

# PENGARUH KOMPETENSI INDIVIDU, ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN, DAN PESAING DALAM MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING MELALUI KUALITAS PRODUK STUDI PADA UKM FURNITUR DI KOTA SEMARANG

Catarina Cori Pradnya Paramita

Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta

e-mail: catarinacori@yahoo.co.id

## ABSTRAK

Kunci penting untuk memenangkan persaingan terletak pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Sumber daya manusia merupakan modal strategis dalam menciptakan keunggulan bersaing. Orientasi kewirausahaan yang mengacu pada pengambilan keputusan dalam menghadapi pasar akan membantu perusahaan berkembang dengan efektif untuk meningkatkan daya saing. Model lainnya yaitu pesaing berarti pemahaman dalam memahami kekuatan jangka pendek, kelemahan, kemampuan, dan strategi jangka panjang dari pesaing utama. Ketiga model ini menawarkan hubungan kompetensi individu, orientasi kewirausahaan dan orientasi pesaing untuk mendapatkan produk sesuai dengan yang diharapkan. Produk yang dihasilkan menjadi produk yang berkualitas akan menjadi produk yang berdaya saing karena produk berkualitas akan menjadi produk unggulan yang diperebutkan konsumen sehingga kualitas produk akan memengaruhi keunggulan bersaing.

**Kata Kunci:** Kompetensi individu, Orientasi kewirausahaan, pesaing, kualitas produk, keunggulan bersaing

## 1. Pendahuluan

Globalisasi adalah meningkatnya saling keterkaitan di antara berbagai belahan dunia melalui terciptanya proses ekonomi, lingkungan, politik, dan perubahan kebudayaan. Masuknya globalisasi memberikan dampak bagi negara yang menjalankan salah satunya Kebebasan masuknya barang produksi dari negara lain menimbulkan suatu keadaan yang lebih kompetitif sehingga memberikan suatu pertanda kepada perusahaan untuk memiliki keunggulan bersaing agar tetap bertahan.

Semakin ketatnya persaingan yang dihadapi, perusahaan harus fleksibel, kreatif dan inovatif, sehingga dalam menghadapi persaingan dengan efektif dan efisien, diperlukan suatu keunggulan kompetitif dari perusahaan yang tidak mudah ditiru, tahan lama, unik, menarik.

Walker (1992:1) bahwa persaingan dalam pasar global dapat dimenangkan jika perusahaan selalu menyediakan pelayanan yang superior bagi konsumen, mengembangkan kapabilitas baru dan komitmen pada kualitas, mengembangkan inovasi, kreatifitas, inisiatif, dan mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif.

Kompetensi atau kemampuan suatu karakteristik yang mendasar dari seseorang individu, yaitu penyebab yang terkait dengan acuan kriteria tentang kinerja yang efektif (Spencer & Spencer, 1993:9). Michael Armstrong (1998:38) kompetensi individu adalah *knowledge*, *skill* dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya. Kompetensi lebih menekankan pada perilaku produktif yang harus dimiliki serta diperagakan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan

agar berprestasi dalam pekerjaannya (Hutapea dalam HPL tobing, 2010 : 31).

Dunia bisnis yang penuh dengan persaingan membutuhkan kewirausahaan untuk mewujudkan daya saing tinggi. Dengan melibatkan orientasi kewirausahaan, perusahaan akan berkembang dengan efektif sehingga meningkatkan daya saing. Kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar dan sumber daya untuk mencari peluang menuju kesuksesan. Orientasi kewirausahaan merupakan suatu pandangan mengenai aktivitas kewirausahaan dalam perusahaan (Budi Maryono, 2010:25).

Pesaing adalah perusahaan yang menghasilkan atau menjual jasa yang sama atau mirip dengan produk yang kita tawarkan. Dalam menjalankan usaha, pengusaha harus memahami pesaingnya karena dapat meningkatkan kemampuan usaha. Pemahaman terhadap pesaing dilakukan melalui orientasi pesaing karena orientasi pesaing memusatkan pada pertanyaan siapa saja yang menjadi pesaing, teknologi yang digunakan pesaing dan alternatif yang ditawarkan pesaing. Kemampuan mengenali pesaing akan membantu mengenali informasi tentang pesaing sehingga strategi yang dilakukan tidak didahului oleh pesaing dapat menghasilkan produk yang unik sehingga menjadi alternatif pilihan konsumen. Orientasi pesaing berarti pemahaman yang dimiliki penjual dalam memahami kekuatan-kekuatan jangka pendek, kelemahan-kelemahan, kapabilitas-kapabilitas dan strategi-strategi jangka panjang baik dari pesaing utama (Day dan Wensley dalam Li dan Calantone, 1998:17).

Kualitas produk menjadi perhatian karena kualitas produk merupakan faktor yang vital menciptakan *superior value* bagi pelanggan. Terciptanya *superior value* bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk

memperoleh keunggulan kompetitif (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997:187). Jos Lemmink dan Hans Kasper (1994:50) juga meneliti bahwa perusahaan dituntut untuk memproduksi barang yang berkualitas sehingga dapat memiliki daya saing di pasar karena produk yang berkualitas merupakan alat untuk mencapai kesuksesan pasar dan meningkatkan laba. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kualitas produk adalah manusia. Oleh karena itulah diperlukan pengembangan sumber daya manusia seperti dalam penelitian Erna Retna Rahadjeng dan Bambang Widagdo (2005:4) bahwa pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas produk. Demikian juga dengan orientasi kewirausahaan yang mencerminkan perusahaan untuk inovatif, proaktif, berani ambil peluang, otonom, agresif dan kompetitif (Abeednego Parangin, 2007:37) terutama dalam lingkungan yang tidak pasti dan terus berubah.

