

# MENINGKATKAN KINERJA BISNIS MELALUI KEUNGGULAN BERSAING KULINER KHAS SEMARANG

(Studi Pada Sentra Usaha Mikro Lumpia, Bandeng Presto dan Wingko di Kota Semarang)

**Bogy Febriatmoko, Susilo Toto Raharjo**

Magister Manajemen

Universitas Diponegoro

E-mail: bogy.atmoko@gmail.com , susilo\_tr@yahoo.com

## Abstract

This research analyze the effect of entrepreneurship orientation, market orientation, and competitive advantage to enhance the business performance. This research formula is how to create competitive advantage to enhance the business performance.

The population which has selected in this research is micro business cluster of lumpia, bandeng presto, and wingko in Semarang. Those are 104 industries and total sample of this research are 102 industries. Collecting data using questionnaire with score start from 1 (very disagree at all) to 7 (strongly agree at all). The data analysis tool which used is Structural Equation Modelling (SEM) with AMOS 18.

The result of the data analysis goodness of fit index shows that the research model has the suitability of fit (acceptable). Not all hypothesis can be accepted after SEM analysis. Accepted hypothesis is the effect of entrepreneurship orientation on business performance, market orientation on competitive advantage, and competitive advantage on business performance. While the rejected hypothesis is the effect of entrepreneurship orientation on competitive advantage and market orientation on business performance.

Generally, the conclusion from the result of testing model which applied to micro business cluster of lumpia, bandeng presto, and wingko in Semarang shows that competitive advantage can be achieved through market orientation, where competitive advantage which resulted by the firm can enhance the business performance. This research provides some research limitation and future research agenda that can be done to further research.

Keywords: entrepreneurship orientation, market orientation, competitive advantage, business performance.

## PENDAHULUAN

Di Indonesia usaha kecil dan menengah telah menyumbang 28 persen PDB (Departemen Perindustrian, 2005). Dalam pembangunan ekonomi di Indonesia UKM selalu digambarkan sebagai sektor yang mempunyai peranan yang penting, karena sebagian besar jumlah penduduknya berpendidikan rendah dan hidup dalam kegiatan usaha kecil baik disektor tradisional maupun modern.

Keberadaan pemerintah dalam upaya peningkatan kinerja usaha kecil dan menengah sudah sangat serius, hal ini dibuktikan dengan adanya pemberian kredit lunak kepada pemilik usaha untuk meningkatkan kapabilitas mereka dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Tetapi pemberian kredit oleh pemerintah masih kurang merata, dan masih banyak yang belum bisa menerima karena terbentur pada syarat administratif. Kecenderungan pemberian kredit adalah pada pengusaha besar daripada pengusaha kecil dan menengah karena alasan kelemahan manajerial pemasaran.

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

Penelitian ini mengambil objek pada makanan khas di Semarang yaitu Lumpia, Bandeng Presto dan Wingko. Berikut adalah data pengusaha Lumpia, Bandeng Presto dan Wingko yang tercatat di Dinas Perindustrian :

Tabell  
 Data pengusahalumpia, bandeng presto danwingko

Jenis Usaha	Jumlah 2011	Jumlah 2013
Lumpia	38	30
Bandeng Presto	59	59
Wingko	14	15
Total	111	104

Sumber : Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang, 2011 & 2013

Secara umum harga ketiga makanan ini di kota Semarang cukup bersaing. Adanya peluang pasar yang masihcukup besar dalam bisnis usaha produk makanan di Semarang menyebabkan tingginya tingkat persaingan dalam bisnis produk olahan. Berdasarkan hasil prasurvey terhadap pengusaha lumpia, bandeng presto dan

wingko menyatakan bahwa pendapatan mereka mengalami pasang surut karena banyaknya pesaing dan masuknya pengusaha besar yang bermodal besar, meskipun sudah diadakan varian produk. Selain itu ketidak pastian supply bahan baku juga mengakibatkan pendapatan mereka mengalami pasang surut.

