

## **Membangun Kinerja Bisnis Melalui Keunggulan Bersaing pada UKM Manufaktur**

NITYA PINASTHIKA VALERIA

Alumni Magister Manajemen Universitas Diponegoro

email : nityapinasthika@gmail.com

**Diterima 18 Maret 2017; disetujui 30 Mei 2017**

***Abstrac** : This study analyzed the effect of entrepreneurial orientation, environmental adaptability, creativity and innovation on competitive advantage to improve business performance. The formulation of the problem is how to create a competitive advantage to Improve business performance. Selected population in this study is the metal industry small and medium scale in District Ceper, Klaten regency totaling 295 industries. In general conclusions from the results of testing the model is applied to the metal industry small and medium scale in District Ceper, Klaten regency showed that competitive advantage can be achieved through entrepreneurial orientation, adaptability environment, creativity and innovation, where the competitive advantage resulting company can improve business performance. In addition to a competitive advantage, entrepreneurial orientation and creativity innovation can improve business performance. This study provides some of the limitations of the study and future research agenda that can be done in advanced research.*

**Keywords** : *Orientation Entrepreneurship, Environmental Adaptability, Creativity Innovation, Competitive Advantage, Business Performance.*

### **PENDAHULUAN**

Globalisasi pasar, meningkatnya interpenetrasi ekonomi dan saling ketergantungan pelaku-pelaku ekonomi menuntut perusahaan-perusahaan untuk mendesain kembali dan memodifikasi strategi bersaingnya. Bisnis pada abad 21 akan semakin banyak menghadapi tantangan karena konsumen lebih memandang kepada produk yang lebih high-quality, lowcost, dan bisnis tersebut diatas juga harus lebih responsive terhadap perubahan yang sangat cepat. Pada banyak industri, perubahan sosial politik yang cepat (seperti AFTA, MRA) akan meningkatkan jumlah dan kekuatan pesaing-pesaing baru dari negara asing. Pesaing-pesaing baru ini semakin cakap dan lebih produktif karena manajer-manajer mereka lebih berpendidikan dan memiliki keahlian teknik serta ketidakjelasan lintas batas teknologi dan informasi menjadikan mereka dengan

cepat mengakses caracara dan peralatan terkini. Kompleksitas dan tantangan yang dihadapi perusahaan menuntut perusahaan untuk memiliki strategi inovasi yang tepat sehingga mampu bersaing dengan kompetitor baik dari perusahaan nasional maupun bersaing dengan perusahaan multinasional.

Usaha kecil dan menengah (UKM) diyakini memiliki peran yang penting dan strategis, ditinjau dari beberapa aspek. Pertama, jumlah industrinya yang besar dan terdapat dalam setiap sekor ekonomi. Berdasarkan data biro pusat statistik dan kementerian Koperasi & UKM th. 2003, jumlah UKM tercatat 42,39 juta unit atau 99,9 % dari total unit usaha. Kedua, potensinya yang besar dalam penyerapan tenaga kerja. Setiap unit investasi pada sektor UKM dapat menciptakan lebih banyak kesempatan kerja bila dibandingkan investasi yang sama pada usaha besar. Sektor UKM menyerap 79,04 juta tenaga kerja atau 99,4 % dari total

angkatan kerja yang bekerja. Ketiga, kontribusi UKM dalam pembentukan PDB cukup signifikan yakni sebesar 56,72% dari total PDB. (Bank Indonesia, 2006).

Dalam dasawarsa terakhir, perkembangan lingkungan bisnis yang sangat dinamis mempengaruhi setiap perusahaan, baik perusahaan besar menengah, maupun perusahaan kecil. Perubahan teknologi dan variasi produk yang secara cepat adalah dua faktor yang mempengaruhi secara signifikan dari perkembangan bisnis, sehingga seringkali strategi unggulan yang dipilih sebelumnya tidak memadai lagi. Oleh karena itu pemilihan dan penentuan strategi baru diperlukan bagi perusahaan yang lebih kompetitif (Vanny, 2002).

