

**PENGARUH KEUNGGULAN PRODUK, MUTU STRATEGI DAN
KEUNGGULAN BIAYA, PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN**

(Studi pada Usaha Kecil dan Menengah di Kabupaten Tegal)

Sugeng Rianto

Fakultas Ekonomi Universitas Semarang (USM)

Diterima: April 2018. Disetujui: Juli 2018. Dipublikasikan: Oktober 2018

ABSTRACT

Sustainability in business competition is something that must be achieved by any company, small, medium or large. In Tegal residence, small and medium enterprises (SMEs) develop better than large companies. It encouraged this research in finding factors influencing company performance.

The research data was collected using questionnaires completed by 100 participants. Later the data was analyzed using SEM analysis technique. There are seven phases in employing SEM. Those are theoretical based model development; flow chart development; the conversion of the flow chart into the equation; the selection of input and estimating technique; the recognition of identification problem; the evaluation of goodness of fit criteria and its interpretation; and model modification.

The full model results using SEM technique are Chi-Square 56.001, probability 0.200, RMSEA 0.041, GFI 0.908, AGFI 0.851, CMIN/DF 1.167, TLI 0.997, and CFI 0.998. The hypothesis testing results show that there is relationship between product advantage and company performance, with the values of CR of 2.401 and probability of 0.0164; there is relationship between strategy quality and company performance, with the values of CR of 2.1088 and probability of 0.0350; and there are relationship between cost advantage and company performance with the values of CR 2.0331 and probability of 0.0420.

Based on this research, there are several managerial implications, that is to improve company performance as of product advantage and cost advantage.

Keywords: *Company performance small and medium enterprises, Tegal residence.*

ABSTRAK

Kemampuan untuk mampu bertahan dalam persaingan usaha adalah suatu hal yang harus dicapai perusahaan, baik perusahaan kecil, menengah maupun perusahaan besar. Di kabupaten tegal, ternyata perusahaan kecil dan menengah (UKM) mempunyai perkembangan yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan besar. Hal inilah yang menjadi dasar penelitian untuk mengetahui factor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

Data dari dianalisis dengan menggunakan teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM). Ada tujuh langkah untuk dalam penggunaan teknik SEM, yaitu pengembangan model berbasis teori, pengembangan diagram alur, konversi diagram alur ke dalam persamaan, pemilihan teknik input dan teknik estimasi, menilai problem identifikasi, evaluasi *criteria goodness of fit* dan interpretasi serta modifikasi model. Hasil kelayakan full model menunjukkan terpenuhinya *criteria goodness of fit*, kecuali AGFI 0,851 pada posisi marginal.

Pada pengujian hipotesis diketahui bahwa ada hubungan antara keunggulan produk dengan kinerja perusahaan, besarnya CR 2,4 dan probabilitas 0,02; ada hubungan antara mutu strategi dengan kinerja perusahaan, besarnya CR 2,11 dan probabilitas 0,03; ada hubungan antara keunggulan biaya dengan kinerja perusahaan, besarnya CR 2,03 dan probabilitas 0,04. Implikasi manajerial penelitian ini untuk meningkatkan kinerja perusahaan, pertama adalah keunggulan produk dan yang kedua adalah keunggulan biaya.

Kata kunci : Kinerja perusahaan, Usaha Kecil dan Menengah, Kabupaten Tegal.

PENDAHULUAN

Pada era orde baru, tepatnya periode sebelum 1997, kehidupan perekonomian Indonesia ditandai dengan keberpihakan pemerintah kepada perusahaan-perusahaan besar. Kemudahan-kemudahan banyak diberikan pemerintah kepada perusahaan besar dengan harapan kita akan secara cepat tumbuh menjadi negara yang kuat ekonominya. Pada saat itu bahkan kita sudah bermimpi untuk menjadikan negara kita sejajar dengan negara-negara yang dikenal dengan macam Asia.

Ketika badai krisis melanda negeri ini, perusahaan-perusahaan besar yang diharapkan menjadi tulang punggung perekonomian negara ternyata tidak mampu bertahan. Satu persatu mereka berguguran, sehingga gelombang PHK buruh maupun karyawan pun tak bisa dihindari. Semua sendi kehidupan negara menjadi terganggu tidak hanya aspek ekonomi, tetapi juga aspek politik, hukum, sosial dan sebagainya, sehingga krisis berubah menjadi multi dimensional.