Umumnya ketika hari libur panjang mereka menerima banyak pesanan akan tetapi supplier bahan baku sering tidak bisa memenuhi jumlah yang diminta oleh pengusaha, sehingga pengusaha mencari alternative lain mencari bahan baku di luar supplier mereka yang tentu saja harganya lebih tinggi. Hal ini menyebabkan margin profit mereka mengalami pasang surut. Selain itu dari segi persaingan ada beberapa pengusaha yang mengeluhkan pesaing mereka menggunakan bahan pengawet untuk produknya, biasanya untuk produk-produk yang dikirim hingga luar kota. Ini menyebabkan pedagang- pedagang yang jujur mempunyai kendala untuk bersaing di pasar luar kota karena produk- produk tanpa pengawet lebih cepat kadaluarsa.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Orientasi Kewirausahaan

Lumpkin dan Dess (1996) telah membuat perbedaan antara konsep- konsep kewirausahaan (entrepreneurship) dan orientasi wirausaha (entrepreneurial orientation). Kewirausahaan dikaitkan dengan pemain bisnis baru dan sangat berkaitan dengan pertanyaan semacam "usaha apa yang kita masuki?" sementara orientasi wirausaha dikaitkan dengan proses kewirausahaan dan sangat berkenaan dengan pertanyaan semacam "bagaimana kita membuat usaha-usaha baru berhasil?" (Richard, Barnett, Dwyer, & Chadwick. 2004).

### Orientasi Pasar

Orientasi pasar menurut Lukas & Ferrell (2000) didefinisikan sebagai proses dari menghasilkan dan memberikan informasi pasar untuk tujuan menciptakan superior value bagi konsumen. Sedangkan menurut Narver dan Slater (1990) orientasi pasar adalah suatu konsep orientasi yang berfokus pada penciptaan nilai - nilai yang tinggi bagi konsumen. Orientasi pasar sebagai konstruk berdimensi tunggal(one-dimension) terdiri dari 3 komponen perilaku, yakni orientasi pelanggan (customer orientation), orientasi pesaing (competitor orientation) can koordinasiantarfungsiiintraperusahaan(inter functional coordination).

### Keunggulan Bersaing

Tujuan dari strategi kompetitif adalah pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan meningkatkan kinerja perusahaan. Keunggulan kompetitif dapat dicapai dari mengimplementasikan penciptaan strategi niali tidak secara simultan namun melalui kondisi pesaing yang potensial (Barney,McWright and David J. Ketchen, 1991).

### Kinerja Bisnis

Menurut Wibowo (2008), kinerja berasal dari pengertian performance. Adapun pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja.Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna luas, tidak hanya hasil kerja, tetapi bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Adapun pendapat lain yang dikemukakan oleh Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2008), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Pengaruh Orientasi Kewirausahaanpada Kinerja Bisnis Yeoh & Jeong (1995), Wiklund & Shepherd (2005) dan Barret (2000) memberikan kesimpulan pada penelitiannya bahwa kewirausahaan akan memberikan efek positif pada kinerja.

Dari telaah referensi tersebut maka diajukan hipotesis 1 bahwa terdapat pengaruh positif orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis.

Pengaruh Orientasi Kewirausahaan pada Keunggulan Bersaing

Palich & Bagby (1995), Weerawardena (2003) dan Mahmood & Hanafi (2013) membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan mempunyai hubungan dan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

Pengaruh Orientasi Pasar pada Keunggulan Bersaing Narver dan Slater (1990), Matsuno (2000) dan Akimova (1999) membuktikan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

Dari telaah referensi tersebut maka diajukan hipotesis 3 bahwa terdapat pengaruh positif orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing.

Pengaruh Orientasi Pasar pada Kinerja Bisnis

Kohli dan Jaworski, (1990), Slater dan Narver (1995), Appiah-Adu dan Satyendra (1999), Pelham dan Wilson (1996), Haris dan Piercy (1997), Kumar (2002), dan Harris dan Ogbonna (2000) membuktikan bahwa orientasi pasar memberikan kontribusi yang signifikan dalam mendorong kinerja yang tinggi. Dari telaah referensi tersebut maka diajukan hipotesis 4 bahwa terdapat pengaruh positif orientasi pasar terhadap kinerja bisnis.

