



**PENGARUH KAPABILITAS PEMASARAN, KEUNGGULAN BERSAING  
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA UKM (USAHA  
KECIL DAN MENENGAH) DI KABUPATEN LUMAJANG**

**TESIS**

**Oleh**

Mohammad Hoiron

NIM 150920101003

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2017**



**PENGARUH KAPABILITAS PEMASARAN, KEUNGGULAN BERSAING  
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA UKM (USAHA  
KECIL DAN MENENGAH) DI KABUPATEN LUMAJANG**

**TESIS**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Magister Ilmu Administrasi Bisnis (S2) dan mencapai gelar Magister Administrasi Bisnis

**Oleh**

Mohammad Hoiron

150920101003

**KONSENTRASI ADMINISTRASI BISNIS  
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2017**

## PERSEMBAHAN

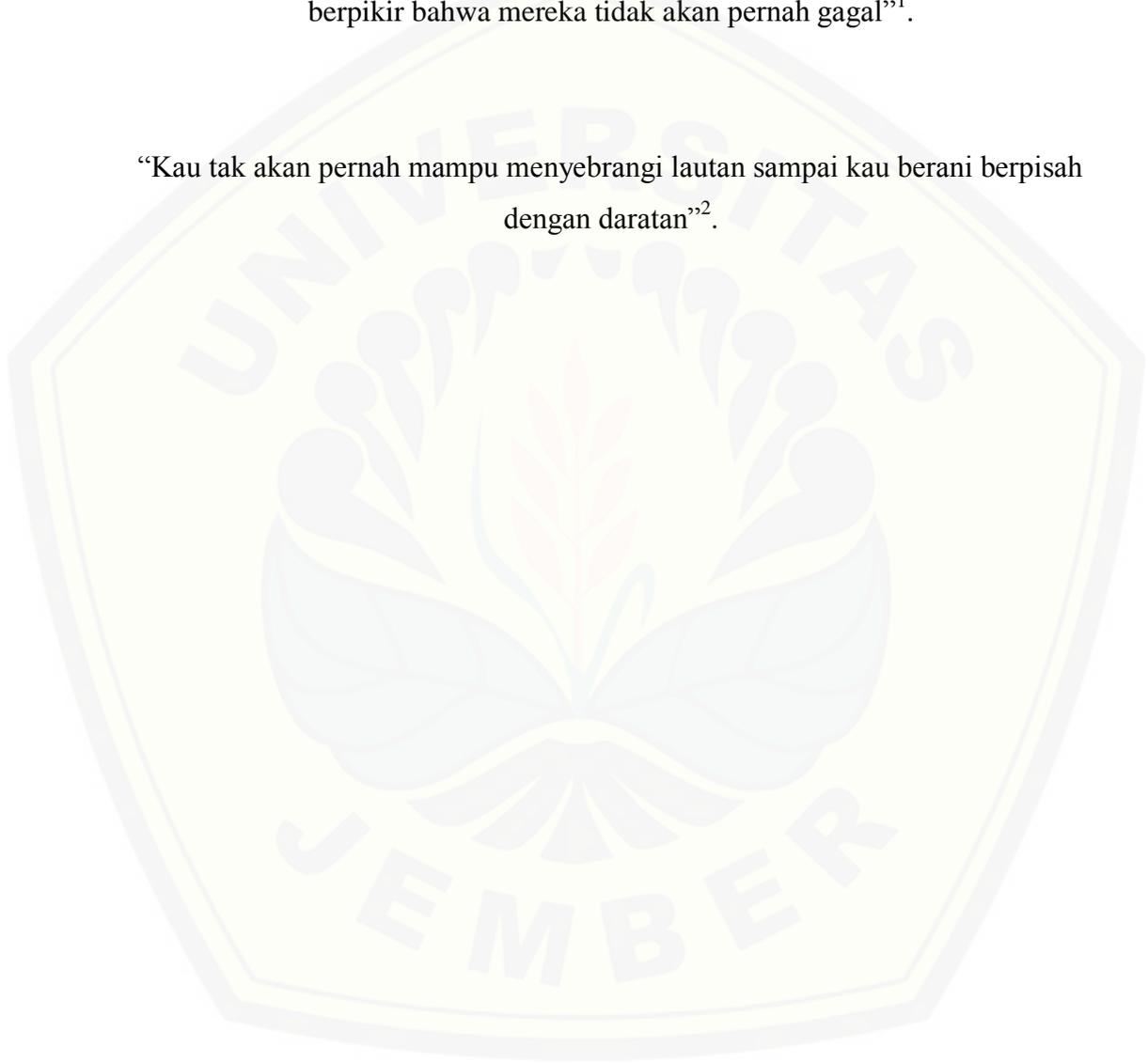
Tesis ini saya persembahkan untuk

1. Kedua orang tua saya, Ayahanda Siyadi dan Ibunda Siti Sofia yang selalu menyelipkan nama saya dalam setiap doan-Nya, terimakasih untuk semua perngorbanan, cinta dan kasihnya. Semoga kelak lelah beliau bisa terbayarkan dengan senyum kebanggaan.
2. Adik saya, Hoirin Nisa yang selalu menjadikan saya lebih semangat untuk jadi yang terbaik. Semoga kelak dia lebih baik dan lebih membanggakan dari kakaknya.
3. Guru-guru saya, dari taman kanak-kanak sampai perguruan tinggi.
4. Almamater tercinta Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

**MOTTO**

“Sukses adalah guru yang buruk. Itu hanya membuat orang pintar menjadi berpikir bahwa mereka tidak akan pernah gagal”<sup>1</sup>.

“Kau tak akan pernah mampu menyebrangi lautan sampai kau berani berpisah dengan daratan”<sup>2</sup>.



---

<sup>1</sup> Bill Gates

<sup>2</sup> Cristoper Columbus

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mohammad Hoiron.

NIM : 150920101003

Jurusan : Magister Ilmu Administrasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul “Kapabilitas Pemasaran, Keunggulan Bersaing dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja UKM di Kabupaten Lumajang” adalah benar-benar karya tulis sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 15 Desember 2017

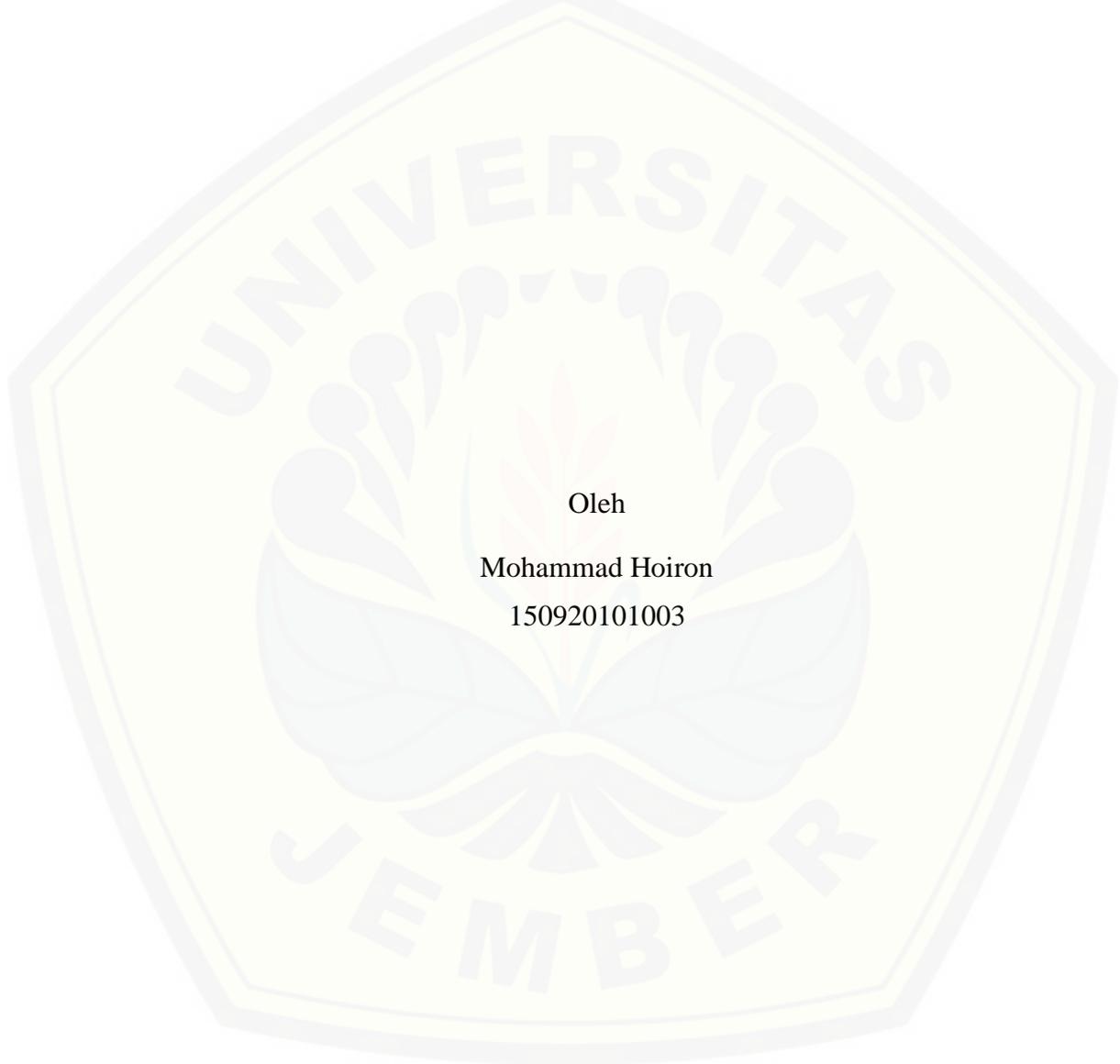
Yang menyatakan,

Mohammad Hoiron

NIM 150920101003

**TESIS**

**PENGARUH KAPABILITAS PEMASARAN, KEUNGGULAN BERSAING  
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA UKM (USAHA  
KECIL DAN MENENGAH) DI KABUPATEN LUMAJANG**



Oleh

Mohammad Hoiron

150920101003

Pendamping

Dosen Pembimbing 1 : Dr. Edy Wahyudi, M.M

Dosen Pembimbing 2 : Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si

**PENGESAHAN**

Tesis yang berjudul “*Kapabilitas Pemasaran, Keunggulan Bersaing dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja UKM di Kabupaten Lumajang*” Telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember pada:

Hari dan Tanggal : Kamis, 15 Desember 2017

Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Pukul : 08.00 WIB

Tim Penguji

Ketua Penguji

**Dr. Djoko Poernomo, M.Si,**  
**NIP.19600219 198702 1 001**

Pembimbing Utama	Pembimbing Anggota
<b><u>Dr. Edy Wahyudi, M.M</u></b> <b>NIP.19750825 200212 1 002</b>	<b><u>Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si</u></b> <b>NIP. 19790220 200212 2 001</b>
Penguji I	Penguji II
<b><u>Dr. Sasongko, M.Si</u></b> <b>NIP. 19570407 198609 1 001</b>	<b><u>Dr. Puji Wahono, M.Si</u></b> <b>NIP. 19600201198702 1 001</b>

Mengesahkan,  
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

**Dr. Ardiyanto, M. Si**  
**NIP 195808101987021002**

## RINGKASAN

**Pengaruh Kapabilitas Pemasaran, Keunggulan Bersaing dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja UKM di Kabupaten Lumajang;** Mohammad Hoiron, 150920101003; 2017 142 Halaman; Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Konsentrasi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Peningkatan kegiatan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia merupakan salah satu prioritas dalam pembangunan ekonomi nasional. Hal ini selain karena usaha tersebut merupakan tulang punggung system ekonomi kerakyatan yang tidak hanya ditujukan untuk mengurangi masalah kesenjangan antar golongan pendapatan dan antar pelaku usaha, ataupun pengentasan kemiskinan dan penyerapan tenaga kerja.

Hal yang harus diperhatikan dalam perkembangan UKM adalah kinerja UKM, karena merupakan salah satu aspek yang berperan penting dalam kemajuan UKM adalah kinerja. Terdapat beberapa variabel yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan. Pertama kapabilitas pemasaran, Urban (1991:79) yang menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai kinerja pemasarannya tergantung sejauh mana organisasi tersebut mampu menerapkan strategi pemasaran. Kedua, keunggulan bersaing, Porter (2007:15) menjelaskan bahwa strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing guna untuk memenangkan persaingan dan meningkatkan kinerja dan; ketiga, budaya organisasi, Soedjono (2005:23) Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi, di mana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. UKM harus memiliki kapabilitas pemasaran yang baik untuk menghasilkan keuntungan bagi UKM dan meningkatkan kinerja UKM. Untuk mencapai kapabilitas pemasaran dan kinerja organisasi yang baik dibutuhkan keunggulan bersaing yang harus dimiliki oleh UKM sehingga menghasilkan kinerja tinggi bagi UKM di Kabupaten Lumajang.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah paradigma kuantitatif bersifat *explanatory*. Penelitian ini dilakukan pada beberapa sektor UKM di Kabupaten Lumajang yaitu pada UKM Batik, Mebel / Furniture, Kerajinan Emas dan Kripik Pisang. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah beberapa sektor pelaku UKM di kabupaten Lumajang yang berjumlah 148 pelaku UKM. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel menggunakan rumus slovin sehingga ditemukan sampel sebanyak 109 pelaku UKM, kemudian untuk menentukan sampel / responden dilakukan dengan cara *random sampling*, dimana untuk menentukan reponden dilakukan secara acak sehingga ditemukan 109 responden (Pelaku UKM di kabupaten Lumajang). Jenis dan sumber data dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuesioner dan observasi, sedangkan data sekunder berupa dokumentasi data dari Pelaku UKM di Kabupaten Lumajang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, observasi dan studi kepustakaan. Tahap pengolahan data dengan pemeriksaan data, pengkodean dan tabulasi. Intrument penelitian dalam penelitian ini adalah kuesioner dalam bentuk pernyataan dengan menggunakan skala likert 1-5 sebagai skala pengukuran. Uji instrument penelitian dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Variabel independent dalam penelitian ini ada tiga yaitu kapabilitas pemasaran, keunggulan bersaing dan budaya organisasi dan variabel dependentnya adalah kinerja perusahaan. Sedangkan analisis uji dalam penelitian menggunakan regresi linear berganda.

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa secara parsial variabel kapabilitas pemasaran, keunggulan bersaing dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM. Berdasarkan hasil penelitian diatas, hendaknya UKM di Kabupaten Lumajang mampu mempertahankan dan meningkatkan aspek-aspek yang berkaitan dengan kapabilitas pemasaran, keunggulan bersaing dan budaya organisasi guna meningkatkan kinerja UKM.

## SUMMARY

### **The Effects of Marketing Capability, Competitive Advantage and Organizational Culture on SME Performance in Lumajang District;**

Mohammad Hoiron, 150920101003; 2017 142 Pages; Master of Science Program Administration, Concentration of Business Administration Science, Faculty of Social and Political Sciences, University of Jember.

Increasing the activities of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Indonesia is one of the priorities in national economic development. This is because the effort is the backbone of the people's economic system that is not only aimed at reducing the gap between income groups and between business actors, or poverty alleviation and employment.

The thing to be considered in the development of SMEs is the performance of SMEs, because it is one aspect that plays an important role in the progress of SMEs is performance. There are several variables that can affect the improvement of company performance. First marketing capability, Urban (1991: 79) which states that the success of an organization in achieving marketing performance depends on the extent to which the organization is able to implement marketing strategies. Second, competitive advantage, Porter (2007: 15) explains that strategy is a very important tool for achieving competitive advantage in order to win the competition and improve performance and; third, organizational culture, Soedjono (2005: 23) Organizational culture is a growing value in an organization, where the values are used to direct the behavior of members of the organization to improve organizational performance. SMEs should have good marketing capabilities to generate profits for SMEs and improve SMEs performance. To achieve good marketing capability and organizational performance, competitive advantage must be owned by SMEs so as to produce high performance for SMEs in Lumajang District.

The type of research used in this research is the explanatory quantitative paradigm. This research was conducted on several sectors of SMEs in Lumajang Regency in SMEs Batik, Furniture / Furniture, Gold Crafts and Banana Chips.

Population used in this research are some sector of SME perpetrator in Lumajang regency, amounting to 148 perpetrator of UKM. The technique used in sampling using slovin formula so that the sample of 109 SME perpetrators found, then to determine the sample / respondents done by random sampling, where to determine the reponden done randomly so that found 109 respondents (perpetrators of SMEs in Lumajang district). Types and sources of data in this study are primary data in the form of questionnaires and observations, while the data sekunder in the form of documentation data from the perpetrators of SMEs in Lumajang District. Data collection techniques in this study using questionnaires, observation and literature study. Phase data processing with data checking, coding and tabulation. Intrument research in this research is questionnaire in the form of statement by using likert scale 1-5 as the measurement scale. Test instrument research in this study using the validity test and reliability test. Independent variable in this research there are three that is marketing capability, competitive advantage and organizational culture and dependent variable is company performance While test analysis in research use multiple linear regression.

The result of regression test shows that partially variable of marketing capability, competitive advantage and organizational culture have positive and significant influence to SME performance. Based on the results of the above research, SMEs in Lumajang Regency should be able to maintain and improve the aspects related to marketing capability, competitive advantage and organizational culture in order to improve the performance of SMEs.

## PRAKATA

Puji syukur ke hadirat ALLAH SWT, atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Pengaruh Kapabilitas Pemasaran, Keunggulan Bersaing dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja UKM di Kabupaten Lumajang”. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata dua (S2) pada Jurusan Magister Ilmu Administrasi di Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Jember.

Penyusunan Tesis ini dapat berjalan dengan lancar karena banyaknya bantuan dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, maka penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Seluruh pelaku UKM di Kabupaten Lumajang terima kasih banyak atas bantuannya sehingga membantu proses penyelesaian pembuatan tesis ini;
2. Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, dan juga selaku Dosen Pembimbing Anggota, terimakasih telah meluangkan waktu dan sabar dalam memberikan pengarahan untuk penyelesaian tesis ini;
3. Dr. Edy Wahyudi, M.M selaku selaku Dosen Pembimbing Utama, terimakasih telah meluangkan waktu dan sabar memberikan pengarahan untuk penyelesaian tesis ini;
4. Dr. Ardiyanto, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
5. Seluruh Dosen dan Civitas akademika Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
6. Keluarga tercinta, Bapak, Ibuk dan Adek Hoirin, terimakasih selalu menjadi motivasi. Semoga kelak ananda bisa menjadi kebanggaan keluarga.

7. Seluruh sahabat seperjuanganku mencapai gelar Magister ilmu Administrasi 2015, coba mengutip bait dalam puisi Filsuf asal Jerman Friedrich Nietzsche “*Ein Guter Schriftsteller Nur Seinen Eigenen Geist, Sondern Auch Den Geist Seiner Freunde*” yang artinya “ seorang penulis yang baik tidak hanya memiliki semangat dirinya sendiri tetapi juga semangat para sahabatnya”, terimakasih untuk setiap moment yang nantinya pasti kurindukan.
8. Semua pihak yang memberikan kontribusi dalam penyusunan tesis ini yang peneliti tidak dapat menyebutkan satu persatu.

Penulis juga menerima kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan tesis ini. Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi segenap pihak yang membutuhkan.

Jember, 15 Desember 2017

Penulis

**DAFTAR ISI**

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PEMBIMBING.....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>vii</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>viii</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>x</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xx</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian .....</b>	<b>17</b>
<b>1.4 Manfaat Penelitian .....</b>	<b>18</b>
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Manajemen Strategi.....</b>	<b>19</b>
2.1.1 Pengertian manajemen Strategi .....	19
<b>2.2 Kinerja Perusahaan .....</b>	<b>22</b>
2.2.1 Definisi Kinerja Perusahaan .....	22
2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja .....	23
2.2.3 Manfaat Pengukuran Kinerja .....	24
2.2.4 Indikator Kinerja Perusahaan.....	24
<b>2.3 Pemasaran.....</b>	<b>27</b>

2.3.1 Pengertian Pemasaran .....	27
2.3.2 Bauran Pemasaran.....	28
2.3.3 Kapabilitas Pemasaran .....	31
<b>2.4 Keunggulan Bersaing.....</b>	<b>33</b>
2.4.1 Pengertian Keunggulan Bersaing.....	33
2.4.2 Keunggulan-Keunggulan Dalam Persaingan .....	34
2.4.3 Dimensi Keunggulan Bersaing .....	36
<b>2.5 Budaya Organisasi .....</b>	<b>36</b>
2.5.1 Pengertian Budaya .....	36
2.5.2 Pengertian Organisasi .....	40
2.5.3 Budaya Organisasi .....	41
2.5.4 Fungsi Budaya Organisasi .....	42
2.5.5 Karakteristik Budaya Organisasi .....	43
<b>2.6 Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>44</b>
<b>2.7 Hubungan Kapabilitas Pemasaran dan Kinerja.....</b>	<b>46</b>
<b>2.8 Hubungan Keunggulan Bersaing dan Kinerja.....</b>	<b>46</b>
<b>2.9 Hubungan Kapabilitas Pemasaran dan Kinerja .....</b>	<b>47</b>
<b>2.10 Kerangka Konseptual.....</b>	<b>47</b>
<b>2.11 Hipotesis Penelitian.....</b>	<b>48</b>
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>50</b>
<b>3.1 Jenis Penelitian.....</b>	<b>50</b>
<b>3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....</b>	<b>50</b>
<b>3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....</b>	<b>50</b>
3.3.1 Populasi Penelitian.....	51
3.3.2 Sampel Penelitian .....	52
<b>3.4 Jenis dan Sumber Data .....</b>	<b>53</b>
<b>3.5 Teknik Pengumpulan Data .....</b>	<b>54</b>
<b>3.6 Tahap Pengolahan Data .....</b>	<b>55</b>
<b>3.7 Identifikasi Operasional Variabel .....</b>	<b>55</b>
<b>3.8 Definisi Operasional Variabel .....</b>	<b>56</b>
<b>3.9 Instrumen dan Skala Pengukuran.....</b>	<b>60</b>