Perusahaan-perusahaan kecil dan menengah yang dulu dipandang tidak sebelah mata oleh pemerintah, ternyata mampu bertahan meski badai krisis semakin kuat dan multi dimensional. Kenyataan ini membuat pemerintah menaruh perhatian yang sangat besar, karena sektor ini ternyata sangat banyak menampung tenaga kerja. Kebijakan pemerintah pun sekarang berganti haluan menjadi berpihak kepada usaha kecil dan menengah ini.

Perubahan kebijakan pemerintah yang menjadi berpihak kepada usaha kecil dan menengah (UKM) ini menjadikan usaha ini dapat berkembang dengan baik terutama di Kabupaten Tegal yang memang sejak dari dulu dikenal sebagai sentra industri kecil di Jawa Tengah.

Banyak diantara para buruh dan pegawai yang di PHK dari perusahaan besar, dengan berbekal pesangonnya, merintis untuk menekuni usaha-usaha kecil, dan banyak diantaranya yang berhasil. Maraknya pertumbuhan UKM disebabkan karena modal yang dibutuhkan kecil, manajemennya sederhana (banyak bersifat kekeluargaan) serta kemudahan dalam mengatasi kendala atau resiko yang ada.

Data jumlah perusahaan, jumlah tenaga kerja dan jumlah nilai produksi dari perusahaan besar serta perusahaan kecil dan menengah yang ada di Jawa Tengah sejak tahun 2014 sampai dengan tahun 2017 adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Perusahaan besar, serta usaha kecil dan menengah (UKM) di Jawa Tengah dilihat dari jumlah perusahaan, jumlah tenaga kerja dan nilai produksi tahun 2014 sampai dengan tahun 2017

Kelompok Industri	2014	2015	2016	2017
Jumlah Perusahaan				
Besar	621	623	624	626
UKM	639.047	641.547	645.546	650.101
Jumlah	639.668	642.170	646.170	650.727
% pertumbuhan P.Bsr		0,32	0,16	0,32
% pertumbuhan P.Kcl		0,39	0,62	0,70

Sumber : BPS Jateng, Jawa Tengah dalam angka-angka tahun 2018

Dari tabel diatas terlihat bahwa pertumbuhan perusahaan kecil lebih pesat dibandingkan dengan perusahaan skala besar. Pada perusahaan kecil penting sekali untuk memperbaiki kinerja bisnisnya dengan harapan dapat memupuk keuntungan yang lebih tinggi, karena dari itu dia akan lebih mampu untuk berkembang, sehingga dirasakan perlu untuk menganalisa faktor yang mempengaruhinya. Hal itulah yang akan dijadikan agenda penelitian oleh penulis. Sementara faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kinerja bisnis Usaha Kecil dan Menengah (UKM) adalah: (1) Mutu strategi, (2)Keunggulan Biaya, dan (3) Keunggulan produk.

Perumusan masalah

Berdasarkan pada table 1, dengan membandingkan prosentase pertumbuhan dilihat dari jumlah perusahaan, jumlah tenaga kerja, dan nilai produksi perusahaan, maka masalah yang dapat dirumuskan adalah mengapa UKM yang merupakan perusahaan kecil dengan segala keterbatasannya, mampu bertahan dalam persaingan dibandingkan dengan perusahaan besar. Dari keterangan para ahli yang telah diungkapkan di depan tentang variable-variable yang mempengaruhi kinerja bisnis perusahaan, maka masalah penelitian yang akan dikaji dan digali adalah:

1. Seberapa jauh keunggulan produk berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
2. Seberapa jauh mutu strategi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
3. Seberapa jauh keunggulan biaya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

LANDASAN TEORI

Keunggulan produk.

Day dan Wensley (1988) dalam Tiger Li &. Calontone (1998) dan pendapat para ahli sebelumnya seperti Calantone dan cooper(1981), Cooper (1992), Crawford (1987), dan Griffin& Hauser (1991) menyatakan bahwa atribut produk yang lain dari yang lain seperti kualitas produk, kehandalan, *newness*, dan keunikan, memberikan gambaran yang lebih kongrit akan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen, dan bermacam-macam alternatif pada atribut penting memberikan bukti langsung dari keunggulan produk.