Keunggulan bersaing sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam market share (Prakosa, 2005:90). Keunggulan bersaing berkaitan dengan cara bagaimana perusahaan memilih dan benar-benar dapat melaksanakan strategi generic ke dalam praktik. Sedangkan Porter (1995:149) menyatakan tiga strategi bersaing bagi organisasi yang bertujuan menciptakan keunggulan bersaing yaitu strategi inovasi merupakan strategi yang berusaha mengembangkan produk dan jasa yang berbeda dari pesaingnya, strategi peningkatan kualitas produk/jasa merupakan strategi yang berfokus pada upaya perbaikan atau penyempurnaan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, strategi pengurangan biaya berusaha mendapatkan keunggulan bersaing melalui biaya produksi yang rendah.

Usaha Kecil Menengah (UKM) terdiri dari berbagai macam bidang, diantaranya adalah garmen, kerajinan, konveksi, makanan, pengolahan ikan, batik, sepatu, dan mebel. Peran usaha kecil menengah masih menjadi dominasi perekonomian karena mampu menyerap tenaga kerja yang lebih besar dibandingkan industry yang lain. Salah satu produk usaha kecil menengah yang menjadi produk unggulan adalah furnitur. Produk furnitur kayu sangat potensial untuk dikembangkan mengingat keunggulan komparatif yang dimiliki industri tersebut berupa potensi alam belum dimanfaatkan dengan nilai tambah yang optimal dan keterampilan tenaga kerja (pengrajin furnitur kayu) belum dihargai secara wajar. Keunggulan komparatif industri tersebut adalah kekayaan alam dan keunggulan kompetitif yaitu hasil kreasi sumberdaya manusia seperti kemampuan manajemen dan keunggulan teknologi.

Furnitur dari Jawa Tengah sudah terkenal sejak lama baik karena furnitur Central Java kualitas, seni maupun harganya yang kompetitif. Banyak konsumen baik dalam maupun luar negeri yang memesan furnitur antik, yang walaupun dibuat baru atau repro furnitur, namun diproses seolah-olah merupakan produk kuno (antik). Ada pula produk furnitur yang dibuat dari bonggol (tonggak) pohon yang dengan sentuhan-sentuhan seni berubah menjadi produk furnitur yang sangat menarik dan memiliki nilai jual tinggi. Corak dan gaya konvensional dan modern juga berkembang pesat bersamaan dengan meningkatnya permintaan untuk kebutuhan perkantoran dan hotel yang pembangunannya tumbuh pesat dalam beberapa tahun terakhir ini, baik di dalam maupun luar negeri. Berikut data ekspor kayu jati Jawa Tengah:

**Tabel 1. Ekspor Garden Furniture Jati Jawa Tengah 2010 – 2014**

No.	Tahun	Jumlah (US\$)	Perubahan (%)
1.	2010	11.234.866	0
2.	2011	5.024.888	55 %
3.	2012	3.932.871	22%
4.	2013	1.571.707	60%
5.	2014 (Maret)	371.982	76%

Sumber : BPS (2014)

Tabel di atas menunjukkan bahwa terjadi penurunan jumlah ekspor furnitur setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa ekspor tidak sesuai dengan yang diinginkan yaitu mengalami peningkatan setiap tahunnya.

Salah satu kota penyumbang ekspor furnitur adalah Semarang. Semarang yang merupakan ibukota Jawa Tengah menjadi pusat perdagangan karena banyaknya individu, ditambah dengan potensi alam yang ada dapat menjadi modal bagi penciptaan lapangan pekerjaan. Hutan produksi yang masih tersedia dengan luas 29119,4 ha (BPS, 2014) dengan produksi kayu jati 1442 m<sup>3</sup> (BPS, 2014) menjadi sumber daya yang potensial bagi pengusaha furnitur. Berdasarkan pendataan kapasitas produksi furnitur yang dihasilkan pengrajin Kota Semarang selama tahun 2007 sampai 2011, diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 2. Kapasitas Produksi Furnitur di Kota Semarang 2010 – 2014**

No.	Tahun	Target (buah)	Realisasi (buah)	Perubahan (%)
1.	2010	550.000	488.172	88%
2.	2011	500.000	414.946	82%
3.	2012	500.000	375.784	75%
4.	2013	450.000	313.895	69%
5.	2014 (maret)	500.000	97.990	19%

Sumber : Asmindo (2014)

Data di atas menunjukkan bahwa setiap tahun realisasi produksi yang diharapkan tidak sesuai dengan target yang diinginkan. Pada tahun 2008 terjadi krisis di dunia yang umum disebut sebagai krisis global. Kinerja ekspor usaha kecil menengah dan usaha besar mulai semester dua tahun 2008 akibat krisis global yang melanda dunia paruh semester kedua tahun 2008, industri furnitur dari kayu terkena dampaknya. Seterti diketahui, industri furnitur kayu merupakan komoditas unggulan Jawa Tengah dan telah menyumbang sekitar 22 – 24 persen terhadap nilai ekspor non migas nasional. Industri furnitur terbesar di Jawa Tengah terdapat di kota Jepara, Surakarta dan selanjutnya kota-kota lain seperti Semarang dan Blora.