<b>3.10 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrument Penelitian.....</b>	<b>61</b>
3.10.1 Uji Validitas.....	61
3.10.2 Uji Reliabilitas .....	62
<b>3.11 Metode Analisis Data .....</b>	<b>63</b>
<b>3.12 Uji Asumsi Klasik.....</b>	<b>63</b>
<b>3.13 Analisis Regresi Linear Berganda .....</b>	<b>64</b>
<b>3.14 Uji Hipotesis.....</b>	<b>65</b>
<b>3.15 Kerangka Pemecahan Masalah .....</b>	<b>67</b>
<b>3.16 Tahap Penarikan Kesimpulan .....</b>	<b>68</b>
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>69</b>
<b>4.1 Pengertian Usaha Mikro Kecil dan Menengah.....</b>	<b>69</b>
<b>4.2 Empat Sektor UKM di kabupaten Lumajang.....</b>	<b>72</b>
4.2.1 UKM Batik .....	72
4.2.2 UKM Mebel dan Furniture .....	74
4.2.3 UKM Kerajinan Emas dan Perak.....	75
4.2.4 UKM Kripik Pisang .....	76
<b>4.3 Deskripsi Responden .....</b>	<b>78</b>
4.3.1 Responden Berdasarkan Umur .....	78
4.3.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	79
4.3.3 Responden Berdasarkan Pernikahan.....	79
4.3.4 Responden Berdasarkan Pendidikan.....	80
4.3.5 Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	81
<b>4.4 Deskripsi Variabel Penelitian .....</b>	<b>82</b>
4.4.1 Variabel Bebas (X) .....	82
4.4.1 Variabel Terikat (Y).....	85
<b>4.5 Uji Instrument.....</b>	<b>85</b>
4.5.1 Uji Validitas .....	85
4.5.2 Uji Reliabilitas .....	87
<b>4.6 Uji Asumsi Klasik .....</b>	<b>88</b>
4.6.1 Uji Normalitas.....	88
4.6.2 Uji Multikolinieritas .....	89

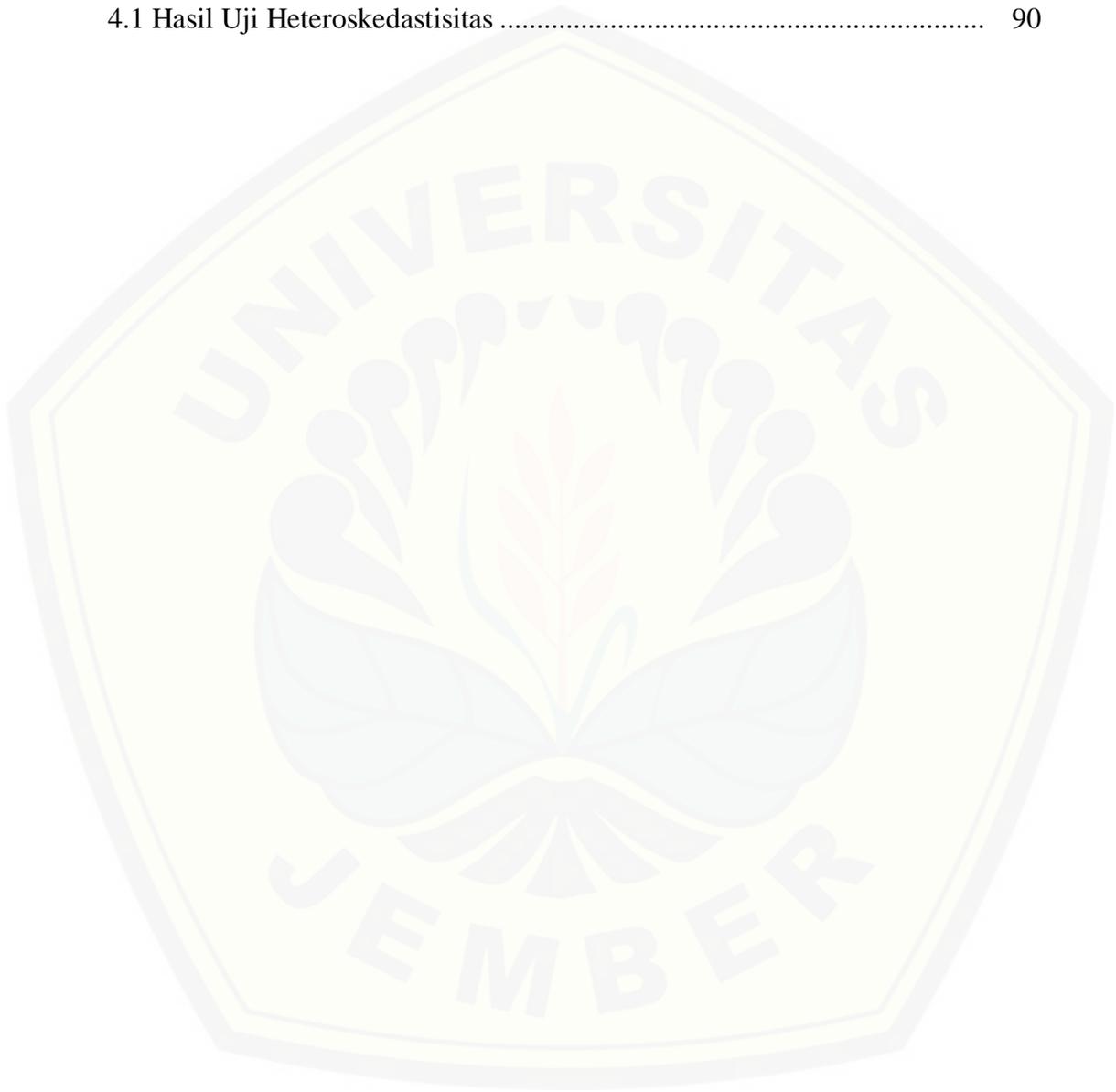
4.6.3 Uji Heteroskedastisitas .....	89
<b>4.7 Analisis Regresi Linier Berganda.....</b>	<b>90</b>
<b>4.8 Uji Hipotesis Penelitian .....</b>	<b>92</b>
<b>4.9 Pembahasan Hasil Penelitian.....</b>	<b>92</b>
4.9.1 Pengaruh Kapabilitas Pemasaran Terhadap Kinerja UKM .....	92
4.9.2 Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja UKM.....	95
4.9.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja UKM .....	97
<b>4.10 Keterbatasan Penelitian .....</b>	<b>100</b>
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>101</b>
5.1 Kesimpulan.....	101
5.2 Saran .....	101
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

**DAFTAR TABEL**

	<b>Halaman</b>
1.1 Tabel Jumlah Usaha UMKM dan Usaha Besar (UB) di Indonesia .....	5
1.2 Tabel Perkembangan Jumlah Tenaga Kerja pada Usaha Besar dan UMKM dari tahun 2011 sd 2016. ....	6
2.1 Tabel Penelitian Terdahulu .....	46
3.1 Populasi dan Sampel Penelitian .....	52
3.2 Definisi Operasional Variabel Kapabilitas Pemasaran .....	57
3.3 Definisi Operasional Variabel Keunggulan Bersaing.....	58
3.4 Definisi Operasional Variabel Budaya Organisasi .....	59
3.5 Definisi Operasional Variabel Kinerja perusahaan.....	60
4.1 Kriteria UMKM .....	70
4.2 Distribusi Frekuensi Umur .....	78
4.3 Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin .....	79
4.4 Distribusi Frekuensi Perkawinan .....	79
4.5 Distribusi Frekuensi Pendidikan .....	80
4.6 Distribusi Frekuensi Masa Kerja.....	81
4.7 Distribusi Frekuensi Penilaian Responden terhadap Kapabilitas Pemasaran ...	82
4.8 Distribusi Frekuensi Penilaian Responden terhadap Keunggulan Bersaing .....	83
4.9 Distribusi Frekuensi Penilaian Responden terhadap Budaya Organisasi .....	84
4.10 Distribusi Frekuensi Kinerja organisasi .....	85
4.11 Validitas Instrumen .....	86
4.12 Hasil Uji Multikolinearitas.....	89
4.13 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	90

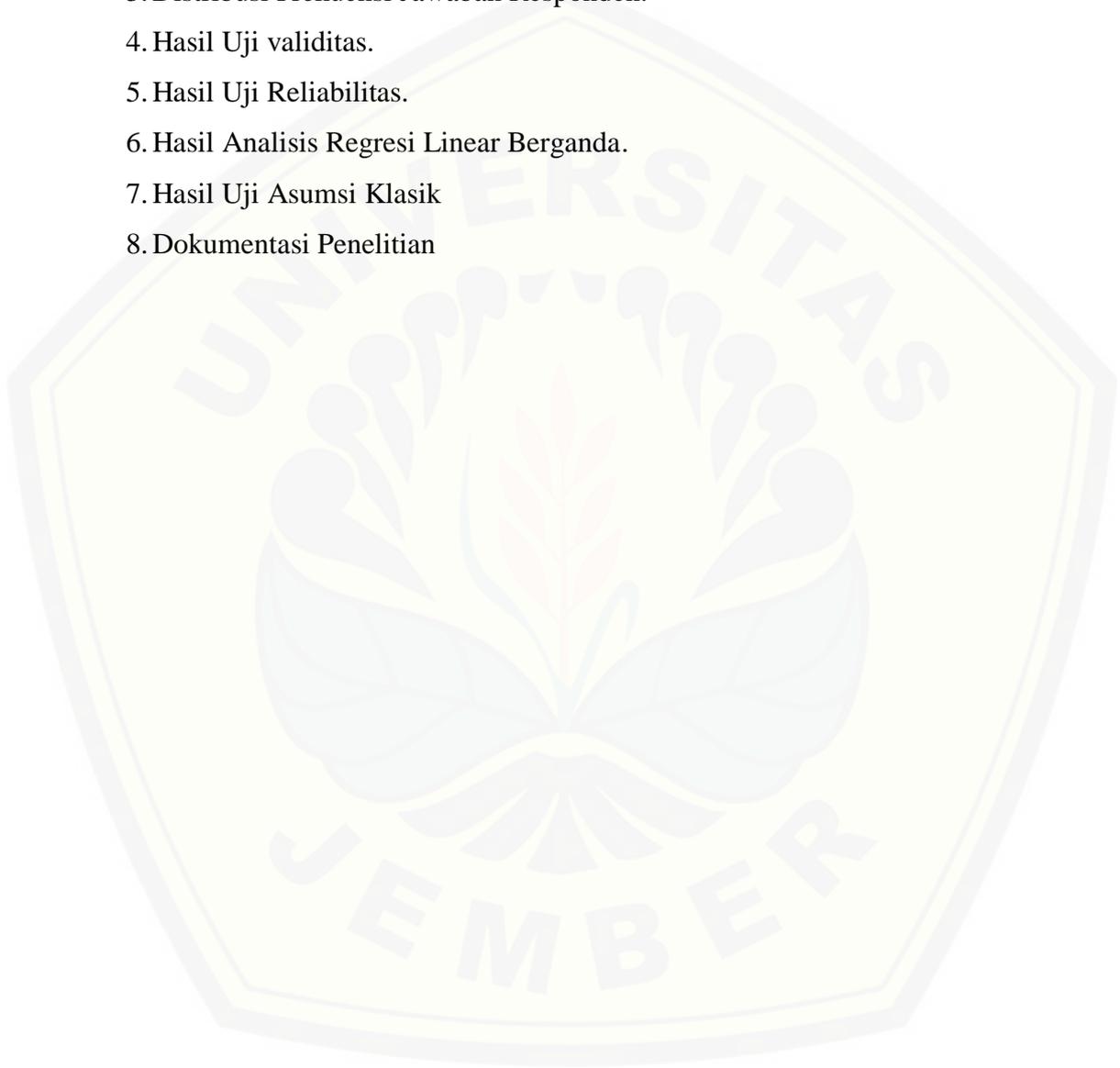
**DAFTAR GAMBAR**

	<b>Halaman</b>
2.1 Hipotesis Penelitian.....	49
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	67
4.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	90



**DAFTAR LAMPIRAN**

1. Lembar Kuesioner Penelitian.
2. Rekapitulasi dan Jawaban Responden.
3. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden.
4. Hasil Uji validitas.
5. Hasil Uji Reliabilitas.
6. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.
7. Hasil Uji Asumsi Klasik
8. Dokumentasi Penelitian



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Peningkatan kegiatan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia merupakan salah satu prioritas dalam pembangunan ekonomi nasional. Hal ini selain karena usaha tersebut merupakan tulang punggung system ekonomi kerakyatan yang tidak hanya ditujukan untuk mengurangi masalah kesenjangan antar golongan pendapatan dan antar pelaku usaha, ataupun pengentasan kemiskinan dan penyerapan tenaga kerja. Lebih dari itu, pengembangannya mampu memperluas basis ekonomi dan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam mempercepat perubahan struktural, yaitu meningkatnya perekonomian daerah dan ketahanan ekonomi nasional.

Program dan kegiatan yang dilakukan pemerintah pusat dalam upaya mengembangkan sektor UKM selama ini cukup baik. Pemerintah membuktikan perhatiannya terhadap UKM dengan meluncurkan UU No. 20 Tahun 2008 tentang UKM. Dengan adanya peraturan yang menjadi payung hukum, gerak UKM menjadi semakin leluasa. Persoalan klasik seperti akses permodalan kepada lembaga keuangan pun mulai bisa teratasi. Karena di dalam peraturan itu tercantum mengenai perluasan pendanaan dan fasilitasi oleh perbankan dan lembaga jasa keuangan non-bank. Peningkatan peran dan kegiatan usaha sektor ini semakin nampak khususnya sejak era krisis ekonomi dan keuangan pada tahun 1997. Ditengah-tengah proses restrukturisasi sektor korporat dan BUMN yang berlangsung lamban, sektor ini telah menunjukkan perkembangan yang terus meningkat dan bahkan mampu menjadi penopang pertumbuhan ekonomi nasional. Kondisi dan fakta tersebut sejalan dengan hasil penelitian empiris yang dilakukan Demirbag (2006) yang menyimpulkan bahwa keberhasilan usaha kecil dan menengah (*small-medium enterprises*) memiliki dampak langsung terhadap pembangunan ekonomi baik pada negara maju maupun negara berkembang.

Beberapa lembaga atau instansi bahkan UU memberikan definisi Usaha Kecil Menengah (UKM), diantaranya adalah Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Menekop dan UKM), Badan Pusat Statistik (BPS), Keputusan Menteri Keuangan No 316/KMK.016/1994 tanggal 27 Juni 1994, dan UU No. 20 Tahun 2008. Definisi UKM yang disampaikan berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Menurut Kementerian Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Menekop dan UKM), bahwa yang dimaksud dengan Usaha Kecil (UK), termasuk Usaha Mikro (UMI), adalah entitas usaha yang mempunyai memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, dan memiliki penjualan tahunan paling banyak Rp 1.000.000.000. Sementara itu, Usaha Menengah (UM) merupakan entitas usaha milik warga negara Indonesia yang memiliki kekayaan bersih lebih besar dari Rp 200.000.000 s.d. Rp 10.000.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan.

Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi UKM berdasarkan kuantitas tenaga kerja. Usaha kecil merupakan entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5 s.d 19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan entitas usaha yang memiliki tenaga kerja 20 s.d. 99 orang.

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 316/KMK.016/1994 tanggal 27 Juni 1994, usaha kecil didefinisikan sebagai perorangan atau badan usaha yang telah melakukan kegiatan/usaha yang mempunyai penjualan/omset per tahun setinggi-tingginya Rp 600.000.000 atau aset/aktiva setinggi-tingginya Rp 600.000.000 (di luar tanah dan bangunan yang ditempati) terdiri dari : (1) badang usaha (Fa, CV, PT, dan koperasi) dan (2) perorangan (pengrajin/industri rumah tangga, petani, peternak, nelayan, perambah hutan, penambang, pedagang barang dan jasa)

Pada tanggal 4 Juli 2008 telah ditetapkan Undang-undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Definisi UKM yang disampaikan oleh Undang-undang ini juga berbeda dengan definisi di atas. Menurut UU No 20 Tahun 2008 ini, yang disebut dengan Usaha Kecil adalah entitas yang memiliki kriteria sebagai berikut : (1) kekayaan bersih lebih dari Rp

50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; dan (2) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah). Sementara itu, yang disebut dengan Usaha Menengah adalah entitas usaha yang memiliki kriteria sebagai berikut : (1) kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; dan (2) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Penelitian ini menggunakan definisi UKM menurut UU nomor 20 tahun 2008 tentang UMKM yaitu: usaha kecil merupakan usaha yang memiliki kekayaan bersih lebih dari 50 juta sampai dengan paling banyak 500 juta rupiah. Sedangkan usaha menengah yaitu yang memiliki kekayaan 500 juta sampai 10 milyar rupiah. Peneliti menggunakan kriteria ini karena data yang diperoleh salah satunya dari dinas perindustrian dan perdagangan banyak memaparkan jumlah modal yang ada pada UKM.

Usaha kecil dan menengah memiliki kemampuan untuk menciptakan lapangan kerja dengan biaya minimum, mereka adalah pelopor dalam dunia inovasi dan memiliki fleksibilitas tinggi yang memungkinkan usaha tersebut untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, Brock (1990). Peran yang dimainkan oleh sektor ini diharapkan akan tetap berlanjut dengan cara pemerintah dan pihak terkait memiliki acuan yang jelas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja usaha tersebut. Kinerja sektor usaha kecil dan menengah (UKM) dipengaruhi oleh dua faktor utama yakni faktor-faktor eksternal dan faktor-faktor internal. Faktor internal meliputi aspek SDM (pemilik, pengelola, dan karyawan), aspek keuangan, aspek teknis produksi dan aspek pemasaran. Sedangkan faktor eksternal terdiri dari kebijakan pemerintah, aspek sosial budaya dan ekonomi, serta peranan lembaga terkait seperti pemerintah, perguruan tinggi, Maupa (2004).

Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM (2014) jumlah perusahaan berskala UKM di Indonesia pada tahun 2012 sebesar 1,2 persen yakni sebanyak 678.415 unit, mampu menyerap tenaga kerja sebanyak 7.797.993 orang, serta berperan terhadap Produk Domestik Bruto nasional (PDB) menurut harga berlaku sebesar Rp. 1.918.447 miliar atau 23,27 persen dari total PDB nasional. Namun banyak studi maupun data nasional yang ada menunjukkan bahwa kinerja UKM di Indonesia masih relatif buruk bukan saja dibandingkan dengan usaha besar (UB), tetapi juga dibandingkan dengan UKM di negara-negara maju Tambunan (2012:13). Egbu (2001:34) menjelaskan bahwa beberapa kelemahan UKM antara lain ketidakmampuan mendanai program *knowledge management* jangka panjang dan beresiko, kelemahan dalam kompetensi teknologi informasi, dan kelemahan dalam investasi pada pelatihan dan pendidikan.

Kelemahan karakteristik UKM secara umum di Indonesia yang dijelaskan oleh Anoraga dan Sudantoko (2002:18) yaitu: Sistem pembukuan yang relatif sederhana dan cenderung tidak mengikuti kaidah administrasi pembukuan standar. Pembukuan UKM biasanya tidak di *up to date* sehingga sulit menilai kinerjanya, Margin usaha yang cenderung tipis mengingat persaingan yang sangat tinggi, modal terbatas, pengalaman manajerial dan mengelola perusahaan masih sangat terbatas, skala ekonomi yang terlalu kecil, sehingga sulit mengharapkan untuk mampu menekan biaya mencapai titik efisiensi jangka panjang, Kemampuan pemasaran dan negosiasi pasar sangat terbatas, kemampuan untuk memperoleh sumber dana dari pasar modal rendah, mengingat keterbatasan dari sistem administrasinya. Untuk mendapatkan dana di pasar modal, sebuah perusahaan harus mengikuti sistem administrasi standard dan harus transparan.

Kusumawijaya (2012:11) menjelaskan bahwa Departemen Perindustrian dan Perdagangan mengelompokkan permasalahan UKM ke dalam dua kategori, yaitu masalah internal dan masalah eksternal. Masalah internal adalah masalah yang dapat dipengaruhi oleh pengusaha, sedangkan masalah eksternal antara lain: kesadaran dan kemauan pengusaha untuk menerapkan *knowledge* dan teknologi tepat guna di perusahaan masih sangat terbatas, keterbatasan modal untuk melakukan perbaikan teknologi, kurangnya kemampuan pengusaha untuk

memanfaatkan peluang usaha, dan lemahnya akses dan terbatasnya informasi tentang sumber teknologi dan knowledge. Sedangkan masalah eksternal antara lain: sebagian hasil penelitian dan pengembangan yang ada hingga saat ini bukan yang diperlukan UKM, Proses alih teknologi kepada UKM belum optimal, antara lain keterbatasan tenaga pendamping di lapangan, Publikasi hasil penelitian dan pengembangan masih terbatas dan penyebarannya belum menjangkau UKM diseluruh wilayah, dan pembiayaan untuk pengembangan knowledge dan teknologi termasuk pembelian mesin baru untuk UKM masih terbatas.

Sektor industri UMKM tidak saja berpotensi memberikan kontribusi ekonomi yang besar melalui nilai tambah, lapangan kerja dan devisa, tetapi juga mampu memberikan kontribusi menuju transformasi kultural masyarakat ke arah modernisasi yang menunjang daya saing suatu wilayah. Pembangunan sektor industri merupakan bagian integral dari pembangunan daerah yang harus dilaksanakan secara terpadu dan berkelanjutan, sehingga pembangunan bidang industri UMKM dapat memberikan manfaat yang besar bagi masyarakat. Angka pertumbuhan produksi industri UMKM mempunyai peran strategis dan dapat digunakan sebagai indikator dini terhadap perkembangan produksi dari perusahaan, baik skala besar, menengah, kecil maupun mikro. Bila dilihat dari jumlah UMKM di Indonesia sejak tahun 2012 sampai dengan tahun 2016 mengalami peningkatan secara signifikan. Hal ini bisa dilihat dari tabel 1.1

Tabel 1.1 Jumlah Usaha UMKM dan Usaha Besar (UB) di Indonesia (dalam Unit)

<b>Nama Usaha</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
UMKM	51.409.612	52.769.426	54.114.821	55.206.444	56.534.592
UB	4.650	4.676	5.150	4.952	4.968

Sumber BPS yang sudah diolah

Berdasarkan diatas UMKM mengalami perkembangan dilihat dari beberapa indikator diantaranya jumlah unit usaha UMKM terus mengalami peningkatan dari 55.206.444 unit usaha pada tahun 2015 menjadi 56.534.592 unit usaha pada tahun 2016. Bila dilihat dari penyerapan tenaga kerja, bahwa UMKM

di Indonesia dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2016 mampu menyerap tenaga kerja jauh lebih banyak dibandingkan Usaha besar dan selalu mengalami peningkatan. Hal ini bisa dilihat pada tabel 1.2

Tabel 1.2 Perkembangan jumlah tenaga kerja pada Usaha Besar dan UMKM dari tahun 2011 sd 2016.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Usaha Besar</b>	2.756.205	2.692.374	2.753.049	2.891.224	3.150.645	3.537.162
<b>UMKM</b>	94.024.287	96.193.623	98.238.913	101.722.458	107.657.509	114.144.082
<b>Total</b>	96.708.483	98.885.997	100.991.962	104.613.682	110.808.154	117.681.244

Sumber : [www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id)

Berdasarkan jumlah tenaga kerja yang dapat terserap oleh UMKM juga terus mengalami peningkatan contohnya pada tahun 2015 menjadi 107.657.509 orang yang sebelumnya pada tahun 2014 jumlah tenaganya berjumlah 101.722.458 orang. Begitu juga pada tahun 2016 menjadi 114.14408 orang.

