

PENGARUH ORIENTASI PASAR TERHADAP *DISTINCTIVE CAPABILITY* DAN IMPLIKASINYA PADA KEUNGGULAN BERSAING UMKM KOTA BANDUNG SEBAGAI INDUSTRI KREATIF (SURVEI PADA EMPAT SENTRA UMKM UNGGULAN KOTA BANDUNG)

Lisnawati

ABSTRAK

Daya saing Indonesia dinilai masih rendah, hal ini mengindikasikan bahwa keunggulan bersaing industri dan sector lainnya dinilai belum optimum. Kedudukan keunggulan bersaing UMKM sangatlah penting karena keunggulan bersaing UMKM pada akhirnya akan mempengaruhi pendapatan Negara. Keunggulan bersaing UMKM yang masih belum baik diindikasikan masih belum maksimalnya UMKM dalam hal pembentukan distinctive capability yang didukung oleh orientasi pasar. Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini berfokus pada kajian orientasi pasar dalam upaya meningkatkan distinctive capability serta implikasinya pada peningkatan keunggulan bersaing UMKM Unggulan Kota Bandung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah descriptive survey dan explanatory survey terhadap sampel berukuran 100 UMKM di empat sentra unggulan Kota Bandung. Selain itu penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu kurang dari satu tahun maka metode yang dilakukan adalah cross sectional method. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder yang dikumpulkan melalui studi kepustakaan dan kuesioner. Sedangkan untuk mengukur besarnya pengaruh orientasi pasar terhadap distinctive capability dan implikasinya pada keunggulan bersaing digunakan analisis structural equation modeling (*SEM analysis*). Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kinerja orientasi pasar, berpengaruh signifikan dan positif terhadap distinctive capability dan keunggulan bersaing. Distinctive capability berpengaruh signifikan dan positif pada keunggulan bersaing. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi distinctive capability maka semakin tinggi pula keunggulan bersaing UMKM Unggulan Kota Bandung, Serta semakin tinggi orientasi pasar maka akan semakin tinggi pula distinctive capability dan keunggulan bersaing UMKM Unggulan Kota Bandung. Temuan yang penting menyatakan bahwa distinctive capability yang harus dimiliki UMKM adalah unsur keuangan, sumber daya manusia, reputasi, riset dan pengembangan, produksi dan pemasaran. Sedangkan unsur-unsur penting yang harus UMKM perhatikan dalam membentuk orientasi pasar diantaranya adalah fokus pada konsumen, keterhubungan antar fungsi dan competitive intelligence.

Kata Kunci: Orientasi Pasar, Distinctive Capability, Keunggulan Bersaing.

PENDAHULUAN

Abad 21 yang ditandai dengan globalisasi ekonomi, merupakan suatu proses kegiatan ekonomi dan perdagangan, negara-negara di seluruh dunia menjadi satu kekuatan pasar yang semakin terintegrasi dengan tanpa adanya rintangan batas teritorial negara. Sejak tahun 2003, Indonesia telah memasuki era perdagangan bebas di Kawasan Asia Tenggara AFTA (Agreement of Free Trade Area), pada tahun 2010 untuk negara industri dan tahun 2020 untuk negara berkembang dalam era perdagangan bebas di Kawasan Asia Pasifik APEC (Asia Pasific Economy Community). Berdasarkan era perdagangan bebas tersebut,

menciptakan posisi daya saing suatu negara menjadi sangat penting artinya.

Competitive advantage merupakan suatu keharusan agar perusahaan dapat bertahan. Tetapi bila melihat perkembangan Indeks daya saing Indonesia mengalami keterpurukan, seperti yang ditunjukkan oleh laporan World Economic Forum (WEF), suatu badan independent yang berkedudukan di Jenewa, menunjukkan tingkat daya saing Indonesia pada Growth Competitiveness Index GCI tahun 2008-2009 berada pada posisi 55 dari 134 negara dan mengalami penurunan dari tahun sebelumnya yaitu pada 2007-2008 berada di posisi 54.

Tabel 1
The Global Competitiveness Index

Negara	Ranking		
	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Singapura	7	5	3
Malaysia	21	21	24
Brunai Darussalam	-	39	32
Thailand	28	34	36
Indonesia	54	55	54
Vietnam	68	70	75
Philipina	71	71	87

Sumber: World Economic Forum – The Global Competitiveness Report 2008-2009, 2009-2010

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa posisi Indonesia dalam daya saing global dinilai masih rendah dibandingkan negara-negara ASEAN lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa keunggulan bersaing industri Kota Bandung merupakan kota yang dihuni oleh usaha kecil dan menengah yang cukup besar, berdasarkan data dinas KUMKM dan Perindag 2008 setiap tahunnya jumlah unit usaha UMKM Kota Bandung terus meningkat, hal tersebut juga berdampak pada penyerapan tenaga kerja yang besar. Pada tahun 2005 UMKM yang tercatat sejumlah 2.625 unit usaha dengan jumlah tenaga kerja 10.932 pekerja, meningkat pada tahun 2006 yaitu terdapat 6.512 unit usaha UMKM dengan jumlah tenaga kerja sebesar 21.928 pekerja, pada tahun 2007 mengalami peningkatan yaitu

dan sektor lainnya dinilai belum optimum, sumber daya alam dan sumber daya manusia Indonesia yang begitu melimpah belum teroptimalkan dengan baik.

sebanyak 5.312 unit usaha yang mempekerjakan 60.242 pekerja. Jumlah yang signifikan dalam penyerapan tenaga kerja dibandingkan usaha besar yaitu secara berturut-turut; tahun 2005 terdapat 352 unit usaha dengan pekerja sebanyak 3503, tahun 2006 terdapat 432 unit usaha dengan pekerja sebanyak 11928, dan tahun 2007 terdapat 521 unit usaha dengan mempekerjakan 2451 pekerja. Berikut data data selengkapnya mengenai kondisi perdagangan Kota Bandung

Tabel 2
Kondisi Industri Dan Perdagangan Kota Bandung

No	SEKTOR/ KEGIATAN	2005			2006			2007		
		UU	TK	INV (Rp)	UU	TK	INV (Rp)	UU	TK	INV (Rp)
1	Perdagangan									
	Perusahaan Kecil	2,102	6,946	343,427,792,583	3,656	10,213	516,489,856,476	4,157	8,314	1,039,250,123
	Perusahaan Menengah	463	662	84,623,000,000	1,164	4,326	400,989,549,078	721	3,116	216,300,000
	Perusahaan Besar	76	327	343,163,171,604	348	4,326	400,989,549,078	426	2,163	303,563,000
	Jumlah	2,641	7,935	871,213,964,187	5,168	18,865	1,318,468,954,632	5,304	13,593	1,559,113,123
2	Perdagangan									
	Perusahaan Kecil	30	2,242	72,666,882,000	1,588	2,675	235,609,189	2,880	48,246	263,990,568
	Perusahaan Menengah	30	1,082	22,495,068,000	104	4,714	83,735,268	146	5,660	106,463,267
	Perusahaan Besar	276	3,176	40,861,696,000	84	7,602	567,821,273	95	2,880	615,949,973
	Jumlah	336	6,500	136,023,646,000	1,776	14,991	887,165,730	3,121	62,404	986,403,809
3	IKDK Non Formal									
	a. Industri Non Formal	8,664	34,656	18,064,440,000	8,835	35,342	18,412,880,000	9,006	36,028	19,162,880,000
	b. Perdagangan Non Formal	19,655	39,310	98,275,000,000	19,797	39,996	99,775,000,000	21,776	40,682	101,275,000,000
	Jumlah	28,319	73,966	116,339,440,000	28,632	5,338	118,187,880,000	30,782	76,710	120,437,880,000
	Jumlah Total	31,296	88,401	1,123,577,050,187	35,576	109,194	1,437,544,000,362	39,207	152,707	122,983,396,932

Ket:

UU = unit usaha
TK = tenaga kerja
INV = investasi

Sumber: KPJM Dinas KUMKM dan Perindag IEN 2008

Dari berbagai kelebihan UMKM sebagai pelaku usaha, keberadaan UMKM dipandang berperan penting dalam struktur ekonomi suatu negara/suatu wilayah. Oleh sebab itu upaya penumbuhan UMKM termasuk mengembangkan daya saingnya dalam menghadapi fenomena globalisasi menjadi salah satu prioritas dari banyak negara. Pengakuan tentang pentingnya keberadaan UMKM terlihat dengan jelas dalam forum The APEC SME Summit 2009 yaitu "Potensi bisnis UMKM di kawasan Asia Pasifik bisa bertambah 1 triliun dollar AS jika semua pemimpin 21 anggota APEC memberikan iklim usaha yang mendukung kepada pelaku bisnis ini. UMKM juga mempekerjakan sekitar 60 persen angkatan kerja di Asia Pasifik. Hanya 10 persen dari jumlah perusahaan di Asia Pasifik yang merupakan pelaku usaha besar, sisanya adalah UMKM.". Walaupun posisi strategis dari UMKM tidak terbantahkan, akan tetapi persoalan yang dihadapinya juga sangat kompleks. Karena karakteristik UMKM yang berskala kecil, padat karya, berbasis sumberdaya lokal serta dengan berbagai keterbatasannya, maka untuk meningkatkan daya saingnya perlu dipilih strategi pengembangan UMKM yang memiliki keunggulan

Kota Bandung telah menetapkan enam sentra industri sebagai pusat industri dan wisata belanja yang diunggulkan, diantaranya adalah Sentra sepatu dan olahan kulit Cibaduyut, sentra kaos Surapati, sentra jeans Cihampelas, sentra tekstil Cigondewah, sentra rajutan Binong Jati dan sentra tahu Cibuntu

Melalui programnya mulai tahun 2007 Pemerintah Kota Bandung melakukan program revitalisasi kawasan industri enam sentra industri di Kota Bandung. Dimana keenam sentra unggulan Kota Bandung terangkum dalam program prioritas Dinas KUMKM dan Perindag Bandung Makmur dengan pokok kegiatan Pengembangan perekonomian kota yang berdaya saing dalam menunjang penciptaan lapangan kerja dan pelayanan publik serta meningkatkan peranan swasta dalam pembangunan ekonomi kota meliputi:

1. Pengembangan dan pembinaan UMKM
2. Perlindungan Konsumen
3. Pengembangan industri strategis dan kreatif
4. Pengembangan *core sector* jasa wisata dan perdagangan dalam upaya pembenahan dan pengembangan wisata terpadu
5. Penataan dan pembinaan pedagang kaki lima pada sisi kelembagaan dan lokasi kegiatan.