Selain dari krisis global, penurunan nilai produksi untuk industri kecil dan menengah furnitur kayu terjadi karena industri ini masih memiliki masalah seperti adanya kesenjangan kebutuhan dan kemampuan pasokan bahan baku kayu, masih rendahnya tingkat efisiensi dan produktivitas, masih terbatasnya penggunaan bahan baku non hutan alam, masih terbatasnya perusahaan yang memiliki ekolabel, dan masih lemahnya desain dan finishing product, dan masih lemahnya jaringan kerjasama. Hal ini menyebabkan kualitas produk yang dihasilkan belum maksimal sehingga produk belum memiliki daya saing yang tinggi seperti di daerah lain misalnya di Jepara yang sudah memiliki corak aneka ragam untuk ukiran furnitur yang dihasilkan.

Berdasarkan hal diatas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh kompetensi individu terhadap kualitas produk yang dihasilkan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Furnitur Kota Semarang ?

2. Apakah terdapat pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kualitas produk yang dihasilkan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Furnitur Kota Semarang ?
3. Apakah terdapat pengaruh orientasi pesaing terhadap kualitas produk yang dihasilkan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Furnitur Kota Semarang ?
4. Apakah terdapat pengaruh kompetensi individu terhadap keunggulan bersaing yang dihasilkan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Furnitur Kota Semarang ?
5. Apakah terdapat pengaruh orientasi pesaing terhadap keunggulan bersaing yang dihasilkan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Furnitur Kota Semarang ?
6. Apakah terdapat pengaruh kualitas produk terhadap keunggulan bersaing yang dihasilkan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Furnitur Kota Semarang ?

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1. Kompetensi individu memiliki pengaruh positif terhadap Kualitas Produk
- H2. Orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif terhadap Kualitas produk
- H3. Orientasi pesaing memiliki pengaruh positif terhadap Kualitas Produk
- H4. Kompetensi individu memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing
- H5. Orientasi pesaing memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing
- H6. Kualitas produk memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

## 2. Tinjauan Literatur

### 2.1 Kompetensi Individu

Michael Armstrong (1998:38) kompetensi individu adalah *knowledge, skill* dan kualitas individu untuk mencapai

kesuksesan pekerjaannya. Komponen atau karakteristik yang membentuk sebuah kompetensi (Spencer & Spencer, 1993:15):

1. *Motives* yaitu pemikiran atau niat dasar konstan dan mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku tertentu.
2. *Traits* yaitu karakteristik fisik dan respon yang konsisten atas situasi atau informasi tertentu.
3. *Self concept* yaitu Sikap Individu, nilai-nilai yang dianut citra diri
4. *Knowledge* yaitu ilmu yang dimiliki individu dalam bidang pekerjaan atau area tertentu
5. *Skills* yaitu kemampuan untuk unjuk kinerja fisik ataupun mental

## 2.2 Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan merupakan suatu pandangan mengenai aktivitas kewirausahaan dalam perusahaan (Budi Maryono, 2010:25). Lumpkin dan Dess (1996:136) mendefinisikan orientasi wirausaha sebagai *innovativeness, proactiveness, risk taking, autonomy* yaitu kecenderungan untuk bertindak otonomi dan *competitive aggressiveness* yaitu kecenderungan untuk menjadi agresif jika berhadapan dengan pesaing.

## 2.3 Pesaing

Orientasi pesaing berarti pemahaman yang dimiliki penjual dalam memahami kekuatan-kekuatan jangka pendek, kelemahan-kelemahan, kapabilitas-kapabilitas dan strategi-strategi jangka panjang baik dari pesaing utama (Day dan Wensley dalam Li dan Calantone, 1998:17). Pada dasarnya orientasi pesaing memusatkan pada 3 pertanyaan, yaitu siapa saja pesaing, teknologi apa yang mereka tawarkan, dan apakah mereka menawarkan alternatif yang menarik di mata pelanggan (Narver dan Slater, 1994:78).

## 2.4 Kualitas Produk

Philip Kotler (2002 = 49), menyatakan bahwa kualitas produk adalah keseluruhan ciri serta dari suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan / tersirat. Dimensi kualitas produk menurut Fandy Tjiptono (2002:25) menyebutkan yaitu :

1. Kinerja (performance) yang merupakan karakteristik operasi dan produk inti yang dibeli.
2. Ciri-ciri (feature) yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap.
3. Kesesuaian dengan spesifikasi yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
4. Keandalan yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal pakai.
5. Daya tahan berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan
6. Estetika yaitu daya tarik produk terhadap panca indera
7. Kualitas yang dipersepsikan merupakan persepsi konsumen terhadap keseluruhan kualitas atau keunggulan produk.
8. Dimensi kemudahan perbaikan meliputi kecepatan, kemudahan, penanganan keluhan.

## 2.5 Keunggulan Bersaing

Prakosa (2005:90) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam market share. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing yaitu unik, harga bersaing, jarang dijumpai, tidak mudah ditiru, dan tidak mudah diganti (Bharadwaj, Sundar Varadarajan, Fahly and Jihn, 1993:53).

