil dan menengah namun dengan variabel – variabel yang berbeda. Hal ini dikarenakan masih adanya nilai marginal dalam beberapa variabel yang ada di penelitian ini :

1. Variabel orientasi pasar dalam penelitian masih memiliki banyak nilai marginal. Maka di penelitian yang akan datang hendaknya variabel orientasi pasar dapat diganti dengan variabel orientasi produksi. Hal ini dilatarbelakangi oleh kebiasaan perusahaan kecil atau industri kecil menengah yang memproduksi barang sesuai pesanan (*by order*) dan bukan permintaan pasar.
2. Untuk dapat meningkatkan nilai-nilai yang masih marginal, dalam agenda penelitian mendatang diharapkan peneliti dapat menambah jumlah sampel penelitian dan menyempurnakan indikator yang membentuk variabel-variabel yang telah digunakan dalam penelitian ini.

### **DAFTAR PUTAKA**

- Akimova, Irina. (1999) :“*Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firm*”. *European Journal of Marketing*. p.1128-1146.
- 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.
- Covin, J. G. dan Slevin, D. P. 1991. “*A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior.*” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- 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. 2006. **Metode Penelitian Manajemen**. BP Undip. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2013. **Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 21.0**. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, Joseph F, Black, William C, Babin, Barry J; Aderson, Rotph E; Tatham, Ronald L. 2006. *Multivariate Data Analysis, Sixth Edition*
- Helia, Renita. 2015. Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Inovasi Produk sebagai Variabel Antara (Studi Kasus pada IKM Batik di Kampung Batik Laweyan, Solo). *Diponegoro Journal Of Social And Political Of Science*. Tahun 2015, Hal. 1 - 11  
<http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/>
- Jap, Sandy. D. 1999. “ *Pie-Expansion Efforts : Collaboration Pocesess in Buyer-Supplier Relationship*”. *Journal of Marketing Research*, p. 461-475.

- Kohli, A. & B. Jaworski. 1990. "Market Orientation : *The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*", *Journal of market-ing*, page : 1 – 18.
- 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.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G., 1996, *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, *The Academy of Management Review* **21** (1):135-172.
- Media Industri No 02 Tahun 2013. [www.kemenperin.go.id/download/4556](http://www.kemenperin.go.id/download/4556)
- Musfiaily. 2013. Integrasi Sumber Daya Strategis, Orientasi Kewirausahaan Sebagai Basis Strategi Bersaing Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Usaha Di Provinsi Riau. **Jurnal Sosial Ekonomi Pembangunan**. Tahun IV No. 10, November 2013 : 23 – 48. ISSN : 2087-4502
- Narver, John C., and Stanley F. Slater, 1990. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing* **54** (October) : 20 – 35
- Novita Sari, Marnis Dan Samsir. 2014. Pengaruh Manajemen Pengetahuan, Pembelajaran Organisasional, Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Pada Grand Zuri Group Hotel Di Pekanbaru) **Jurnal Ekonomi**. Volume 22, Nomor 3 September 2014
- Poernomo, Djoko. 2013. Model Peningkatan Kinerja Bisnis Usaha Mikro Batik di Pulau Madura Dalam Perspektif Sumber Daya, Kapabilitas, Orientasi Kewirausahaan Dan Keunggulan Bersaing. Universitas Jember.  
[repository.unej.ac.id/.../Djoko%20Poernomo\\_doktor\\_](http://repository.unej.ac.id/.../Djoko%20Poernomo_doktor_). Diakses pada 21 Juni 2016.
- Porter, Michael E. 2007. **Strategi Bersaing "Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing** Alih Bahasa Sigit Suryanto Kharisma Publishing Group, Jakarta
- Setyawati, Harini A. 2013. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing Dan Persepsi Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Prediksi Variabel Moderasi (Survey Pada Umkm Perdagangan Di Kabupaten Kebumen. Vol 12, No 2\_(2013).  
<http://journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/fokbis/article/view/3/2> Diakses Pada 21 Juni 2016
- Tambunan, T. 2002. **Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia : Beberapa Isu Penting**. Jakarta : Salemba Empat
- Uncles, Mark. 2000. "Market Orientation". *Australian Journal of Management*, Vol.25. No.2.
- Weerawardena, Jay. (2003). "Exploring The Role of Market Learning Capability in Competitive Strategy". *European Journal of Marketing*. Vol.37,p.407-429.

- Zahra, S. and Covin, J.G. (1995). *Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship-Performance: A Longitudinal Analysis*. ***Journal of Business Venturing***, 10(1):43-58.
- Zainol, F. A., Selvamalar Ayadurai. “*Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia*”. ***International Journal of Business and Social Science***. Vol. 2 No. 1; January 2011.