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang diberlakukan pada tahun 2015 merupakan harapan, peluang, dan tantangan bagi UKM di Indonesia. Kawasan ASEAN dengan jumlah penduduk sebanyak 590.634 juta jiwa merupakan potensi yang besar bagi produk UKM. ASEAN berharap dapat membentuk sebuah pasar tunggal dan basis produksi sebelum tahun 2015, Dipta (2012). Pada intinya jika MEA benar-benar terjadi, tidak ada lagi hambatan terhadap arus barang dan jasa, manusia dan modal antara negara-negara anggota ASEAN. Dengan demikian dapat dipastikan bahwa persaingan usaha pada skala UKM akan semakin ketat karena UKM Indonesia akan bersaing langsung dengan UKM Negara-Negara ASEAN lainnya, terlebih telah diberlakukan pula perdagangan bebas antara China ASEAN Free Trade Area (CAFTA) saat ini.

Kelangsungan organisasi atau perusahaan tergantung pada sumber daya yang dimiliki dan strategi apa yang dipilih dalam memberdayakan sumber daya internal itu untuk merespons ancaman dan peluang eksternal Hit (2007:81). Apabila suatu perusahaan dapat mencocokkan sumber daya internalnya dengan

peluang lingkungan eksternalnya, atau menggunakannya untuk mengurangi atau menghilangkan dampak ancaman, maka perusahaan tersebut telah mencapai kelayakan strategis. Mengembangkan sumber daya yang ada dalam perusahaan merupakan langkah baik untuk meningkatkan kualitas perusahaan, misalnya mengembangkan sumber daya manusia dan mengembangkan strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan.

Pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan-kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang dan untuk mendapatkan laba. Berhasil tidaknya dalam pencapaian tujuan bisnis tergantung kepada keahlian perusahaan, salah satunya dalam menjalankan strategi pemasaran. Selain itu tergantung pula pada kemampuan perusahaan untuk mengkombinasikan fungsi-fungsi tersebut agar usaha perusahaan dapat berjalan lancar.

Pada dasarnya tujuan dalam mendirikan perusahaan adalah mencari laba semaksimal mungkin. Perusahaan dapat menjual produknya dengan harga yang menguntungkan pada tingkat kualitas yang diharapkan, akan mampu mengatasi tantangan dari para pesaing terutama dalam bidang pemasaran. Oleh karena itu untuk menarik konsumen melakukan pembelian maka perusahaan harus bisa menerapkan suatu strategi pemasaran yang tepat sesuai dengan kondisi pasar yang dihadapi. Keberhasilan strategi pemasaran dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu riset dan analisa pasar, keputusan tentang produk, penetapan harga, promosi dan distribusi (*marketing mix*).

Inti utama dari kegiatan pemasaran yang dikenal luas adalah bauran pemasaran (*marketing mix*), yang mencakup 4P (*Product, Price, Place, Promotion*). Keempat variable tersebut merupakan kombinasi yang mempunyai peran yang sama dan merupakan satu kesatuan guna menunjang sukses perusahaan. Karena itu product, price, place dan promotion dapat digunakan oleh perusahaan yang bersangkutan untuk menyusun strategi dasar perusahaan yang dapat menjadi acuan bagi penyusunan strategi pemasaran yang efektif. Pada pelaksanaannya alat pemasaran (*marketing mix*) tersebut dilakukan secara berbeda-beda dan unik, tetapi tujuan akhir dari *marketing mix* tersebut adalah

meningkatkan penjualan dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut dan menghasilkan laba.

Laba bukan satu-satunya tujuan perusahaan didirikan, tetapi ia tidak boleh diabaikan begitu saja, sebab kelangsungan hidup perusahaan ditentukan seberapa besar sumbangan yang mampu diberikan dalam bentuk laba atas investasi-investasi yang dilakukan, pada suatu kegiatan usaha tertentu. Oleh karena itu pengelolaan yang baik terhadap semua aktivitas perusahaan terutama yang berhubungan dengan aktivitas pemasaran. Hal ini sangat relevan dengan upaya mempertahankan dan meningkatkan kinerja pemasaran. Pendapat ini didukung Urban (1991:79) yang menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai kinerja pemasarannya tergantung sejauh mana organisasi tersebut mampu menerapkan strategi pemasaran yang tepat pada konsumen sasarannya.

Kapabilitas pemasaran (*marketing capabilities*) dipandang berpotensi menjadi salah satu konsep pokok di dalam disiplin Pemasaran yang dapat diandalkan untuk menghadapi peningkatan kompleksitas fenomena bisnis masa depan. Kapabilitas pemasaran dapat diartikan sebagai proses terintegrasi yang dirancang untuk menerapkan kumpulan pengetahuan, ketrampilan dan sumber daya perusahaan bagi usaha yang terkait dengan kebutuhan pasar. Kapabilitas pemasaran memungkinkan bisnis atau perusahaan memberikan nilai tambah dan menciptakan nilai bagi pelanggan serta menjadi kompetitif. Sudut pandang berdasar sumber daya perusahaan menganjurkan hasil yang diharapkan pencapaian kinerja yang unggul dan bersaing.

Sebagian UKM masih mempunyai berbagai kelemahan yang bersifat eksternal, seperti kurangnya kemampuan untuk beradaptasi terhadap pengaruh lingkungan yang strategis, kurang cekatan dalam peluang – peluang usaha, kurangnya kreativitas dan inovasi dalam mengantisipasi berbagai tantangan sebagai akibat resesi ekonomi yang berkepanjangan. Disamping itu faktor internal dari sebagian UKM yaitu kurangnya kemampuan manajerial dan keterampilan, kurangnya akses terhadap informasi teknologi, permodalan dan pasar. Kelemahan internal ini disebabkan sebagian SDM pengelola UKM kurang berkualitas dalam mengantisipasi berbagai masalah yang sedang dihadapi

Sugiarto (2008). Untuk itu UKM perlu mengembangkan diri untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dihadapi saat ini, salah satunya mengembangkan kapabilitas pemasaran seperti Kemampuan menyediakan barang khususnya pada pedagang pengecer adalah kemampuan mendapatkan pemasok yang harganya lebih murah dengan kualitas yang sama. Banyak perusahaan sulit mendapatkan pemasok barang dengan harga yang murah serta kualitas yang baik. Kecepatan mendapatkan barang untuk dijual kepada konsumen serta mendapatkan pemasok yang tepat sangat penting bagi perusahaan. Perusahaan pengecer yang menjual berbagai macam dagangan, sering dihadapkan pada persaingan dengan perusahaan lain untuk mendapatkan barang baru secara cepat. Kemampuan untuk mendapatkan barang dengan pemasok baru itulah harus dimiliki perusahaan. Sebab kadangkala perusahaan bisa mendapatkan barang dari pemasok bukan tangan pertama melainkan sudah tangan kedua atau ketiga. Hal ini akan mempengaruhi pada harga yang akan dijual. Perusahaan juga harus memiliki kemampuan menyediakan barang dengan cepat ketika dibutuhkan pembeli. Kemampuan menyediakan barang dengan cepat sesuai dengan kebutuhan pembeli adalah menyangkut pelayanan (kualitas pelayanan).

Banyak barang baru yang sudah lebih dahulu dikenal konsumen melalui media masa, tetapi barang tersebut belum terjual di toko. Dalam kondisi semacam ini maka toko hendaknya memiliki kemampuan menemukan pemasok dan bila perlu cepat-cepat menjadi agen agar tidak diambil oleh toko lain. Kemampuan mendapatkan barang dengan mendekati para pemasok merupakan kemampuan yang harus dimiliki agar perusahaan lebih cepat menjual barang tersebut. Barang siapa yang cepat memasarkan, merekalah yang cepat mendapatkannya.

Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk mencetak tenaga kerja yang mampu memasarkan barang serta memiliki etika moral yang baik. Kemampuan perusahaan menciptakan karyawan yang mampu bekerja dengan baik merupakan tantangan bagaimana perusahaan mampu membuat kebijakan agar karyawan terus meningkatkan kemampuannya, baik kemampuan kepribadian yang menyangkut mental seseorang maupun kemampuan teknis (*technical skill*).

Kemampuan perusahaan dalam memberikan harga yang murah dalam arti rasional, yaitu harga tidak jauh lebih mahal dari pesaing atau bila perlu harga lebih murah dengan pesaing. Kemampuan ini sangat dibutuhkan perusahaan agar perusahaan tidak kehilangan pelanggan. Banyak faktor yang mempengaruhi harga diantaranya faktor biaya. Ketika perusahaan mampu menekan biaya maka perusahaan dengan sendirinya mampu menentukan harga yang lebih murah dibandingkan pesaing.

Kemampuan perusahaan memberikan pelayanan kepada konsumen merupakan hal yang tidak bisa ditawar bagi perusahaan pengecer agar mereka tidak hanya menjadi pelanggan setia, tetapi akan berpengaruh memberikan informasi kepada pihak lain untuk tertarik menjadi pelanggan baru bagi perusahaan tersebut. Dalam hal ini perusahaan harus memiliki orientasi pasar dalam strategi yang diterapkan karena orientasi pasar akan berdampak pada kinerja perusahaan.

Tjiptono (2008:61) mengatakan konsep orientasi layanan (*service orientation*) erat kaitannya dengan konsep orientasi pasar (*market orientation*). Bila orientasi layanan lebih menekankan aspek praktis, kebijaksanaan, dan prosedur layanan sebuah organisasi, orientasi pasar lebih fokus pada pelayanan antara kapabilitas unit organisasi dan kebutuhan pelanggan dalam rangka mencapai tujuan kinerja bisnis. Pedagang pengecer dalam memberikan kualitas pelayanan umumnya pada bagaimana mereka mampu mengirim barang dengan cepat. Kecepatan pengiriman barang atau kecepatan jarak order dengan pengiriman barang sangat dibutuhkan oleh pelanggan. Seringkali pelanggan merasa dirugikan karena barang yang telah dipesan tidak kunjung datang, padahal barang tersebut sangat dibutuhkan. Pelanggan yang merasa puas akibat pelayanan perusahaan akan menjadi pelanggan yang setia. Pelanggan setia, tidak akan pindah kepada orang lain, melainkan percaya kepada perusahaan tersebut. Perusahaan yang memiliki kemampuan menjadikan pelanggan setia akan lebih membawa pada keuntungan bagi perusahaan.

Menurut Barney (2007) mengatakan bahwa untuk memahami kinerja perusahaan, sangat penting untuk melihat diluar analisis ancaman (*threats*) dan

kesempatan (*opportunities*) yang ada di lingkungan perusahaan (*eksternal*) dan memeriksa kekuatan dan kelemahan unik yang dimiliki perusahaan tersebut (*internal*). Salah satu caranya dalam menganalisis kekuatan dan kelemahan perusahaan (*internal*) yaitu dengan menggunakan kerangka Resource-Based View (RBV) yang berfokus pada sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan dimana eksploitasi sumberdaya dan kapabilitas tersebut dapat menghasilkan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Sedangkan menurut Kotler (2005:24) persaingan adalah bagaimana perusahaan mampu menonjolkan produk unggulannya agar dapat dibandingkan dengan produk perusahaan lainnya. Dalam meningkatkan persaingan masing-masing perusahaan harus dapat memenangkan persaingan tersebut dengan menampilkan produk yang terbaik dan dapat memenuhi selera konsumen yang selalu berkembang dan berubah-ubah. Untuk memenangkan persaingan yang semakin kompetitif para pelaku usaha dituntut untuk mampu menciptakan keunggulan bersaing atas produk dan layanannya dalam upaya memuaskan pelanggan.

UKM di Indonesia jumlahnya sangat banyak salah satunya di Kabupaten Lumajang adalah sebuah kabupaten di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Ibu kotanya adalah Lumajang. Kabupaten ini berbatasan dengan Kabupaten Probolinggo di utara, Kabupaten Jember di timur, Samudra Hindia di selatan, serta Kabupaten Malang di barat. Kabupaten Lumajang terletak di wilayah Tapal Kuda, Jawa Timur. Jumlah UKM di Kabupaten Lumajang sekitar 10.521 unit UKM (Data Disperindag Kabupaten Lumajang 2016). Terdiri dari berbagai jenis usaha mulai dari kerajinan, makanan dan minuman olahan dan lain sebagainya.

Dalam menerapkan bisnisnya UKM perlu menerapkan strategi untuk memperoleh keunggulan bersaing. Pada saat ini, pentingnya keunggulan bersaing sangat besar. Jadi keunggulan bersaing adalah tentang bagaimana suatu perusahaan benar-benar dapat menerapkan strategi generik tersebut kedalam prakteknya. Pada dasarnya keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang perusahaan mampu ciptakan untuk pembelinya. Keunggulan bersaing mungkin mengambil bentuk harga yang lebih rendah dibandingkan harga pesaing untuk manfaat yang sesuai atau penyediaan manfaat unik yang lebih sekedar

mengimbangi harga premi. Keunggulan bersaing akan membangun kecakapan untuk performa aktivitas yang lebih dari lawan usaha atau lebih efektif dari pesaing, dengan kata lain perusahaan membangun keunggulan bersaing ketika memanfaatkan kekuatan untuk beberapa aktivitas lebih dari performanya.

Sebuah perusahaan menempati posisi keunggulan bersaing adalah disebabkan keunggulan komparatif dalam sumber daya menghasilkan nilai superior pada biaya yang lebih rendah. Keunggulan bersaing tidak dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai suatu keseluruhan. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya.

Secara umum keunggulan bersaing ada dua yaitu pertama keunggulan biaya merupakan inti dari setiap strategi bersaing. Untuk mencapai keunggulan biaya, sebuah perusahaan harus siap menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya. Perusahaan harus memiliki banyak segemen, bahkan beroperasi dalam industri terkait. Sumber keunggulan biaya bervariasi dan tergantung kepada struktur industri. Sumber tersebut mencakup: pengerjaan skala ekonomi, teknologi milik sendiri, akses ke bahan mentah, dan lain-lain. Bila perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan biaya, maka akan menjadi perusahaan dengan kinerja rata-rata dalam industri asal dapat menguasai harga dibandingkan industri yang sama. Misalnya yang terjadi pada UKM yaitu UKM mampu menurunkan biaya proses produksi, pendistribusian produk kepada konsumen lebih terjangkau sehingga menghemat biaya, dan pembelian bahan baku yang murah untuk menghemat biaya produksi.

Kedua yaitu diferensiasi, cara melakukan diferensiasi berbeda untuk tiap industri dan pada umumnya dapat di dasarkan kepada produk, sistem penyerahan, pendekatan pemasaran dan lain-lain. Misalnya memiliki perbedaan atau keunikan dari produk yang dijual, menggunakan bahan baku yang berkualitas, dan produk yang dihasilkan sulit ditiru oleh pesaing. Banyak UKM di Lumajang tidak mengetahui keunggulan yang dimiliki dan aktifitas-aktifitas yang perlu dikembangkan dalam perusahaan untuk menjadi kelebihan dalam

perusahaan sehingga menciptakan keunggulan bagi UKM itu sendiri baik dari segi biaya maupun keunikan atau *diferensiasi*.

Selain itu salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja UKM adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi, di mana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi Soedjono (2005:23). Perilaku anggota organisasi dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja yang dibentuk melalui budaya organisasi, di mana keberadaan budaya dalam suatu organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja organisasi.

Budaya organisasi memiliki peran dalam mempengaruhi perilaku organisasi, hal ini dapat tercermin dari kesempatan berinovasi dan berkreasi, kesempatan dalam berpendapat, hubungan yang baik, dan sebagainya. Sehingga budaya organisasi dapat berfungsi dalam memberikan kepuasan kerja dan kinerja optimal dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Kesinambungan organisasi sangat bergantung pada budaya yang dimiliki. (Susanto :1997) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dimanfaatkan sebagai daya saing andalan organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan. Budaya organisasi pun dapat berfungsi sebagai rantai pengikat dalam proses menyamakan persepsi atau arah pandang anggota terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kekuatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Budaya organisasi juga memiliki beberapa karakteristik atau ciri umum yang terdapat dalam organisasi misalnya Inovasi dan pengambilan resiko adalah suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko, Perhatian pada hal-hal detail dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail, Orientasi pada manfaat yang mana manajemen memfokuskan pada hasil atau manfaat dari yang tidak hanya sekedar teknik dan proses untuk mendapatkan manfaat tersebut, orientasi pada orang dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi, orientasi pada tim dimana aktivitas kerja di

organisasi berdasar tim daripada individual, agresivitas dimana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dan yang terakhir Stabilitas yang mana aktivitas organisasional tersebut menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari pada perkembangan. Peneliti banyak menemukan kekurangan dalam penerapan budaya organisasi UKM di Lumajang salah satunya mereka kurang memperhatikan kenyamanan pegawai, tidak ada jenjang karir, gaji masih rendah, takut mengambil resiko dalam mengembangkan usaha, kurang agresif dalam mengembangkan area pemasaran dan lain sebagainya.

Setiap organisasi baik besar maupun kecil, baik yang berorientasi profit maupun tidak, termasuk organisasi perusahaan akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai kinerja yang optimal dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Pada hakekatnya kinerja perusahaan sangat tergantung pada kinerja individu dalam organisasi. Kinerja suatu perusahaan merupakan hasil dari suatu proses dengan mengorbankan berbagai sumber daya. Salah satu parameter kinerja tersebut adalah laba. Laba bagi perusahaan sangat diperlukan karena untuk kelangsungan hidup perusahaan. Untuk memperoleh laba, perusahaan harus melakukan kegiatan operasional. Kegiatan operasional ini dapat terlaksana jika perusahaan mempunyai sumber daya. Laba dapat memberikan sinyal yang positif mengenai prospek perusahaan di masa depan tentang kinerja perusahaan. Dengan adanya pertumbuhan laba yang terus meningkat dari tahun ke tahun, akan memberikan sinyal yang positif mengenai kinerja perusahaan. Pertumbuhan laba perusahaan yang baik mencerminkan bahwa kinerja perusahaan juga baik. Karena laba merupakan ukuran kinerja dari suatu perusahaan, maka semakin tinggi laba yang dicapai perusahaan, mengindikasikan semakin baik kinerja perusahaan. Selain itu kinerja juga bisa dilihat dari pangsa pasar (*market share*) yaitu persentase total penjualan suatu perusahaan (dari semua sumber) dengan total penjualan jasa atau produk dalam industri.

Menurut pendapat Bachrun (2011) dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang memiliki kinerjanya baik dapat diukur dari pertumbuhan, baik pelanggan (bertambahnya pelanggan), bertambahnya volume penjualan dan bertambahnya keuntungan perusahaan. Hal ini disebabkan perusahaan yang memiliki banyak

pelanggan akan juga berdampak pada meningkatnya penjualan sekaligus keuntungan perusahaan. Hal tersebut juga diungkapkan oleh Dalimunthe (2002: 83) bahwa besarnya laba (keuntungan) tergantung pada besarnya penjualan barang yang dipasarkan. (Widyasari:2010) kinerja adalah suatu hasil di mana orang, sumber-sumber yang ada di lingkungan kerja tertentu secara bersama membawa hasil akhir yang didasarkan tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Banyak aspek yang memengaruhi keberhasilan suatu kinerja seperti kejelasan peran, tingkat kompetensi, keadaan lingkungan, dan faktor lainnya seperti nilai dan budaya, imbalan dan penghargaan.

Salah satu faktor yang menyebabkan peningkatan kinerja organisasi adalah budaya organisasi. Penelitian-penelitian terdahulu juga menemukan bahwa setiap organisasi memiliki budayanya sendiri. Bahkan dinyatakan bahwa budaya yang ada dalam organisasi turut berperan dalam keberhasilan organisasi. Pengelolaan budaya organisasi harus diarahkan kepada kemampuan budaya anggota organisasi untuk mengangkat kinerja UKM melalui peningkatan kinerja organisasi. Hal ini dikarenakan fungsi budaya yang memberikan satu set nilai untuk penetapan prioritas dan arah bagaimana melakukan sesuatu dalam kelompok atau organisasi. Budaya juga berfungsi sebagai fasilitator tumbuhnya komunitas bersama sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota organisasi. Itulah sebabnya pengelolaan budaya yang baik dapat memengaruhi tercapainya kinerja UKM.

Konsekwensi atas permasalahan yang dihadapi oleh UKM di Lumajang berdampak terhadap capaian kinerja. Dilihat dari aspek omzet penjualan, sebagian besar, yakni sekitar 85 % UKM di Lumajang hanya mampu mencapai penjualan maksimal 200 juta rupiah atau kurang dari 20 juta rupiah per bulan. Hanya sekitar 15% UKM yang mampu mencapai penjualan lebih dari 200 juta rupiah. Dilihat dari pemasaran jangkauan pemasaran hanya terbatas pada wilayah kabupaten/kota setempat yang mencapai 90%. Dilihat dari keuntungan banyak UKM yang kurang memaksimalkan keuntungan yang diperoleh karena mereka belum fokus terhadap keuntungan yang didapatkan, misalnya kurang efektif dalam biaya operasional

karena banyak UKM yang belum memanfaatkan teknologi yang ada (sumber: observasi awal UKM). Akibatnya UKM di Lumajang sulit untuk berkembang. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor baik *internal* maupun *eksternal*.

Ditinjau dari kapabilitas pemasaran UKM di Lumajang masih banyak yang terkendala dengan kurang maksimalnya promosi langsung maupun tidak langsung yang dilakukan seperti promosi dimedia massa maupun media elektronik, promosi langsung kepada konsumen dan melalui selebaran atau brosur. Untuk itu UKM perlu memaksimalkan promosi langsung maupun tidak langsung untuk meningkatkan penjualan atau kinerja dalam UKM.

Dilihat dari strategi keunggulan bersaing pada UKM masih banyak yang kurang mampu untuk bersaing karena mereka tidak memperhatikan keunggulan apa yang harus dilakukan dan harus diperhatikan. Seperti mereka kurang bisa menekan biaya proses produksi karena masih banyak menggunakan cara produksi yang tradisional. Selain itu pembelian bahan baku untuk produksi masih relatif mahal karena banyak UKM yang membeli bahan baku tidak secara grosir atau kapasitas pembelian mereka relatif kecil. Untuk itu UKM perlu menekan biaya proses produksi dengan beralih dari cara tradisional ke cara yang lebih modern supaya lebih efektif dan efisien. Selain itu dari segi pembelian bahan baku mereka harus bisa mendapatkan harga bahan baku yang murah misalnya dengan cara negosiasi yang baik atau membeli dengan kapasitas yang besar.