Pengaruh Keunggulan Bersaing pada Kinerja Bisnis

Day & Wensley, (1988).Dickson (1992); Ghemawat (1986) dalam Kandampully dan Duddy (1999), dalam arena global, keunggulan bersaing perusahaan ditingkatkan melalui sumberdaya dan kapabilitas khas perusahaan sehingga dapat diharapkan untuk menuntut manajemen menghasilkan kinerja yang superior.

Dari telaah referensi tersebut maka diajukan hipotesis 5 bahwa terdapat pengaruh positif keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis.

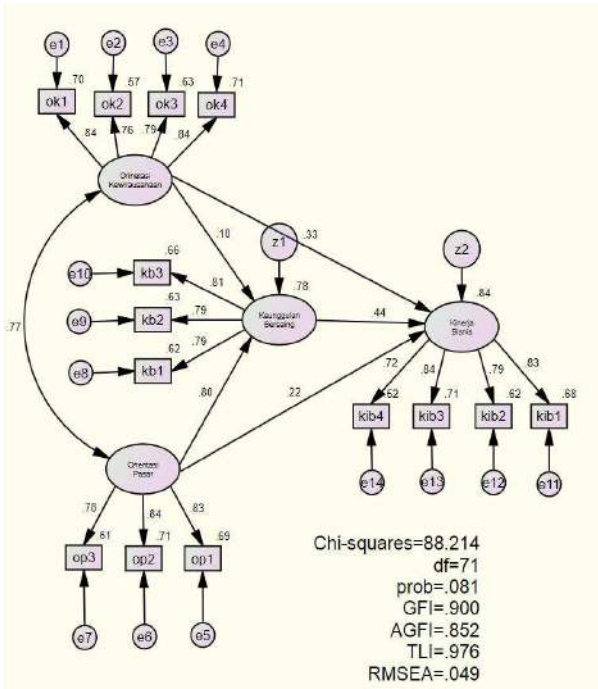
### METODE PENELITIAN

Penelitian ini untuk mengetahui bagaimana cara meningkatkan kinerja bisnis pada makanan khas Semarang. Kinerja yang akan diteliti harus sesuai dengan rumusan masalah tujuan dan manfaat penelitian, maka digunakan metode penelitian kuantitatif. Alat analisis yang digunakan adalah SEM Amos maka hasil analisis akan lebih lengkap dan mendalam sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Pengumpulan data menggunakan sensus yang berjumlah 102 melalui kuesioner.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian-pengujian yang telah dilakukan adalah Uji Normalitas Data, Outlier, Pengujian Hipotesis, dan Pengujian Kelayakan Model Analisis selanjutnya adalah analisis Stuctural Equation Modeling (SEM) secara full model. Hasil analisis SEM Full Model dengan bantuan AMOS Ver 18, output yang dihasilkan disajikan pada gambar dan tabel di bawah ini.

Gambar 1  
Struktural Equation Modeling (SEM) Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Bisni



Sumber: Data Primer Diolah, 2014

Tabel 2  
 Evaluasi Indeks Kelayakan Model

Goodnes Of Fit Index	Cut-off Value	Nilai Goodnes Of Fit Index	Keterangan
Chi-Square	91,67024	88,214	Relatif kecil
Sig. Prob	≥ 0,05	0,081	Baik
GFI	≥ 0,90	0,900	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,852	Marginal
TLI	≥ 0,95	0,976	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,049	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2014

Berdasarkan tabel 4.20 di atas parameter goodnes of fit index, hanya parameter AGFI yang nilainya di bawah cut off value, akan tetapi tidak terlalu jauh dari yang disyaratkan. Secara keseluruhan evaluasi indeks kelayakan SEM Model Full ini dapat dipertimbangkan untuk analisis selanjutnya.

**Hipotesis**

Pengujian hipotesis didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan alat analisis SEM dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan

pada tabel 4.18. Hasil komputasi SEM full model telah dilakukan disajikan pada tabel dibawah ini.