Dalam program ini pemerintah Kota Bandung melakukan berbagai kegiatan, kebijakan dan pencitraan

(*brand identity*) terhadap sentra industri UMKM tersebut. Namun dari prioritas Dinas KUMKM dan Perindag Bandung diatas dipandang belum optimal.

Salah satu strategi pemasaran dalam menghadapi keadaan pasar yang bergejolak adalah strategi *orientasi pasar*. Dapat dikatakan bahwa strategi *orientasi pasar* menggunakan pengetahuan pasar untuk menentukan strategi perusahaan dari sebuah organisasi. Organisasi didorong oleh pasar serta memiliki fokus pelanggan, kesadaran pesaing, dan pemahaman tentang pasar. Strategi ini merupakan strategi yang berorientasi pada pasar yang mencakup *company* (C₁), *customer* (C₂), serta *competitor* (C₃) dan berusaha memberikan nilai yang superior bagi pelanggannya untuk mendapatkan keunggulan bersaing di pasar, karena orientasi utamanya adalah untuk memperbaiki akses pasar. Perusahaan yang menggunakan strategi *orientasi pasar* mendapatkan keuntungan yang superior secara selektif dengan memelihara pelanggan dan keuntungan yang potensial. *Distinctive capability* memainkan peranan penting dalam berkontribusi terhadap kinerja usaha kecil dan menengah. pemilik usaha kecil dan manajer percaya bahwa inovasi dalam bisnis adalah indikator yang berbeda dari praktek bisnis yang mengarah pada mempertahankan kinerja bisnis dari waktu ke waktu. Pemilik bisnis usaha kecil melaksanakan aspek pengalaman praktik bisnis dalam rangka menciptakan bisnis yang berbeda dan kompeten. Unsur pengalaman yang dimiliki oleh usaha kecil dan menengah memberikan masukan yang signifikan untuk bersaing dengan bisnis lain. (Rosita and Linda, 2009:2)

Distinctive capabilities berkaitan dengan sumber daya unik dan berbeda dengan yang dimiliki pesaing. Sumber daya seperti ini merupakan sumber keunggulan perusahaan dan efektif apabila dapat mencocokkannya dengan tuntutan pelanggan. Memahami dan mempertimbangkan *distinctive capabilities* dan menghubungkannya dengan tuntutan pelanggan penting dalam menyusun strategi pemasaran

Jika pemasaran dan strategi masuk pasar mencapai tujuan yang diinginkan, hasilnya akan penciptaan seperangkat *distinctive capability* yang menyediakan sumber-sumber keunggulan kompetitif. Sehingga untuk meraih keunggulan bersaing dan memiliki *distinctive capability* UMKM harus melakukan

suatu strategi pemasaran berorientasi pasar. Karena dengan berfokus pada pasar dan menawarkan barang atau jasa sesuai dengan keinginan pasar, UMKM Kota Bandung bukan tidak mungkin untuk dapat bersaing dengan industri sejenis bahkan dengan industri besar sekalipun. Bisnis yang berorientasi pasar telah terbukti menguntungkan dan berhasil mempertahankan posisi kompetitif yang kuat di ranah tersebut. Kegagalan untuk mengidentifikasi dan merespon ancaman kompetitif dapat membuat konsekuensi serius bagi perusahaan (Walker and Mulin, 2008:7) Oleh karenanya diperlukan penelitian mengenai "Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap *Distinctive Capability* dan Implikasinya Terhadap Keunggulan Bersaing UMKM Kota Bandung Sebagai Industri Kreatif"

KERANGKA PEMIKIRAN

Ketatnya kompetisi di antara perusahaan, menjadikan bidang pemasaran mendapat perhatian sangat serius bagi para ahli, karena pemasaran menjadi semacam roh bagi sebuah perusahaan. Betapa pun bagus sebuah produk, tanpa didukung pemasaran yang memadai, akan menjadi sia-sia. Kualitas sebuah produk memang menentukan daya tarik bagi konsumen, tetapi tanpa didukung model pemasaran yang memadai, akan sulit sampai ke tangan konsumen.

Begitu pentingnya suatu pemasaran dalam suatu perusahaan, karena konsep pemasaran modern meyakini bahwa dasar pertimbangan dari sudut pemasaran merupakan faktor determinan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan di sebuah perusahaan. Dapat dikatakan bahwa pemasaran merupakan jantung kehidupan dari berbagai macam usaha. Tidak dapat dipungkiri bahwa seluruh departemen dalam suatu perusahaan turut memberi andil besar bagi pertumbuhan sebuah perusahaan, namun departemen pemasaranlah yang bisa menghasilkan pendapatan. Dengan demikian, bisa dikatakan bahwa bidang pemasaran merupakan tulang punggung bagi perusahaan. Pemasaran begitu pentingnya sehingga tidak lagi dipandang sebagai fungsi tersendiri, melainkan harus dipandang bahwa pemasaran merupakan keseluruhan bisnis itu sendiri. Jika disimak dari uraian di atas, menunjukkan bahwa pemasaran melingkupi keseluruhan dari aktivitas bisnis suatu perusahaan.

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan kelompok pelaku ekonomi terbesar dalam

perekonomian Indonesia dan terbukti menjadi katup pengaman perekonomian nasional dalam masa krisis, serta menjadi dinamisator pertumbuhan ekonomi pasca krisis ekonomi. Secara riil UMKM atau sering disebut UKM (Usaha Kecil Menengah) juga sebagai sektor usaha yang paling besar kontribusinya terhadap pembangunan nasional. Namun dalam perkembangannya, UMKM memiliki keterbatasan dalam berbagai hal, diantaranya keterbatasan mengakses informasi pasar, keterbatasan jangkauan pasar, keterbatasan jejaring kerja, dan keterbatasan mengakses lokasi usaha yang strategis.

Semua perusahaan, baik yang masih kecil maupun yang sudah besar, perlu melakukan/menentukan suatu tujuan perusahaan. Satu diantara berbagai tujuan perusahaan adalah untuk memperoleh laba yang optimal dari kegiatannya, khususnya kegiatan pemasaran. Untuk menjalankan kegiatan pemasaran tersebut dengan baik, dan sesuai dengan sasaran yang diharapkan, perusahaan harus menerapkan suatu strategi yang tepat sesuai dengan lingkungan pemasaran perusahaannya.

Lingkungan pemasaran suatu perusahaan terdiri dari para pelaku dan kekuatan-kekuatan yang berasal dari luar fungsi manajemen pemasaran perusahaan yang mempengaruhi kemampuan manajemen pemasaran untuk mengembangkan dan mempertahankan transaksi yang sukses dengan para pelanggan sarannya

Keberhasilan strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan tergantung pada analisa dan pengamatan yang cermat oleh perusahaan terhadap faktor-faktor yang dapat mempengaruhi strategi pemasaran perusahaan.

Dalam Pemasaran Strategik terdapat dua pendekatan model strategi yaitu; *market based strategy* dan *resource based strategy*. Cravens dan Piercy (2006:7) mengidentifikasi karakteristik *market-driven strategies/market based strategy* mencakup *becoming market oriented, leveraging distinctive capabilities, customer value/capabilities match* dan *achieving superior performance*.

Orientasi pasar adalah perspektif komersial yang membuat pelanggan sebagai titik fokus dari total operasi perusahaan. Craven and Piercy, (2009) menyatakan bahwa;

"Logika yang mendasari strategi pasar didorong anggapan bahwa pasar dan pelanggan yang membentuk pasar harus menjadi titik awal dalam strategi bisnis. Sebuah perusahaan dikatakan berorientasi pasar ketika budaya perusahaan merupakan keseluruhan sistem dan berkomitmen penuh untuk terus menerus melakukan penciptaan nilai pelanggan yang superior."

Hal yang paling penting, dalam mencapai orientasi pasar yaitu dengan melibatkan penggunaan keterampilan organisasi yang unggul dalam pemahaman dan kepuasan pelanggan. Menjadi perusahaan yang berorientasi pasar membutuhkan keterlibatan dan dukungan tenaga kerja secara bersama-sama. perusahaan harus memantau dengan cepat perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan, menentukan dampak dari perubahan-perubahan pada perilaku pelanggan, meningkatkan laju inovasi produk dan menerapkan strategi untuk menciptakan keuntungan kompetitif perusahaan. Menurut Craven and Piercy, (2009) orientasi pasar diantaranya membutuhkan; focus pelanggan; *Competitive Inteligent* dan Keterhubungan antar fungsi.