Dilihat dari aspek budaya organisasi banyak UKM yang kurang memperhatikan tiap detail pekerjaan yang dilakukan misalnya memperhatikan detail produk yang diproduksi kurang maksimal masih banyak kekurangan dalam hal produk yang diproduksi misalnya bahan baku yang digunakan dan detail proses produksi yang dilakukan. Untuk itu UKM perlu memperhatikan tiap detail pekerjaan yang dilakukan misalnya dengan cara membuat cek list pekerjaan yang akan dilakukan atau membuat SOP pekerjaan yang jelas.

Kapabilitas pemasaran, keunggulan bersaing dan budaya organisasi memiliki hubungan yang cukup erat. Setiap UKM harus memiliki kapabilitas pemasaran yang baik untuk menghasilkan keuntungan bagi UKM dan meningkatkan kinerja UKM. Untuk mencapai kapabilitas pemasaran dan kinerja

organisasi yang baik dibutuhkan keunggulan bersaing yang harus dimiliki oleh UKM sehingga menghasilkan kinerja tinggi bagi UKM. Selain itu dari segi budaya organisasi juga perlu, fungsi budaya yang memberikan satu set nilai untuk penetapan prioritas dan arah bagaimana melakukan sesuatu dalam kelompok atau organisasi. Budaya juga berfungsi sebagai fasilitator tumbuhnya komunitas bersama sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota organisasi sehingga dengan terbentuknya budaya organisasi yang baik akan menghasilkan kinerja yang tinggi bagi UKM. Oleh sebab itu, berdasarkan latar belakang di atas, peneliti mengambil judul tesis tentang “Pengaruh Kapabilitas Pemasaran, Keunggulan Bersaing dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja UKM di Kabupaten Lumajang”.

## **1.2 Rumusan masalah**

Rumusan masalah merupakan bentuk pertanyaan yang dapat memandu peneliti untuk mengumpulkan data dilapangan. Sugiyono (2008:206) menyatakan bahwa rumusan masalah adalah pertanyaan penelitian yang disusun berdasarkan masalah yang dicarikan jawabannya melalui pengumpulan data. Berdasarkan uraian di atas, peneliti menetapkan permasalahan dengan perumusan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah kapabilitas pemasaran berpengaruh terhadap kinerja UKM di Lumajang?
- b. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja UKM di Lumajang?
- c. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja UKM di Lumajang?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Setiap penelitian memiliki tujuan yang ingin dicapai sebagai jawaban dari perumusan masalah yang telah ditetapkan. Tujuan penelitian merupakan alasan untuk melakukan penelitian dan menjadi arah dalam penelitian ilmiah ini.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kapabilitas pemasaran terhadap kinerja UKM di Lumajang.
- b. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja kinerja UKM di Lumajang.
- c. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja UKM di Lumajang.

### **1.3 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang ingin diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan acuan dan referensi bagi kalangan akademis, khususnya bidang ilmu administrasi bisnis, sehingga mampu menambah wawasan dan pengetahuan bagi yang membaca.

- b. Praktis

Memberikan masukan bagi Instansi atau UKM untuk mengevaluasi dan menggunakan hasil penelitian untuk meningkatkan kinerja UKM terutama terkait tentang kapabilitas pemasaran, keunggulan bersaing dan budaya organisasi.

- c. Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan dokumen akademik dan menjadi masukan untuk peneliti berikutnya, khususnya terkait tentang konsep kapabilitas pemasaran, keunggulan bersaing dan budaya organisasi.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Manajemen Strategi

#### 2.1.1 Pengertian Manajemen Strategi

Pearce dan Robinson (1997:20) strategi merupakan suatu rencana yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan dimana ia harus bersaing untuk melawan siapa dan untuk tujuan apa. Senada dengan ini Mulyadi (2001:72) juga mengatakan bahwa strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi.

Sedangkan menurut Stephanie K. Marrus (1995:58) Strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai

Menurut David, Fred R (2004:15) strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang dan merupakan tindakan yang menuntut keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak untuk merealisasikannya. Strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang paling tidak selama 5 tahun. Oleh karena itu sifat strategi adalah berorientasi pada masa depan.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut maka peneliti beranggapan bahwa strategi merupakan suatu rencana yang ingin diwujudkan organisasi melalui visi dan misi guna mencapai tujuan organisasi baik partai politik maupun perusahaan.

Pembuatan strategi memungkinkan suatu organisasi untuk lebih proaktif ketimbang reaktif dalam membentuk masa depan sendiri, hal itu memungkinkan suatu organisasi untuk mengawali dan mempengaruhi aktivitas sehingga dapat mengendalikan tujuannya sendiri. Menurut David (2006:15) tujuan dari strategi adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuan dengan menggunakan

pendekatan yang lebih sistematis, logis, rasional pada tersedianya pilihan-pilihan strategis.

Sedangkan Greenley (2007:25) menyatakan manajemen strategis memberikan manfaat berikut :

- a. Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksploitasi peluang.
- b. Memberikan pandangan objektif atas masalah manajemen.
- c. Merepresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas kontrol dan koordinasi yang lebih baik.
- d. Meminimalkan efek dari kondisi dan perubahan yang jelek.
- e. Memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung dengan lebih baik tujuan yang telah ditetapkan.
- f. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi.
- g. Memungkinkan alokasi sumber daya dan waktu yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana.
- h. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal diantara staf.
- i. Membantu mengintegrasikan perilaku individu kedalam usaha bersama.
- j. Memberikan dasar untuk mengklarifikasi tanggungjawab individu.
- k. Mendorong pemikiran ke masa depan.
- l. Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang.
- m. Mendorong terciptanya sikap positif akan perubahan.
- n. Memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas kepada manajemen suatu bisnis.

Manajemen strategis pada umumnya dapat diartikan sebagai penggabungan antara pola berfikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen, yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Menurut Viljoen dalam Heene (2010:76), manajemen strategi adalah suatu proses dari pengidentifikasian, pemilihan, dan pengimplementasian aktivitas-aktivitas yang dapat memperbaiki kinerja jangka panjang dari organisasi, melalui penentuan arah

disertai melanjutkan komitmen ataupun penyesuaian antara keterampilan internal dengan sarana-sarana dari organisasi berikut pula dengan lingkungan yang berubah evolutif dimana organisasi itu beroperasi.

Senada dengan itu, David (2009:5), Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana tersirat dalam definisi tersebut, manajemen strategis terfokus pada upaya memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Istilah manajemen strategis ini sepadan dengan istilah perencanaan strategis. Istilah yang terakhir ini lebih sering digunakan di dunia akademis. Kadang-kadang istilah manajemen strategis digunakan untuk merujuk pada perumusan, pelaksanaan, evaluasi strategis. Sedangkan perencanaan strategis hanya mengacu pada perumusan strategis.

Dari pengertian manajemen strategi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis adalah cara atau upaya merumuskan strategi untuk menyesuaikan organisasi dengan lingkungan baik internal maupun eksternal, serta memastikan bahwa implementasi strategi berjalan dengan baik.

Menurut Salusu (2006:495) terdapat beberapa manfaat manajemen strategis, diantaranya yaitu:

- a. Identifikasi peluang, yakni memungkinkan ancaman dari lingkungan dapat dihindari seminimal mungkin dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi, sehingga organisasi dapat memperbaiki kelemahan-kelemahannya dan memberi petunjuk untuk mengantisipasi perubahan-perubahan awal dari lingkungan eksternal.
- b. Semangat korps, yakni mampu menciptakan sinergi dan semangat korps sehingga meningkatkan produktivitas.
- c. Perubahan-perubahan strategis, yakni apabila terjadi perubahan dalam lingkungan organisasi maka dengan manajemen stretejik maka dapat menyesuaikan arah perjalanan organisasi dengan misi dan tujuan yang ingin dicapai.

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari industrial competition menjadi information competition, dimana telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Alat ukur kinerja tradisional yang memfokuskan pada pengukuran keuangan tentunya harus bergeser menyesuaikan dengan tuntutan agar memberikan arah yang lebih baik bagi perusahaan. Hanya dengan menggunakan ukuran keuangan saja, belum dapat menggambarkan kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan. Untuk itu perlu analisis lebih mendalam untuk mengukur kinerja perusahaan misalnya dilihat dari pangsa pasar, penjualan dan keuntungan yang didapat. Dalam penelitian ini ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, dimana faktor tersebut merupakan akar dari manajemen strategi suatu perusahaan yang perlu diperhatikan dan diolah sehingga menjadi pola strategi yang baik bagi perusahaan seperti kapabilitas pemasaran, keunggulan bersaing dan Budaya organisasi.

## **2.2 Kinerja Perusahaan**

### **2.2.1 Definisi Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti, 2004). Kinerja merupakan konsep untuk mengukur prestasi suatu produk atau perusahaan (Permadi, 1998). Kinerja merupakan konstruk atau faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Sitorus (2004) menyatakan bahwa kualitas kinerja perusahaan yang ditunjang oleh pemahaman terhadap konsumen dan keunggulan produk baru merupakan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kesuksesan produk baru yang berhubungan dengan

penciptaan superior value bagi konsumen. Terciptanya superior value bagi konsumen merupakan batu loncatan bagi suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja pemasarannya.

Ferdinand (2000) mengemukakan kinerja perusahaan merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja perusahaan seperti volume penjualan, porsi pasar dan tingkat pertumbuhan penjualan maupun kinerja keuangan. Disarankan pengukuran kinerja menggunakan aktivitas-aktivitas perusahaan yang menghasilkan kinerja yaitu unit yang terjual dan perputaran pelanggan (Ferdinand, 2000).

Pertumbuhan penjualan merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Pertumbuhan penjualan merupakan sumber pertumbuhan pangsa pasar. Pertumbuhan penjualan digunakan untuk semua peneliti sebagai salah satu variabel pembentuk kinerja pasar. Kinerja pasar merupakan bagian dari kinerja pemasaran (Ferdinand, 2000). Jadi secara umum kinerja perusahaan diartikan sebagai konstruk atau faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan bisa dilihat dari volume penjualan, porsi pasar dan tingkat pertumbuhan penjualan maupun keuntungan.

### 2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Manfaat dari penilaian kinerja bagi manajemen perusahaan adalah sebagai berikut: Mulyadi(2009).

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.

- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

### 2.2.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Vincent Gaspersz, 2005). Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku yang diharapkan itu.

### 2.2.4 Indikator Kinerja Perusahaan

Terdapat beberapa kriteria dalam menilai suatu kinerja perusahaan yang disampaikan dalam berbagai literatur. Kriteria tersebut meliputi finansial maupun non finansial. Kriteria-kriteria yang berbeda dalam mengukur kinerja perusahaan tersebut sebenarnya bergantung pada pengukuran kinerja itu sendiri. Tolak ukur menurut Hatmoko (2000) seperti dikutip Listyarso (2005) bersifat unik, karena adanya kekhususan pada setiap badan usaha, antara lain bidang usaha, latar

belakang, status hukum, struktur permodalan, tingkat pertumbuhan dan tingkat teknologi yang digunakan oleh perusahaan.

Denison, et al., (1995) seperti dikutip Listyarso (2005) menyatakan bahwa kinerja perusahaan dapat dilihat dari profitability, pencapaian utama perusahaan, pertumbuhan, inovasi, tingkat pengembalian asset. Kemampulabaan dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dan untuk mengetahui seberapa jauh perusahaan dikelola secara efektif. Dawes (2000) seperti dikutip Listyarso (2005) menyatakan bahwa persepsi manajer atas kemampulabaan perusahaan dapat menjadi pengukur kinerja yang baik. Harisis dan Ogbonna (2001) dan Lawler (2001) seperti dikutip Listyarso (2005) menyatakan bahwa kinerja merupakan ukuran keberhasilan atau prestasi yang telah dicapai oleh suatu perusahaan yang diukur tiap kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan adalah pencapaian usaha sebagaimana tujuan perusahaan tersebut didirikan yaitu mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya untuk dapat menopang pertumbuhan dan perkembangan.

Listyarso (2005) mengusulkan pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan enam indikator sebagai berikut:

- a. Pencapaian target penjualan yang direncanakan.
- b. Pertumbuhan (kenaikan) penjualan.
- c. Peningkatan jumlah pelanggan perusahaan.
- d. Pencapaian target laba yang telah ditentukan perusahaan
- e. Pencapaian target laba penjualan pada setiap proyeknya
- f. Kemampuan yang baik untuk menghasilkan laba.

Bagozzi (1980) seperti dikutip Abrori (2002) mengukur kinerja perusahaan dengan dua indikator yaitu:

- a. Volume penjualan
- b. Pertumbuhan penjualan

Slater dan Naver (1994) mengemukakan bahwa keberhasilan kinerja perusahaan dapat diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu:

- a. Pertumbuhan penjualan
- b. Volume penjualan

c. Return on asset setiap tahunnya.

Dermott dan Prajogo (2010) kinerja perusahaan terutama UKM dapat diukur dengan:

- a. Pangsa pasar
- b. Penjualan
- c. Keuntungan

Kaplan dan Norton (1992) seperti dikutip Ciptani (2000) mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan 4 dimensi perspektif *Balance Scorecard* sebagai berikut:

- a. Perspektif finansial, menurut Kaplan (1996) seperti dikutip Ciptani (2000) pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan; (1) pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis, (2) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, (3) penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.
- b. Perspektif customer, mengidentifikasi bagaimana kondisi customer mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan customer tersebut sebagai sumber pendapatan mereka. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama yaitu: pengukuran pangsa pasar, customer retention, customer acquisition, customer satisfaction dan customer profitability.
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal, Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi customer dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses inovasi, proses operasi, proses pasca penjualan.
- d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya,

memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan. Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu; kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, adanya motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang kepada karyawan.

Berdasarkan teori yang disebutkan oleh beberapa ahli di atas peneliti memilih menggunakan indikator kinerja UKM selama 3 tahun terakhir dalam jurnal Christopher M. McDermott dan Daniel I. Prajogo (2010) yaitu dilihat dari pangsa pasar, penjualan, dan keuntungan.

## **2.3 Pemasaran**

### **2.3.1 Pengertian Pemasaran**

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang hendak dicapai dengan sukses. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan suatu upaya dan pemasaran merupakan salah satu solusi untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini dikarenakan pemasaran merupakan strategi yang berupaya untuk mendapatkan keuntungan atau mencapai tujuan perusahaan melalui penyediaan pemenuhan kebutuhan konsumen.

Pemasaran merupakan salah satu strategi yang menghubungkan produsen dengan konsumen sehingga memudahkan produsen untuk mencapai tujuannya, baik tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek. Tujuan dari setiap perusahaan yang menghasilkan barang dan jasa adalah menyampaikan hasil produksinya pada waktu yang tepat. Hal ini bukanlah hal yang mudah mengingat semakin banyaknya pesaing yang memproduksi beranekaragam produk yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen. Pemasaran merupakan salah satu strategi yang dapat membantu perusahaan dalam memenangkan persaingan.

Menurut Kotler dan Keller (2008:5), pemasaran adalah “suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang

mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa bernilai dengan pihak lain”. Menurut Stanton yang dikutip dalam buku Swastha dan Irawan (2002:5), pemasaran adalah “suatu sistem keseluruhan dari kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial”.

Dengan demikian pemasaran adalah kegiatan manusia yang diarahkan untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran barang dan jasa. Begitu juga pada UKM di Lumajang, mereka perlu melakukan strategi pemasaran dengan baik sehingga tercapai target dan tujuan jangka panjang maupun jangka pendek.

### 2.3.2 Bauran Pemasaran

Salah satu unsur dalam strategi pemasaran terpadu adalah Strategi Bauran Pemasaran, yang merupakan strategi yang dijalankan perusahaan, yang berkaitan dengan penentuan bagaimana perusahaan menyajikan penawaran produk pada segmen pasar tertentu, yang merupakan sasaran pasarnya. Menurut Assauri (2007:198) Marketing Mix merupakan “kombinasi variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran, variabel yang dapat dikendalikan oleh perusahaan untuk mempengaruhi reaksi para pembeli atau konsumen”.

Bauran pemasaran merupakan salah satu sarana yang digunakan perusahaan untuk berkomunikasi dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Tujuan dari bauran pemasaran yaitu untuk menciptakan kesuksesan secara berurutan dan kegiatan yang berkesinambungan untuk mempengaruhi keputusan pembelian konsumen.

Manajemen pemasaran dikelompokkan dalam empat aspek yang sering dikenal dengan marketing mix atau bauran pemasaran. Menurut Kotler dan Armstrong (1997) bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah kumpulan alat pemasaran taktis terkendali yang dipadukan perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan di pasar sasaran. Kotler dan Armstrong (1997)

mengemukakan bahwa pendekatan pemasaran 4P yaitu product, price, place dan promotion sering berhasil untuk barang, tetapi berbagai elemen tambahan memerlukan perhatian dan sistem distribusi. Sedang Boom dan Bitner dalam Kotler dan Armstrong (1997) menyarankan untuk menambah 3P yang terlibat dalam pemasaran jasa, yaitu: people (orang), physical evidence (bukti fisik), dan process (proses). Sebagaimana telah dikemukakan oleh Kotler, Boom dan Bitner dalam Kotler dan Armstrong (1997) di atas. Yazid (1999), menegaskan bahwa marketing mix untuk jasa terdiri dari 7P, yakni: product (produk), price (harga), place (tempat), promotion (promosi), people (orang), physical evidence (bukti fisik), dan process (proses).

1. Produk (*Product*) : Pengertian produk ( *product* ) menurut Kotler & Armstrong (1997) adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan.
2. Harga (*Price*): Tjiptono (2008) menyatakan bahwa harga dapat diungkapkan dengan beberapa istilah, misalnya tarif, sewa, bunga, premium, komisi, upah, gaji dan sebagainya. Dari sudut pandang pemasaran, harga merupakan satuan moneter atau ukuran lainnya (termasuk barang dan jasa) yang ditukarkan agar memperoleh hak kepemilikan atau penggunaan suatu barang atau jasa. Harga merupakan satu-satunya unsur bauran pemasaran yang memberikan pemasukan atau pendapatan bagi perusahaan, sedangkan ketiga unsur lainnya adalah (produk, distribusi, dan promosi) menyebabkan timbulnya biaya (pengeluaran).
3. Promosi (*Promotion*) : Promosi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu program pemasaran. Tjiptono (2008) mengungkapkan bahwa promosi adalah semua kegiatan yang dimaksudkan untuk menyampaikan atau mengkomunikasikan suatu produk kepada pasar sasaran, untuk memberi informasi tentang keistimewaan, kegunaan dan yang paling penting adalah tentang keberadaannya, untuk mengubah sikap ataupun untuk mendorong orang-orang supaya bertindak.

4. Tempat (*Place*) : Place (Tempat) menurut Alma, (2003) berarti kemana tempat/lokasi yang dituju, bagaimana saluran distribusinya, berapa banyak saluran, dan kondisi para penyalur yang diperlukan. Kotler&Amstrong (1997) mengungkapkan bahwa saluran distribusi adalah suatu perangkat organisasi yang saling tergantung dalam menyediakan satu produk atau jasa untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pengguna bisnis. Sedangkan Kotler (1997) mendefinisikan saluran distribusi adalah serangkaian organisasi yang saling tergantung dan terlibat dalam proses untuk menjadikan suatu produk atau jasa siap digunakan untuk konsumsi.
5. Orang (*People*) : Alma (2003) mengungkapkan bahwa people berarti orang yang melayani ataupun yang merencanakan pelayanan terhadap para konsumen. Karena sebagian besar jasa dilayani oleh orang maka orang tersebut perlu diseleksi, dilatih, dimotivasi sehingga dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan. Setiap karyawan harus berlomba-lomba berbuat kebaikan terhadap konsumen dengan sikap, perhatian, responsive, inisiatif, kreatif, pandai memecahkan masalah, sabar, dan ikhlas.
6. Sarana fisik (*Physical Evidence*) : Boom dan Bitner dalam Kotler dan Armstrong (1997) mengungkapkan bahwa physical evidence merupakan sarana fisik, lingkungan terjadinya penyampaian jasa, antara produsen dan konsumen berinteraksi dan setiap komponen lainnya yang memfasilitasi penampilan jasa yang ditawarkan. Pada sebuah lembaga pendidikan dan pelatihan tentunya yang merupakan physical evidence ialah gedung/bangunan, dan segala sarana dan fasilitas yang terdapat didalamnya.
7. Proses (*Process*) : Alma (2003) menyatakan bahwa proses terjadi di luar pandangan konsumen. Konsumen tidak mengetahui bagaimana proses yang terjadi, yang penting jasa yang dia terima harus memuaskan. Proses terjadi berkat dukungan karyawan dan tim manajemen yang mengatur semua proses agar berjalan dengan lancar. Proses penyampaian jasa sangat signifikan dalam menunjang keberhasilan pemasaran jasa pendidikan dan juga memberikan kepuasan kepada peserta pelatihan.

### 2.3.3 Kapabilitas Pemasaran

Sumber daya adalah faktor produksi yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan kapabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk mengelola sumber dayanya untuk tujuan akhir yang diinginkan. Resource Based View (RBV) yang dikemukakan oleh Wernerfelt pada tahun (1984) menyatakan bahwa organisasi atau perusahaan adalah sekumpulan sumberdaya (*resources*) untuk membangun kapabilitas (*capabilities*) sebagai sumber untuk mencapai kinerja bisnis yang superior (*superior performance*). Untuk mencapai kinerja pemasaran, perusahaan harus dapat mengelola sumber daya dan kapabilitas pemasarannya dengan baik. Kapabilitas pemasaran (*Marketing Capabilities*) adalah seperangkat sumber daya dan keterampilan dalam bidang pemasaran yang merupakan hasil dari proses akumulasi pengetahuan dan integrasi dengan nilai-nilai dan norma-norma yang dikembangkan melalui proses organisasi.