Kwalitas produk menambah kemampuan perusahaan untuk lebih menarik dan meraih pelanggan. Buzzell dan Wiersema (1981) memperlihatkan hubungan positif antara kualitas relatif dengan market share. Sukses produk baru akan menambah pendapatan perusahaan dengan penjualan yang lebih banyak dari pelanggan yang ada atau juga pelanggan yang baru dan akhirnya dapat meningkatkan market share.

Dengan memperhatikan pendapat-pendapat para ahli diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa indikator dari variabel keunggulan produk adalah (1)kualitas

produk(2) keunikan produk dan (3)keandalan produk. Dalam hubungannya antara keunggulan produk dengan kinerja perusahaan, dapat ditarik hipotesa sebagai berikut :

Hipotesa 1: Semakin baik keunggulan produk, maka semaik baik pula kinerja perusahaan.

Mutu strategi

Menon dkk, (1999) dalam Ferdinan (2002) berpendapat bahwa proses pengembangan strategi pemasaran (Marketing Strategy Making, MSM-Process) merupakan salah satu bidang kajian penting dalam studi manajemen pemasaran. Hal ini penting karena paradigma system menyatakan bahwa kinerja sebuah strategi tidak semata-mata ditentukan oleh bagaimana implementasi strategi dan evaluasi strategi dilakukan secara terus-menerus, tetapi juga ditentukan oleh seberapa baik proses yang menyertai pengembangan strategi itu.

Dengan demikian secara garis besar dapat dilihat bahwa sebuah strategi dapat dikatakan bermutu jika terdapat adanya mutu perencanaan, mutu implementasi serta mutu evaluasi strategi itu sendiri. Mutu bisa dipandang sebagai tingkat kesesuaian antara apa yang diharapkan dengan apa yang dilaksanakan, keseimbangan antara hal-hal yang bersifat internal dengan faktor-faktor eksternal, keseimbangan antara hal-hal yang *controllable* dengan hal-hal yang *uncontrollable*, keseimbangan antara hal-hal yang bersifat *leading performance driver* dengan *lagging performance indicator* (Ferdinan, 2003).

Cespede (1991) dalam Charles H. Nobel & Michael P. Mokwa (1999) membuktikan kepada pihak yang tak percaya bahwa perumusan strategi harus didahulukan dari pada implementasi strategi. Dia menyatakan bahwa hubungan antara perumusan strategi dan implementasi strategi tidak dapat dipisahkan secara refleksif dan interaktif.

Sedangkan menurut Walker dan Ruckert (1987) dalam Charles H. Nobel & Michael P. Mokwa (1999), menyarankan tiga faktor strategi yang berkualitas yang mempengaruhi keberhasilan keseluruhan bisnis dalam implentasi strategi, adalah (1) tingkat dimana para manajer diseluruh bagian perusahaan mempunyai otonomi, (2) tingkat dimana pembagian unit-unit program fungsional dan fasilitas unit yang

lain haruslah sinergi, dan (3) cara bagaimana semua tingkat manajer perusahaan mengevaluasi dan memberikan penghargaan atas keberhasilan bisnis perusahaan.

Strategi yang bermutu dapat dipahami sebagai strategi yang artikulasi praktisnya diformulasikan secara jelas dan dapat diterapkan, strategi yang mempunyai pedoman-pedoman dasar yang operasional dan terukur, strategi yang dapat ditelusuri ulang kekuatan kelemahannya pada saat evaluasi dilakukan karena itu bersifat transparan, strategi yang terukur dan karena itu dapat dievaluasi secara rasional dan obyektif (Ferdinan, 2002)

Dengan memperhatikan berbagai pendapat para ahli diatas, maka indikator yang akan digunakan dalam menjelaskan variable mutu strategi adalah (1) formulasi yang jelas, (2) operasional dan terukur (3) transparan. Dengan demikian strategi yang bermutu dapat difahami sebagai strategi yang artikulasi praktisnya diformulasikan secara jelas dan dapat diterapkan. Strategi yang bermutu adalah strategi yang memiliki pedoman-pedoman dasar yang terukur. Strategi yang baik adalah strategi yang yang dapat ditelusur ulang kekuatan dan kelemahannya pada waktu evaluasi dilakukan.

Aspek yang perlu mendapat perhatian dalam proses pengembangan strategi pemasaran adalah cakupan strategic yang harus dikelola oleh manajemen untuk menghasilkan strategi yang dapat diimplementasikan. Sedangkan konten dari sebuah strategi pemasaran adalah 1)*market entry strategy*, 2)*product strategy*, 3)*pricing strategy* 4) *promotion strategy*, 5)*sales and distribution* serta 6)*consumers focus strategy*.