Perusahaan yang memiliki orientasi untuk memulai analisis strategis dengan melihat analisis strategis orientasi pasar dimulai dengan melihat penetrasi pasar dan persaingan. Selain itu, penelitian-penelitian lain menunjukkan hubungan yang positif antara orientasi pasar dan kinerja superior. Perusahaan yang berorientasi pasar menunjukkan kinerja organisasi yang menguntungkan, dibandingkan dengan perusahaan yang tidak berorientasi pasar.

Beberapa penelitian di Eropa dan Asia menemukan hubungan yang positif mengenai kinerja pasar. "Tidak mengherankan, terdapat kecenderungan pembuat kebijakan untuk berpikir dalam konteks kompetitif". (Craven and Piercy, 2009).

Navter dan Slater dalam Chandra Koerniawan (2001:27) menekankan bahwa terdapat "hubungan yang kuat antara *sustainable competitive advantage* dengan orientasi pasar." Itulah sebabnya mengapa suatu pasar sebenarnya merupakan budaya bisnis yang paling efisien dan paling efektif untuk menciptakan nilai yang sangat bermanfaat bagi konsumen.

Cruz et al., (2006) dalam Mostafa, Amirul and Azlan (2010:1) menyatakan bahwa;

"kompleks lingkungan global yang semakin kompetitif dan terus berubah memaksa manajer harus siap untuk ketidakpastian internal dan eksternal yang berbeda dan membuat keputusan yang tepat untuk mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi dan meningkatkan perusahaan dalam memiliki posisi di pasar."

Walker and Mulin, (2008:7) menyatakan bahwa;

"Bisnis yang berorientasi pasar telah terbukti menguntungkan dan berhasil mempertahankan posisi kompetitif yang kuat. Kegagalan untuk mengidentifikasi dan merespon ancaman kompetitif dapat membuat konsekuensi serius bagi perusahaan."

Narver and Slater (1990); Jaworski and Kohli (1993); Deshpande, Farley and Webster (1993) dalam McNaughton, Osborne, and Imrie menyatakan bahwa:

"Orientasi pasar merupakan salah satu *intangible* yang dicanangkan untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berdampak positif pada kinerja bisnis".

Castro et al., (2005) menyatakan bahwa;

"Orientasi pasar telah ditetapkan sebagai suatu prioritas dalam hal kebutuhan penelitian oleh Institusi-institusi pendidikan pada bidang pemasaran. Oleh karena itu, literatur pemasaran telah mengakui peran orientasi pasar sebagai sumber penting dari keunggulan kompetitif yang berkesinambungan".

Mark Anthony Farrell and Edward Oczkowski (2002) menyatakan bahwa;

"Organisasi memiliki probabilitas lebih tinggi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan jika mereka memiliki orientasi pasar yang kuat dan orientasi belajar yang kuat".

Francine K. Schlosser and Rod B. McNaughton (2004) menyatakan bahwa;

"Orientasi pasar merupakan isu penting dan substansial dalam literatur pemasaran. Sebagian besar peneliti pemasaran mendukung pandangan bahwa orientasi pasar secara positif terkait dengan kinerja perusahaan. Pasar orientasi jelas memberikan kontribusi keuntungan kompetitif perusahaan".

Orientasi pasar merupakan salah satu sumber dalam pembentukan tujuan dan konsep pemasaran dalam suatu perusahaan, perusahaan akan mengidentifikasi pasar sasaran, sehingga perusahaan

dapat mendefinisikan konsep permintaan pasar dari pasar sasaran, setelah teridentifikasi perusahaan akan mengkoordinasikan pada semua komponen perusahaan mengenai kebutuhan pasar tersebut. Berdasarkan informasi pasar tersebut perusahaan diharapkan memiliki suatu keunggulan atau keunikan sumberdaya yang dapat ditawarkan kepada pasar, keunggulan dan keunikan sumber daya tersebut biasa disebut dengan *distinctive capability*.

Tim Mazzarol and Geoffrey, (1999:6) menyatakan bahwa;

“Jika pemasaran dan strategi masuk pasar mencapai tujuan yang diinginkan, hasilnya akan menciptakan seperangkat *distinctive competency* yang menyediakan sumber-sumber keunggulan kompetitif. Beberapa *distinctive competency* tampaknya menjadi sumber utama keunggulan kompetitif”

Distinctive capability memainkan peranan penting dalam berkontribusi terhadap kinerja usaha kecil dan menengah. Pemilik usaha kecil dan manajer percaya bahwa inovasi dalam bisnis adalah indikator yang berbeda dari praktek bisnis yang mengarah pada mempertahankan kinerja bisnis dari waktu ke waktu. Rosita and Linda, (2009:2) menyatakan bahwa;

“Pemilik bisnis usaha kecil melaksanakan aspek pengalaman praktik bisnis dalam rangka menciptakan *distinctive capability* dan kompetensi. Unsur pengalaman yang dimiliki oleh usaha kecil dan menengah memberikan masukan yang signifikan untuk bersaing dengan bisnis lain.”

Menurut Mok Kim, Syed, (2005:2) dimensi untuk mengukur *Distinctive Capability* diantaranya adalah :

- General Administrasi
- operasi/produksi,
- teknik penelitian dan pengembangan,
- pemasaran,
- keuangan,
- Personalia dan
- masyarakat dan organisasi pemerintah .

Graig dan Grant, Quinn dalam Mandy dan Syed (2008:2) mendefinisikan *distinctive capability* atau kompetensi sebagai sumber aset yang bersifat *tangible* dan *intangible*, terdiri dari keuangan, reputasi fisik, personel, teknologi, dan hubungan bahwa perusahaan memiliki akses.

Istilah *Distinctive competence* biasanya menggambarkan setiap spesialisasi tertentu atau keuntungan proses organisasi dimana memiliki keunggulan kompetitif dalam aspek tertentu. (Jonathan Sutherlans and Diane Canwell, 2004:65)

Menurut Passemard and Brian, (2000:2) meyakini bahwa;

“Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan pesaingnya, perusahaan harus menawarkan kepada pelanggan suatu nilai yang sama dengan pesaing dan lebih efisien dalam produksi (harga lebih murah), atau mengembangkan kegiatan tertentu yang menghasilkan nilai yang lebih besar dan terakhir memungkinkan volume pembelian yang lebih besar (dengan cara diferensiasi)”

Distinctive capability perusahaan akan menimbulkan suatu tawaran yang unik bagi perusahaan, pada akhirnya akan menimbulkan suatu keunggulan bersaing bagi perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Leonora C. Hamilton Coplin (2002) bahwa “*Distinctive capability* merupakan sumber daya yang akan menawarkan keunggulan bersaing”. Mok Kim Man dan Syed Azizi Wafa (2007) menyatakan bahwa “*Distinctive capability* atau kompetensi merupakan bagian penting dari sumber daya organisasi dan keunggulan kompetitif”. Mintzberg dan Quinn (1991), “*distinctive capability* organisasi merupakan sumber penting dari keunggulan kompetitif dari organisasi itu sendiri”. Leonard G. Love dan Jeffrey E. McGee “Untuk tetap kompetitif di pasar yang semakin didominasi oleh diskon yang besar, usaha kecil harus mengembangkan *distinctive capability*”. Krasnikov & Jayachandran, (2008) “Kapabilitas/*distinctive capability* merupakan sumber penting keunggulan bersaing yang berkelanjutan untuk mencapai kinerja yang unggul”. Rosita dan Linda (2009) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa “Pemilik atau pengelola usaha kecil ditemukan memiliki perilaku yang inovatif dan *distinctive capability* untuk menjaga bisnis mereka dan mendapatkan keuntungan kompetitif.”

Keunggulan bersaing merupakan komponen yang harus dimiliki suatu perusahaan untuk bertahan atau menjadi pemimpin di pasar. Keunggulan bersaing merupakan indikator paling penting dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Adapun keunggulan bersaing merupakan keunggulan dari perusahaan yang mungkin tidak dipunyai oleh perusahaan lain yang dapat digunakan untuk menarik konsumen.

Alan Afuah (2004:190) menyatakan bahwa alat untuk menganalisis profitabilitas model bisnis atau sumber keunggulan kompetitif adalah dengan menggunakan kerangka tujuh C's. Huruf C berdiri untuk huruf pertama setiap komponen kerangka: *Competitive Position, Connected Activity, Competitive Force, Critical Industry Value Drivers, Capabilities and Resource, Change and Sustainability, and Cost of Activities*

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada empat sentra UMKM unggulan Kota Bandung yaitu sentra kaos Suci, sentra rajut Binong Jati, sentra sepatu Cibaduyut, dan sentra kain Cigondewah, mengenai pengaruh pelaksanaan orientasi pasar terhadap *distinctive capability* dan implikasinya terhadap keunggulan bersaing.

Berdasarkan permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini, maka pendekatan ilmu yang digunakan sebagai acuan dasar pengembangan teori dan pemecahan masalah adalah ilmu ekonomi, terutama ilmu manajemen yang memfokuskan pada manajemen strategik dan manajemen pemasaran strategik.

Penelitian ini dilakukan dengan berbagai pengamatan terhadap lingkungan usaha dan pemasaran UMKM, khususnya perusahaan-perusahaan UMKM di Indonesia, dimana terdapat berbagai industri terkait yang mendukung dan memberikan keunggulan kompetitif dalam lingkungan persaingan industri. Berdasarkan tingkat penjelasan dan bidang penelitian, maka jenis penelitian ini adalah penelitian *deskriptif dan verifikatif*. Sehingga metode penelitian yang dilakukan adalah metode survei (*explanatory survey*). Oleh karena itu tipe penyelidikan dalam penelitian ini adalah kausalitas.