Kapabilitas pemasaran adalah kemampuan perusahaan dalam melakukan berbagai fungsi pemasaran. Variabel kapabilitas pemasaran diukur dengan 6 indikator, Tzokas (2001) :

- a. Penelitian pasar (*marketing research*) yaitu melakukan pengumpulan, pencatatan, dan analisis tentang data kualitatif dan kuantitatif tentang berbagai isu-isu yang berhubungan dengan produk-produk dan jasa pemasaran. Tujuan utama dari riset pemasaran (*marketing research*) adalah untuk mengidentifikasi dan membantu bagaimana dalam mengubah elemen dalam marketing mix agar mampu langsung berdampak terhadap para pelanggan.
- b. Relationship/distribusi adalah pertumbuhan, pengembangan, dan pemeliharaan dalam jangka panjang yang menimbulkan hubungan biaya efektif dengan pelanggan, pemasok, karyawan, dan partner-partner lain yang saling menguntungkan". *Relationship marketing* merupakan suatu praktik membangun hubungan jangka panjang yang memuaskan dengan pihak-pihak kunci meliputi pelanggan, pemasok, dan penyalur guna mempertahankan preferensi bisnis dalam jangka panjang.
- c. Penetapan harga (*pricing*) yaitu apa yang harus diberikan oleh pembeli untuk mendapatkan suatu produk berdasarkan harga pesaing, kualitas, kuantitas dan

- proses. Harga bukan saja suatu komponen bagi perusahaan untuk mengembalikan modalnya. Tetapi juga untuk mendapatkan keuntungan dan menentukan kelangsungan hidup perusahaan.
- d. Pengembangan produk merupakan kombinasi barang dan jasa yang di tawarkan perusahaan kepada pasar sasaran. Produk tidak hanya meliputi unit fisiknya saja tetapi juga kemasan, garansi, merek, dan pelayanan purna jual.
  - e. Promosi/komunikasi pemasaran merupakan kegiatan yang menghasilkan informasi, membujuk, atau mengingatkan konsumen akan manfaat dari suatu produk tujuan dari melakukan kegiatan promosi adalah: memperkenalkan produk baru kepada masyarakat, memperpanjang masa kedewasaan produk, menjaga stabilitas perusahaan dari kemungkinan persaingan, mendorong penjualan produk.
  - f. Manajemen pemasaran adalah merupakan alat analisis, perencanaan, penerapan, dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan target pasar sasaran dengan maksud untuk mencapai tujuan utama perusahaan yaitu memperoleh laba.

Kapabilitas pemasaran menurut Chahal dan Kaur (2014) dikelompokkan menjadi empat pendekatan yaitu pendekatan perspektif operasional (*the operational perspective approach*), pendekatan bauran pemasaran (*marketing mix approach*), pendekatan modal intelektual (*intellectual capital approach*), dan pendekatan perspektif persaingan (*competition perspective approach*). Berdasarkan meta analisis dari hasil penelitian tentang pengaruh marketing capabilities terhadap marketing performance oleh Kamboj dan Rahman (2015) diketahui bahwa sebagian besar penelitian kapabilitas pemasaran menggunakan pendekatan bauran pemasaran.

Kapabilitas pemasaran menurut pendekatan bauran pemasaran terdiri dari delapan kapabilitas yaitu kapabilitas harga, kapabilitas produk, kapabilitas distribusi, kapabilitas promosi, kapabilitas penjualan, kapabilitas sistem informasi pemasaran, kapabilitas perencanaan pemasaran dan kapabilitas implementasi pemasaran, Vorhies dan Morgan (2005). Namun dalam penelitian ini hanya

menggunakan beberapa kapabilitas yang dikemukakan oleh Tzokas (2001). yang terdiri dari penelitian pasar (*marketing research*), *Relationship / distribusi*, Penetapan harga (*pricing*), pengembangan produk, promosi / komunikasi pemasaran, manajemen pemasaran.

## 2.4 Keunggulan Bersaing

### 2.4.1 Pengertian Keunggulan Bersaing

Pada dasarnya setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu lingkungan industri mempunyai keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Umumnya perusahaan menerapkan strategi bersaing ini secara eksplisit melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan yang ada. Pemikiran dasar dari penciptaan strategi bersaing berawal dari pengembangan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan dikembangkan, apakah sebenarnya yang menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Porter dalam Silaen (2012 : 26) mengatakan :

“Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang sedia dibayar oleh pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah ketimbang harga pesaing untuk manfaat setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan”.

Kemudian menurut Porter (2008 : 4) mengatakan:

“Keunggulan bersaing adalah suatu kemampuan perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis diatas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama”.

Sedangkan menurut Saladin (2004 : 68) mengatakan :

“Keunggulan bersaing adalah apabila suatu perusahaan berhasil mengkonsentrasikan pada suatu segmen pasar tertentu yang cukup luas. “

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing adalah suatu kemampuan perusahaan untuk meraih keuntungan

ekonomis diatas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama.

#### 2.4.2 Keunggulan-keunggulan dalam persaingan

Menurut Saladin (2004 : 63) untuk mencapai keberhasilan, seorang pengusaha harus memiliki keunggulan dalam persaingan, karena keunggulan dapat membuat perbedaan yang sangat besar. Misalnya, suatu produk atau jasa akan membuat pelanggan akan merasa lebih tertarik karena perusahaan memberikan harga yang lebih murah dan hadiah.

Alternatif lain dari keunggulan ini yang paling menarik adalah disebabkan perusahaan memiliki biaya yang lebih rendah, sehingga memberikan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaingnya. Dapat disimpulkan bahwa suatu perusahaan yang memiliki lebih dari suatu keunggulan yang istimewa, maka akan memiliki daya saing kuat. Perusahaan yang mempunyai keunggulan hanya memberikan keuntungan normal, tidaklah memberikan keistimewaan harus menciptakan keunggulan di atas keuntungan normal.

Ada beberapa cara untuk menciptakan keunggulan-keunggulan menurut Porter (2008 : 4) yaitu :

##### a) Diferensiasi

Dalam usaha untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dapat didasarkan kepada perbedaan, yaitu mencoba menciptakan berbagai bentuk produk yang unik dan pelayanan yang sangat bermanfaat bagi pelanggan. Kiat untuk memenangkan pelanggan jangka panjang adalah dengan memahami kebutuhan dan perilaku pembelian pelanggan secara lebih baik daripada yang dilakukan oleh para pesaing. Untuk itu perusahaan harus dapat mendiferensiasikan penawarannya dari penawaran para pesaingnya, baik didasarkan jalur produk, pelayanan, penemuan teknologi, dan lebih sebagainya. Kekuasaan strategi diferensiasi, harus dapat membangun kesetiaan konsumen terhadap suatu produk sehingga pelanggan bersedia membeli dan mengurangi pengaruh harga. Namun, penggunaan strategi ini sering kali berkaitan dengan kecilnya bagian pasar yang dimiliki.

b) Pemimpin dalam hal biaya

Untuk dapat mencapai kesuksesan menjadi pemimpin dalam hal biaya (maksudnya biaya yang rendah dibandingkan pesaing) harus dapat diraih dengan menempatkan posisi yang menguntungkan. Keunggulan biaya dicapai dengan beberapa cara, diantaranya :

1. Melakukan kerjasama dengan pemasok
2. Mampu melakukan penekanan biaya dalam bidang riset dan pengembangan.

Apabila berhasil, strategi biaya yang rendah akan menempatkan perusahaan pada sepuluh kekuatan dalam lingkungan persaingan sehingga dapat mewujudkan keuntungan yang lebih tinggi.

c) Tanggapan yang cepat

Pada lingkungan usaha saat ini, perusahaan telah mencari keunggulan baru dalam persaingan, yaitu bergerak lebih cepat daripada pesaing. Tanggapan yang cepat ada berbagai bentuk, apakah itu dengan cara membuat produk baru, memperbaiki sebuah produk, bahkan bisa juga keputusan manajer. Pada manajer dunia usaha sekarang, ini mengetahui bahwa perusahaan tidak hanya cukup dengan memimpin dalam hal biaya, akan tetapi harus juga dapat dengan cepat memberikan tanggapan terhadap kebutuhan-kebutuhan konsumen. Seorang manajer harus dapat dengan cepat menganggap apa yang diinginkan konsumen.

Porter (2007:15) menjelaskan bahwa strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Dijelaskan bahwa terdapat 3 pendekatan strategi generik dalam menanggulangi kekuatan persaingan yang secara potensial akan berhasil mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri, Porter menamakan ketiganya strategi umum, yaitu :

- a. *Low Cost* (Keunggulan biaya menyeluruh) : strategi yang mengandalkan keunggulan biaya yang relatif rendah dalam menghasilkan barang dan jasa.
- b. *Diferensiasi* : Kemampuan untuk menghasilkan barang dan jasa unik dan memiliki nilai lebih dalam bentuk kualitas, sifat-sifat khusus/ ciri khas dan pelayanan lainnya.
- c. *Fokus* : Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

### 2.4.3 Dimensi Keunggulan Bersaing

Menurut Bharadwaj et al dalam Silaen (2012 : 43) ada 5 faktor yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing, yaitu :

1. Keunikan produk adalah keunikan produk perusahaan yang memadukan nilai seni dengan selera pelanggan.
2. Harga bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan harga produknya dengan harga umum di pasaran.
3. Jarang dijumpai berarti keberadaanya langka dalam persaingan yang saat ini dilakukan.
4. Tidak mudah ditiru berarti dapat ditiru oleh pesaing tetapi dengan tidak sempurna.
5. Tidak mudah digantikan berarti tidak memiliki pengganti yang sama.

Berdasarkan beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli diatas peneliti memilih menggunakan teori Porter (2007:15) yaitu : *Low Cost* (Keunggulan biaya menyeluruh) dan *Differensiasi*. Peneliti menggunakan teori tersebut karena sudah mencakup semua strategi pemasaran dan keunggulan yang dimiliki oleh setiap perusahaan atau UKM di Lumajang.

## 2.5 Budaya Organisasi

### 2.5.1 Pengertian Budaya

Pemahaman dari perspektif bahasa, kata budaya atau kebudayaan berasal dari Bahasa Sanskerta yaitu *buddhaya*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Dalam Bahasa Inggris, kebudayaan disebut *culture*, yang berasal dari kata Latin *Colere*, yaitu mengolah atau mengerjakan, bisa diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. Kata *culture* dalam Bahasa Inggris diterjemahkan dalam Bahasa Indonesia sebagai "kultur" (<http://id.wikipedia.org/wiki/Kebudayaan>).

Koentjaraningrat (1998:5) budaya adalah keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar. Budaya atau kebudayaan seperti

sebuah piramida berlapis tiga. Lapisan di atas adalah hal-hal yang dapat dilihat kasat mata seperti bentuk bangunan, pakaian, tarian, music, teknologi, dan barang-barang lain. Lapisan tengah adalah perilaku, gerak-gerik dan adat istiadat yang sering kali dapat juga dilihat. Lapisan bawah adalah kepercayaan-kepercayaan, asumsi, dan nilai-nilai yang mendasari lapisan di atasnya.

Sedangkan menurut Edward Burnett Tylor, dalam Koentjaraningrat (2005) mengemukakan pendapatnya tentang budaya, yaitu bahwa: *“Culture or civilization, take in its wide technographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by men as a member of society”*. Pendapatnya diartikan bahwa budaya atau peradaban mempunyai pengertian teknografis yang luas, adalah merupakan suatu keseluruhan yang kompleks mencakup pengetahuan, keyakinan, kesenian, moral, hukum, adat-istiadat, dan segala kemampuan dan kebiasaan yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat.

Pendapat lain dikemukakan Hofstede (1986 : 21) bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya, terdapat 5 (lima) dimensi budaya yaitu:

1. *Individualisme*, kecenderungan akan kerangka sosial yang terjalin longgar dalam masyarakat dimana individu dianjurkan untuk menjaga diri mereka sendiri dan keluarga dekatnya.
2. *Kolektivisme*, kecenderungan akan kerangka sosial yang terjalin ketat dimana individu dapat mengharapkan kerabat, suku, atau kelompok lainnya melindungi mereka sebagai ganti atas loyalitas mutlak. Isu utama dalam dimensi ini adalah derajat kesaling-tergantungan suatu masyarakat diantara anggota-anggotanya. Hal ini berkaitan dengan konsep diri masyarakat : "saya" atau "kami".
3. Jarak Kekuasaan, merupakan suatu ukuran dimana anggota dari suatu masyarakat menerima bahwa kekuasaan dalam lembaga atau organisasi tidak didistribusikan secara merata. Hal ini mempengaruhi perilaku anggota masyarakat yang kurang berkuasa dan yang berkuasa. Orang-orang dalam

masyarakat yang memiliki jarak kekuasaan besar menerima tatanan hirarkis dimana setiap orang mempunyai suatu tempat yang tidak lagi memerlukan justifikasi. Orang-orang dalam masyarakat yang berjarak kekuasaan kecil menginginkan persamaan kekuasaan dan menuntut justifikasi atas perbedaan kekuasaan. Isu utama atas dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat menangani perbedaan diantara penduduk ketika hal tersebut terjadi. Hal ini mempunyai konsekuensi jelas terhadap cara orang-orang membangun lembaga dan organisasi mereka.

4. Penghindaran Ketidakpastian, merupakan tingkatan dimana anggota masyarakat merasa tak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Perasaan ini mengarahkan mereka untuk mempercayai kepastian yang menjanjikan dan untuk memelihara lembaga-lembaga yang melindungi penyesuaian. Masyarakat yang memiliki penghindaran ketidakpastian yang kuat menjaga kepercayaan dan perilaku yang ketat dan tidak toleran terhadap orang dan ide yang menyimpang. Masyarakat yang mempunyai penghindaran ketidakpastian yang lemah menjaga suasana yang lebih santai dimana praktek dianggap lebih dari prinsip dan penyimpangan lebih dapat ditoleransi. Isu utama dalam dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat bereaksi atas fakta yang datang hanya sekali dan masa depan yang tidak diketahui. Apakah ia mencoba mengendalikan masa depan atau membiarkannya berlalu. Seperti halnya jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian memiliki konsekuensi akan cara orang-orang mengembangkan lembaga dan organisasi mereka.
5. *Maskulinitas*, kecenderungan dalam masyarakat akan prestasi, kepahlawanan, ketegasan, dan keberhasilan material. Lawannya, feminitas berarti kecenderungan akan hubungan, kesederhanaan, perhatian pada yang lemah, dan kualitas hidup. Isu utama pada dimensi ini adalah cara masyarakat mengalokasikan peran sosial atas perbedaan jenis kelamin.

Menurut Edgar H. Schein, budaya organisasi mengacu ke suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya untuk membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain. Schein menjelaskan unsur-unsur budaya, yaitu: ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat-istiadat,

perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/pewarisan, dan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Selanjutnya Edgar H. Schein menyatakan bahwa budaya terdiri dari 3 (tiga) lapisan atau tingkatan, yaitu:

- a. *Artefacts*, tingkat pertama/atas dimana kegiatan atau bentuk organisasi terlihat seperti struktur organisasi maupun proses, lingkungan fisik organisasi dan produk-produk yang dihasilkan.
- b. *Espoused Values*, tingkat kedua adalah nilai-nilai yang didukung, terdiri dari strategi, tujuan, dan filosofi organisasi. Tingkat ini mempunyai arti penting dalam kepemimpinan, nilai-nilai ini harus ditanamkan pada tiap-tiap anggota organisasi.
- c. *Underlying Assumption*, asumsi yang mendasari, yaitu suatu keyakinan yang dianggap sudah harus ada dalam diri tiap-tiap anggota mengenai organisasi yang meliputi aspek keyakinan, pemikiran dan keterikatan perasaan terhadap organisasi.

Schein melihat budaya organisasi dari 3 (tiga) variable dimensi budaya organisasi, yaitu dimensi adaptasi eksternal (*external adaptation tasks*), dimensi integrasi internal (*internal intergration tasks*) dan dimensi asumsi-asumsi dasar (*basic underlying assumtions*), lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Dimensi Adaptasi Eksternal (*External Adaptation Tasks*)

Sesuai teori Edgar H. Schein, maka untuk mengetahui variable Dimensi Adaptasi Eksternal, indikator-indikator yang akan diteliti lebih lanjut meliputi: misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan. Pada organisasi bussines/private yang berorientasi pada profit, misi merupakan upaya adaptasi terhadap kepentingan-kepentingan investor dan stakeholder, penyedia barang-barang yang dibutuhkan untuk produksinya, manager, karyawan, masyarakat, pemerintah dan konsumen.

#### 2. Dimensi Integrasi Internal (*Internal Intergration Tasks*)

Dimensi Integrasi Internal, indikator-indikator yang akan diteliti, yaitu: bahasa yang sama, batasan dalam kelompok, penempatan status/ kekuasaan, hubungan dalam kelompok, penghargaan dan bagaimana mengatur yang sulit diatur.

### 3. Dimensi Asumsi-Asumsi Dasar (Basic Underlying Assumptions)

Indikator-indikator yang untuk mengetahui variable dimensi asumsi-asumsi dasar, yaitu: hubungan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakekat kenyataan dan kebenaran, hakekat waktu, hakekat kebenaran manusia, hakekat hubungan antar manusia, homogenitas versus heterogenitas.

#### 2.5.2. Pengertian Organisasi

Organisasi didefinisikan sebagai suatu kesatuan sosial dari sekelompok individu (orang), yang saling berinteraksi menurut suatu pola yang terstruktur dengan cara tertentu, sehingga setiap anggota organisasi mempunyai tugas dan fungsinya masing-masing, dan sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu, dan juga mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga organisasi dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya (Davis, Raphl, 1951 dalam Lubis, S.B. Hari, Martani Huseini. 2009. Pengantar Teori Organisasi, Suatu Pendekatan Makro).

Menurut Gibson (1989:23) dalam Dewi (2006:12) menyatakan bahwa organisasi merupakan kesatuan yang memungkinkan orang untuk bekerja sama mencapai tujuan. Sedangkan Robbins (1994:5) menyatakan organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif terus menerus berpartisipasi secara teratur untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Sondang P. Siagian, mendefinisikan “organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut dengan bawahan.” Malayu S.P Hasibuan mengatakan “organisasi ialah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja.” Pradjudi Armosudiro mengatakan “organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama.

### 2.5.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai dan norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi dan dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya organisasi mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. (Mangkunegara, 2005: 113)

Para ahli lain menyampaikan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah karyawan menyukai budaya atau tidak. (Robbins, 2006: 121)

Selain itu, budaya organisasi dapat memberikan stabilitas pada perusahaan yang dibuat dan dibentuk berdasarkan kesepakatan bersama dalam lingkungan perusahaannya. Menurut Robbins (2006:121) terbentuknya budaya organisasi adalah sebagai berikut :

2. Budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendirinya.
3. Budaya organisasi akan mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan.
4. Tindakan dan manajemen puncak menentukan iklim umum dan perilaku yang dapat diterima baik dan tidak baik.
5. Bisa disosialisasikan tergantung pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai karyawan baru, dengan nilai-nilai perusahaan.

Berkaitan dengan budaya organisasi, menurut Schein (Purnamie, 2014:55) terdapat tiga sudut pandang:

1. Budaya merupakan produk konteks pasar di tempat organisasi beroperasi, peraturan yang menekan dan sebagainya.

2. Budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi, misalnya organisasi tersentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi.
3. Budaya merupakan produk sikap orang-orang, dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologis antara individu dengan organisasi.

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai atau norma dalam cara berpikir, berpersepsi dan berperilaku yang dijalankan oleh anggota organisasi dan biasanya akan diajarkan kepada anggota yang baru. Sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang dijalankan atau diterapkan dalam suatu organisasi.

#### 2.5.4 Fungsi Budaya Organisasi

Terdapat empat fungsi organisasi yang disampaikan oleh Robbins (2006: 311), yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, yang artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
4. Budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para perusahaan atau UKM.

### 2.5.5 Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi ada tujuh menurut Robbins (2008:256) yaitu:

1. *Innovation and risk taking* (Inovasi dan pengambilan resiko). Suatu tingkatan di mana seseorang atau perusahaan didukung untuk menjadi inovatif untuk mengadopsi ide, produk dan proses baru. dan berani dalam mengambil resiko.
2. *Attention to detail* (Perhatian terhadap detail). Seseorang atau organisasi diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. *Outcome orientation* (Orientasi hasil). Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil atau manfaat bukan hanya fokus pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. *People orientation* (Orientasi orang). Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. *Team orientation* (Orientasi tim). Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasi lebih banyak pada kerja tim bukan individu.
6. *Aggreciveness* (Keagresifan). Berkaitan dengan agresivitas seseorang, di mana seseorang cenderung lebih agresif dan kompetitif.
7. *Stability* (stabilitas). Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Berdasarkan teori yang disebutkan oleh beberapa ahli diatas peneliti memilih menggunakan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2008:256) yaitu: *Innovation and risk taking* (Inovasi dan pengambilan resiko), *Attention to detail* (Perhatian terhadap detail), *Outcome orientation* (Orientasi hasil), *People orientation* (Orientasi orang), *Team orientation* (Orientasi tim).

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dengan topik yang sama dapat dijadikan dasar atau acuan dalam berfikir dan juga sebagai gambaran dalam pengembangan dan penyempurnaan penelitian, walaupun ada perbedaan subjek, objek, variabel penelitian, metode analisis, maupun indikator yang diteliti. Beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan acuan peneliti dalam penelitian ini akan dijelaskan dalam bentuk tabel untuk mengetahui lebih rinci kedua penelitian adalah sebagai berikut.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Analisis	Tempat Penelitian	Variabel	Hasil
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
Halim (2012)	Kapabilitas Pemasaran sebagai Mediasi Pengaruh Orientasi Pasar Orientasi Pembelajaran dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemasaran (Studi pada Usaha Menengah di Sulawesi Tenggara)	<i>Structural equational models with of Amos Programs</i>	Studi pada Usaha Menengah di Sulawesi Tenggara	Kapabilitas Pemasaran= $X_1$ Orientasi pasar, orientasi pembelajaran, orientasi kewirausahaan= $Z$ Kinerja= $Y$	Berdasarkan hasil analisis pengaruh kapabilitas pemasaran terhadap Kinerja Pemasaran menunjukkan pengaruh positif dan signifikan.
Alexander Krasnikov & Satish Jayachandran (2008)	The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance	Metode Analisis Regresi	Perusahaan di Amerika	$X_1$ = kemampuan pemasaran $X_2$ = PSDM $X_3$ =kemamouan operasi $Y$ = Kinerja perusahaan	Berdasarkan hasil analisis pengaruh kemampuan pemasaran terhadap Kinerja perusahaan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan.