Menurut frees (2002,p.276) orientasi kewirausahaan adalah kunci untuk meningkatkan kinerja bisnis. Perusahaan yang pemimpinnya berorientasi wirausaha memiliki visi yang jelas dan berani untuk menghadapi risiko sehingga mampu menciptakan kinerja yang baik. Produk inovasi pada dasarnya adalah untuk memenuhi permintaan pasar sehingga produk inovasi merupakan salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan bersaing bagi perusahaan (Hanetat,1998,p.35). Sedangkan kemampuan entrepreneur dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis akan menjadi sumberdaya internal yang susah ditiru oleh perusahaan lain sehingga akan menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Krajewski dan Ritzman (2003) menyatakan bahwa kemampuan mengelola dan beradaptasi dengan lingkungan baik akan menciptakan strategi yang berorientasi pada keunggulan bersaing.

Berdasarkan data Ditjen Bea Cukai, impor produk China meningkat 45,9 persen di 2010. Sedangkan ekspor Indonesia ke China hanya naik 36,5 persen di tahun yang sama. Impor terbanyak dari China adalah mainan yang menguasai 73 persen total impor mainan. Setelah itu furniture dengan

pangsa 54 persen, elektronika 34 persen, logam 18 persen, permesinan 22 persen, dan tekstil produk tekstil (TPT) 34 persen.

Pada tabel 1 dibawah ini akan disajikan gambaran kondisi ekspor dan import manufaktur di JawaTengah.

Perbandingan antara nilai ekspor dan import industri logam di Jawa Tengah, dimana dari 2007 sampai 2009 nilai import terus mengalami pertumbuhan. Pada tahun 2010 terlihat pertumbuhan yang paling signifikan dibandingkan tahun sebelumnya. Bila dibandingkan dengan nilai ekspor dari tahun 2007 sampai 2010 terus mengalami penurunan. Hal ini berdampak pada industri logam di Jawa Tengah akan mengalami defisit.

Industri pengolahan logam di JawaTengah yang terbesar adalah industri pengolahan logam di Kecamatan Ceper, Kabupaten Klaten. Industri tersebut dahulu pernah menguasai permintaan akan olahan logam nasional sebesar 70 persen. Akan tetapi, dalam perkembangannya industri tersebut mengalami pasang- surut yang diakibatkan oleh beberapa faktor antara lain faktor bahan baku yang mulai jarang, teknologi yang masih tradisional, tenaga kerja, kerja dengan *skil* /rendah, serta kebijakan yang tidak pro kepada industri kecil. Apalagi semenjak krisis moneter tahun 1998, kontribusi industri tersebut terhadap permintaan nasional turun menjadi sekitar 45-50%, yang kemudian akan berdampak pada keunggulan bersaing industri tersebut. (Koperasi Batur Jaya,2010).

## TINJAUAN TEORETIS

**Orientasi Kewirausahaan.** Peranan berusaha juga sangat memegang peranan penting dalam kemampuan pimpinan, selain tingkat pendidikan dan kemampuan pengambilan risiko, karena dengan pengalaman berusaha yang tinggi

**Tabel 1**  
**Nilai ekspor dan import industri logam di Jawa Tengah**

Komoditas	Tahun	Nilai import	Nilai ekspor
Industri Logam	2007	107.040.000	22.337.152
	2008	139.180.000	24.603.077
	2009	189.440.000	18.402.170
	2010	311.150.000	24.225.733

Sumber : Badan Pusat Statistik

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

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

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

Dikemukakan oleh Covin dan Slevin (1991); Smart dan Conant (1994); Wiklund (1999), menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan yang semakin tinggi dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memasarkan produknya menuju kinerja usaha yang lebih baik.