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karakteristik yang menyangkut faktor-faktor yang mempengaruhi *distinctive capability* dan keunggulan bersaing empat sentra UMKM Unggulan Kota Bandung, jumlah populasi masing-masing sentra dapat dilihat dari Tabel berikut ini.

Tabel 3
Jumlah Populasi Empat Sentra UMKM Unggulan Kota Bandung

Kelompok Sentra Industri	Jumlah
Sentra Kaos Suci	269
Sentra Rajut Binong Jati	250
Sentra Sepatu Cibaduyut	835

Sentra Kain Cigondewah	340
Jumlah Total	1694

Sumber: Skoci 2008

Husen Umar (2002:59), mengemukakan bahwa untuk menghitung besarnya ukuran sampel dengan metode acak sistematis ini dapat dilakukan dengan menggunakan teknik *slovin*, dengan rumus:

$$n = \frac{N}{1 + N_e^2}$$

Keterangan :
n = ukuran sampel
N = ukuran populasi
e = presentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolelir. (e=0,1)

Berdasarkan teknik tersebut maka jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{1694}{1 + 1694 \times 0.1^2}$$

$$n = 94,4 \approx 94$$

Ukuran sampel minimal yang digunakan dalam penelitian ini adalah 94 responden, namun dalam penelitian ini ditentukan bahwa besarnya sampel yang akan digunakan adalah sebanyak 100 responden.

Pengolahan data yang terkumpul dari hasil penyebaran angket dikelompokkan ke dalam tiga langkah, yaitu persiapan, tabulasi, dan penerapan data pada pendekatan penelitian. Persiapan adalah mengumpulkan dan memeriksa kebenaran cara pengisian, melakukan tabulasi hasil angket dan memberikan nilai sesuai dengan system penilaian yang telah ditetapkan. Data hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian yang digunakan sesuai dengan tujuan penelitian. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menganalisis lebih dari dua variabel, yaitu Orientasi Pasar(X), *Distinctive Capability* (Y) dan Keunggulan Bersaing (Z).

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM). Dasar pertimbangan penggunaannya analisis SEM dalam penelitian ini

dimaksudkan selain untuk mengetahui besarnya pengaruh X terhadap Y dan Z, juga untuk mengetahui seberapa besar sub variabel dari X dapat menjelaskan konstruk orientasi pasar, seberapa besar sub variabel dari Y dapat menjelaskan konstruk *distinctive capability* dan seberapa besar sub variabel dari Z dapat menjelaskan konstruk keunggulan bersaing.

Pada analisis dengan menggunakan SEM, salah satu asumsi dasar yang harus dipenuhi adalah jumlah sampel yang memenuhi kaidah analisis. Menurut Sekaran (Wijaya, 2009) analisis SEM membutuhkan sampel paling sedikit lima kali jumlah variabel indikator yang digunakan. Berdasarkan kaidah tersebut maka penelitian ini telah memenuhi asumsi dasar tersebut. Analisis data dalam penelitian menggunakan analisis model persamaan structural (SEM) dibantu dengan program AMOS versi 7.0.

HASIL PENELITIAN

Tanggapan Sentra UMKM Unggulan Kota Bandung

Tanggapan responden terhadap orientasi pasar memiliki tiga dimensi yang berbeda yaitu, Fokus Pada Konsumen, Kompetitif Inteligent dan Keterhubungan Antar Fungsi.

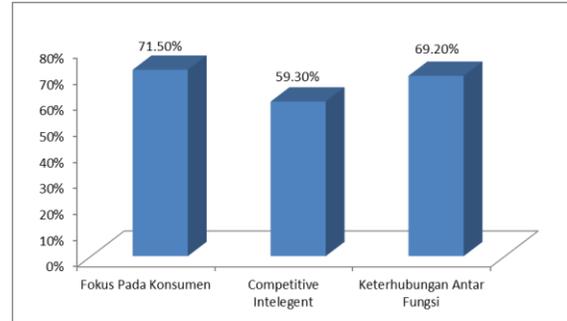
Tabel 4

Tanggapan Sentra UMKM Unggulan Kota Bandung terhadap Orientasi Pasar

No.	Dimensi	Total	
		Skor	% Skor
1	Fokus Pada Konsumen	3220	71,55
2	<i>Competitive Inteligent</i>	2669	59,31
3	Keterhubungan Antar Fungsi	2422	69,2

Sumber: Pengolahan Data 2010

Berdasarkan Tabel diatas diketahui penilaian responden terhadap kinerja Orientasi Pasar yang dilakukan oleh setiap Sentra UMKM Kota Bandung yang dinilai paling tertinggi adalah aspek fokus pada konsumen dengan mendapatkan presesntase skor tertinggi yaitu sebesar 71,55%. Sedangkan aspek Orientasi Pasar yang dinilai paling rendah adalah *Competitive Inteligent* dengan mendapatkan presentase skor sebesar 69,2%. Dari Tabel data dapat disajikan dalam bentuk Gambar sebagai berikut:



Sumber: Pengolahan Data 2010

Gambar 1

Rekapitulasi Tanggapan Sentra UMKM Unggulan Kota Bandung terhadap Orientasi Pada Konsumen

Adapun berdasarkan skor rata-rata kinerja Orientasi Pasar dilihat dari masing-masing Sentra UMKM dapat disajikan dalam Tabel berikut:

Tabel 5

Rekapitulasi Skor Rata-Rata Kinerja Orientasi Pasar Berdasarkan Kelompok Sentra

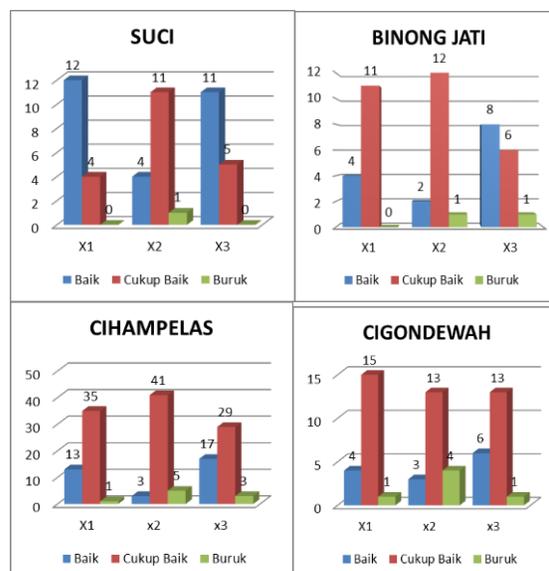
		Baik	Cukup Baik	Buruk
SUCI	Fokus Pada Konsumen	12	4	0
	<i>Competitive Inteligent</i>	4	11	1
	Keterhubungan Antar Fungsi	11	5	0
BINONG JATI	Fokus Pada Konsumen	4	11	0
	<i>Competitive Inteligent</i>	2	12	1
	Keterhubungan Antar Fungsi	8	6	1
CIBADUYUT	Fokus Pada Konsumen	13	35	1
	<i>Competitive Inteligent</i>	3	41	5
	Keterhubungan Antar Fungsi	17	29	3
CIGONDEWAH	Fokus Pada Konsumen	4	15	1
	<i>Competitive Inteligent</i>	3	13	4
	Keterhubungan Antar Fungsi	6	13	1

Sumber: Pengolahan Data 2010

Berdasarkan Tabel diatas dapat dilihat bahwa secara umum, Orientasi Pasar yang dilakukan oleh masing-masing Sentra UMKM Kota Bandung terlaksana cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari penilaian responden yang sebagian besar responden menilai bahwa Kinerja Orientasi Pasar pada kelompok cukup baik. Penilaian responden terhadap Orientasi Pasar yang paling baik

dan tidak baik berdasarkan masing-masing Sentra UMKM Kota Bandung dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada Sentra Kaos Suci UMKM aspek Orientasi pasar yang paling tinggi adalah aspek Fokus pada konsumen dimana 12 responden dikategorikan baik dan 4 responden dikategorikan tidak baik. Sedangkan aspek Orientasi pasar yang paling rendah adalah aspek *Competitive Intelegent* dimana hanya 4 responden yang dikategorikan baik, dan 11 responden dikategorikan cukup baik, serta 1 responden dikategorikan buruk.
2. Pada Sentra Rajut Binong Jati UMKM aspek Orientasi pasar yang paling tinggi adalah aspek Keterhubungan antar fungsi dimana 4 responden dikategorikan baik dan 11 responden dikategorikan cukup baik dan 1 responden dikategorikan buruk. Sedangkan aspek Orientasi pasar yang paling rendah adalah aspek *Competitive Intelegent* dimana hanya 2 responden yang dikategorikan baik, dan 12 responden dikategorikan cukup baik, serta 1 responden dikategorikan buruk.
3. Pada Sentra Sepatu UMKM Cibaduyut aspek Orientasi pasar yang paling tinggi adalah aspek Fokus pada konsumen dimana 13 responden dikategorikan baik dan 35 responden dikategorikan cukup baik, dan 1 responden dikategorikan buruk. Sedangkan aspek Orientasi pasar yang paling rendah adalah aspek *Competitive Intelegent* dimana hanya 6 responden yang dikategorikan baik, dan 13 responden dikategorikan cukup baik, serta 1 responden dikategorikan buruk.
4. Pada Sentra Kain UMKM Cigondewah aspek Orientasi pasar yang paling tinggi adalah aspek Fokus pada konsumen dimana 4 responden dikategorikan baik, 15 responden dikategorikan cukup baik, dan 1 responden dikategorikan buruk. Sedangkan aspek Orientasi pasar yang paling rendah adalah aspek *Competitive Intelegent* dimana hanya 6 responden yang dikategorikan baik, dan 13 responden dikategorikan cukup baik, serta 1 responden dikategorikan buruk. Dari Tabel Data diatas dapat disajikan dalam bentuk Gambar berikut:



Sumber: Pengolahan Data 2010

Gambar 2

Rekapitulasi Skor Rata-Rata Kinerja Orientasi Pasar Berdasarkan Kelompok Sentra

Tanggapan Sentra UMKM Unggulan Kota Bandung

Tanggapan dari para responden terhadap dimensi-dimensi produksi, pemasaran, keuangan, SDM, Riset dan Pengembangan, dan *Distinctive capability* adalah sebagai berikut.