Dalam kaitannya dengan pengaruh antara variable kualitas strategi dengan variable kinerja perusahaan, maka dapat diambil hipotesa sebagai berikut.

Hipotesa 2 : Semakin tinggi mutu strategi perusahaan, maka semakin baik kinerja perusahaan

Keunggulan Biaya

Dalam penelitiannya Walker dan Ruekert (1987) mengatakan bahwa keunggulan biaya adalah yang paling berpengaruh terhadap efektifitas perusahaan, mempengaruhi pertumbuhan pasar dan profitabilitas perusahaan. Namun di perusahaan kecil, pilihan strategi lebih terbatas dibandingkan dengan perusahaan besar. Perusahaan kecil dibatasi oleh sumber dana yang sedikit, kemampuannya terbatas untuk mendapatkan strategi keunggulan biaya.

Day dan Nedungadi (1994) mengatakan bahwa keunggulan biaya oleh perusahaan kecil akan memadai jika perusahaan berorientasi pada pasar, menyeimbangkan kedua strategi tersebut dan mengoptimalkan nilai pelanggan.

Keunggulan biaya ini mempunyai pengaruh yang baik dalam persaingan karena keunggulan biaya akan membuat perusahaan dapat menetapkan harga jual yang rendah pula sehingga banyak diminati oleh konsumen, dengan catatan kualitas produknya harus tetap baik.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas, maka indikator variabel keunggulan biaya yang diajukan penulis adalah: (1) Biaya rendah, (2) Harga murah (3) Harga lebih murah dari pesaing. Dalam hubungannya dengan kinerja perusahaan dapat ditarik hipotesa sebagai berikut:

Hipotesa 3: Semakin baik keunggulan biaya, maka semakin baik pula kinerja perusahaan

Kinerja Bisnis Perusahaan

Kinerja bisnis dimaksudkan sebagai kemampuan perusahaan dalam mengelola usaha bisnisnya. Kinerja bisnis perusahaan merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur pengaruh dari suatu strategi yang dilaksanakan oleh suatu perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja, baik berupa kinerja pemasaran maupun kinerja keuangan (Ferdinan, 2000b).

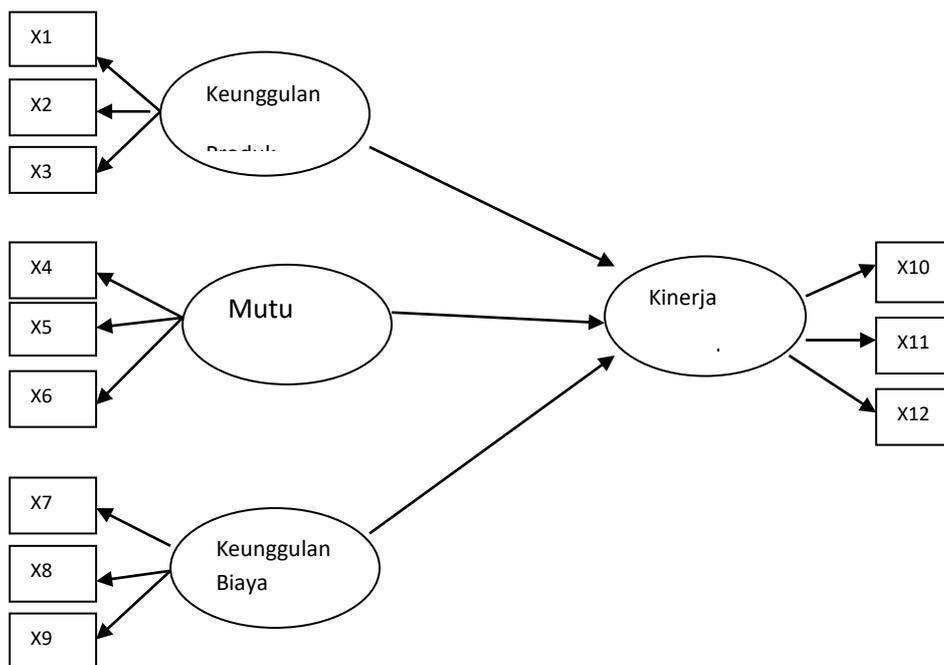
Penjualan yang lebih tinggi, adanya pertumbuhan perusahaan, dan market share yang tinggi akan menciptakan profitabilitas melalui *economis of scale/scope*, efek pembelajaran dan kekuatan pasar (Buzzell, Gale dan Sultan, 1975). Sementara

Venkatraman dan Prescott (1990) menemukan bahwa kualitas relatif dan *market share* adalah pengaruh terkuat terhadap profitabilitas.