**Adaptabilitas Lingkungan.** Kemampuan entrepreneur dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis akan menjadi sumberdaya internal yang susah ditiru oleh perusahaan lain sehingga akan menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Krajewski dan Ritzman (2003) menyatakan bahwa kemampuan mengelola dan beradaptasi dengan lingkungan dengan baik akan menciptakan strategi yang berorientasi pada keunggulan bersaing. Selanjutnya Amit dan Schoemaker (1993) menjelaskan organisasi harus mampu beradaptasi dengan lingkungan dengan perubahan lingkungan dan teknologi yang sangat cepat untuk mencapai keunggulan bersaing. Selanjutnya hasil penelitian (Best, 2000; Sinkovics, 2004; Nurbarokah, 2009). Menjelaskan bahwa adaptabilitas lingkungan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

**Kreativitas Inovasi.** Inovasi adalah sumber utama keunggulan kompetitif di era perkembangan pengetahuan (Daghfous, 2004; Prajogodan Ahmed, 2006). Inovasi dapat menciptakan "isolasi mekanisme" yang meningkatkan margin keuntungan dan keunggulan yang akan diperoleh (Lavie, 2006). Inovasi memungkinkan perusahaan untuk membuat dan menyebarkan kemampuan mereka yang mendukung bisnis dan kinerja jangka panjang (Teece, 2007). Inovasi yang sukses dapat membuat lingkungan eksternal perusahaan lebih sulit meniru dan memungkinkan untuk mempertahankan keunggulan (Gracia-Morales *et al.*, 2007). Oleh karena itu, inovasi akan mempengaruhi keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan (Shan Chen *et al.*, 2009).

Konsep inovasi yang tepat digunakan adalah kapasitas berinovasi, lebih khusus pada inovasi. Inovasi memiliki pengaruh kuat dan positif terhadap kinerja (Wahyono 2002, hal 30). Demikian pula penelitian Prakosa (2005: 51) membuktikan bahwa untuk memperoleh keunggulan bersaing, kinerja dipengaruhi oleh inovasi.

**Keunggulan Bersaing.** Respatya (2001) menjelaskan bahwa perusahaan yang menghasilkan produk maupun jasa harus mulai memperhatikan suatu konsep keunggulan bersaing agar perusahaan dapat bertahan yang akhirnya akan memperoleh laba. Hall (1990) menyatakan bahwa keunggulan bersaing terdiri dari tiga dimensi yaitu: daya tahan lama, tingkat kesulitan untuk dapat ditiru, dan tingkat kemudahan untuk menyalami. Keunggulan bersaing akan mendorong meningkatkan kinerja bisnis UKM melalui pertumbuhan laba, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan. Hasil penelitian (Chan, *et al.*, 2004) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

## METODE

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner (angket). Kuesioner dapat berupa pertanyaan terbuka yang meliputi identitas responden dan pertanyaan tertutup disertai alternatif jawaban sehingga responden tinggal memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut (Sugiyono, 1999, p.40).

Responden diminta untuk mengisi jawaban kuesioner dengan cara memberikan tanda silang (x) pada skala pengukuran yang tercantum dibawahnya sesuai dengan penilaian yang dirasakan paling benar oleh responden atas pernyataan-pernyataan dalam kuesioner.

Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner tersebut mempunyai skor antara 1-7 dengan alasan penilaian ini telah umum digunakan oleh masyarakat di Indonesia.

**Populasi dan Sampel.** Penelitian ini populasi yang digunakan adalah industri logam dari skala kecil dan menengah di kecamatan ceper, kabupaten Klaten. Populasi sebanyak 2084 unit usaha. Mebel terdiri dari 1789 unit usaha, dan logam terdiri dari 295 unit usaha. (Klaten dalam angka, 2009)

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

**Kerangka Pemikiran.** Metode penelitian untuk mencari pengaruh orientasi kewirausahaan, adaptabilitas lingkungan, dan kreativitas inovasi terhadap keunggulan bersaing dalam meningkatkan kinerja bisnis.