Tabel 6

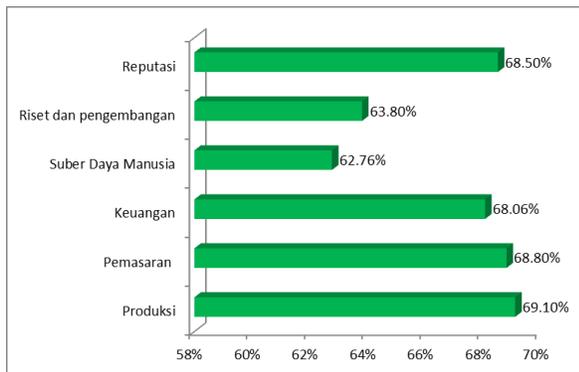
Rekapitulasi Tanggapan Sentra UMKM Unggulan Kota Bandung terhadap *Distinctive Capability*

No.	Dimensi	Total	
		Skor	% Skor
1	Produksi	1382	69,1
2	Pemasaran	2094	68,8
3	Keuangan	1021	68,06
4	Suber Daya Manusia	1569	62,76
5	Riset dan pengembangan	1276	63,8
6	Reputasi	2055	68,5

Sumber: Pengolahan Data 2010

Berdasarkan Tabel diatas diketahui penilaian responden terhadap kinerja *Distinctive Capability* yang dilakukan oleh setiap Sentra UMKM Kota Bandung yang dinilai paling tertinggi adalah aspek Pemasaran dengan mendapatkan presesntase skor tertinggi yaitu sebesar 68,8%. Sedangkan aspek *Distinctive Capability* yang dinilai paling rendah adalah Suber Daya Manusia dengan mendapatkan presentase skor sebesar 69,2%.

Dari Tabel data dapat disajikan dalam bentuk Gambar sebagai berikut:



Sumber: Pengolahan Data 2010
Gambar 3

Rekapitulasi Tanggapan Sentra UMKM Unggulan Kota Bandung terhadap *Distinctive Capability*

Adapun berdasarkan skor rata-rata kinerja *Distinctive Capability* dilihat dari masing-masing Sentra UMKM dapat disajikan dalam Tabel berikut:

Tabel 7
Rekapitulasi Skor Rata-Rata Kinerja *Distinctive Capability*

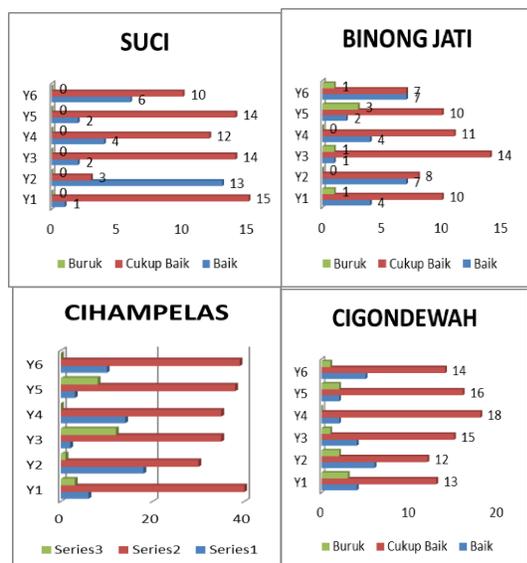
		Baik	Cukup Baik	Tidak Baik
SUCI	Produksi	1	15	0
	Pemasaran	13	3	0
	Keuangan	2	14	0
	Sumber Daya Manusia	4	12	0
	Riset dan Pengembangan	2	14	0
	Reputasi	6	10	0
		29.17%	70.83%	0%
BINONG JATI	Produksi	4	10	1
	Pemasaran	7	8	0
	Keuangan	0	14	1
	Sumber Daya Manusia	4	11	0
	Riset dan Pengembangan	2	10	3
	Reputasi	7	7	1
		26.67%	66.67%	6.67%
CIBADUYUT	Produksi	6	40	3
	Pemasaran	18	30	1
	Keuangan	2	35	12
	Sumber Daya Manusia	14	35	0
	Riset dan Pengembangan	3	38	8
	Reputasi	12	35	2
		18.71%	72.45%	8.84%
CIGONDEWA H	Produksi	4	13	3
	Pemasaran	6	12	2
	Keuangan	4	15	1
	Sumber Daya Manusia	2	18	0
	Riset dan Pengembangan	2	16	2
	Reputasi	5	14	1
		19.17%	73.33%	7.5%

Sumber: Pengolahan Data 2010

Berdasarkan Tabel diatas dapat dilihat bahwa secara umum, *Distinctive Capability* yang dilakukan oleh masing-masing Sentra UMKM Kota Bandung terlaksana cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari penilaian responden yang sebagian besar responden menilai bahwa Kinerja *Distinctive Capability* pada kelompok cukup baik. Sentra Kaos Suci dinilai melakukan kinerja *Distinctive Capability* tertinggi. Sedangkan Sentra Kain Cigondewah dinilai memiliki kinerja *Distinctive Capability* yang paling rendah. Penilaian responden terhadap Orientasi Pasar yang paling baik dan tidak baik berdasarkan masing-masing Sentra UMKM Kota Bandung dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada Sentra Kaos Suci UMKM aspek *Distinctive Capability* yang paling tinggi adalah aspek Pemasaran dimana 13 responden dikategorikan baik dan 3 responden dikategorikan cukup baik. Sedangkan aspek *Distinctive Capability* yang paling rendah adalah aspek Produksi dimana hanya 1 responden yang dikategorikan baik, dan 15 responden dikategorikan cukup baik.
2. Pada Sentra Rajut Binong Jati UMKM aspek *Distinctive Capability* yang paling tinggi adalah aspek Pemasaran dimana 7 responden dikategorikan baik dan 8 responden dikategorikan cukup baik. Sedangkan aspek *Distinctive Capability* yang paling rendah adalah aspek Keuangan dimana tidak ada responden yang dikategorikan baik, dan 14 responden dikategorikan cukup baik, serta 1 responden dikategorikan buruk.
3. Pada Sentra Sepatu UMKM Cibaduyut aspek *Distinctive Capability* yang paling tinggi adalah aspek Pemasaran dimana 18 responden dikategorikan baik dan 30 responden dikategorikan cukup baik dan 1 responden dikategorikan buruk. Sedangkan aspek *Distinctive Capability* yang paling rendah adalah aspek Keuangan dimana hanya 2 responden yang dikategorikan baik, dan 35 responden dikategorikan cukup baik, serta 12 responden dikategorikan buruk.
4. Pada Sentra Kain UMKM Cigondewah *Distinctive Capability* pasar yang paling tinggi adalah aspek Pemasaran dimana 6 responden dikategorikan baik, 12 responden dikategorikan cukup baik, dan 2 responden dikategorikan buruk. Sedangkan aspek *Distinctive Capability* yang paling rendah adalah aspek Keuangan dimana hanya 2 responden yang dikategorikan baik, dan 16 responden dikategorikan cukup baik, serta 2

responden dikategorikan buruk. Dari Tabel Data diatas dapat disajikan dalam bentuk Gambar berikut:



Sumber: Pengolahan Data 2010

Gambar 4

Rekapitulasi Skor Rata-Rata Kinerja *Distinctive Capability*

Tanggapan Sentra UMKM Unggulan Kota Bandung terhadap Keunggulan Bersaing

Keunggulan Bersaing UMKM Bandung berdasarkan Keunggulan Posisi, Keterhubungan Aktifitas, Kekuatan Persaingan dan Lingkungan Mikro, *Critical Industry Value Drivers*, kemampuan Sumber Daya, Perubahan dan Kesenambungan, serta Biaya dalam setiap aktifitas. Berikut disajikan rekapitulasi keunggulan bersaing dalam bentuk data Tabel.