Sumber : Jurnal tentang kapabilitas pemasaran, keunggulan bersaing, budaya organisasi dan kinerja perusahaan

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Analisis	Tempat Penelitian	Variabel	Hasil
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
Meike Supranoto (2009)	Strategi menciptakan Keunggulan Bersaing produk melalui orientasi pasar, Inovasi, dan orientasi kewirausahaan Dalam rangka meningkatkan kinerja Pemasaran	<i>Structural equational models with of Amos Programs</i>	Industri Pakaian Jadi Skala Kecil dan Menengah di kota Semarang	Keunggulan Bersaing = $X_1$ Orientasi pasar, inovasi, orientasi kewirausahaan= $Z$ Kinerja= $Y$	Hasil penelitian membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran.
Nham Phong Tuan and Takahashi Yoshi (2010)	Organisational capabilities, competitive advantage and performance in supporting Industries in vietnam	Metode Analisis Regresi	Industri di Vietnam	$X_1$ = kemampuan organisasi $X_2$ = Kapabilitas Pemasaran $Y$ = Kinerja perusahaan	Berdasarkan hasil analisis kemampuan organisasi, pengaruh keunggulan bersaing terhadap Kinerja perusahaan menunjukkan pengaruh positif.
Lazuardy, Away dan Majid (2014)	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Negeri Sipil SETDAKAB Aceh Barat Daya	Metode Analisis Regresi Jalur ( <i>Path</i> )	SETDAKAB Aceh Barat Daya	$X_1$ = Kepemimpinan $X_2$ = Budaya Organisasi $Y$ = Kinerja $Z$ = Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa teradapat pengaruh positif dan signifikan baik langsung maupun melalui variabel intervening dari variabel kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja
Sylvie Laforet (2016)	Effects of organisational culture on organisational innovation performance in family firms	Metode Analisis Regresi	family firms	$X_1$ = budaya organisasi $X_2$ = inovasi $Y$ = Kinerja Perusahaan	Berdasarkan hasil analisis pengaruh budaya organisasi dan inovasi terhadap Kinerja perusahaan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan.

Sumber : Jurnal tentang kapabilitas pemasaran, keunggulan bersaing, budaya organisasi dan kinerja perusahaan

## 2.7 Hubungan Kapabilitas Pemasaran dan Kinerja Perusahaan

Perkembangan yang baik tentang kemampuan pemasaran sangat penting untuk kegiatan pemasaran dalam usaha pengumpulan informasi tentang kebutuhan pasar dan pemilihan segmentasi target pasar (pasar kegiatan perencanaan); pengembangan layanan baru untuk memenuhi kebutuhan segmen yang ditargetkan (melalui kegiatan pengembangan produk); harga jasa/produk dan layanan komunikasi manfaat yang ditawarkan kepada target pasar (Day, 1994). Kegiatan ini dapat dicapai melalui iklan/promosi atau penjualan personal (Vorhies & Yarbrough, 1998; Tzokas, et al. 2001; Weerawardena, 2003). Perusahaan kecil/kewirausahaan (Chaston, 1998) menekankan bahwa pemasaran memiliki pengaruh besar terhadap kinerja pemasaran. Berdasarkan pernyataan diatas hipotesis penelitian ini yaitu: Semakin tinggi kapabilitas pemasaran perusahaan maka kinerja pemasaran akan semakin meningkat.

## 2.8 Hubungan Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan

Menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong (2005:322) keunggulan bersaing adalah suatu keunggulan diatas pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih kepada konsumen, baik melalui harga yang lebih rendah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang mendukung penetapan harga lebih mahal. Menurut Menurut Rivai dan Basri (2005) pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Selanjutnya penelitian dari Sari (2003) menyatakan bahwa ada pengaruh positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja perusahaan. Hasil penelitian Li (2000) berhasil menemukan adanya pengaruh positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja perusahaan yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan return on investment. Keunggulan bersaing dapat diperoleh dari kemampuan perusahaan untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya dan modal yang dimilikinya. Berdasarkan telaah pustaka tersebut

diatas dapat ditarik hipotesis : Keunggulan Bersaing mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

## 2.9 Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan

George Boyne and Jay Dahya (2002) mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Curtis C. Verschoor (1999) dalam penelitiannya menyatakan, perusahaan yang telah melaksanakan etika (budaya organisasi) memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menerapkan etika sebagai bagian dalam internal kontrol. Sedangkan Denison Daniel R. and Mishra Aneil K (1995) menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan efektivitas kinerja organisasi. Demikian juga James L. Perry and Lyman W. Porter (1982) dalam penelitiannya menyatakan bahwa sikap, kepercayaan, kepentingan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan telaah pustaka tersebut diatas dapat ditarik hipotesis : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

## 2.10 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu gambaran yang lebih jelas tentang hubungan variabel-variabel yang ada dalam penelitian. Kerangka konseptual berikut ini menggambarkan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui pengaruh kapabilitas pemasaran, keunggulan bersaing, dan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan secara parsial. Dalam penelitian ini, untuk variabel independent (bebas) ada 3 (tiga) yaitu variabel kapabilitas pemasaran menggunakan teori Tzokas (2001). yang terdiri dari Penelitian pasar (marketing research), Relationship/distribusi, Penetapan harga (pricing), Pengembangan produk, Promosi / komunikasi pemasaran, Manajemen pemasaran. Variabel kedua yaitu keunggulan bersaing menggunakan teori Porter (2007:15) yaitu : *Low Cost* (Keunggulan biaya menyeluruh), *Differensiasi*, dan *Fokus*. Untuk variabel ketiga yaitu Budaya organisasi dengan menggunakan teori Robbins (2007:26) yaitu: *Innovation and risk taking* (Inovasi dan pengambilan resiko), *Attention to detail* (Perhatian terhadap detail), *Outcome orientation* (Orientasi hasil), *People*

*orientation* (Orientasi orang), *Team orientation* (Orientasi tim), *Aggreciveness* (Keagresifan), *Stability* (stabilitas).

Untuk variabel dependent (terikat) yaitu kinerja perusahaan peneliti menggunakan indikator kinerja UKM selama 3 tahun terakhir, yaitu dilihat dari pangsa pasar, penjualan, dan keuntungan.

### **2.11 Hipotesis Penelitian**

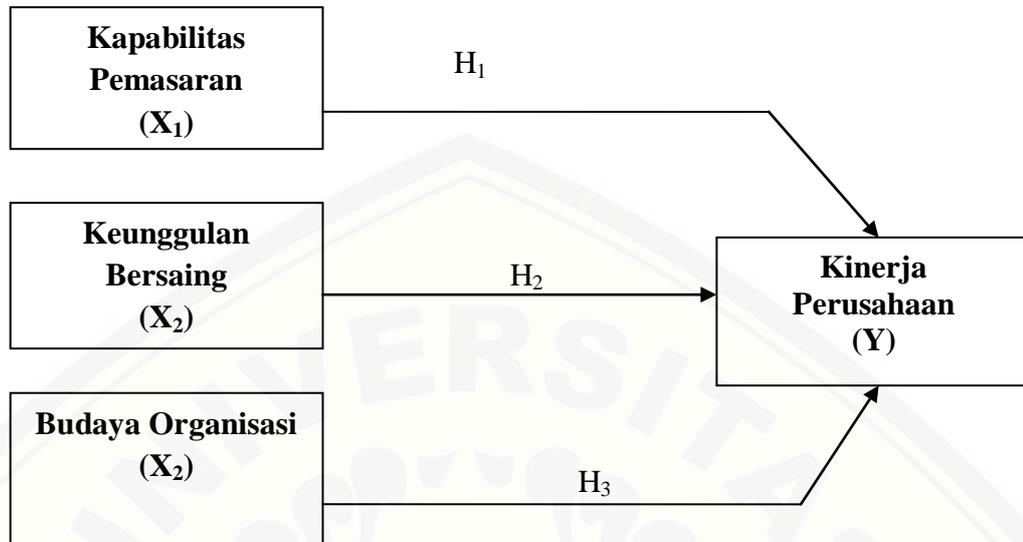
Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan dalam penelitian ini, maka akan muncul suatu hipotesis. Menurut Sugiyono (2010:93) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Dari uraian tersebut, maka dalam penelitian ini terdapat hipotesis yang akan di uji yaitu sebagai berikut.

H<sub>1</sub>: Kapabilitas Pemasaran berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan.

H<sub>2</sub>: Keunggulan Bersaing berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan.

H<sub>3</sub>: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan.

Adapun gambar hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 2.1 Hipotesis Penelitian

Keterangan:

- Menunjukkan pengaruh secara parsial
- X<sub>1</sub> : Kapabilitas Pemasaran
  - X<sub>2</sub> : Keunggulan Bersaing
  - X<sub>3</sub> : Budaya Organisasi
  - Y : Kinerja Perusahaan

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis Penelitian

Menurut Prasetyo dan Jannah (2007:41) jenis penelitian berdasarkan dengan tujuan penelitian terdiri dari penelitian eksplorasi, penelitian deskriptif, dan penelitian eksplanasi. Sesuai dengan permasalahan dan tujuan dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan jenis penelitian yang bersifat *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif menurut Sugiyono (2010:13) dapat diartikan sebagai sebuah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

### 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan karena perbedaan pada tempat penelitian akan sangat mempengaruhi hasil penelitian walaupun penelitian tersebut termasuk dalam kategori fokus yang sama. Menurut buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Jember (2012:23), tempat penelitian mencakup lokasi sasaran penelitian dilakukan. Penelitian ini dilakukan pada beberapa UKM di Lumajang.

### 3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

#### 3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2008:72) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh UKM batik tulis, mebel kayu /

furniture, perhiasan emas dan kripik pisang. Peneliti memilih populasi tersebut karena sektor-sektor tersebut menghasilkan barang jadi dan mengedepankan kreatifitas, merupakan UKM yang ada di setiap daerah atau kota, dan memerlukan ketekunan dalam pembuatan maupun pemasaran. Contohnya seperti Batik Tulis merupakan UKM yang membutuhkan ketekunan dalam pengerjaanya serta dilakukan secara tradisional dan Mebel Kayu atau Furniture merupakan sektor UKM yang banyak terdapat setiap daerah dan membutuhkan kreatifitas dalam pemasarannya sehingga bisa unggul dalam memasarkan produknya. Kripik pisang dan perhiasan emas juga merupakan UKM yang mengolah bahan mentah menjadi bahan jadi sehingga terdapat proses pembuatan yang juga memerlukan keterampilan dalam pembuatan sampai pemasaran produknya.

Populasi penelitian ini seluruh UKM batik tulis, mebel kayu / furniture, perhiasan emas dan kripik pisang di Kabupaten Lumajang. Peneliti memilih UKM tersebut karena memiliki modal yang cukup besar dan merupakan UKM yang banyak terdapat di Kabupaten Lumajang. Populasi yang dipilih harus memiliki kriteria menurut UU nomor 20 tahun 2008 tentang UMKM yaitu: usaha kecil merupakan usaha yang memiliki kekayaan bersih lebih dari 50 juta sampai dengan paling banyak 500 juta rupiah. Sedangkan usaha menengah yaitu yang memiliki kekayaan 500 juta sampai 10 milyar rupiah. Sehingga didapatkan populasi sebanyak 148 UKM, yang terdiri dari 96 UK (Usaha Kecil) dan 52 UM (Usaha Menengah). Homogenitas keempat sektor tersebut dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu:

- a. Mengubah bahan baku menjadi barang jadi sehingga memiliki nilai tambah yang tinggi,
- b. Inovasi merupakan bagian yang penting karena mengedepankan unsur kreativitas dalam pembuatan maupun pemasaran.
- c. Memiliki potensi untuk menawarkan barangnya melalui teknologi informasi dan komunikasi.

### 3.3.2 Sampel

Dalam menentukan jumlah sampel peneliti menggunakan menggunakan teknik *proportionate sampling method* yaitu pengambilan sampel dari anggota populasi secara proporsional. Metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%.

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} = \frac{148}{1+(148 \times 0.05^2)} = \frac{148}{1,37} = 108,02 = 109$$

keterangan: n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = tingkat kesalahan

Dari rumus diperoleh jumlah sampel menurut masing-masing sektor sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Sektor	Populasi				Sampel		Presentase Sampel dari Populasi
	UK	UM	Jumlah	Presentase	Jumlah	Presentase	
Batik Tulis	21	15	36	24,32 %	27	24,32 %	75 %
Mebel Kayu / Furniture	15	7	22	14,86 %	16	14,86 %	72,72 %
Perhiasan Emas	45	25	70	47,29 %	51	47,29 %	72,85 %
Kripik Pisang	15	5	20	13,51 %	15	13,51 %	75 %
<b>jumlah</b>	<b>96</b>	<b>52</b>	<b>148</b>	<b>100 %</b>	<b>109</b>	<b>100 %</b>	<b>72,85 %</b>

Sumber: Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Lumajang, diolah

Jumlah 109 UKM merupakan jumlah sampel yang digunakan penulis untuk menjawab beberapa pertanyaan dari kuisisioner, sampel diperoleh menggunakan rumus Slovin secara proporsional dari jumlah 96 UK (Usaha Kecil) dan 52 UM (Usaha Menengah) ditemukan sampel 71 UK dan 38 UM, sehingga jika dijumlahkan ditemukan sampel sebanyak 109 UKM. Menurut

Arikunto (2010:10) “ Responden adalah orang-orang yang merespon atau menjawab pertanyaan penelitian baik pertanyaan tertulis maupun lisan”.

Setelah diperoleh 109 UKM sebagai responden, maka langkah selanjutnya penulis dalam menentukan siapa saja 109 responden tersebut adalah dengan menggunakan sistem random. Sesuai dengan pendapat Sugiono (2011:134) yakni “ penggunaan sistem random, maka setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk menjadi anggota sampel”. Sehingga setiap UKM memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sampel pada penelitian ini. Adapun teknis spesifik dilapangan yang dilakukan penulis dalam mengimplementasikan sampel responden secara random tersebut pada UKM adalah dengan mengundi seluruh nama-nama UKM yang berjumlah 148 UKM.

Pembagian kuisisioner kepada responden dilakukan oleh peneliti dengan cara mendatangi setiap alamat pelaku UKM yang sudah masuk dalam ceklist sampel yang sudah ditentukan oleh peneliti melalui hasil undian. Kemudian peneliti meminta pelaku UKM untuk mengisi kuisisioner yang telah diberikan.

### **3.4 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

#### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang dikumpulkan atau diperoleh peneliti secara langsung dari sumber atau obyek yang akan diteliti. Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama, misalnya dari individu atau perseorangan (Umar, 2004:64). Data primer bisa berupa opini (subyek) secara individu atau kelompok berbentuk kuesioner, wawancara dan observasi. Data primer yang diambil peneliti adalah personal-personal yang berkaitan langsung dengan permasalahan yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini pengumpulan data primer melalui observasi dan kuesioner kepada pelaku UKM di Lumajang.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang tidak secara langsung dapat memberikan informasi dan sebagai informasi pendukung bagi peneliti. Sugiyono (2008:62)

menyatakan bahwa data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data pada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen. Data sekunder dalam penelitian ini adalah melalui dokumentasi, dan studi kepustakaan yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian yang sedang diteliti.

### **3.5 Teknik pengumpulan data**

Teknik pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Menurut Sugiyono (2011:223) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian karena tujuan utama dalam sebuah penelitian adalah memperoleh data. Dalam penelitian ini teknik-teknik yang digunakan peneliti dalam memperoleh data adalah sebagai berikut.

#### **1. Kuesioner**

Menurut Sugiyono (2010:199) “Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya”. Melalui jawaban responden dari angket yang disebar inilah kita dapat menganalisis untuk mendapatkan kebenaran hipotesis. Teknik ini merupakan inti dalam penelitian kuantitatif, karena melalui kuesioner kita akan mendapatkan jawaban dari responden atas apa yang diteliti peneliti. Dalam penelitian ini peneliti membagikan sendiri kuesioner kepada pelaku UKM di Lumajang.

#### **2. Studi kepustakaan**

Studi kepustakaan merupakan teknik pengumpulan data, digunakan untuk memperoleh data sekunder yang terkait dengan permasalahan yang diamati peneliti. Teknik ini dilakukan dengan membaca beberapa literatur yang terkait dengan permasalahan penelitian. Data sekunder yang peneliti peroleh adalah informasi mengenai teori-teori buku tentang variabel yang diteliti dan data-data yang berhubungan dengan penelitian.

### 3.6 Tahap Pengolahan Data

Dalam pengolahan data dan langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut.

1. Pemeriksaan data

Dapat dilakukan berdasar jawaban yang didapat responden dalam kuesioner yang kita bagikan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui kelengkapan data sehingga dapat terhindar dari kesalahan.

2. Pengkodean

Pengkodean bertujuan untuk memberikan nilai dari setiap jawaban responden. Pengkodean dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2010:132) skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

3. Tabulasi

Tabulasi merupakan bagian terakhir dari pengolahan data. Tabulasi yaitu proses memasukkan data pada tabel dan mengatur angka-angka sehingga dapat dihitung jumlah kasus dalam berbagai kategori. Tujuannya adalah untuk memudahkan dalam menganalisisnya. Dalam penelitian ini tabulasi dilakukan peneliti dengan memasukkan angka-angka yang diperoleh dari kuesioner kedalam sistem *SPSS* guna mendapatkan hasilnya.

### 3.7 Identifikasi Operasional Variabel

1. Variabel Independent atau variabel bebas (X)

Sugiyono (2010:64) menyatakan bahwa: “Variabel ini sering disebut sebagai variabel *stimulus*, *predictor*, *antecedent*. Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab timbulnya variabel dependen (terikat)”. Variabel independen dalam penelitian ini adalah ( X<sub>1</sub>) kapabilitas pemasaran ( X<sub>2</sub>) keunggulan bersaing ( X<sub>3</sub>) budaya organisasi

## 2. Variabel Dependent atau variabel terikat (Y)

Menurut Sugiyono (2010:59) variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang terjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel dependent dalam penelitian ini adalah Kinerja UKM.

### 3.8 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati yang memungkinkan peneliti melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap obyek atau fenomena (Arikunto, 2010). Dalam penelitian ini, terdapat beberapa item yang mengutip kalimat kuesioner penelitian terdahulu, hal tersebut dikarenakan peneliti memiliki persamaan pandangan dalam mendefinisikan indikator yang sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian ini. Adapun definisi operasional variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

#### 1. Kapabilitas Pemasaran ( $X_1$ )

Kapabilitas pemasaran adalah kemampuan perusahaan dalam melakukan berbagai fungsi pemasaran. Dalam penelitian ini, teori kapabilitas pemasaran yang dipakai adalah teori kapabilitas yang dikemukakan oleh Tzokas (2001) yang terdiri dari: Penelitian pasar (marketing research), Penetapan harga (pricing), Pengembangan produk, dan Promosi untuk mengetahui pengaruh kapabilitas pemasaran terhadap kinerja UKM di Lumajang.

Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel Kapabilitas Pemasaran

Variabel	Indikator	Item	Skala
Kapabilitas Pemasaran ( $X_1$ )	1. Penelitian pasar (marketing research) yaitu melakukan pengumpulan, pencatatan, dan analisis tentang data kualitatif dan kuantitatif tentang berbagai isu-isu yang berhubungan dengan produk-produk dan jasa pemasaran.	1. Strategi dalam pemasaran produk. 2. Mengamati target pasar. 3. Mengamati kebutuhan konsumen.	Skala Linkert
	2. Penetapan harga (pricing) yaitu nilai yang diberikan oleh pembeli untuk mendapatkan produk berdasarkan pesaing, kualitas, kuantitas dan proses.	1. Menentukan harga sesuai dengan harga pesaing 2. Harga produk bervariasi 3. Harga produk berdasarkan proses produksi.	
	3. Pengembangan produk yaitu meliputi unit fisiknya saja tetapi juga kemasan, garansi, merek, dan pelayanan purna jual	1. Melayani pemesanan produk sesuai keinginan konsumen. 2. Produksi barang / olahan lebih banyak. 3. Varian produk yang beragam.	
	4. Promosi yaitu kegiatan yang menghasilkan informasi, membujuk, atau mengingatkan konsumen akan manfaat dari suatu produk	1. Promosi di media massa atau media elektronik 2. Perusahaan melakukan promosi langsung kepada konsumen. 3. Promosi melalui selebaran atau brosur	

## 2. Keunggulan Bersaing ( $X_2$ )

Keunggulan bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis diatas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Indikator yang dipakai untuk mengukur pengaruh variabel keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi menggunakan teori Porter (2007:15) sebagai berikut:

Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel Keunggulan Bersaing

Variable	Indikaor	Item	Skala
Keunggulan Bersaing ( $X_2$ )	1. Low Cost (Keunggulan biaya menyeluruh) yaitu strategi yang mengandalkan keunggulan biaya yang relatif rendah dalam menghasilkan barang.	1. Menekan biaya proses produksi. 2. Pendistribusian produk lebih efektif dan efisien 3. Pembelian bahan baku yang murah	Skala Linkert
	2. Diferensiasi Kemampuan untuk menghasilkan barang dan jasa unik dan memiliki nilai lebih dalam bentuk kualitas, sifat-sifat khusus/ ciri khas dan pelayanan	1. Keunikan produk. 2. Bahan baku berkualitas. 3. Sulit ditiru oleh pesaing.	

## 3. Budaya Organisasi ( $X_3$ )

Budaya Organisasi merupakan suatu nilai atau norma dalam cara berpikir, berpersepsi dan berperilaku yang dijalankan oleh anggota organisasi dan biasanya akan diajarkan kepada anggota yang baru. Sehingga dapat dikatakan dalam penelitian ini bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang dijalankan atau diterapkan dalam suatu perusahaan. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja UKM dalam penelitian ini menggunakan beberapa teori Robbins (2008:256) sebagai berikut:

Tabel 3.4 Definisi Operasional Variabel Budaya Organisasi

Variabel	Indikator	Item	Skala
Budaya Organisasi (X <sub>3</sub> )	1. Inovasi yaitu kemampuan untuk mengadopsi ide, produk dan proses baru.	1. Inovasi produk 2. Inovasi proses	Skala Linkert
	2. Perhatian pada hal detail yaitu menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail	1. Cermat dalam melakukan pekerjaan. 2. Memperhatikan tiap detail pekerjaan yang dilakukan. 3. Melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.	
	3. Orientasi pada hasil yaitu memfokuskan pada hasil dan manfaat.	1. Fokus untuk mendapatkan hasil maksimal 2. Mengutamakan manfaat 3. Meningkatkan keefektifan.	
	4. Orientasi pada orang yaitu mempertimbangkan pengaruh pada orang-orang di dalam perusahaan.	1. Memberikan penghargaan. 2. Memberikan pelatihan 3. Memberikan insentif.	
	5. Orientasi pada tim yaitu kegiatan kerja di perusahaan lebih banyak pada kerja tim bukan individu	1. Terdapat Struktur organisasi perusahaan. 2. Pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas. 3. Menghormati atasan dan orang yang lebih berpengalaman.	

#### 4. Kinerja Organisasi (Y)

Kinerja organisasi / perusahaan merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan.. Indikator-indikator yang dipakai untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam penelitian ini adalah teori Dermott dan Prajogo (2010) sebagai berikut.