Mendasarkan pada pendapatpara ahli yg sudah dikemukakan, maka dalam penelitian ini nantinya indikator dari variable kinerja bisnis perusahaan yang diajukan penulis adalah : 1)pertumbuhan pelanggan, 2)*return on investment* dan 3)pertumbuhan perusahaan. Pertumbuhan penjualan akan bergantung pada jumlah pelanggan yang ada dan tingkat konsumsi rata-ratanya. Jika dua komponen tersebut meningkat, atau hanya salah satunya saja yang miningkat sedang lainnya tetap, maka jumlah penjualan pasti akan meningkat.

2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis

Gambar Kerangka Pemikiran Teoritis (KPT)



Sumber : Dikembangkan dalam penelitian ini

Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena social tertentu. Analisis data merupakan proses

penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode data yang dipilih untuk menganalisa data harus sesuai dengan pola penelitian dan variable yang diteliti. Dalam penelitian ini akan digunakan analisis kuantitatif, yaitu pengukuran yang digunakan dalam penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dengan angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data, dan penemuan hasil (Soeratno dan Arsyad, 1995).

Untuk analisis data akan dipergunakan *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket software statistik AMOS dalam model dan pengujian hipotesis. SEM adalah sekumpulan teknik-teknik statistikan yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif rumit secara simultan (Ferdinan,2003).

Evaluasi kriteria *Goodness-of fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria goodness-of fit. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, yaitu ukuran sample, normalitas dan linieritas, outlier dan multikolonierity, dan singular. Setelah itu baru dilakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Beberapa indeks kesesuaian dan cut-of valuenya yang digunakan untuk menguji apakah seluruh model diterima atau ditolak adalah :

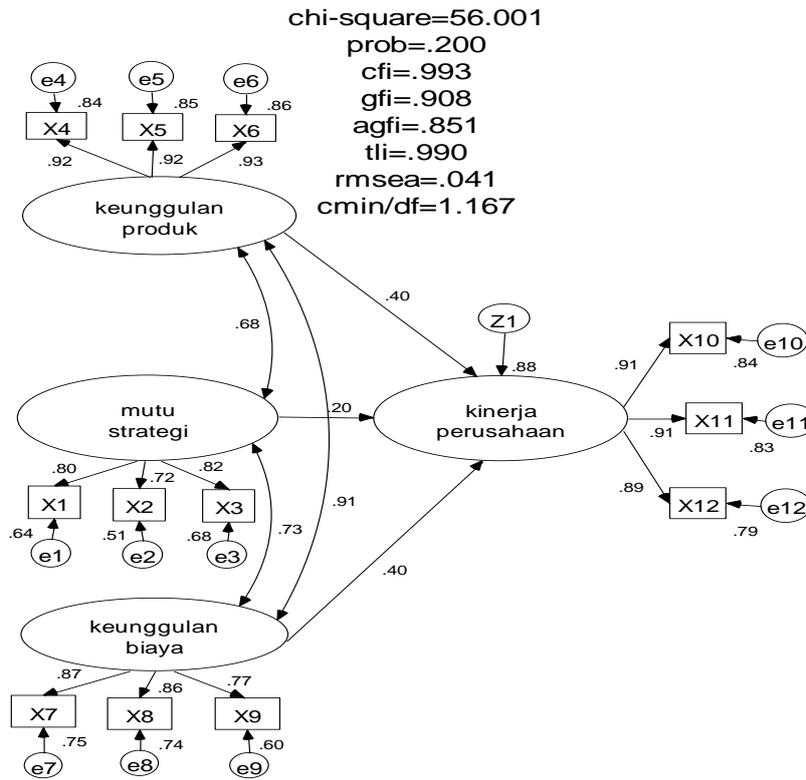
- χ^2 – *Chi-Square* statistik, model yang diuji dianggap baik bila nilai chi-squarenya rendah. Semakin rendah chi-square berarti model dianggap semakin baik Cut-of dari χ^2 adalah $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hulland, et al,1996).
- RMSEA (*The root Mean Square Error of Approximation*), merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensir χ^2 statistik dalam sample yang besar (Baumgarther & Homburg, 1996). Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang diharapkan jika model diestimasi dalam populasi (Hair, et al,1995). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks yang dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model tersebut berdasarkan *degree of freedom* (Browne & Cudek, 1993).