Tabel 8

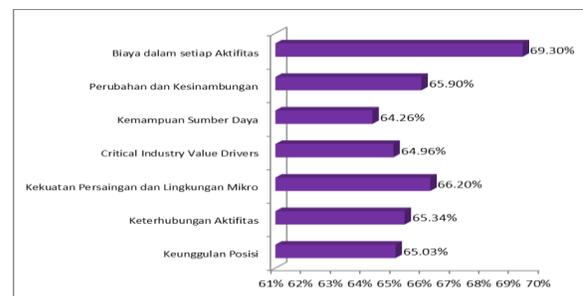
Tanggapan Sentra UMKM Unggulan Kota Bandung terhadap Keunggulan Bersaing

No	Pernyataan	Skor	% Skor
1	Keunggulan Posisi	1951	65,03
2	Keterhubungan Aktifitas	2287	65,34
3	Kekuatan Persaingan dan Lingkungan Mikro	1655	66,2
4	<i>Critical Industry Value Drivers</i>	1624	64,96
5	Kemampuan Sumber Daya	1928	64,26
6	Perubahan dan Kesenambungan	1318	65,9

7	Biaya dalam setiap Aktifitas	1386	69,3
---	------------------------------	------	------

Sumber: Pengolahan Data 2010

Berdasarkan Tabel diatas diketahui penilaian responden terhadap kinerja Keunggulan Bersaing yang dilakukan oleh setiap Sentra UMKM Kota Bandung termasuk pada kategori cukup baik, dimana yang dinilai paling tertinggi adalah aspek Biaya dalam Setiap Aktifitas pada konsumen dengan mendapatkan presesntase skor tertinggi yaitu sebesar 69,3%. Sedangkan aspek Keunggulan Bersaing yang dinilai paling rendah adalah Kemampuan Sumber Dayadengan mendapatkan presentase skor sebesar 64,26%. Dari Tabel data dapat disajikan dalam bentuk Gambar sebagai berikut:



Sumber: Pengolahan Data 2010

Gambar 5

Rekapitulasi Tanggapan Sentra UMKM Unggulan Kota Bandung terhadap Keunggulan Bersaing

Adapun berdasarkan skor rata-rata kinerja Biaya Dalam Setiap Aktifitas dilihat dari masing-masing sentra UMKM Kota Bandung disajikan dalam Gambar sebagai berikut:

Tabel 9

Skor Rata-Rata Kinerja Keunggulan Bersaing Berdasarkan Kelompok Sentra

		Keunggulan Bersaing		
		Baik	Cukup Baik	Tidak Baik
SUCI	Keunggulan Posisi	7	8	1
	Keterhubungan Aktifitas	8	8	0
	Kekuatan Persaingan dan Lingkungan Mikro	3	12	1
	Critical Industry Value Drivers	3	13	0
	Kemampuan Sumber Daya	5	11	0
	Perubahan dan Kesenambungan	4	12	0
	Biaya dalam Setiap Aktifitas	1	15	0
		27.68%	70.54%	1.79%

BINONG JATI	Keunggulan Posisi	3	10	2
	Keterhubungan Aktivitas	6	8	1
	Kekuatan Persaingan dan Lingkungan Mikro	3	10	2
	Critical Industry Value Drivers	3	10	2
	Kemampuan Sumber Daya	5	10	0
	Perubahan dan Kesenambungan	1	14	0
	Biaya dalam Setiap Aktivitas	5	10	0
		21.90%	71.43%	6.67%
CIBADUYUT	Keunggulan Posisi	12	30	7
	Keterhubungan Aktivitas	14	28	7
	Kekuatan Persaingan dan Lingkungan Mikro	7	41	1
	Critical Industry Value Drivers	7	41	1
	Kemampuan Sumber Daya	11	34	4
	Perubahan dan Kesenambungan	6	35	8
	Biaya dalam Setiap Aktivitas	14	33	5
		20.12%	71.14%	8.75%
CIGONDEWAH	Keunggulan Posisi	4	11	5
	Keterhubungan Aktivitas	3	15	2
	Kekuatan Persaingan dan Lingkungan Mikro	2	14	4
	Critical Industry Value Drivers	1	13	6
	Kemampuan Sumber Daya	3	16	1
	Perubahan dan Kesenambungan	0	12	8
	Biaya dalam Setiap Aktivitas	3	12	5
		10.71%	67.86%	22.1%

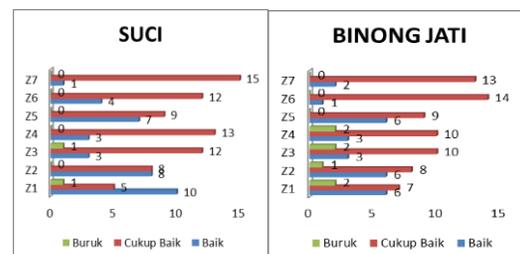
Sumber: Pengolahan Data 2010

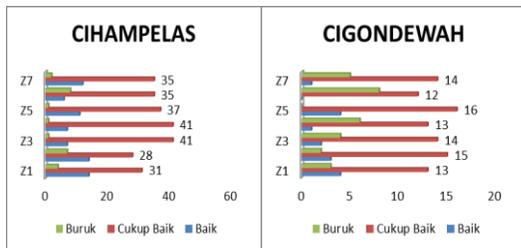
Berdasarkan Tabel diatas dapat dilihat bahwa secara umum, Keunggulan Bersaing yang dilakukan oleh masing-masing Sentra UMKM Kota Bandung terlaksana cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari penilaian responden yang sebagian besar responden menilai bahwa Keunggulan Bersaing pada kelompok cukup baik. Penilaian responden terhadap Keunggulan Bersaing yang paling baik dan tidak baik berdasarkan masing-masing Sentra UMKM Kota Bandung dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada Sentra Kaos Suci UMKM aspek Keunggulan Bersaing yang paling tinggi adalah aspek Keunggulan Posisi dimana 7 responden dikategorikan baik dan 8 responden dikategorikan Cukup Baik, dan 1 responden dikategorikan buruk. Sedangkan aspek Biaya dalam Setiap Aktifitas

yang paling rendah adalah aspek Keunggulan Bersaing dimana hanya 1 responden yang dikategorikan baik, dan 15 responden dikategorikan cukup baik.

2. Pada Sentra Rajut Binong Jati UMKM aspek Keunggulan Bersaing yang paling tinggi adalah aspek Biaya dalam Setiap Aktivitas dan Kemampuan Sumber Daya dimana 5 responden dikategorikan baik dan 10 responden dikategorikan cukup baik dan 1 responden dikategorikan buruk. Sedangkan aspek Keunggulan Bersaing yang paling rendah adalah aspek Keunggulan Posisi, Kekuatan Persaingan dan Lingkungan Mikro, dan Critical Industry Value Drivers dimana hanya 3 responden yang dikategorikan baik, dan 10 responden dikategorikan cukup baik, serta 2 responden dikategorikan buruk.
3. Pada Sentra Sepatu UMKM Cibaduyut aspek Keunggulan Bersaing yang paling tinggi adalah Biaya dalam Setiap Aktivitas dimana 14 responden dikategorikan baik dan 33 responden dikategorikan cukup baik, dan 5 responden dikategorikan buruk. Sedangkan aspek Keunggulan Bersaing yang paling rendah adalah Perubahan dan Kesenambungan dimana hanya 6 responden yang dikategorikan baik, dan 35 responden dikategorikan cukup baik, serta 8 responden dikategorikan buruk.
4. Pada Sentra Kain UMKM Cigondewah aspek Keunggulan Bersaing yang paling tinggi adalah aspek Keunggulan posisi dimana 4 responden dikategorikan baik, 11 responden dikategorikan cukup baik, dan 5 responden dikategorikan buruk. Sedangkan aspek Keunggulan Bersaing yang paling rendah adalah aspek Perubahan dan Kesenambungan dimana 12 responden dikategorikan cukup baik, serta 8 responden dikategorikan buruk. Dari Tabel Data diatas dapat disajikan dalam bentuk Gambar berikut:

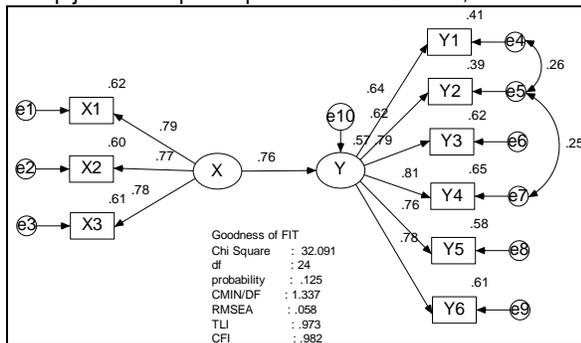




Gambar 6
Rekapitulasi Skor rata-rata Keunggulan Bersaing Berdasarkan Kelompok Sentra

Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap *Distinctive Capability*

Hipotesis pertama: Kinerja orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing pada empat sentra UMKM unggulan Kota Bandung. Taksiran parameter pada setiap jalur ditampilkan pada Gambar Berikut;



Gambar 7

Diagram Jalur Taksiran Parameter Hipotesis 1

Keterangan :

X = Orientasi Pasar

Y = *Distinctive Capability*

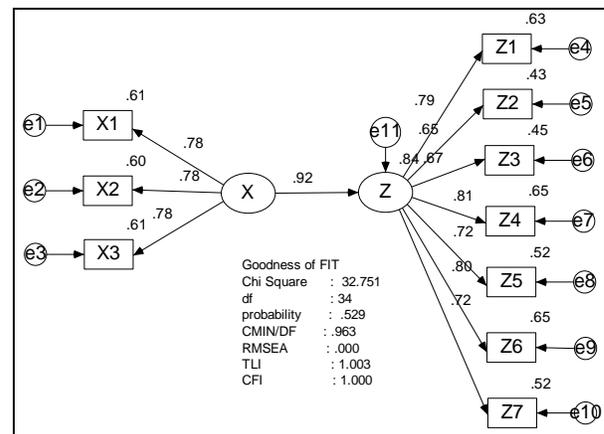
Dengan membandingkan setiap *goodness of fit* dengan nilai *probability* $0,125 \geq 0,05$, nilai *CMIN/DF* $1,337 \leq 2,00$, nilai *RMSEA* $0,58 \leq 0,08$, nilai *TLI* $0,973 \geq 0,95$, dan nilai *CFI* $0,982 \geq 0,95$. Maka diperoleh kesimpulan bahwa semua taksiran parameter pada diagram jalur tersebut adalah signifikan. Ini berarti hipotesis pertama mendukung teori yang ada.