Tabel 3  
 Standardized Estimated Koefisien

No	Variabelbebas	Regresi	Variabelterikat	Beta	Direct Effects	Indirect Effects	Total Effects (Direct Effects + Indirect Effects)
				Prob			
1	OrientasiKewirausahaan (x1)	→	KeunggulanBersaing (x3)	0,104 0,481	0,080	-	0,080
2	OrientasiPasar (x2)	→	KeunggulanBersaing (x3)	0,800 ****	0,605	-	0,605
3	OrientasiKewirausahaan (x1)	→	KinerjaBisnis (x4)	0,331 0,007	0,315	-	0,315
4	OrientasiPasar (x2)	→	KinerjaBisnis (x4)	0,219 0,319	0,206	-	0,206
5	KeunggulanBersaing (x3)	→	KinerjaBisnis (x4)	0,437 0,038	0,543	-	0,543
Mediasi							
6	OrientasiKewirausahaan (x1)	→	KeunggulanBersaing (x3)		0,315	0,043	0,358
7	OrientasiPasar (x2)	→	KeunggulanBersaing (x3)		0,206	0,328	0,534

\*\*\*\* signifikan pada 1%

Berdasarkan hasil analisis SEM yang telah dilakukan hasil komputasi dapat diinterpretasikan hasil pengujian hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

**PengujianHipotesis 1**

Hipotesis 1 menyatakan bahwa:

H1 Orientasi wirausaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis.

Orientasi Wirausaha terdiri dari indikator kemampuan berkreasi, proaktif, keberanian mengambil resiko, dan membangun jaringan. Pada penelitian ini hipotesis “Orientasi wirausaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis” telah diterima karena sig.prob = 0,007 < 5%. Koefisien bertanda positif (0,331) dan direct effects sebesar 0,315.

**PengujianHipotesis 2**

Hipotesis 2 menyatakan bahwa :

H2 Orientasi wirausaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Pada penelitian ini hipotesis “Orientasi wirausaha berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing” tidak terbukti karena sig. prob=0,481 > 5%.

**PengujianHipotesis 3**

Hipotesis 3 menyatakan bahwa:

H3 Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Variable Orientasi Pasar terdiri dari indikator orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan informasi pasar. Parameter estimasi antara variable Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing adalah diterima karena sig. prob=0,000 < 5%. Koefisien bertanda positif (0,800) dan direct effects sebesar 0,605.

Pengujian Hipotesis 4

H4 menyatakan bahwa :

H4 Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis.

Parameter estimasi antara variable orientasi pasar dan kinerja bisnis pada penelitian ini ditolak karena sig. prob=0,319 > 5%.

Pengujian Hipotesis 5

H5 menyatakan bahwa :

H5 Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis.

Variable Keunggulan Bersaing terdiri dari indikator persepsi harga, kualitas, proses tidak mudah ditiru. Parameter estimasi antara variable Keunggulan Bersaing dan Kinerja bisnis pada penelitian ini diterima karena sig. prob =0,038 < 5%. Koefisien bertanda positif (0,437) dan direct effects sebesar 0,543.

## PENUTUP / SIMPULAN

Hasil penelitian ini berhasil menemukan bahwa hanya ada satu faktor yang dapat mempengaruhi secara signifikan keunggulan bersaing yaitu orientasi pasar.

Diantara orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar hanya orientasi pasar yang berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Kemudian diantara orientasi kewirausahaan, orientasi pasar dan keunggulan bersaing hanya orientasi pasar yang tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja bisnis, keunggulan bersaing (54,3%) paling besar pengaruhnya secara langsung daripada orientasi kewirausahaan (31,5%). Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung terhadap kinerja bisnis (melalui keunggulan bersaing) variabel orientasi pasar (53,4%) total pengaruhnya paling besar daripada orientasi kewirausahaan (35,8%).

Kondisi ini memberikan sinyal kepada pelaku bisnis UMKM (Lumpia, Wingko dan Bandeng Presto) untuk dapat meningkatkan kinerja bisnis. Strategi yang dapat digunakan adalah untuk lebih menekankan pada keunggulan bersaing yang dapat mendorong kinerja bisnis tetapi tidak meninggalkan bahkan lebih meningkatkan peran orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar untuk dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Karena jika peran orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar meningkat akan meningkatkan keunggulan bersaing, hal