- GFI (*Goodness of Fit Index*), merupakan ukuran non-statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*”.
- AGFI (*Adjusted Goodness Fit Index*), tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai $\geq 0,90$ (Hair, et al,1996, Ferdinan 2003)).
- CMIN/DF, adalah *the minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedom*-nya. CMIN/DF merupakan statistik chi-square χ^2 dibagi dengan DF-nya, sehingga disebut χ^2 relatif. Nilai χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau bahkan kadang kurang dari 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle,1997, Ferdinan 2003).
- TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap *baseline model*. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ dan nilai yang mendekati 1,0 menunjukkan - *a very good fit* (Arbuckle,1997, Ferdinan 2003).
- CFI (*Comparative Fit Index*). Besaran index ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 s/d 1, dimana semakin mendekati 1 mengidentifikasi tingkat fit yang paling tinggi- *a very good fit* (Arbuckle, 1997, Ferdinan 2003). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

Hasil penelitian dan Pembahasan

Setelah masing-masing konstruk dilakukan konfirmatori analisis faktornya, maka secara keseluruhan model penelitian diuji kesesuaian dengan justifikasi yang berlaku pada SEM. Pengujian ini dilakukan guna mengetahui seberapa tingkat *goodness of fit* model dengan kriteria-kriteria yang diajukan sebelumnya, dengan hasil pengolahan data ditampilkan pada gambar berikut

Gamba. Full SAM



Pengujian tingkat *goodness of fit* dapat dilihat pada gambar diatas sebagai hasil pengolahan data yang telah dilakukan. Indeks-indeks yang tertera pada pengujian hipotesis kemudian dibandingkan dengan kriteria-kriteria statistiknya. Hasil perbandingan tersebut ditampilkan dalam tabel 4.6. berikut :

Tabel 4.6 Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Model

GOODNESS OF FIT	CUT OF VALUE	HASIL ESTIMASI	KETERANGAN
Chi-Square	Kecil	56,001	Baik
Probability	$\geq 0,050$	0,200	Baik
GFI	$\geq 0,900$	0,908	Baik
AGFI	$\geq 0,900$	0,851	Marginal
CFI	$\geq 0,950$	0,993	Baik
TLI	$\geq 0,950$	0,990	Baik
RMSEA	$\leq 0,080$	0,041	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,000$	1.167	Baik

Sumber : dari data primer yang diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa model secara keseluruhan telah memenuhi beberapa kriteria statistik yang disyaratkan. Meskipun terdapat nilai AGFI yang belum memenuhi batasan *goodness of fit* atau (marginal). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan kausalitas antar faktor.

Dari hasil *full structural equation model* yang digunakan untuk menguji undimensionalitas dari indikator-indikator yang mendimensikan variabel independen diatas menunjukkan model dapat diterima. Penerimaan model ini didasarkan pada tingkat signifikansi (*probability*) sebesar 0,200; Chi-square = 56,001; Cmin/DF = 1.167; GFI = 0,908; AGFI = 0,851; TLI = 0,990; CFI = 0,993 dan RMSEA = 0,041. Dari hasil itu dapat dikatakan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat kovarians sample dengan matrik kovarians populasi tidak dapat ditolak.

Penerimaan model penelitian ini juga dapat berarti bahwa terdapat 4 konstruk yang berbeda dengan dimensi lainnya, sehingga tidak perlu dilakukan modifikasi model penelitian. Adapun untuk melihat seberapa besar indikator-indikator yang membentuk variabel latennya, dilakukan analisis menggunakan uji t, yang dalam SAM identik dengan *Critical Ratio* (CR)

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil dari *confirmatory factor analysis* dan full model dari SEM seperti yang dapat dibaca pada gambar 4.2, maka model fit dari penelitian ini dapat diterima. Adapun nilai – nilai dari hasil pengukuran tersebut yang sesuai dengan kriteria *goodness of fit* adalah : probability sebesar 0,200; Chi-square = 56,001; Cmin/DF = 1.167; GFI = 0,908; AGFI = 0,851; TLI = 0,990; CFI = 0,993 dan RMSEA = 1,167.