## 2.6 Research Gap

Beberapa pendapat yang menjadi *research gap* yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi Individu dengan Kualitas Produk  
Dinyatakan berpengaruh positif dan signifikan menurut Ahire, Golhar dan Waller (1996:35), "*Development and Validation of TQM Implementation Contract*". Kompetensi individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas produk.
2. Orientasi Kewirausahaan dengan Kualitas Produk  
Dinyatakan berpengaruh positif menurut Gima Atuahene Kwaku dan Ko, Anthony (2001:75), *An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Inovation*. Perusahaan dengan kemampuan orientasi kewirausahaan yang lebih baik cenderung mampu berkinerja lebih baik dalam hal tingkat kualitas produk.
3. Orientasi Pesaing dengan Kualitas Produk  
Dinyatakan berpengaruh positif menurut Gima Atuahene Kwaku dan Ko, Anthony (2001:75), *An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Inovation*. Perusahaan dengan kemampuan orientasi pasar yang lebih baik dengan kemampuan orientasi yang lebih baik cenderung mampu berkinerja lebih baik dalam hal tingkat kualitas produk. Orientasi pasar mencakup orientasi pelanggan, pesaing dan lingkungan.
4. Kompetensi Individu terhadap Keunggulan Bersaing
  - a. Dinyatakan berpengaruh positif menurut Wahyu Tetuko (2011:50) "*Analisis Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi, Kompetensi SDM, Kualitas Layanan Internal dan Strategi Diferensiasi terhadap Keunggulan Bersaing*". Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan.
  - b. Dinyatakan berpengaruh non signifikan menurut Muchtolifah (2009:350) "*Pengaruh Sumber Daya Manusia, Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Bersaing dan Kinerja Rumah Sakit (Studi pada Rumah Sakit Umum Daerah di Jatim)*". Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh non signifikan terhadap strategi bersaing.
5. Orientasi Pesaing terhadap Keunggulan Bersaing  
Dinyatakan tidak berpengaruh menurut Dhani Gunawan Idat (2012:1) "*Pengaruh Orientasi Nasabah Kereliasan dan Orientasi Pesaing terhadap terhadap Strategi Kompetitif yang berdampak pada Keunggulan Bersaing*". Menunjukkan orientasi pesaing tidak berpengaruh langsung terhadap strategi kompetitif.
6. Kualitas Produk terhadap Keunggulan Bersaing
  - a. Dinyatakan berpengaruh positif menurut Linda Rahmasari (2004:63) "*Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Produk dan Dampaknya terhadap Keunggulan Bersaing serta Kinerja Pemasaran (Studi Kasus pada Industri Manufaktur di Semarang)*". Menguji hubungan positif kualitas produk dan keunggulan bersaing.
  - b. Dinyatakan berpengaruh positif tidak signifikan menurut Heru Waluyo (2009:12) "*Kontribusi Inovasi Produk, Kualitas Produk dan Ekuitas Merk dalam Meningkatkan Keunggulan Persaing Usaha Kecil dan Menengah Batik di Surakarta*".

Kualitas produk berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori (*explanatory research*), bertujuan mengetahui hubungan antar variabel penelitian (kompetensi individu, orientasi kewirausahaan, pesaing, kualitas produk dan keunggulan bersaing). Penelitian eksplanatori yaitu suatu penelitian untuk mencari dan menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis (Nazir,1988). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bermaksud memberikan penjelasan hubungan kausalitas antar variabel melalui pengujian hipotesis.

Penarikan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan tahap pendataan awal jumlah populasi perajin furnitur di Kota Semarang sejumlah 64 orang. Untuk mengetahui jumlah sampel yang akan diambil, peneliti menggunakan rumus Slovin yang dikutip oleh Husein Umar (1997:49), adalah sebagai berikut :

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

$$= \frac{64}{1 + (64 \cdot (0,05\%)^2)}$$

$$= 55$$

Keterangan :

n = ukuran sampel  
 N = jumlah populasi  
 e = error/persen  
 kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel (antara 5%).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *nonprobability sampling* dengan teknik *sampling purposive* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah yang memiliki syarat yaitu :

- Perajin yang memiliki tenaga kerja sebanyak 5-99 orang mengacu pada kriteria usaha kecil menurut Departemen Perindustrian berdasarkan skala usaha.
- Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp 1.000.000.000,00
- Perajin yang memiliki tujuan pasar ekspor.
- Usaha yang didirikan telah berjalan minimal 3 tahun.
- Terletak di Kota Semarang

Dalam penelitian ini digunakan skala Likert dengan skala 5 tingkat. Sehingga diperoleh skor/nilai dari angka 1, 2, 3, 4 dan 5. Interpretasi dari skor/nilai tersebut adalah sebagai berikut :

- Sangat setuju dengan skor 5
- Setuju dengan skor 4
- Netral dengan skor 3
- Kurang setuju dengan skor 2
- Tidak setuju dengan skor 1

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Jonathan Sarwono (2006:185), analisis jalur (*path analysis*) adalah suatu teknik analisis untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi ganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung. Model persamaan dalam analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis dua jalur (Jonathan Sarwono, 2006:188), sebagai berikut :

$$1) Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon_1$$

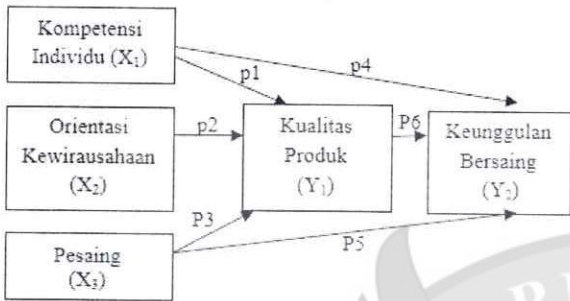
$$2) Y_2 = \beta_4 X_1 + \beta_5 Y_1 + \beta_6 X_3 + \epsilon_2$$