ini tentunya berakhir akan meningkatkan kinerja bisnis pelaku UMKM.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akimova, Irina, 1999, "Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firm", *European Journal of Marketing*
- Appiah-Adu, K & Singh, S, 1999, *Marketing Culture And Performance In U K Service Firms*
- Barney, JB., Mike Wright., David J Ketchen, 1991, "The Resourch Based View of The Firm Ten years after 1991", *Journal of Management*
- Barret, Hilton., Joseph L Ballloun., Art Weinsain, 2000, "Marketing Mix Factors As Moderators Of The Corporate Entrepreneurship-Business Performance Relationship-A Multistage, Multivariate Analysis", *Journal of Marketing Theory, Vol.8, No.2*
- Day, G. S., & Wensley, R, 1988, "Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive Superiority".
- Dickson, P.R, 1992, "Toward A General Theory Of Competitive Rationality", *Journal of Marketing*.
- Ghemawat, Pankaj, 1986, "Sustainable Advantage", *Harvard Business Review*
- Harris, L. C., & E. Ogbonna, 2000, "The Response Of Front-Line Employees To Market-Oriented Culture Change" *European Journal of Marketing, Vol.34*
- Harris, L. C., & Piercy, N. F, 1997, *Market Orientation Is Free: The Real Cost Of Becoming Market Led.*
- Kandampully, Jay & RiaDuddy, 1999, "Competitive Advantage Through Anticipation, Innovation And Relationships", *Management Decision*
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J., 1990, "Market Orientation : The Construct, Research Proposition, and Managerial Implication", *Journal of Marketing*.
- Lukas, Bryan A., and O.C. Ferrel., 2000, "The Effect of Market Orientation on Product Inovation". *Journal of The Academy Marketing Science*

- Lumpkin, G T & Gregory G Dess, 1996, "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance", *The Academy of Management Review*, Vol.21, No.1
- Lumpkin, G. T & Gregory G Dess, 2001, "Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role Of Environment And Industry Life Cycle", *Journal of Business Venturing*, Vol.16
- Mahmood, Rosli, Norshafizah Hanafi. 2013. "Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Women-Owned Small and Medium Enterprises in Malaysia : Competitive Advantage as a Mediator", *International Journal of Business and Social Science*.
- Matsuno, Ken & John T Mentzer, 2000, "The Effects Of Strategy Type On The Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, Vol.64, No.4
- Narver, J. C., & Slater, S. F, 1990, "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*.
- Noble, Charles H., Rajiv K. Sinha., Ajith Kumar, 2002, "Market Orientation And Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment Of Performance Implications", *Journal of Marketing*, Vol.66
- Palich, L.E. & Bagby, D.R, 1995, "Using Cognitive Theory to explain Entrepreneurial Risk-taking: Challenging the conventional wisdom", *Journal of Business Venturing*.
- Pelham, A .and Wilson, D, 1996, "A Longitudinal Study Of The Impact Of The Impact Of Market Structure, Firm Structure, Strategy, Market Orientation On Dimensions Of Performance".
- Richard, Orlando C., Tim Barnett., Sean Dwyer., Ken Chadwick, 2004, "Cultural Diversity In Management, Firm Performance, And The Moderating Role Of Entrepreneurial Orientation Dimensions", *Academy Of Management Journal*, Vol.47, No.22
- Slater, Stanley F., John C. Narver, 1995, "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*
- Weerawardena, Jay. (2003). "Exploring The Role of Market Learning Capability in Competitive Strategy". *European Journal of Marketing*.
- Wibowo, Amin, 2008, "The Impact Of Organisational Culture And Internal Corporate Governance On Organisational Performance In Indonesian Companies", Ph. D. Curtin University of Technology, Graduate School of Business
- Wiklund, J., & Dean Shepherd, 2005, "Entrepreneurial Orientation And Small Business Performance: A Configurational Approach", *Journal of Business Venturing*, Vol.20, No.1
- Yeoh, P. L & Jeong, I, 1995, "Contingency Relationship Between Entrepreneurship Export Channel Structure and Environment; A Proposed Conceptual Model of Export Performance", *European Journal of Marketing*.

#### PERNYATAAN / PENGHARGAAN

Dengan penuh rasa syukur, penulis ingin menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang selalu memberikan rahmat dan ridhonya kepada penulis.
2. Kedua orang tuasaya.
3. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu penulis.