Tabel 3.5 Definisi Operasional Variabel Kinerja Perusahaan

Variabel	Indikator	Item	Skala
Kinerja Perusahaan (Y)	1. Kinerja UKM selama 3 tahun terakhir.	1. Pangsa Pasar 2. Pejualan 3. Keuntungan	Skala Linkert

#### 3.9 Instrumen dan skala pengukuran

Menurut Siregar (2013:25) adalah Instrumen merupakan alat yang digunakan sebagai pengumpul data dalam suatu penelitian dapat berupa kuesioner, sehingga skala pengukuran instrumen adalah menentukan satuan yang diperoleh, sekaligus jenis data atau tingkatan data, apakah data tersebut berjenis nominal, ordinal interval ataupun rasio. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan skala *likert*. Skala *likert* adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu objek atau fenomena tertentu (Siregar, 2013:25). Dengan skala likert, variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun instrumen yang dapat dijadikan sebagai pernyataan atau pertanyaan. Pada penelitian ini menggunakan skala likert yang terdiri dari 5 kategori jawaban. Maka jawaban tersebut dapat diberi skor sebagai berikut ;

- a. Sangat Setuju (SS) = skor 5
- b. Setuju (S) = skor 4
- c. Cukup setuju = skor 3
- d. Tidak setuju (TS) = skor 2
- e. Sangat tidak setuju (STS) = skor 1

Setelah pemberian skor ditransformasikan ke dalam skala interval. Salah satu cara yang dapat digunakan adalah dengan menggunakan MSI (*Method of Succesive Interval*) yaitu melakukan transformasi data ordinal menjadi data interval. Jawaban responden yang menggunakan skala likert diadakan *scoring* yakni pemberian *numerical* 1, 2, 3, 4 dan 5 setiap skor yang diperoleh akan mempunyai tingkat pengukuran ordinal. Nilai *numerical* tersebut kemudian dianggap objek yang selanjutnya melalui proses transformasi ditempatkan kedalam interval. Riduwan dan Kuncoro (2007:35) menjelaskan langkah-langkah MSI sebagai berikut.

- a. Menentukan frekuensi setiap responden (skala pilihan jawaban)
- b. Menentukan proporsi setiap respon dengan membagi frekuensi dengan jumlah responden
- c. Menjumlahkan proporsi secara berurutan untuk setiap responden sehingga diperoleh proporsi kumulatif
- d. Menentukan nilai Z untuk masing-masing proporsi
- e. Hitung Scala Value (interval rata-rata) untuk setiap kategori melalui persamaan berikut:

$$\text{Scala} = \frac{\text{kepadatan batas bawah} - \text{kepadatan batas atas}}{\text{Daerah dibawah batas atas} - \text{daerah di bawah batas bawah}}$$

- f. Hitung Score (nilai hasil transformasi) untuk setiap kategori melalui persamaan:

$$\text{Score} = \text{Scala Value} + \left| \text{scala Value}_{\min} \right| + 1$$

### 3.10 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrument Penelitian

#### 3.10.1 Uji Validitas

Menurut Arikunto (2006:168) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen. Uji validitas ini bertujuan untuk menguji sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. Adapun kriteria pengujiannya adalah apabila  $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$  maka instrumen tidak valid sedangkan apabila  $r_{\text{hitung}} \geq r_{\text{tabel}}$  instrumen valid

(Ghozali, 2013:47). Nilai  $r$  hitung dapat diperoleh berdasarkan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{N (\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y - (\sum Y)^2]}}$$

keterangan:

$r$  = Koefisien Korelasi  
 $n$  = Jumlah sampel  
 $X$  = Skor tiap butir  
 $Y$  = Skor Total

### 3.10.2 Uji Reliabilitas

Menurut Rangkuti (2008:75) reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu alat ukur cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena alat ukur tersebut sudah baik. Alat ukur yang baik tidak akan bersifat tendensius atau mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Alat ukur yang *reliable* (dapat dipercaya) akan menghasilkan data yang juga dapat dipercaya. Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Siregar (2013:57) mengatakan bahwa kriteria suatu instrument penelitian dikatakan *reliable* dengan menggunakan teknik ini, yaitu bila koefisien reliabilitas ( $r_{11}$ ) > 0,6. Uji reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha* dengan menggunakan bentuk skala likert 1-5. Tahapan perhitungan uji reliabilitas dengan menggunakan rumus teknik *Alpha Cronbach*, adalah sebagai berikut.

$$\alpha = \frac{Kr}{1 + (Kr)r}$$

Arifin, 2003:28

keterangan:

$\alpha$  : koefisien reliabilitas  
 $r$  : koefisien rata-rata antar variabel  
 $K$  : jumlah variabel independen dalam persamaan

### 3.11 Metode Analisis data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda dengan menggunakan *software spss*.

### 3.12 Uji asumsi Klasik.

#### a. Uji Normalitas

Normalitas data adalah syarat yang harus dipenuhi oleh suatu sebaran data sebelum melakukan analisis regresi. Hal ini berguna untuk menghasilkan model regresi yang baik. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2013:147). Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogrov-smirnov* test dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogrov-smirnovtest* sebagai berikut:

- 1) Jika signifikansi  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal.
- 2) Jika signifikansi  $< 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

#### b. Uji Multikolinearitas

Pengujian ini dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel *independent*. Apabila koefisien korelasi variabel yang bersangkutan nilainya terletak diluar batas-batas penerimaan (*critical value*) maka koefisien korelasi bermakna dan terjadi masalah multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel *independent*. Menurut Ghozali (2013:105) untuk mengukur ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *Tolerance* (TOL) dan *variance inflationfactors* (VIF) dari masing-masing variabel. Jika nilai TOL  $< 0,10$  atau TOL  $> 10$  dan nilai VIF  $> 10$  maka terjadi multolinearitas dan sebaliknya.

#### c. Uji Autokorelasi

Uji ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar data yang diurutkan berdasarkan waktu (*time series*), uji autokolerasi dilakukan dengan menggunakan uji *run test*, uji ini dipergunakan untuk melihat apakah data residual bersifat acak atau tidak. Bila tidak acak, berarti terjadi masalah autokorelasi. Residual regresi diolah dengan uji *run test*, kemudian dibandingkan

dengan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) yang dipergunakan. Apabila nilai hasil uji *run test* lebih besar daripada tingkat signifikansi ( $\alpha$ ), maka tidak terdapat masalah autokorelasi pada data yang diuji (Ghozali, 2013:120).

#### d. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Kebanyakan data *cross section* mengandung situasi heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, dan besar). Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafis, dimana X adalah Y yang telah diprediksi, sumbu X adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah di *unstandardized* (Ghozali, 2005:105). Dasar analisis sebagai berikut.

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini bersifat *cross section*, dimana dalam pengukuran dapat dilakukan sekali dalam obyek tertentu, sehingga tidak diperlukan uji autokorelasi. Sehingga dalam penelitian ini hanya menggunakan 3 (tiga) uji asumsi klasik yaitu: uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas.

### 3.13 Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Siregar (2013:301) mengatakan bahwa regresi berganda adalah pengembangan dari regresi linear sederhana. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menentukan tingkat pengaruh variabel kapabilitas pemasaran ( $X_1$ ), variabel keunggulan bersaing ( $X_2$ ) dan variabel budaya organisasi ( $X_3$ )

terhadap kinerja perusahaan (Y). Adapun bentuk umum dari persamaan regresi linear berganda dalam aplikasinya adalah sebagai berikut.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Sugiyono, 2012:289

Keterangan:

Y	= Kinerja Organisasi
X <sub>1</sub>	= kapabilitas pemasaran
X <sub>2</sub>	= keunggulan bersaing
X <sub>3</sub>	= Budaya Organisasi
a	= Konstanta
b <sub>1</sub> , b <sub>2</sub> ,	= Variabel terikat
e	= Residual

### 3.14 Uji Hipotesis

Pengujian Hipotesis secara statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan uji signifikan untuk mengetahui besar tidaknya suatu hipotesa (H<sub>0</sub>). Keputusan untuk menerima dan menolak H<sub>0</sub> dibuat berdasarkan tujuan uji hipotesis dan dapat memberikan kepercayaan diri dalam pengambilan keputusan yang bersifat Objektif. Adapun pengujian hipotesis pada penelitian ini adalah uji t

Pengujian hipotesis t digunakan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel bebas yaitu: variabel kapabilitas pemasaran (x<sub>1</sub>), keunggulan bersaing (x<sub>2</sub>) dan budaya organisasi (x<sub>3</sub>) terhadap variabel terikat yaitu: kinerja perusahaan (y). Menurut Sugiyono (2008:190) terdapat langkah-langkah pengujian uji t adalah sebagai berikut.

#### a. Menentukan Hipotesis

H<sub>0</sub> : b<sub>1</sub> = 0, berarti variabel independen (X) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (Y)

H<sub>o</sub> : b<sub>1</sub> ≠ 0, berarti variabel independen (X) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y)

#### b. Menentukan t hitung dengan rumus:

$$T_{hitung} = \frac{b}{Sb(b)} \text{ dimana:}$$

b = koefisien regresi parsial determinasi

Sb = standar deviasi dari b

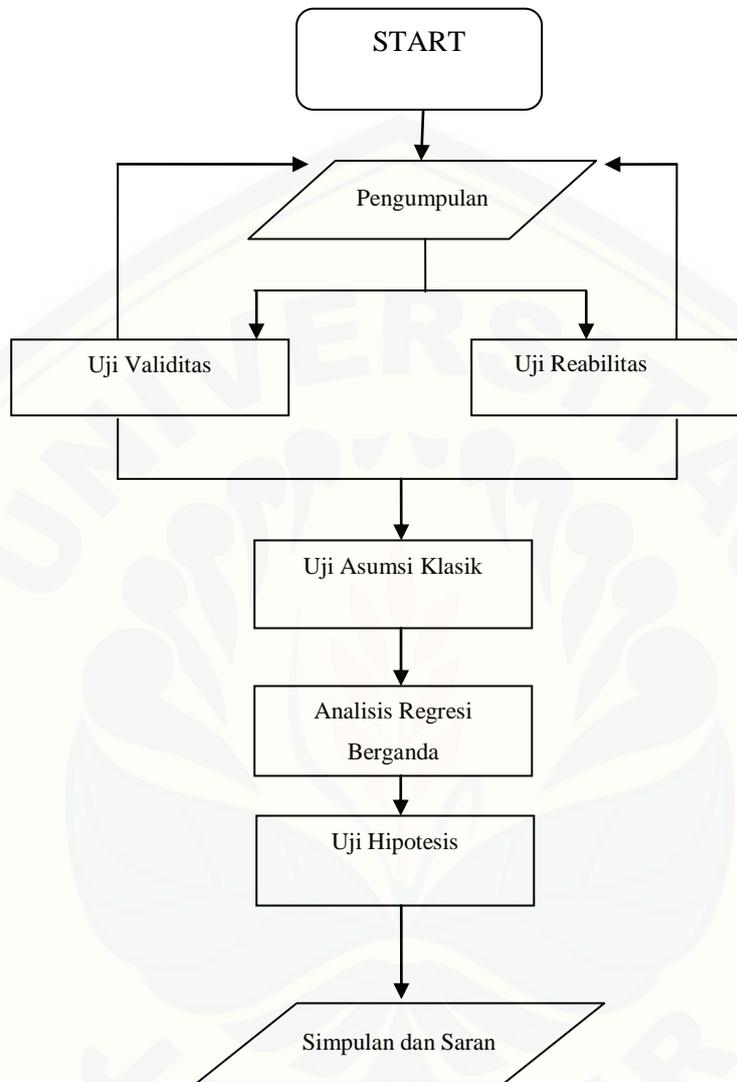
c. Menentukan kriteria pengambilan keputusan

Apabila  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , atau nilai  $\alpha > 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, sebaliknya

Apabila  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , atau nilai  $\alpha < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Keabsahan suatu hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh alat pengukur yang digunakan. Apabila alat yang digunakan dalam proses pengumpulan data tidak normal dan valid maka hasil penelitian yang diperoleh tidak akan menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Oleh sebab itu dilakukan uji normalitas data, uji validitas dan uji reliabilitas data dengan menggunakan program *statistic product and service solution* (SPSS).

### 3.15 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1 *Flow Chart* Pemecahan Masalah

Keterangan *Flow chart* pemecahan masalah

1. Start, merupakan tahap awal persiapan terhadap permasalahan penelitian.
2. Pengumpulan data  
Mengumpulkan data yang diperlukan untuk penelitian, baik data primer maupun sekunder.

3. Uji validitas dan uji reliabilitas  
Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap data untuk mengetahui bagaimana kehandalan alat ukur dan apakah alat ukur yang digunakan sudah sesuai.
4. Uji asumsi klasik  
Uji Asumsi klasik, yaitu untuk mengetahui bahwa model regresi linier berganda sebagai alat analisis telah memenuhi asumsi klasik.
5. Analisis regresi berganda  
Analisis regresi berganda untuk mengetahui tingkat pengaruh dari variabel-variabel independent terhadap variabel dependent.
6. Uji hipotesis uji t untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independent terhadap variabel dependent
7. Kesimpulan dan saran adalah akhir dari penelitian.

### **3.16 Tahap Penarikan Kesimpulan**

Tahap penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir dalam penelitian ini. Penarikan kesimpulan tersebut dilakukan berdasarkan pada data-data yang ada di lapangan yang telah diproses dan dianalisis sehingga ditemukan jawaban dari perumusan masalah yang dibuat. Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini menggunakan metode deduktif yaitu penarikan kesimpulan yang berangkat dari hal-hal yang umum ke dalam hal-hal yang bersifat khusus.

## BAB 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kapabilitas pemasaran berpengaruh terhadap kinerja UKM di Lumajang. Hal ini berarti bahwa semakin mampu perusahaan dalam melakukan pemasaran maka akan semakin meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja UKM di Lumajang. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan pada keunggulan bersaing maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja perusahaan.
3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja UKM di Lumajang. Hal ini menjelaskan bahwa kemampuan pelaku UKM dalam menerapkan budaya organisasi maka akan semakin meningkatkan kinerja perusahaan.

### 5.2 Saran

Hasil dari penelitian ini peneliti dapat memberikan sedikit saran diantaranya:

- a. Kapabilitas pemasaran, keunggulan bersaing serta budaya organisasi memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja sehingga pelaku UKM perlu mempertahankan aspek-aspek tersebut agar tujuan usaha dapat tercapai. Meskipun demikian terdapat beberapa hal yang perlu menjadi koreksi bagi pelaku usaha berkaitan dengan pengamatan target pasar yang ada, penggunaan bahan baku yang lebih berkualitas dan memperhatikan tiap detail pekerjaan yang dilakukan.
- b. Bagi penelitian selanjutnya, hendaknya menambahkan variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti kepemimpinan, kompetensi, dan lingkungan kerja agar dapat mengetahui faktor lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Acs, Z. and Audretsch, D. (1990). *The Economics of Small Firms: A European Challenge*, Kluwer Academic Publishers, Norwall, MA.
- Alexander Steve, Strete Dennis, dan Mary Jane. 2004. *Laboratory Exercises In Organismal and Molecular Microbiology*. New York: Mc-Graw Hill.
- Alma, Buchori, dan herlasgunawan. 2003. *Hakekat Studi Sosial*. Bandung. Alfabeta.
- Anindita and Dipta. 2012. *Packaging Development at Pharmaceutical Industries Strip and Blister*.
- Anoraga, Pandji, dan Sudantoko. 2002. *Koperasi, Kewirausahaan dan Usaha Kecil*. Semarang: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rhineka Cipta.
- Assauri, S. 2007. *Manajemen Pemasaran. Dasar, Konsep dan Strategi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Atmarita. Soendoro, T. Jahari, BA, Trihono & Tilden, R. (2009). *Kejadian Masalah Balita Pendek Bersamaan dengan Kegemukan Merupakan Ancaman Bagi Pertumbuhan dan Perkembangan Anak Di Indonesia*.
- Augusty Ferdinand. 2011, *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Edisi 3, AGF Books, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang.
- Bachrun, Saifuddin. 2012. *Desain Pengupahan Untuk Perjanjian Kerja Bersama Dalam Praktik*. Jakarta. PPM.
- Barney, Jay. B. 2007. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.

- Basri, A. F. M., dan Rivai, V. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Basu, Swastha. 2007. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Kedelapan. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Penerbit Liberty.
- Boyne, George. 2006. *Public Service Performance*. Cambridge University Press.
- Brock, W. and Evans, D. 1986. *The Economics of Small Business: Their Roles and Regulations in US Economy*, Holmes & Meier Publishers, Teaneck, NJ.
- Campbell, N.A., Reece, J.B., Mitchell, L.G. 2002. *Biologi*. Alih bahasa lestari, R. et al. safitri, A., Simarmata, L., Hardani, H.W. (eds). Jakarta. Erlangga.
- Chaston, Ian dan Sue Baker (1998), "Relationship Influencers: Determination of Affect in the Provision of Advisory Services to SME Sector Firms", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 22 No. 6, pp 249-256.
- Ciptani, Monika Kussetya. 2000. "Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar". *Jurnal akuntansi dan keuangan*, Vol.2 ,No.1.
- Clinical Anesthesiology, 4th ed. Lange Medical Books/McGraw-Hill.2006;359-412.
- Curtis C. Verschoor, 1995. Reporting on the Entity's Control Structure, *Managerial Auditing Journal*, Vol 10, 1995 pp 17-48.
- Dalimunthe, Ritha F. 2002. Pengaruh Karakteristik Individu, Kewirausahaan, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kemampuan Usaha Serta Keberhasilan Usaha Industri Kecil Tenun dan Bordir di Sumatera Utara, Sumatera utara dan Riau. Ringkasan disertai S3 Program Pasca Sarjana, Universitas Airlangga. Disertasi.
- Daniel, Goleman. 1995. *Emotional Intelligence*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- David, F.R. 2004. *Manajemen Strategis: Konsep*. Edisi ketujuh. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- David, F.R. 2006. *Strategic Management. Concepts and Cases*. 10th Ed. Francis Marion University Florence, South Carolina.
- David, F.R. 2009. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Davis, Ralph C. 1951. *The Fundamentals of Top Management*. New York, Harper & Brother.
- Day, R. A. dan A. L. Underwood. 2002. *Analisis Kimia Kuantitatif*. Edisi Keenam. Jakarta. Penerbit Erlangga. Hal 394, 396-404
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M. dan Zaim, S. 2006. An Analysis Of The Relationship Between TQM Implementation and Organizational Performance Evidence From Turkish SMEs. *Journal Of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829-847.
- Dermott dan Prajogo. 2010. Service Innovation and Performance in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 32 No. 2, 2012 pp. 216-237. Emerald Group Publishing Limited 0144-3577.
- Dewi, Ike Janita. 2006. *Maximum Motivation*. Yogyakarta : Santusta.
- Djashim, Saladin. 2004. *Unsur-Unsur Inti Pemasaran Dan Manajemen Pemasaran*. Bandung. CV. Mandar Maju.
- Egbu, C.O. 2001. Knowledge Management in Small and Medium Enterprises in the Construction Industry: Challenges and Opportunities, Proceeding of an International Conferences, Univesity of Leicester, UK, 10-11th April.
- Fayol, Henry. 1985. *Industri dan Manajemen Umum*, Terj. Winardi. London: Sir Issac and Son.
- Ferdinand, Augusty. 2000. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Fey, Carl F., Denison, Daniel R. 2000. *Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia?'*. University of Michigan.
- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21*. Edisi 7. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson. 1989. *Organisasi Edisi Kelima*. Jakarta. PT. Gelora Aksara Pratama.
- Greenley, G.E. 2007. *Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies*. British Journal of Management.
- Grewal, Baljeet Kaur. 2014. *The Halal Economy and The Islamic Capital Market*. KFH Research. Kuwait.
- Hadi, Sutrisno. 2004. *Metodologi Research Jilid 3*. Yogyakarta : Andi.
- Halim Abdul. 2012. *Akuntansi Sektor Publik : Teori, Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Halim, Abdul. 2012. *Akuntansi Sektor Publik : Teori, Konsep Dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hatmoko. 2006. *Manajemen Kesehatan Program Studi Kedokteran Universitas Mulawarman*. Samarinda, Universitas Mulawarman.
- Heene. 2010. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Jakarta: PT Refika Aditama.
- Hitt, M.A., Robert E. Hoskisson, dan R. Duane Ireland. 2007 : *Management of strategy: concept and cases*. Mason: Thomson Higher Education.
- Hofstede, Geerts. 1994. *Cultures And Organizations: Software Of The Mind*. London: Harper Collins Publishers.
- Hofstede. 1993. *Individual Perception of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Level of Analysis,* Organization Studies, 14/4, 483-503.

- Indra Wijaya Kusuma. 2011. Manajemen Laba Pada Saat Pergantian CEO (Dirut) Di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 13 No. 2, November, 2011, hal: 67-79.
- James L. Perry and Lyman W. Porter. 1982. Factors Affecting The Context for Motivation in The Public Sector. *Academy of management review* 7.
- Koentjaraningrat 1998. *Pengantar Antropologi. Pokok-Pokok Etnografi II*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Kotler dan Amstrong. 1997. *Dasar-Dasar Pemasaran, jilid 1 dan 2*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Kotler Philip. 2005. *Manajemen Pemasaran*. Jilid 1. Jakarta. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 2005. *Dasar-Dasar Pemasaran*. Edisi Kesembilan, Jilid 2, dialihbahasakan oleh Alexander Sindoro. Jakarta: Indeks
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller, 2008. *Manajemen Pemasaran, Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip., dan Gary Armstrong. 2004, *Dasar-Dasar Pemasaran, Edisi kesembilan*Jilid 1. dialihbahasakan oleh Alexander Sindoro. Jakarta: Indeks.
- Kristia, Tambunan. 2012. Analisis Cira Merek Persepsi Kualitas dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Bandeng Presto, Skripsi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Kuncoro, Engkos A dan Riduwan. 2007. *Cara Menggunakan Dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Kurniawati, E dan Abrori, L. 2005. Korelasi SQ dengan kinerja pada Karyawan Pada Karyawan UIN Malang. *Psikoislamika: Jurnal Psikologi dan Keislaman* 2.

- Laforet, Sylvie. 2016. Effects of Organisational Culture on Organisational Innovation Performance in Family Firms.
- Lazuardi, Away dan Majid. 2016. Akses Pelayanan Puskesmas Setelah Kebijakan Pelayanan Kesehatan Gratis di Kota Lubuk Linggau. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada..
- Li, J. 2000. Apoptosis and Apoptosis-Related Gene Expression in Nasopharyngeal Carcinoma. *Zhonghua Zhong Liu Za Zhi*, Vol. 22, No.2, pp. 158-60.
- Listyarso, A. 2005. Pengaruh Strategi Pemasaran Terhadap Kinerja Pemasaran dan Kinerja Perusahaan di Kota Semarang dengan Lingkungan Persaingan Sebagai Variabel Moderating. Tesis. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. Sumber Daya Manusia perusahaan. Remaja Rosdakarya: Bandung
- Mangkunegara. 2005. Sumber Daya Manusia perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marrus, Stephanie K. 2002. Building The Strategic Plan: Find Analyze, And Present The Right Information. Wiley. USA
- Maul, R. 2001. Organisational Culture And Quality Improvement. *International Journal of Operations Production Management*, Vol. 21 No. 3, 2001, pp. 302-326.
- Maupa, Haris. 2004. Faktor-Faktor yang Menentukan Pertumbuhan Usaha Kecil di Sulawesi Selatan. Disertasi Program Pascasarjana Universitas Hasanudin.
- Mc Cormick E. J. dan Tiffin J. 2000. *Industrial Psychology*. New Delhi: Prentice Hall of India.
- Morgan GE, Mikhail MS, dan Murray MJ. *Pain Managament*. In : Morgan GE, editor.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Akuntansi*. Edisi Ketiga. Cetakan Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.