Hipotesis 1

Semakin baik keunggulan produk, maka semakin baik pula kinerja perusahaan. Jika dilihat di tabel 4.7, maka nampak bahwa besarnya CR adalah 2,4010 yang berarti nilai tersebut diatas 2,00, dengan taraf signifikansi $P=0,0164$ yang lebih rendah dari 0,05 sehingga hipotesa nol dapat ditolak dan menerima hipotesa alternatifnya. Hal ini berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan

antara konstruk keunggulan produk dengan kinerja perusahaan. Jadi hipotesa 1 dapat diterima.

Hipotesis 2:

Semakin baik mutu strategi, maka semakin baik pula kinerja perusahaan. Jika dilihat pada tabel 4.7, nampak bahwa besarnya CR adalah 2,1086 yang berarti nilai tersebut diatas 2,00 dengan taraf signifikansi $P=0,0350$ yang berarti lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesa nol dapat ditolak dan menerima hipotesa alternatifnya. Hal ini berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara konstruk mutu strategi dengan kinerja perusahaan. Jadi hipotesa 2 dapat diterima.

Hipotesis 3

Semakin baik keunggulan biaya, maka semakin baik pula kinerja perusahaan. Jika dilihat pada tabel 4.7 nampak bahwa besarnya CR adalah 2,0331 yang berarti nilai tersebut diatas 2,00 dengan taraf signifikansi $P=0,0420$ yang berarti lebih rendah dari 0,05. Dengan demikian hipotesa nol dapat ditolak dan menerima hipotesa alternatifnya, yang berarti terdapat hubungan yang signifikan antara konstruk keunggulan biaya dengan kinerja perusahaan. Jadi hipotesa 3 dapat diterima.

Simpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah disebutkan pada Bab I, dijelaskan bahwa UKM yang merupakan perusahaan kecil dengan segala keterbatasannya, mampu bertahan pada kondisi persaingan sekarang ini, sedangkan pertanyaan penelitian yang akan dikaji dan digali adalah: Seberapa besar pengaruh keunggulan produk, mutu strategi dan keunggulan biaya terhadap kinerja perusahaan

Pengujian yang dilakukan terhadap hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 3 membuktikan bahwa, keunggulan produk dan keunggulan biaya serta variable mutu strategi merupakan variable-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Mutu strategi ditunjukkan melalui formulasi yang jelas, operasional dan terukur, serta transparan. Variabel keunggulan biaya ditunjukkan melalui biaya rendah, harga murah, dan harga lebih murah dari pesaing. Variable kinerja bisnis perusahaan ditunjukkan melalui pertumbuhan pelanggan, return on investment, dan pertumbuhan perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa tiga hipotesis yang diajukan, semuanya terbukti secara signifikan. Ketiga hipotesis tersebut adalah : 1. Semakin baik keunggulan produk, maka semakin baik kinerja perusahaan. 2. Semakin baik mutu strategi maka semakin baik pula kinerja perusahaan. 3. Semakin baik keunggulan biaya, maka semakin baik kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bacon, L.D.(1997).”*Using Amos for structural equation modeling in marker research*”: Lynd.Bacon & Association, SPSS inc.
- Buzzel, Robert D, Bradley T. Gale & G.M. Sultan,(1975),”Market Share a Key to Profitability,”*Harvard Business Review*, 53 (January-February):97-1006.
- Buzzel, Robert D & Frederick Wiersema,(1981),”Modeling Changes in Market Share: A Cross-Sectional Analysis,”*Strategic Management Journal*, 2, (January-March): 27-42.
- Cronin, D.R. and Emory, C.W. (1995),”*Metode Penelitian Bisnis Jilid 1, edisi kelima*” Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Dawes, John (2000),”Market Orientation an Company Profitability: Furthure Evidence Incorporating Longitudinal,” *Australian Journal of Management* Vol.25 No.2 :174-199.
- Day, G.S. & Wensley, R (1988),”Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority,” *Journal of marketing*, Vol.52. April pp.1-20