Sementara pengaruh orientasi pasar terhadap *distinctive capability* dinilai positif berpengaruh sebesar 76%. Hal ini mengindikasikan bahwa orientasi pasar mempengaruhi secara signifikan terhadap *distinctive capability*. Hal tersebut sejalan dengan pendapat (Tim Mazzarol and Geoffrey, 1999:6) "Jika pemasaran dan

strategi masuk pasar mencapai tujuan yang diinginkan, hasilnya akan penciptaan seperangkat *distinctive competency* yang menyediakan sumber-sumber keunggulan kompetitif."

Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Keunggulan Bersaing

Hipotesis kedua: Kinerja orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing pada empat sentra UMKM unggulan Kota Bandung. Taksiran parameter pada setiap jalur ditampilkan pada Gambar berikut;



Gambar 8

Diagram Jalur Taksiran Parameter Hipotesis 2

Keterangan :

X = Orientasi Pasar

Z = Keunggulan Bersaing

Dengan membandingkan setiap *goodness of fit* dengan nilai *probability* $0,529 \geq 0,05$, nilai *CMIN/DF* $0,963 \leq 2,00$, nilai *RMSEA* $0,00 \leq 0,08$, nilai *TLI* $1,003 \geq 0,95$, dan nilai *CFI* $1,00 \geq 0,95$. Maka diperoleh kesimpulan bahwa semua taksiran parameter pada diagram jalur tersebut adalah signifikan. Ini berarti hipotesis kedua mendukung teori yang ada.

Sementara pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing dinilai positif berpengaruh sebesar 92%. Hal ini mengindikasikan bahwa orientasi pasar mempengaruhi secara signifikan terhadap keunggulan bersaing. Sementara pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing sejalan dengan pendapat Narver and Slater (1990); Jaworski and Kohli (1993); Deshpande, Farley and Webster (1993) dalam McNaughton, Osborne, and Imrie "Orientasi pasar merupakan salah satu yang bersifat *intangible* yang

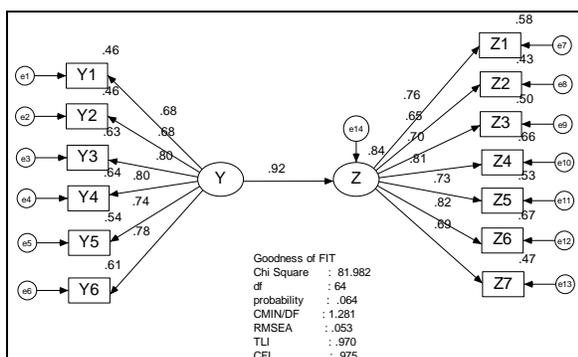
dicanangkan untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berdampak positif pada kinerja bisnis”.

Castro et al., (2005) menyatakan bahwa “Orientasi pasar telah ditetapkan sebagai suatu prioritas dalam hal kebutuhan penelitian oleh Institut Ilmu Pemasaran. Oleh karena itu, literatur pemasaran telah mengakui peran orientasi pasar sebagai sumber penting dari keunggulan kompetitif yang berkesinambungan”. Mark Anthony Farrell and Edward Oczkowski (2002) menyatakan bahwa “organisasi memiliki probabilitas lebih tinggi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan jika mereka memiliki orientasi pasar yang kuat dan orientasi belajar yang kuat”. Francine K. Schlosser and Rod B. McNaughton (2004) menyatakan bahwa “Orientasi pasar merupakan isu penting dan substansial dalam literatur pemasaran.

Sebagian besar peneliti pemasaran mendukung pandangan bahwa orientasi pasar secara positif terkait dengan kinerja perusahaan. Pasar orientasi jelas memberikan kontribusi keuntungan kompetitif perusahaan”. Rajshekhar, Thomas, Amit and Robert (2005) menyatakan bahwa “Sebuah orientasi pasar memberikan fleksibilitas strategis dalam fokus pasar pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan merupakan suatu solusi strategis”.

Pengaruh *Distinctive Capability* Terhadap Keunggulan Bersaing

Hipotesis ketiga: Kinerja orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing pada empat sentra UMKM unggulan Kota Bandung. Taksiran parameter pada setiap jalur ditampilkan pada Gambar berikut;



Gambar 9

Diagram Jalur Taksiran Parameter Hipotesis 3

Keterangan :

Y = *Distinctive Capability*

Z = Keunggulan Bersaing

Dengan membandingkan setiap *goodness of fit* dengan nilai *probability* $0,064 \geq 0,05$, nilai *CMIN/DF* $1,281 \leq 2,00$, nilai *RMSEA* $0,53 \leq 0,08$, nilai *TLI* $0,970 \geq 0,95$, dan nilai *CFI* $0,975 \geq 0,95$. Maka diperoleh kesimpulan bahwa semua taksiran parameter pada diagram jalur tersebut adalah signifikan. Ini berarti hipotesis ketiga mendukung teori yang ada.

Pengaruh *distinctive capability* terhadap keunggulan bersaing dinilai positif berpengaruh sebesar 76%. Hal ini mengindikasikan bahwa *distinctive capability* mempengaruhi secara signifikan terhadap keunggulan bersaing. Sementara pengaruh *distinctive capability* terhadap keunggulan bersaing sejalan dengan pendapat Leonora C. Hamilton Coplin (2002) bahwa “*Distinctive capability* merupakan sumber daya yang akan menawarkan keunggulan bersaing”. Mok Kim Man dan Syed Azizi Wafa (2007) menyatakan bahwa “*Distinctive capability* atau kompetensi merupakan bagian penting dari sumber daya organisasi dan keunggulan kompetitif”.

Mintzberg dan Quinn (1991), “*Distinctive competency* merupakan sumber penting dari keunggulan kompetitif dari organisasi itu sendiri”. Leonard G. Love dan Jeffrey E. McGee “Untuk tetap kompetitif di pasar yang semakin didominasi oleh diskon yang besar, usaha kecil harus mengembangkan *distinctive competency*”. Krasnikov & Jayachandran, (2008) “Kapabilitas terdiri dari keterampilan dan pengetahuan yang melekat pada proses organisasi menjadi sumber penting keunggulan bersaing yang berkelanjutan untuk mencapai kinerja yang unggul”. Rosita and Linda (2009) Pemilik atau pengelola usaha kecil ditemukan memiliki perilaku yang inovatif dan mendapatkan keuntungan kompetitif.

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian pustaka yang berupa uraian-uraian teori, hasil penelitian dengan menyebarkan angket, serta pengujian analisis SEM yang dilakukan untuk mengetahui Pengaruh Orientasi Pasar terhadap *Distinctive Capability* dan Implikasinya terhadap Keunggulan Bersaing UMKM Kota Bandung Sebagai Industri Kreatif dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kinerja orientasi pasar industry UMKM secara keseluruhan dinilai cukup baik, dari ketiga sub variabel/dimensi orientasi pasar, yang kerjanya dinilai paling tinggi adalah dimensi focus pada pelanggan, sedangkan kerjanya yang dinilai

paling rendah adalah *competitive intelegent*. Bagi UMKM yang diteliti dapat disimpulkan bahwa:

- a. Sentra Kaos Suci
Kinerja dimensi orientasi pasar secara keseluruhan dinilai baik, dari ketiga sub variabel/dimensi orientasi pasar, yang kinerjanya dinilai paling tinggi adalah dimensi fokus pada pelanggan, sedangkan kinerja yang dinilai paling rendah adalah *competitive intelegent*.
 - b. Sentra Binong Jati
Kinerja dimensi orientasi pasar secara keseluruhan dinilai baik, dari ketiga sub variabel/dimensi orientasi pasar, yang kinerjanya dinilai paling tinggi adalah dimensi keterhubungan antar fungsi, sedangkan kinerja yang dinilai paling rendah adalah *competitive intelegent*.
 - c. Sentra Cibaduyut
Kinerja dimensi orientasi pasar secara keseluruhan dinilai baik, dari ketiga sub variabel/dimensi *distinctive capability*, yang kinerjanya dinilai paling tinggi adalah dimensi keterhubungan antar fungsi, sedangkan kinerja yang dinilai paling rendah adalah *competitive intelegent*.
 - d. Sentra Cigondewah
Kinerja dimensi orientasi pasar secara keseluruhan dinilai baik, dari ketiga sub variabel/dimensi orientasi pasar, yang kinerjanya dinilai paling tinggi adalah dimensi keterhubungan antar fungsi, sedangkan kinerja yang dinilai paling rendah adalah *competitive intelegent*.
2. Kinerja *distinctive capability* Industri UMKM secara keseluruhan dinilai cukup baik, dari keenam sub variabel/dimensi *distinctive capability*, yang kinerjanya dinilai paling tinggi adalah dimensi produksi, sedangkan kinerjanya yang dinilai paling rendah adalah dimensi sumber daya manusia. Bagi UMKM yang diteliti dapat disimpulkan bahwa:
- a. Sentra Kaos Suci
Kinerja *distinctive capability* secara keseluruhan dinilai cukup baik, dari ketiga sub variabel/dimensi *distinctive capability*, yang kinerjanya dinilai paling tinggi adalah dimensi produksi, sedangkan kinerja yang dinilai paling rendah adalah dimensi produksi.
 - b. Sentra Binong Jati
Kinerja *distinctive capability* secara keseluruhan dinilai cukup baik, dari ketiga sub variabel/dimensi *distinctive capability*, yang kinerjanya dinilai paling tinggi adalah dimensi pemasaran, sedangkan kinerja yang dinilai paling rendah adalah dimensi keuangan.
 - c. Sentra Cibaduyut
Kinerja *distinctive capability* secara keseluruhan dinilai cukup baik, dari ketiga sub variabel/dimensi orientasi pasar, yang kinerjanya dinilai paling tinggi adalah dimensi pemasaran, sedangkan kinerja yang dinilai paling rendah adalah dimensi keuangan.
 - d. Sentra Cigondewah
Kinerja *distinctive capability* secara keseluruhan dinilai cukup baik, dari ketiga sub variabel/dimensi *distinctive capability*, yang kinerjanya dinilai paling tinggi adalah dimensi pemasaran, sedangkan kinerja yang dinilai paling rendah adalah dimensi sumber daya manusia.
3. Kinerja keunggulan bersaing Industri UMKM secara keseluruhan dinilai cukup baik, dari ketujuh sub variabel/dimensi keunggulan bersaing, yang kinerjanya dinilai paling tinggi adalah dimensi biaya dalam setiap aktifitas, sedangkan kinerjanya yang dinilai paling rendah adalah dimensi kemampuan sumber daya. Bagi UMKM yang diteliti dapat disimpulkan bahwa:
- a. Sentra Kaos Suci
Kinerja keunggulan bersaing secara keseluruhan dinilai cukup baik, dari ketiga sub variabel/dimensi keunggulan bersaing, yang kinerjanya dinilai paling tinggi adalah dimensi keterhubungan aktivitas, sedangkan kinerja yang dinilai paling rendah adalah dimensi biaya dalam setiap aktivitas.
 - b. Sentra Binong Jati
Kinerja keunggulan bersaing secara keseluruhan dinilai cukup baik, dari ketiga sub variabel/dimensi keunggulan bersaing, yang kinerjanya dinilai paling tinggi adalah dimensi keterhubungan aktivitas, sedangkan kinerja yang dinilai paling rendah adalah dimensi perubahan dan kesinambungan
 - c. Sentra Cibaduyut
Kinerja keunggulan bersaing secara keseluruhan dinilai cukup baik, dari ketiga sub variabel/dimensi keunggulan bersaing,

yang kinerjanya dinilai paling tinggi adalah dimensi biaya dalam setiap aktivitas, sedangkan kinerja yang dinilai paling rendah adalah dimensi perubahan dan kesinambungan.

d. Sentra Cigondewah

Kinerja keunggulan bersaing secara keseluruhan dinilai cukup baik, dari ketiga sub variabel/dimensi keunggulan bersaing, yang kinerjanya dinilai paling tinggi adalah dimensi keterhubungan aktivitas, sedangkan kinerja yang dinilai paling rendah adalah dimensi perubahan dan kesinambungan.

4. Secara keseluruhan berdasarkan hasil pengujian menunjukkan strategi pemasaran berorientasi pasar yang terdiri dari dimensi fokus pada konsumen, *Competitif Inteligent*, dan Keterhubungan antar fungsi, berpengaruh positif dan kuat terhadap *distinctive capability* pada empat sentra unggulan UMKMKota Bandung
5. Secara keseluruhan berdasarkan hasil pengujian menunjukkan *Distinctive Capability* yang terdiri dari dimensi meliputi produksi, pemasaran, Keuangan, sumber daya manusia, R&D/*enginerring* dan *Distinctive capability*, berpengaruh positif dan kuat terhadap Keunggulan Bersaing pada empat sentra unggulan UMKMKota Bandung

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D.A ., 2005, *Strategic Market Management*. 7th ed. John Wiley & Sons, Inc. New York
- Allan Affuah, 2003, "*Business Models. A Strategic Management Approach*" Mc. Graw Hill: New York
- AsepHermawan, 2006, "*PenelitianbisnisParadigmaKuantitatif*", Grasindo: Jakarta.
- Cravens, David W and Nigel F. Piercy, 2003, *Strategic Marketing*. McGraw-Hill, Boston
- David W Cravens+ Nigel F. Piercy (2009) "Strategic Marketing", International Edition, , McGraw Hill/Irwin, New York
- Husein Umar, 2003, "*MetodeRisetBisnis*", PT. GramediaPustakautama: Jakarta.
- Ireland/Hoskisson/hint (2009) "The management of strategy concepts and cases" South-western cencage learning Australia/New Zealand

- Jonathan Sutherlans and Diane Canwell (2004) "Key Concept In Strategic Management" Palgrave macmilan New York
- Orville C. Walker, JR, John W. Mullins, Jeans-Claude LArreche (2008) "Marketing Strategy A Decision-Focused Approach" McGraw Hill/Irwin, New York
- Richard B. Robinson Jr. And Rearch, John. A. (2003) "formulation, implementation, and control of competitive strategy"Mc. Graw Hill/IrwinAmericas, New York
- Riduan, 2004, "*MetodedanTeknikMenyusunTesis*", Alfabeta: Bandung.
- Robert B. Widjaja (2004) "A Market Driven Corporate Strategy, Solusi Holistikuntuk Tantangan danPeluang Masa Depan", TiraPustaka, Jakarta,
- Sugiyono, 2007, "*Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D*", Alfabeta: Bandung
- SuharsimiArikunto 2006, "*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*", cetakan ketiga belas, PT. Asdi Mahasatya: Jakarta.

Jurnallmiah

- AmirhosseinAmirkhani and RasoolSanaviFard (2009) "The Effect of Market Orientation on Business Performance of the Companies Designing and Manufacturing Clean Rooms" American Journal of Applied Sciences 6 (7): 1373-1379, 2009ISSN 1546-9239.
- Chandra Koerniawan (2001) "Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Produk Mebel Rotan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Ekspor Perusahaan" Masters thesis, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Castro CB, Armario EM, Río MES (2005). "Consequences of marketorientation for customers and employees", Eur. J. Mark. 39(5/6): 646.
- Elisabet Ljunggren and Lars Kolvereid "New businessformation: does gender make a difference?" Women in Management Review Volume 11 · Number 4 · 1996 · pp. 3-12MCB University Press · ISSN 0964-9425.
- Francine K. Schlosser and Rod B. McNaughton, (2004) "Building Competitive Advantage Upon Market Orientation: Constructive Criticisms And A Strategic Solution" Department of Management Sciences University of Waterloo ASAC Quebec City, Quebec

- Franciscus Welirang, (2003) "mendorong pertumbuhan usahakecil dan menengah yang sehat dan kompetitif" Hotel Aston Atrium; Jakarta,
- Harrison PJ, Shaw RN (2004). "Intra-organisational marketing culture and market orientation: A case study of the implementation of the marketing concept in a public library", *Libr. Manage.* 25(8/9): 391-398.
- John Watson and Rick Newby, (2005) "Biological sex, stereotypical sex-roles, and SME owner; characteristics, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 11 No. 2, pp. 129-143, Emerald Group Publishing Limited DOI 10.1108/13552550510590545
- Kadin, (2004) "Perkembangan Indikator Makro Usaha Kecil Menengah di Indonesia",
- Kotabedan Czinkota. 2002. *Strategic Marketing Problems: Cases and Comments*. 6th edition. Massachusetts: A Division of Simon & Schuster, Inc.
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research and development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72(July 2008), 1-11
- Leonard G. Love and Jeffrey E. McGee "Distinctive Competencies and Competitive Advantage: A Study of Small Independent Retailers"
- Mark Anthony Farrell and Edward Oczkowski "Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary For Superior Organizational Performance?" Working Paper 52/02
- Mok Kim Man, Syed Azizi Wafa, "Distinctive Capabilities and The Performance of Small and Medium-Size Enterprises(SMEs) in Malaysia" Universiti Malaysia Sabah
- Mandi Mook Kim Man, 2009 " The Relationship Between Distinctive Capabilities, Strategy Types, Environment and the Export Performance of Small and Medium-Sized Enterprise of The Malaysian manufacturing Sector". Universiti Malaysia Sabah
- Ni Nyoman Suarniki (2007) "Analisis tentang Tantangan Globalisasi dan Orientasi Pemasaran", STIE Nasional Banjarmasin ISSN: 0853-7283
- Prof. Philip Shapira "Factors Influencing Technology Use in Small and Mid-Sized Firms"
- Rajshekhkar (Raj) G. Javalgi, Thomas W. Whipple, Amit K. Ghosh, Robert B. Young (2005) "Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers" *Journal of Services Marketing* 19/4 (2005) 212-221
- Emerald Group Publishing Limited ISSN 0887-6045, DOI 10.1108/08876040510605244
- Rod B. McNaughton, Phil Osborne, Brian C. Imrie, "Market Oriented Value Creation in Service Firms"
- Rosita Mohd Tajuddin, Linda S. Niehm, (2009) "Exploring Distinctive Competencies of Entrepreneurs in Small Retail and Service Businesses: A Case Study in Iowa State University" Ames, Iowa
- Wail Alhakimi and Rohaizat Baharun (2009) "A synthesis model of market orientation constructs toward building customer value: A theoretical perspective" Management Department, University Teknologi, Malaysia.