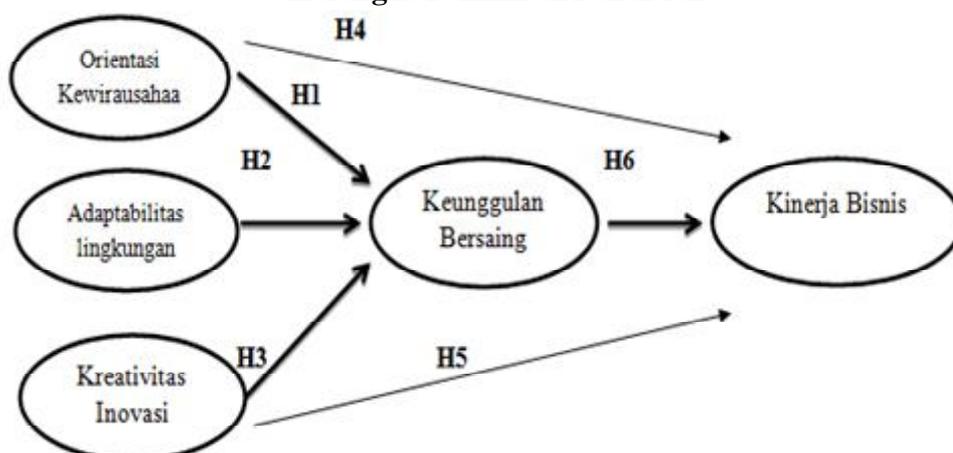
**Hipotesis.** Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka penelitian yang dijelaskan diatas, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing UKM.
- H2 : Adaptabilitas lingkungan bisnis berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing UKM.
- H3 : Kreativitas inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing UKM.
- H4 : Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis UKM
- H5 : Kreativitas inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis UKM.
- H6 : Keunggulan bersaing berengaruh positif terhadap kinerja bisnis UKM.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Analisis Data.** Validitas didefinisikan sebagai ukuran seberapa kut suatu alat tes elakukan fungsi ukurnya. Apabila validitas yang didapat semakin tinggi, maka tes tersebut akan mengenai sasaran dan semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur. Bila setiap indikator memiliki *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali standar errornya, hal ini menunjukkan bahwa indikator itu secara valid

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian**



Sumber: Dikembangkan Untuk Penelitian Ini

mengukur apa yang seharusnya diukur dalam model yang disajikan. Hasil pengujian reliability dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki reliability yang lebih besar dari 0,7.

**Structural Equation Modelling (SEM).**

Sesuai tujuan penelitian analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Modelling (SEM)* adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit secara simultan (Ferdinand, 2006).

Uji kelayakan full model SEM ini diuji dengan menggunakan chi square, RMSEA, CFI, GFI, TLI, CMIN/DF, dan AGFI berada dala rentang nilai yang diharapkan.

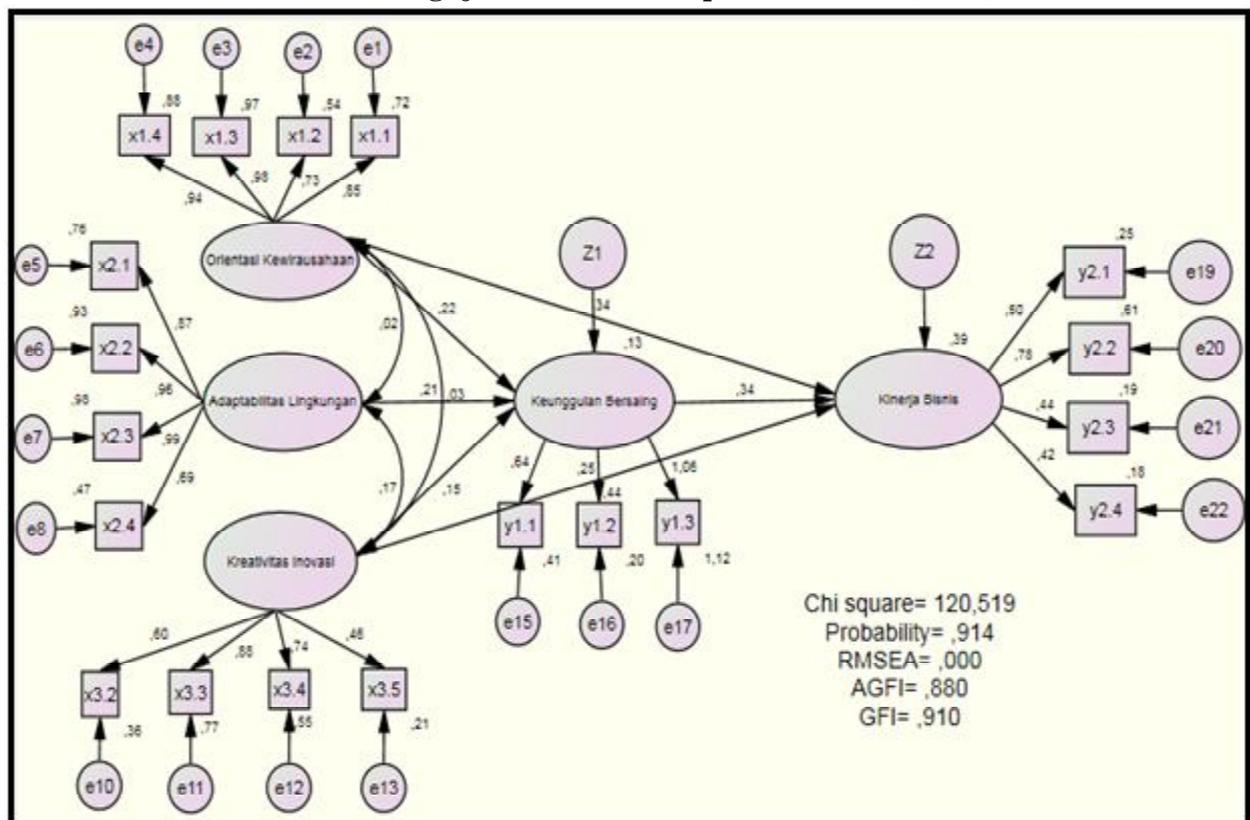
Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses *full model* telah memenuhi *criteria goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai *significance probability* sebesar 0,914 yang menunjukkan sebagai suatu model

persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran RMSEA, CMIN/DF, GFI berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima cukup baik. Dengan demikian uji kelayakan SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

**Pengujian Hipotesis.** Pengujian hipotesis didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan alat analisis SEM dengan cara menganalisis nilai regresi. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai CR dan nilai P pada hasil *Regression Weights Full Model*, dibandingkan dengan batas statistik yang disyaratkan, yaitu nilai di atas 1,96 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil *Regression Weights Full Model* menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian akan diterima.

**Pengaruh Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing UKM.** Pada penelitian ini orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, yang artinya semakin tinggi orientasi kewirausahaan, maka semakin tinggi keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai *Critical*

**Gambar 2**  
**Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)**



*Ratio* (CR) pengaruh antara variabel orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 2,641 dengan nilai *Probability* (P) sebesar 0.008. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1,96 untuk *Critical Ratio* (CR) dan dibawah 0.05 untuk nilai *Probability* (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis penelitian ini dapat diterima..

**Adaptabilitas lingkungan bisnis berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing UKM.** Pada penelitian ini adaptabilitas lingkungan mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, yang artinya semakin tinggi adaptabilitas lingkungan maka semakin tinggi keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) pengaruh antara variabel adaptabilitas lingkungan terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 2,465 dengan nilai *Probability* (P) sebesar 0.014. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel adaptabilitas lingkungan terhadap keunggulan bersaing dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1,96 untuk *Critical Ratio* (CR) dan dibawah 0.05 untuk nilai *Probability* (P), dengan

demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis penelitian ini dapat diterima.

**Kreativitas inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing UKM.** Pada penelitian ini kreativitas inovasi mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, yang artinya semakin tinggi kreativitas inovasi, maka semakin tinggi keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) pengaruh antara variabel kreativitas inovasi terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 1,962 dengan nilai *Probability* (P) sebesar 0.047. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel kreativitas inovasi terhadap keunggulan bersaing dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1,96 untuk *Critical Ratio* (CR) dan dibawah 0.05 untuk nilai *Probability* (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis penelitian ini dapat diterima.

**Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis UKM.** Pada penelitian ini orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja bisnis, yang artinya semakin tinggi orientasi kewirausahaan, maka semakin tinggi kinerja bisnis. pengaruh antara variabel orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis adalah sebesar 2,883 dengan nilai *Probability* (P)

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2$ - Chi-square	P=5% df= 143 Chi-Square 171,901	120,619	BAIK
<i>Significance Probability</i>	>= 0,05	0,914	BAIK
RMSEA	<= 0,08	0,00	BAIK
GFI	>= 0,90	0,910	BAIK
AGFI	>= 0,90	0,880	MARGINAL
CMIN/DF	<= 2,00	0,843	BAIK

**Tabel 3**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Keunggulan Bersaing	<--- Orientasi Kewirausahaan	,171	,065	2,641	,008
Keunggulan Bersaing	<--- Adaptabilitas Lingkungan	,196	,079	2,465	,014
Keunggulan Bersaing	<--- Kreativitas Inovasi	,267	,161	1,962	,047
Kinerja Bisnis	<--- Keunggulan Bersaing	,271	,094	2,883	,004
Kinerja Bisnis	<--- Orientasi Kewirausahaan	,211	,074	2,862	,004
Kinerja Bisnis	<--- Kreativitas Inovasi	,347	,171	2,032	,042

sebesar 0.004. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1,96 untuk *Critical Ratio* (CR) dan dibawah 0.05 untuk nilai *Probability* (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis penelitian ini dapat diterima.

**Kreativitas inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis UKM.** Pada penelitian ini kreativitas inovasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja bisnis, yang artinya semakin tinggi kreativitas inovasi, maka semakin tinggi kinerja bisnis. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) pengaruh antara variabel kreativitas inovasi terhadap kinerja bisnis adalah sebesar 2,862 dengan nilai *Probability* (P) sebesar 0.004. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel kreativitas inovasi terhadap kinerja bisnis dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1,96 untuk *Critical Ratio* (CR) dan dibawah 0.05 untuk nilai *Probability* (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis penelitian ini dapat diterima.

**Keunggulan bersaing berengaruh positif terhadap kinerja bisnis UKM.** Pada penelitian ini keunggulan bersaing mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja bisnis, yang artinya semakin tinggi keunggulan bersaing, maka semakin tinggi kinerja bisnis. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) pengaruh antara variabel keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis adalah sebesar 2.032 dengan nilai *Probability* (P) sebesar 0.042. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1,96 untuk *Critical Ratio* (CR) dan dibawah 0.05 untuk nilai *Probability* (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis penelitian ini dapat diterima.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian ini berhasil menemukan bahwa ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi secara signifikan keunggulan bersaing yaitu orientasi kewirausahaan, adaptabilitas lingkungan, dan

kreativitas inovasi. Dari ketiga faktor tersebut, faktor orientasi kewirausahaan ternyata memiliki pengaruh paling kuat terhadap keunggulan bersaing dibandingkan dengan adaptabilitas lingkungan dan kreativitas inovasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam industri logam sebaiknya memiliki sikap positif perusahaan untuk menghadapi persaingan dan keluar dari berbagai hambatan yang menghadang. Pelanggan ternyata kurang berminat membeli produk logam yang inovatif maupun sistem perusahaan yang inovatif menurut mereka dan adaptabilitas lingkungan sebenarnya hanya sebuah sikap untuk menciptakan produk-produk yang memang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Namun demikian ketiga faktor tersebut tetap menjadi faktor penting untuk menciptakan keunggulan bersaing perusahaan.

Selain itu penelitian ini juga menemukan adanya hubungan antara orientasi kewirausahaan, kreativitas inovasi, dan keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis. Hasil penelitian membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara 3 faktor tersebut terhadap kinerja bisnis. Hal ini berarti industri logam perlu menggali, mengenali, dan mampu menentukan dengan tepat apa yang sebenarnya menjadi sumber keunggulan, inovasi mereka dalam persaingan. Dengan terus menjaga dan mengembangkan sumber keunggulannya maka kelangsungan perusahaan akan tetap terjaga.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amabile, Teresa M. (1996). "Assesing The Work Environment For Creativity". *Academy of Management Journal*. p.1154-1184.
- Barney, J.B. 1992. "Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A resource based analysis." In P. Shrivastava, A.
- Barney, J.B. 1986. "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive Contemporary Management Research 229 advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-66.
- Barney, J.B. 2001. "Is Resources based view a useful perspective for strategic management