- Day, G.S & Nedungadi, P(1994),” Managerial Representation of Competitive Advantage,” *Journal of Marketing*, vol 58. April pp 31-44.
- Ferdinand, A,(2000b),”Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen” Seri Pustaka Kunci No.02, Semarang: Program Magister Manajemen UNDIP (Agustus).
- Ferdinand, A (2002),”Marketing Strategy Making: Proses dan Agenda Penelitian,” *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol.1, No.1 Mei, Semarang, Penerbit Center for Marketing Studies Program Studi Magister Manajemen UNDIP.
- Ferdinand, A(2003). *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Diponegoro.
- Gupta, Anil.K & V.Govindarajan (1983),”Business Unit Strategy Managerial Characteristic and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation,” *Academy of Management Journal*, 10:399-411.
- Hair, J.R. Joseph F., Rolph E. Anderson, RonaldL. Tatham and William C. Black(1995). “*Multivariate Data Analysis with Readings*” (Fourth ed.) Prentice Hall International. Inc.
- Han, J.K, Namwoon Kim, & Rajendra K. Srivastava, (1998),”Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation of missing link?,”*Journal of Marketing*, Vol.2. (October),30-45.
- Howard, John A.(1983),”Marketing Theory of The Firm,”*Journal of Marketing*,47 (fall):90-100.
- Jaworski, B.J & Ajay K. Kohli, Arvind Sahay (2000),”Market Driven Versus Driving Market”, *Journal of the Academi of Marketing Science*, Vol.28. No.1: 45-54.
- Jaworski, B.J & Kohli, A.K (1993),”Market Orientation: Antecedents and Consequences,”*Journal of Marketing*, vol.7(July).pp53-70.
- Kohli, Ajay K, and Bernard J. Jaworski (1990).”Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and management Implication,” *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.

- Kohli, Ajay K, and Bernad, Jaworski (1990),”Market Orientation; The Construct, Research Propositions, and Managerial Implication,” *Journal of Marketing*, 54 (April): 1-18.
- Kotler, Philip and Sidney J Levy (1969),” Broadcasting the Concept of Marketing,” *Journal of Marketing*, 33(February):10-15.
- Kotler, Philip (1985),” **Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, dan pengendalian**”, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Li, Tiger & Roger J. Calantone,(1998),”The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Cocceitualization an Impirical Examination,”*Journal of marketing*, vol 62(October)p.13-29.
- Lusch, Robert F, and Gene R, Laezniak (1987),”The Envolving Marketing concept, Competitive Intensive, and Organizational Performance,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 15 (fall): 1-11.
- Menon, A, Bharadwaj S.G, Adidam P.J, Edison S.W (1999), “Antecedent and Concequences of Marketing Strategy Making: A Model and Test”, *Journal of Marketing*, vol63. p 18- 40.
- Narver and Slater (1990) Reviewed the Logic of Sustainable Competitive Advantage (Day and Wesley 1983, Aaker 1988, Porter 1979,1980,1985) as It Relates to Expectations of a Significant Market Orientation – Performance Link.
- Narver, John C, and Stanly F. Sluter (1990),” The Effect of Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, 54 (October): 20-35.
- Nobel, Charles. H & Michael P. Mokwa,”Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory,” *Journal of Marketing*, Vol 53, Oktober.
- Pelham, Alfred. M (1997),”Mediating Influences on The Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Indusrial Firms”*Journal of Marketing Theory and Practice*, (summer): 55-70

- Pelham, Alfred. M & Wilson, D.T.(1996),”A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimension of small Firm Performance,”*Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.24, No.1. pp.27-43.
- Pulendran, Sue and Richard Speed, Robert E. Widing II (2000),”The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia,” *Australian Journal of Management*, Vol.25 No.2: 119-143.
- Rao, P. 1996. *Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis*. *The Asian Manager*, February-March.
- Singarimbun, M. 1991.” *Metode Penelitian Survei*.” Edisi revisi, Jakarta, Penerbit LP3ES.
- Slater, S.F & Narver, J.C (1994b),”Market Orientation, Customer Value and Superior Performace,” *Business Horizons*, March-April, p.22-8.
- Tabachniik, B.G., & Fidell, L.S.(1996).”*Using Multivariate Statistics* (Third ed.)”, New York:Harpoer Collings College Publishers.
- Venkatraman, N & John E. Prescott, (1990),”Environment –Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications,”*Strategic Management Journal*, 1-23.
- Walker, Orville C. and Robert W. Ruekert (1987),”Marketing’s Role in the Implementation of Business Strategies: a Critical Review and Conceptual Framwork”*Journal of Marketing* 51 (July), pp15-33.
- Wahyono, (2002),”Orientasi Pasar dan Inovasi: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran,”*Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol.1.p.23-40.