Dimana:

Y<sub>2</sub> : Keunggulan Bersaing (KB)  
 Y<sub>1</sub> : Kualitas Produk (KP)  
 X<sub>1</sub> : Kompetensi Individu (KI)  
 X<sub>2</sub> : Orientasi Kewirausahaan (OK)  
 X<sub>3</sub> : Pesaing (P)  
 β<sub>1</sub> s/d β<sub>6</sub> : Koefisien regresi / beta  
 e : Error / residu

Besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas (*exogeneous*) terhadap variabel terikat (*endogeneous*) dapat dijelaskan berdasarkan model diagram jalur sebagai berikut :

**Gambar 1. Diagram Jalur**



**a. Penghitungan pengaruh langsung:**

- 1) X<sub>1</sub> → Y<sub>1</sub> sebesar p1
- 2) X<sub>2</sub> → Y<sub>1</sub> sebesar p2
- 3) X<sub>3</sub> → Y<sub>1</sub> sebesar p3
- 4) X<sub>1</sub> → Y<sub>2</sub> sebesar p4
- 5) X<sub>3</sub> → Y<sub>2</sub> sebesar p5
- 6) Y<sub>1</sub> → Y<sub>2</sub> sebesar p6

**b. Penghitungan pengaruh tak langsung:**

- 1) X<sub>1</sub> → Y<sub>1</sub> → Y<sub>2</sub> sebesar p1 x p6
- 2) X<sub>2</sub> → Y<sub>1</sub> → Y<sub>2</sub> sebesar p2 x p6
- 3) X<sub>3</sub> → Y<sub>1</sub> → Y<sub>2</sub> sebesar p3 x p6

Dalam penelitian ini seluruh proses pengolahan data dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS (*Statistical Product Service & Solution*) Ver 17.0

**4. Hasil dan Pembahasan**

Berdasarkan hasil analisis *path* (jalur) I dan II dapat dilakukan analisis pengaruh Kompetensi Individu (KI), Orientasi Kewirausahaan (OK), Pesaing (P) terhadap Keunggulan Bersaing (KB) dengan Kualitas Produk (KP) sebagai variabel mediasi (antara) sebagai berikut

Persaman regresi jalur I :

$$KP = 0,274 KI + 0,253 OK + 0,234 OP + e_1$$

Besarnya masing-masing pengaruh:

- a. KI → KP atau p1 = 0,274
- b. OK → KP atau p2 = 0,253
- c. OP → KP atau p3 = 0,234

Persaman regresi jalur II :

$$KB = 0,113 KI + 0,102 OP + 0,564 KP + e_2$$

Besarnya masing-masing pengaruh :

- a. KI → KB atau p4 = 0,113
- b. OP → KB atau p5 = 0,102
- c. KP → KB atau p6 = 0,552

Sehingga dapat dijelaskan bahwa :

1. Pengaruh kompetensi individu terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas produk sebagai variabel mediasi :  
KI → KP → KB atau p7 = p1 x p6 = 0,274 x 0,552 = 0,151
2. Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas produk sebagai variable mediasi :  
OK → KP → KB atau p8 = p2 x p6 = 0,253 x 0,552 = 0,139
3. Pengaruh pesaing terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas produk sebagai variabel mediasi  
P → KP → KB atau p9 = p3 x p6 = 0,234 x 0,552 = 0,129

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi individu berpengaruh positif (p1 = 0,274) dan signifikan ( sig. =0,008 ) terhadap Kualitas Produk, sehingga hipotesis 1 (H1) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik. Kompetensi Individu yang dimiliki perajin furnitur maka semakin meningkatkan Kualitas Produk yang dihasilkan pengrajin. Hal ini sejalan teori Porter (1995) yang menyatakan dalam strategi peningkatan kualitas produk, profil perilaku peran yang diperlukan SDM dalam mendukung implementasi strategi

peningkatan kualitas tersebut, juga dengan hasil penelitian Ahire, Golhar dan Waller (1996) menemukan bahwa Kompetensi individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas produk. Dalam variabel kompetensi individu terdapat beberapa indikator yang ditanyakan kepada perajin untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki perajin yaitu motivasi, pengalaman, pendidikan dan pelatihan, kemampuan mendesain dan kemampuan fisik dan mental yang digunakan. Sebagian besar perajin UKM Furnitur di Kota Semarang telah memiliki kemampuan dalam bidang pengolahan kayu yang dapat berasal dari pengalaman maupun mengikuti pendidikan dan pelatihan sebelum terjun langsung maupun selama menggeluti usaha furniture karena usaha furniture memerlukan ketrampilan yang tidak didapat secara instan tetapi melalui proses belajar dengan keahlian khusus. Perajin juga memiliki minat yang tinggi terhadap usaha yang dijalankan sehingga motivasi mengembangkan usahanya tinggi, mau belajar dan pengalaman yang dimiliki membuat kompetensi yang dimiliki semakin berkembang. Kualitas produk yang dihasilkan juga dipengaruhi dengan adanya kompetensi yang semakin berkembang karena perajin semakin memahami produk yang dibuat, apabila masih terdapat kekurangan misalnya bahan baku yang kurang baik, penghalusan kayu yang kurang maksimal, model yang belum beragam akan diperbaiki. Dari pelatihan tentang bahan baku, perajin semakin mengerti cara memilih kayu yang baik yang akan dijadikan bahan baku, pelatihan membuat desain-desain unik, juga karena sebagian besar perajin furniture adalah laki-laki sehingga kemampuan fisik perajin sangat mendukung misalnya untuk mengangkut kayu. Hal-hal ini dapat menjadi modal untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.