- research," *Academy of management review* Vol.26 pp 41-56
- Barney, J.B. 1991. "Firm resource and sustained competitive advantage" *Journal of management* p 99-120
- Baker, William E., and James M. Sinkula. (2009) The Complementary effect of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses, *Journal of Small Business Management*, Vol. 47., No. 4., pp. 443-464.
- Churcill, N. C., dan Lewis, V. L. 1986 "Entrepreneurial Research". Dalam Sexton, D.L. dan Smilor, R.W. (Eds), *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge, MA: Ballinger, 333-65
- Cooper, Robert G. (2000). "Product Inovation and Technology Strategy". *Journal Research Technology Management*. p.38-41
- Covin, J.& Slevin, D. 1991. "A Conceptual Model Of Entrepreneurship as Firm Behaviour Entrepreneurship, "*Theory and Practice*, 16 (1), 7-25
- Covin, J., Slevin, D., and Heeley, M. 1999, "Pioneers and followers: competitive tactics, environment, and firm growth". *Journal of Business Venturing*, Vol. 15 No. 2, pp. 175-210.
- Coyne, Kevin P. 1997. "*Sustainable Competitive Advantage – What It Isn't*". *Journal of Strategy*.
- .Drodge, Cornelia., Roger Calantone, and Nuchet Harmancioglu, (2008) New product success: It is really controllable by managers in highly turbulent environments, *Journal Product Innovation Management*, Vol. 25., pp. 272-286
- Ferdinand, Augusty. (2005). "Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen". Seri Pustaka Kunci No.06 Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Frank, Hermann., A. Kessler., dan Matthias Fink (2010) Entrepreneurial Orientation and Business Performance – A Replication Study, *Schmalenbach Business Review (SBR)*, Vol. 62 Issue 2, pp. 175-198
- Ginjar Suendro. 2010. "*Analisis Pengaruh Inovasi Produk Melalui Kinerja Pemasaran untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan*." Tesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Hughes, Mathew, and Robert E. Morgan, (2007) Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth, *Industrial Marketing Management*. Vol 36, pp 651-661.
- Lee, J. Dan D. Miller. 1996. "Strategy, Environment and Performance in Two Technological Contexts: Contingency Theory in Korea" *Organization Studies*, 17 (5) : 729-750
- Mastur Mujib. 2010. "*Analisis Daya Saing Industri Pengolahan Logam Di Kecamatan Ceper Kabupaten Klaten Jawa Tengah*." Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Meiki Supranoto. 2009. "*Strategi Menciptakan Keunggulan Bersaing Produk Melalui Orientasi Pasar, Inovasi, dan Orientasi Kewirausahaan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pemasaran*." Tesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Meutia. 2012. "*Pengembangan Kompetensi Sosial Kewirausahaan Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing dan Kinerja Bisnis UKM*." Disertasi Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Miller, D. (1983) The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, Vol 29, No. 7., pp. 770-791
- Mohamad Soleh. 2008. "*Analisis Strategi Inovasi dan Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan*." Tesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Nurhayati, Tatiek. 2009. "*Orientasi Entrepreneur dan Modal Sosial; Strategi Meningkatkan Kinerja Organisasi*." Disertasi Program Doktor Ilmu Ekonomi UNDIP. Semarang
- Saekoo, Areerat., and Phapruek Ussahawantchakit, (2009) Market-driving concentration, innovativeness, and organizational value creation: an empirical study of electronic business in Thailand, *International Journal of Business Strategy*, Vol. 9., No. 2., pp. 111-127
- Stamp. W, Elfring. T, 2008. "Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating Role of Intra- and Extra industry social capital", *Academy of management journal*, Vol.51, No.1, pp. 97-111
- Wahyono, 2002. "*Orientasi Pasar dan Inovasi*:"

- Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran*” (Studi kasus pada Industri Mebel di Kabupaten Jepara). Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol I, No 1 Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Weerawerdana, Jay. (2003). “Exploring The Role of Market Learning Capability in Competitive Strategy”. European Journal of Marketing. Vol. 37, p. 407-429
- Wiklund, J. 1999. “*The sustainability of the entrepreneurial orientation performance relationship.*” Entrepreneurship: Theory & Practice, 24 (1), 37-49.