Variabel orientasi kewirausahaan berpengaruh positif ( $p_2 = 0,253$ ) dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,014$ ) terhadap kualitas produk, sehingga hipotesis 2 (H2) terbukti. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tingginya orientasi kewirausahaan perajin maka semakin meningkatkan kualitas produk. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian Gima Atuahene Kwaku dan Ko, Anthony (2001) yaitu perusahaan dengan kemampuan orientasi kewirausahaan yang lebih baik dengan kemampuan orientasi yang lebih baik cenderung mampu berkinerja lebih baik dalam hal tingkat kualitas produk. Orientasi kewirausahaan dapat dijelaskan melalui indikator *innovativeness*, *proactiveness*, *risk taking*, dan *competitive aggressiveness*. Inovatif yang artinya menciptakan sesuatu yang unik dan baru, Sampai saat ini perajin telah kurang melakukan inovasi agar konsumen tidak bosan dan tidak kalah dengan pesaing. Inovasi dapat dilakukan salah satunya dengan memberikan ornament-ornamen bermotif baru, terus mencari informasi tentang tren yang ada di pasar agar tidak ketinggalan mengenai selera pasar. Perajin juga melakukan inovasi bentuk-bentuk furniture yang tetap terlihat klasik tapi juga unik karena konsumen mereka adalah pembeli ekspor yang lebih menyukai barang-barang klasik. Tidak jarang juga perajin melakukan repro atau daur ulang dari kayu yang sudah dibentuk kemudian dibongkar untuk dibuat bentuk yang baru. Hal ini akan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan perajin. Keagresifan dalam menghadapi pesaing akan memberikan informasi mengenai kelebihan dan kekurangan yang dimiliki pesaing terutama produk yang dihasilkan pesaing. Kelemahan pesaing dapat menjadi titik yang dapat dimanfaatkan sebagai kelebihan misalnya pesaing tidak membuat ornamen yang menampilkan ciri khas Kota Semarang. Perajin dapat menambahkan ornamen ini di produk

furnitur yang diuatnya sehingga kualitasnya berbeda.

Orientasi pesaing berpengaruh positif ( $p_3 = 0,234$ ) dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,019$ ) terhadap kualitas produk, sehingga hipotesis 3 (H3) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa meningkatnya orientasi pesaing akan dapat meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan perajin furnitur di Kota Semarang. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Gima Atuahene Kwaku dan Ko, Anthony (2001) yang menghasilkan bahwa perusahaan dengan kemampuan orientasi pasar yang lebih baik dengan kemampuan orientasi yang lebih baik cenderung mampu berkinerja lebih baik dalam hal tingkat kualitas produk. Orientasi pasar mencakup orientasi pelanggan, pesaing dan lingkungan. Pesaing memiliki beberapa indikator yaitu identifikasi pesaing, informasi tentang pesaing, respon cepat terhadap tindakan pesaing, dan rutin memantau tindakan pesaing. Dengan adanya orientasi pesaing, berarti perajin mengerti siapa saja yang menjadi pesaingnya, apa kelemahan dan kelebihan yang dimiliki pesaing yang digunakan sebagai pembandingan dalam menciptakan produk, membuat harga sehingga perajin erpacu dan termotivasi membuat produk yang lebih berkualitas. Respon cepat terhadap pesaing terutama promosi yang dilakukan pesaing akan sangat berpengaruh terhadap penjualan produk, misalnya promosi produk-produk dengan bentuk yang minimalis sesuai dengan selera pasar saat ini. Konsep minimalis yang dibuat pesaing harus segera direspon cepat dengan memberikan keunggulan produk yang lain yaitu tidak hanya bentuk yang minimalis tetap juga warna-warna yang menarik, tidak mencolok mata dan penggunaan pewarna yang aman bagi anak-anak sehingga perajin memiliki kualitas yang lebih dibanding pesaingnya.

Kompetensi Individu berpengaruh positif ( $p_4 = 0,113$ ) dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,022$ ) terhadap Keunggulan Bersaing, sehingga hipotesis 4 (H4) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa meningkatnya Kompetensi Individu yang dimiliki perajin akan dapat meningkatkan Keunggulan Bersaing produk furnitur. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan Wahyu Tetuko (2011:50) mengenai kompetensi sumber daya manusia yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

Orientasi Pesaing berpengaruh positif ( $p_5 = 0,102$ ) dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,033$ ) terhadap Keunggulan Bersaing, sehingga hipotesis 5 (H5) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik orientasi pesaing maka semakin meningkatkan Keunggulan Bersaing produk.). Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Kangkaris (2012:1) yang menyatakan bahwa semakin tinggi orientasi pesaing yang dilakukan akan semakin tinggi usaha menciptakan keunggulan kompetitif.

Kualitas produk berpengaruh positif ( $p_6 = 0,552$ ) dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,001$ ) terhadap keunggulan bersaing sehingga hipotesis 6 (H6) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kualitas produk maka semakin meningkatkan keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Linda Rahmasari (2004:63) yang menguji hubungan positif kualitas produk dan keunggulan bersaing.

Besarnya pengaruh tak langsung kompetensi individu terhadap Keunggulan Bersaing (kualitas produk sebagai variabel mediasi) atau  $p_7 = 0,151$  lebih besar dari pada pengaruh langsung kompetensi individu terhadap Keunggulan Bersaing atau  $p_4 = 0,113$ . Hal ini membuktikan hipotesis 7 (H7) bahwa kualitas produk sebagai variabel mediasi dari pengaruh

kompetensi individu terhadap Keunggulan Bersaing. Dengan demikian hipotesis 7 (H7) bahwa variabel kompetensi individu berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas produk sebagai variabel mediasi terbukti.

Besarnya pengaruh tak langsung orientasi kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing (kualitas produk sebagai variabel mediasi) atau  $p_8 = 0,139$  lebih besar karena tidak ada pengaruh langsung orientasi kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing. Hal ini membuktikan hipotesis 8 (H8) bahwa kualitas produk sebagai variabel mediasi dari pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing. Dengan demikian hipotesis 8 (H8) bahwa variabel kompetensi individu berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas produk sebagai variabel mediasi terbukti.

Demikian juga pengaruh tak langsung orientasi pesaing terhadap Keunggulan Bersaing (kualitas produk sebagai variabel mediasi) atau  $p_9 = 0,129$  lebih besar dari pada pengaruh langsung orientasi pesaing terhadap Keunggulan Bersaing atau  $p_5 = 0,102$ . Hal ini membuktikan hipotesis 9 (H9) bahwa kualitas produk sebagai variabel mediasi dari orientasi pesaing terhadap Keunggulan Bersaing. Hasil ini membuktikan hipotesis 8 (H9) bahwa variabel orientasi pesaing berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas produk sebagai variabel mediasi terbukti.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian yang diperoleh dari penelitian lapangan, peneliti mengambil kesimpulan mengenai kompetensi individu, orientasi kewirausahaan, pesaing terhadap keunggulan bersaing melalui kualitas produk, adalah sebagai berikut :

1. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung dari pengaruh variabel kompetensi individu terhadap kualitas produk =  $2,844 > t$  tabel =  $1,671$  dengan angka signifikansi  $0,008 < \alpha = 0,05$  (signifikan). Dengan demikian Hipotesis 1 (H1) bahwa kompetensi individu berpengaruh positif terhadap kualitas produk terbukti.
2. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung dari pengaruh variabel orientasi kewirausahaan terhadap kualitas produk =  $2,675 > t$  tabel =  $1,671$  dengan angka signifikansi  $0,014 < \alpha = 0,05$  (signifikan). Dengan demikian Hipotesis 2 (H2) bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kualitas produk terbukti.
3. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung dari pengaruh variabel pesaing terhadap kualitas produk =  $2,577 > t$  tabel =  $1,671$  dengan angka signifikansi  $0,019 < \alpha = 0,05$  (signifikan). Dengan demikian Hipotesis 3 (H3) bahwa pesaing berpengaruh positif terhadap kualitas produk terbukti.
4. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung dari pengaruh variabel kompetensi individu terhadap keunggulan bersaing =  $2,647 > t$  tabel =  $1,671$  dengan angka signifikansi  $0,022 < \alpha = 0,05$  (signifikan). Dengan demikian Hipotesis 4 (H4) bahwa kompetensi individu berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing terbukti.
5. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung dari pengaruh variabel orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing =  $2,489 > t$  tabel =  $1,671$  dengan angka signifikansi  $0,033 < \alpha = 0,05$  (signifikan). Dengan demikian Hipotesis 5 (H5) bahwa orientasi

- kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing terbukti.
6. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai thitung dari pengaruh variabel pesaing terhadap keunggulan bersaing =  $3,064 > t_{tabel} = 1,671$  (dengan angka signifikansi  $0,001 < \alpha = 0,05$  (signifikan). Dengan demikian Hipotesis 6 (H6) bahwa pesaing berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing terbukti
  7. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh tak langsung kompetensi individu dengan kualitas produk sebagai variabel mediasi atau  $p_7 = 0,151 > p_4 = 0,113$ . Hal ini membuktikan hipotesis (H7) variabel kompetensi individu berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas produk sebagai variabel mediasi terbukti.
  8. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh tak langsung orientasi pesaing terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas produk sebagai variabel mediasi atau  $p_8 = 0,129$ . Dengan demikian hipotesis 8 (h8) bahwa variabel pesaing berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas produk sebagai variabel mediasi terbukti
2. Perlunya meningkatkan promosi agar pasar yang dituju semakin luas misalnya dengan mengadakan pameran rutin di Kota Semarang atau membuat galeri khusus yang memamerkan hasil produk furnitur sehingga masyarakat yang mengetahui produk furnitur Kota Semarang semakin besar.
  3. Perlunya memiliki pemahaman tentang pesaing dengan seringnya mengadakan pertemuan yang aktif antara perajin dimana dengan pertemuan tersebut dapat diperoleh informasi mengenai perajin lain atau adanya pertukaran informasi sehingga persaingan yang timbul adalah persaingan yang sehat dan saling membangun.
  4. Keunggulan bersaing produk dilakukan melalui pengenalan kepada perajin untuk mengenal kebudayaan di daerah sendiri dengan mengangkat keunikan dan kekhasan furnitur Kota Semarang agar tidak ketinggalan dari kota lain, yaitu melalui pembuatan ornamen-ornamen pada furnitur yang menampilkan ciri khusus Kota Semarang seperti Tugu Muda, Lawang Sewu sehingga produk yang dihasilkan menjadi produk yang unik. Harapannya kualitas produk akan meningkat sehingga juga akan meningkatkan keunggulan bersaing.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, peneliti memberikan beberapa saran atau rekomendasi :

1. Meningkatkan kompetensi individu para perajin furnitur agar dapat menghasilkan produk yang berkualitas yaitu dengan mengadakan pelatihan baik untuk meningkatkan produk maupun manajemen dengan lembaga-lembaga terkait agar dapat menggali ide untuk lebih kreatif, inovatif dan usaha yang dijalankan semakin berkembang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahire, S.L, Golhar D.Y. and Waller, M.W. (1996). *Development and Validation of TQM Implementation Constructs*, Decision Sciences. Vol 27, No. 1, pp. 23-56
- Armstrong, M. & Baron, A. (1998). *Out of the Tick Box*. People Management. 23 July pp. 38-41
- Atuahene-Gima, Kwaku and Ko, and Anthony (2001). *An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation*. Organization Science. 12 (1). 54-74.
- Bharadwaj, Sundar G, P.R.Varadarajan, & Fahly, Jihn. (1993). *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions*. Journal of Marketing. Vol.57,Oktober,83-99
- Day, George S. and Robin Wensley (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, 52 (April), 1-20.
- Idat, Dhani Gunawan. (2012). *Pengaruh Orientasi Nasabah, Kereliasan, Dan Orientasi Pesaing Terhadap Strategi Kompetitif Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Bank Syariah ( Studi Terhadap Kegiatan Usaha Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Di Indonesia)*. Bandung:Universitas Padjajaran
- Jos Lemmink & Hans Kasper. (1994). *Competitive Reactions to Product Quality Improvements in Industrial Markets*. European Journal of Marketing. Volume 28, No. 12. Pp 50-68
- Kotler, Philip. (2002). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta:PT Prenhallindo.
- Lumpkin GT & Dess G. (1996). *Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*. Academy of Management Review. 21 (1), 135-172.
- Maryono, Budi. (2010). *Membangun Kualitas Strategi Pemasaran dan keunggulan Bersaing dengan Orientasi Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis (Studi pada UMKM Penerima KUR di BRI Kanca Pattimura Semarang)*. Semarang:Universitas Diponegoro.
- Menon, Ajay, Bernard J. Jaworski, and, Ajay K. Kohli. (1997). *Product Quality : Impact of Interdepartmental Interactions*. Journal of The Academy of Marketing Science, 25 (Summer), 187-200.
- Muchtolifah .(2009). *Pengaruh Sumber Daya Manusia, Orientasi pasar, dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Bersaing dan Kinerja Rumah Sakit (Studi pada Rumah Sakit Umum Daerah di Jawa Timur)* Jurnal Aplikasi Manajemen vol 7 nmr 2.
- Narver, John C, and Stanley F Slater. (1994). *The effect of Market Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing (Oktober 1990): 20-35.

- Parangin, Abeednego. (2007). *Strategi Membangun Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan untuk Meningkatkan Kinerja UKM (Study pada Industry Furniture dan Handycraft di DIY)*. Semarang:Universitas Diponegoro
- Parluhutan L Tobing, HPL. (2010). *Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Petugas Promosi Kesehatan Puskesmas di Wilayah Kerja Dinas Kesehatan Kota Pematang Siantar*. Medan:Universitas Sumatra Utara.
- Porter, Michael, E. (1985). *Competitif Strategy*. New York:The Free Pass
- Prakosa, Bagas. (2005). *Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Di Semarang)*. Semarang:Universitas Diponegoro.
- Rahadjeng, Erna Retna dan Bambang Widodo. (2010). *Analisis Pengaruh Faktor-faktor Pengelolaan dan Pengembangan SDM Terhadap Kualitas Produk pada Industri Keramik Dinoyo Malang*. Malang:Universitas Muhammadiyah Malang.
- Rahmasari, Linda. (2004). *Analisis Faktor-Faktor yang Mmpengaruhi Kualitas Produk dan Dampaknya terhadap Keunggulan Bersaing serta Kinerja Pemasaran (Studi Kasus pada Industry Manufaktur di Semarang)*. Semarang:Universitas Diponegoro.
- Spencer, L. M & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work : Models for Superior Performance*. New York:John Willey and Sons, Inc.
- Sugiyono. (2004) .*Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Tetuko, Wahyu. (2011). *Analisis Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Kualitas Layanan Internal dan Strategi Diferensiasi terhadap Keunggulan Bersaing (Studi di PT Pan Indonesia Bank tbk Kantor Cabang Utama Semarang)*. Semarang:Universitas Diponegoro.
- Tjiptono, Fandy. (2002). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta:Andi
- Umar, Husein. (1997). *Metode Penelitian, Aplikasi dalam Pemasaran*. Jakarta:Gramedia
- Walker, J.W. (1992). *Human Resource Strategy*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Waluyo, Heru. (2010). *Kontribusi Inovasi Produk, Kualitas Produk dan Ekuitas Merk dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Usaha Kecil Menengah Batik di Surakarta*. [eprints.upnjatim.ac.id/820/](http://eprints.upnjatim.ac.id/820/)