- Mulyadi. 2009. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: YPKPN.
- Nham Phong Tuan dan Takahashi Yoshi. 2010. Organisational capabilities, competitive advantage and performance in supporting Industries in vietnam.
- O'Reilly, C.M, dan Chatman, J. 1986, Organizational Commitment and Psychological Attachment The Affective Compliance Identification, and Internalization on Pro Social Behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol IV,471-493.
- Pearce dan Robinson. 1997. *Manajemen Strategis*. Jakarta : Binarupa Aksara
- Permadi, Dadi. 1998. *Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*. Bandung: PT Sarana Panca Karya.
- Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif (Teori dan Aplikasi)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Porter, Michael E. 2007. *Strategi Bersaing (Competitive Strategy)*. Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Purnamie, Titisari. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavioral Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wicana Media.
- Rahayu, Diah Puspita Sari. 2003. Pengukuran Performansi Perusahaan Dengan Balanced Scorecard (BSc) Untuk Menentukan Inisiatif Strategi Di PT. Pos Indonesia", Tugas Akhir Teknik Industri, Universitas Pasundan Bandung.
- Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi : Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Edisi Ketiga. Alih Bahasa Jusuf Udaya. Jakarta. Arcan.
- Robbins, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. Prentice Hall. Edisi Kesepuluh. Vol.7, No.1
- Robbins, Stephen. 2008. *Organizational Behavior, Tenth Edition (Perilaku Organisasi Edisi ke Sepuluh)*. Jakarta: salemba Empat.
- Saladin, Djaslim. 2004. *Manajemen Pemasaran*. Bandung: Linda Karya..

- Salusu, J. 2006. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta. Grasindo.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition. Jossey –Bass Publishers, San Francisco.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Siregar, S. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana.
- Sitorus, J. Purwandari. Luwin, E. D. Rina, W. Suharno. 2006. Kajian Model Deteksi Perubahan Penutupan Lahan Menggunakan Data. Inderaja untuk Aplikasi Perubahan Lahan Sawah. Bidang Pengembangan Pemanfaatan Inderaja Pusbangja Lapan.
- Slater, S.F. dan Narver. 1995. Marketing Orientation and Organizational Learning, *Journal of Marketing*, Vol.58, 63-74.
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. STIESIA Surabaya. *Jurnal Manajemen dan kwirausahaan* Vol. 7 No. 1.
- Staw, Berry M. 1991. *Psykological Dimension of Organizational Behavior*. International Editions. New Delhi. Maxwell Macmillan.
- Sugiarto. 2008. Peningkatan produksi dan mutu jagung. Makalah Seminar Mekanisasi Pertanian: Peran Strategis Mekanisasi Pertanian dalam Pengembangan Agroindustri Jagung.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Supranoto, Meike. 2009. Strategi Menciptakan Keunggulan Bersaing Produk Melalui Orientasi Pasar , Inovasi, Dan Orientasi Kewirausahaan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pemasaran ( Studi Empiris Pada: Industri

- Pakaian Jadi Skala Kecil Dan Menengah Di Kota Semarang ). Tesis. Universitas Diponegoro.
- Susanto, AB. 1997. *Budaya Perusahaan: Seri Manajemen Dan Persaingan Bisnis*. Cetakan Pertama. Jakarta: Alex Media Komputindo..
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi Pemasaran*. Edisi 3. Yogyakarta. Andi.
- Tylor, E.B. 1974. *Primitive Culture: Researches into The Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. New York: Gordon Press. First published in 1871.
- Tzokas, N., Carter, S., dan Kyriazopoulos, P . 2001. Marketing and Entrepreneurial Orientation in Small Firms. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(1), 19–33.
- Urban, Glen dan Star, Steven. 1991. *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis, and Decisions*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Vorhies, D.W dan Yarbrough, L. 1998. Marketing's role in the development of competitive advantage: evidence from the motor carrier industry. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2.
- Weerawardena, J. 2003. Exploring The Role of Market Learning Capability in Competitive Strategy. *European Journal of Marketing*. diakses dari <http://proquest.com> pada tanggal 12 November 2013.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, [e-journal] 5(2).
- Widyasari, Yuanita. 2010. *Persepsi Mahasiswa Akuntansi Mengenai Faktor Yang Membedakan Pemilihan Karir (Studi Pada UNDIP dan UNIKA Soegijapranoto)*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Wijaya. 2013. Hubungan Berat Badan Lahir dengan Status Obesitas pada Anak Sekolah Dasar. Program Studi Kedokteran Fakultas Kedokteran Universitas Udayana.

Yazid. 2008. Pemsaran Jasa. Edisi kedua. Yogyakarta. Ekonesia Kampus Fakultas Ekonomi UII.



**KUESIONER PENELITIAN**

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu  
Pelaku UKM  
Di Kabupaten Lumajang

Dalam rangka menyelesaikan pendidikan Program Magister Ilmu Administrasi di Universitas Jember dalam bentuk tugas akhir penyusunan thesis yang berjudul “*Pengaruh Kapabilitas Pemasaran, Keunggulan Bersaing dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja UKM*”. Dengan ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi beberapa pernyataan yang tersedia dalam kuesioner penelitian ini.

Penelitian ini semata-mata bertujuan untuk keperluan akademis dan penelitian ilmiah. Kerahasiaan data penelitian akan dijamin dan saya mengharapkan informasi dan jawaban yang sesungguhnya dari Bapak/Ibu sesuai kondisi yang sebenarnya.

Atas Kerjasama dan ketersediaan meluangkan waktunya, saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya

Mohammad Hoiron, S.AB.

### PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

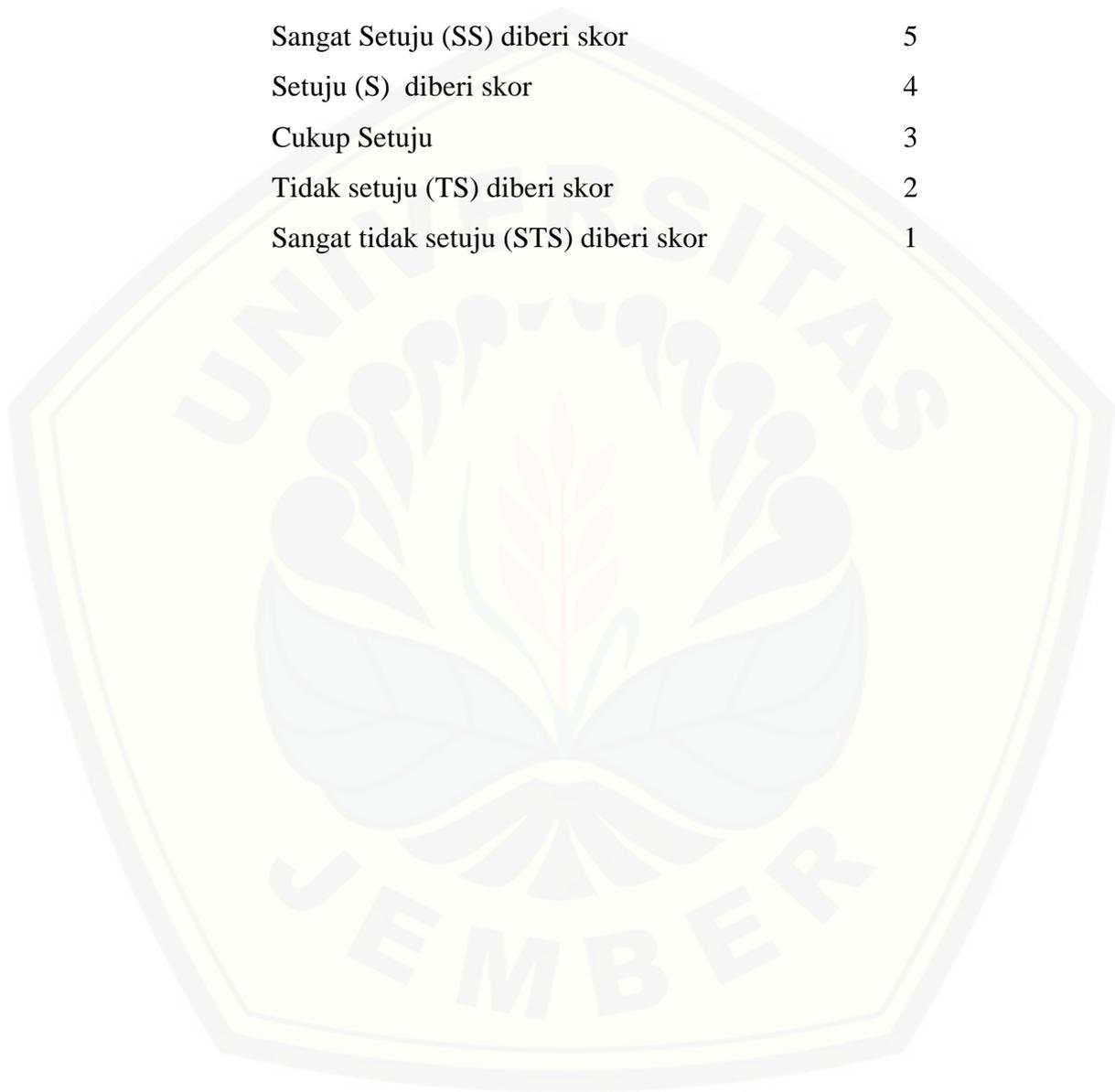
Dalam kuesioner ini terdapat sejumlah kelompok pernyataan yang berkaitan dengan pengaruh kapabilitas pemasaran, keunggulan bersaing dan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan agar Bapak/Ibu dapat memberikan jawaban atas pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat dan pandangan yang sebenarnya. Jawaban yang anda berikan tidak memiliki makna salah atau benar, tetapi merupakan sebuah pendapat dan pandangan Bapak/Ibu yang berhubungan dengan pernyataan yang diberikan.

#### A. Identitas Responden.

- No Responden :
1. Nama responden :
  2. Umur :
  3. Jenis kelamin
    1. Laki-laki
    2. Wanita
  4. Status perkawinan
    - a. Menikah
    - b. Belum menikah
  5. Pendidikan Terakhir
    1. Tidak Lulus SD
    2. SD
    3. SMP
    4. SMA
    5. Diploma
    6. S1/S2
  6. Jabatan :
  7. Lama bekerja :                    bulan                    tahun
  8. Pelatihan yang pernah diikuti dalam kurun 5 (lima) Tahun Terakhir
    - 1.
    - 2.
    - 3.
    - 4.
    - 5.

B. Pilihlah satu jawaban dari pernyataan tersebut, dengan cara memberikan tanda *Cross* (X) pada kolom yang tersedia terhadap jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling benar. Adapun bobot dari Jawaban yang tersedia adalah sebagai berikut.

Sangat Setuju (SS) diberi skor	5
Setuju (S) diberi skor	4
Cukup Setuju	3
Tidak setuju (TS) diberi skor	2
Sangat tidak setuju (STS) diberi skor	1



Kapabilitas Pemasaran ( $X_1$ )

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
		STS	TS	CS	S	SS
1. Penelitian pasar						
1.	Perusahaan mempunyai strategi dalam pemasaran produk.					
2.	Perusahaan mengamati target pasar yang ada.					
3.	Mengamati kebutuhan yang diinginkan oleh konsumen.					
2. Penetapan harga						
1.	Menentukan harga sesuai dengan harga pesaing					
2.	Harga produk yang diberikan bervariasi sesuai dengan jenis dan kualitas produk.					
3.	Harga produk ditentukan berdasarkan proses produksi.					
3. Pengembangan Produk						
1	Melayani pemesanan produk sesuai keinginan konsumen.					
2	Produksi barang / olahan lebih banyak					
3	Perusahaan ini selalu memproduksi varian produk yang beragam.					
4. Promosi						
1	Promosi di media massa atau media elektronik intensif dilakukan.					
2	Perusahaan melakukan promosi langsung kepada konsumen.					
3	Promosi melalui selebaran atau brosur					

Keunggulan Bersaing ( $X_2$ )

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
		STS	TS	CS	S	SS
1. Keunggulan biaya						
1.	Perusahaan mampu menurunkan biaya proses produksi.					
2.	Pendistribusian produk kepada konsumen lebih terjangkau.					
3.	Pembelian bahan baku yang murah untuk menghemat biaya produksi.					
2. Diferensiasi						
1.	Memiliki perbedaan atau keunikan dari produk yang dijual.					
2.	Menggunakan bahan baku yang lebih berkualitas.					
3.	Produk yang dihasilkan sulit ditiru oleh pesaing.					

## Budaya Organisasi X3

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
		STS	TS	CS	S	SS
1. Inovasi						
1.	Perusahaan selalu melakukan inovasi terhadap produk yang diproduksi					
2.	Perusahaan selalu melakukan inovasi terhadap proses produksi barang / olahan.					
2. Perhatian pada hal detail						
1.	Cermat dalam melakukan pekerjaan.					
2.	Memperhatikan tiap detail pekerjaan yang dilakukan.					
3.	Melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.					

	3. Orientasi pada hasil				
1	Fokus untuk mendapatkan hasil maksimal				
2	Mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan				
3	Meningkatkan keefektifan UKM guna memperoleh hasil yang lebih baik				
	4. Orientasi pada orang				
1	Perusahaan memberikan penghargaan.				
2	Perusahaan selalu memberikan pelatihan				
3	Perusahaan memberikan insentif.				
	5. Orientasi tim				
1	Terdapat struktur organisasi yang jelas dalam perusahaan.				
2	Perusahaan memberikan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas.				
3	Menghormati atasan atau orang yang lebih berpengalaman dalam perusahaan.				

## Kinerja Perusahaan (Y)

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
		STS	TS	CS	S	SS
	Kinerja selama 3 tahun terakhir					
1.	Pangsa Pasar meningkat selama 3 tahun terakhir.					
2.	Penjualan meningkat selama 3 tahun terakhir.					
3.	Keuntungan meningkat selama 3 tahun terakhir.					

TABULASI DATA

No	Umur		Jenis Kelamin		Perkawinan		Pendidikan		Masa Kerja	
1	1	33-42 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	4	SMA	1	<5 tahun
2	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	2	5-10 tahun
3	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	3	>10 tahun
4	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	3	>10 tahun
5	1	33-42 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	4	SMA	1	<5 tahun
6	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	3	>10 tahun
7	3	53-62 tahun	2	Perempuan	1	Menikah	2	SD	2	5-10 tahun
8	1	33-42 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	5	Diploma	1	<5 tahun
9	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	3	>10 tahun
10	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	3	>10 tahun
11	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	3	>10 tahun
12	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	4	SMA	3	>10 tahun
13	3	53-62 tahun	2	Perempuan	1	Menikah	2	SD	3	>10 tahun
14	2	43-52 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	4	SMA	2	5-10 tahun
15	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	2	5-10 tahun
16	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	3	>10 tahun
17	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	2	Tidak Menikah	1	Tidak lulus SD	3	>10 tahun
18	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	4	SMA	3	>10 tahun
19	3	53-62 tahun	2	Perempuan	1	Menikah	4	SMA	3	>10 tahun
20	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	2	5-10 tahun
21	2	43-52 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	4	SMA	1	<5 tahun
22	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	3	>10 tahun
23	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	2	5-10 tahun

24	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	3	>10 tahun
25	3	53-62 tahun	2	Perempuan	1	Menikah	3	SMP	3	>10 tahun
26	2	43-52 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	4	SMA	1	<5 tahun
27	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	3	>10 tahun
28	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	3	>10 tahun
29	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	3	>10 tahun
30	1	33-42 tahun	2	Perempuan	1	Menikah	3	SMP	1	<5 tahun
31	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	2	5-10 tahun
32	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	2	5-10 tahun
33	2	43-52 tahun	2	Perempuan	1	Menikah	4	SMA	1	<5 tahun
34	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	2	5-10 tahun
35	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	4	SMA	3	>10 tahun
36	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	3	>10 tahun
37	3	53-62 tahun	2	Perempuan	1	Menikah	3	SMP	3	>10 tahun
38	2	43-52 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	4	SMA	2	5-10 tahun
39	2	43-52 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	2	5-10 tahun
40	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	3	>10 tahun
41	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	3	>10 tahun
42	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	3	>10 tahun
43	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	2	5-10 tahun
44	2	43-52 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	2	5-10 tahun
45	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	2	5-10 tahun
46	2	43-52 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	2	5-10 tahun
47	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	3	>10 tahun
48	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	2	5-10 tahun

49	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	4	SMA	3	>10 tahun
50	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	2	5-10 tahun
51	2	43-52 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	1	<5 tahun
52	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	4	SMA	3	>10 tahun
53	2	43-52 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	5	Diploma	2	5-10 tahun
54	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	4	SMA	2	5-10 tahun
55	3	53-62 tahun	2	Perempuan	1	Menikah	4	SMA	3	>10 tahun
56	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	4	SMA	2	5-10 tahun
57	3	53-62 tahun	2	Perempuan	1	Menikah	3	SMP	2	5-10 tahun
58	2	43-52 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	5	Diploma	1	<5 tahun
59	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	2	5-10 tahun
60	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	3	>10 tahun
61	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	2	5-10 tahun
62	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	2	5-10 tahun
63	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	3	>10 tahun
64	2	43-52 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	6	S1	2	5-10 tahun
65	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	4	SMA	2	5-10 tahun
66	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	4	SMA	2	5-10 tahun
67	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	4	SMA	2	5-10 tahun
68	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	3	>10 tahun
69	3	53-62 tahun	2	Perempuan	2	Tidak Menikah	3	SMP	2	5-10 tahun
70	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	2	5-10 tahun
71	2	43-52 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	5	Diploma	1	<5 tahun
72	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	2	5-10 tahun
73	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	2	5-10 tahun

74	3	53-62 tahun	2	Perempuan	1	Menikah	2	SD	3	>10 tahun
75	3	53-62 tahun	2	Perempuan	1	Menikah	2	SD	2	5-10 tahun
76	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	5	Diploma	3	>10 tahun
77	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	2	5-10 tahun
78	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	2	5-10 tahun
79	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	2	5-10 tahun
80	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	1	Tidak lulus SD	2	5-10 tahun
81	2	43-52 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	4	SMA	2	5-10 tahun
82	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	1	Tidak lulus SD	3	>10 tahun
83	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	1	<5 tahun
84	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	3	>10 tahun
85	3	53-62 tahun	2	Perempuan	1	Menikah	4	SMA	3	>10 tahun
86	1	33-42 tahun	2	Perempuan	1	Menikah	4	SMA	2	5-10 tahun
87	2	43-52 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	1	<5 tahun
88	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	4	SMA	1	<5 tahun
89	2	43-52 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	6	S1	1	<5 tahun
90	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	3	>10 tahun
91	2	43-52 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	4	SMA	1	<5 tahun
92	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	2	5-10 tahun
93	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	3	>10 tahun
94	2	43-52 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	4	SMA	2	5-10 tahun
95	2	43-52 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	2	5-10 tahun
96	2	43-52 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	3	>10 tahun
97	2	43-52 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	4	SMA	2	5-10 tahun
98	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	1	Tidak lulus SD	3	>10 tahun

99	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	2	5-10 tahun
100	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	5	Diploma	3	>10 tahun
101	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	2	5-10 tahun
102	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	2	SD	3	>10 tahun
103	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	1	Tidak lulus SD	1	<5 tahun
104	2	43-52 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	6	S1	2	5-10 tahun
105	3	53-62 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	3	>10 tahun
106	2	43-52 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	6	S1	2	5-10 tahun
107	2	43-52 tahun	2	Perempuan	1	Menikah	4	SMA	2	5-10 tahun
108	1	33-42 tahun	2	Perempuan	1	Menikah	6	S1	1	<5 tahun
109	2	43-52 tahun	1	Laki-laki	1	Menikah	3	SMP	2	5-10 tahun



40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	-0.997
41	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	49	-0.53
42	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	54	1.8006
43	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	52	0.8682
44	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	49	-0.53
45	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	49	-0.53
46	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	48	-0.997
47	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	49	-0.53
48	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	49	-0.53
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	-0.997
50	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	56	2.733
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49	-0.53
52	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	53	1.3344
53	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	55	2.2668
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	-0.997
55	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	50	-0.064
56	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	51	0.402
57	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	52	0.8682
58	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	50	-0.064
59	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	52	0.8682
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	49	-0.53
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	-0.997
62	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	52	0.8682
63	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	49	-0.53
64	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	50	-0.064
65	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	49	-0.53
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	49	-0.53
67	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	50	-0.064
68	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	52	0.8682
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47	-1.463
70	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	49	-0.53
71	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	49	-0.53
72	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	50	-0.064
73	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	50	-0.064
74	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	51	0.402
75	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	50	-0.064
76	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	49	-0.53
77	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	-0.53
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	47	-1.463
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	-0.997
80	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	53	1.3344

81	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	50	-0.064
82	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	52	0.8682
83	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	48	-0.997
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	-0.997
85	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	45	-2.395
86	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	50	-0.064
87	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	54	1.8006
88	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	51	0.402
89	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	53	1.3344
90	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	49	-0.53
91	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	50	-0.064
92	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	48	-0.997
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	-0.997
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	48	-0.997
95	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	-0.53
96	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	50	-0.064
97	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	50	-0.064
98	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	50	-0.064
99	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	50	-0.064
100	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	-0.53
101	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	54	1.8006
102	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	49	-0.53
103	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	47	-1.463
104	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	52	0.8682
105	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	51	0.402
106	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	55	2.2668
107	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	53	1.3344
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	49	-0.53
109	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	49	-0.53

Responden	Keunggulan Bersaing						$\Sigma$	Z-Skor
	1	2	3	4	5	6		
1	4	4	5	4	4	4	25	0.211
2	4	4	5	4	4	4	25	0.211
3	5	4	5	4	4	4	26	0.953
4	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
5	5	4	4	4	5	4	26	0.953
6	5	4	4	4	4	3	24	-0.531
7	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
8	4	4	4	4	4	5	25	0.211
9	4	5	4	5	4	4	26	0.953
10	4	4	4	5	5	4	26	0.953
11	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
12	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
13	5	4	5	4	5	4	27	1.6949
14	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
15	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
16	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
17	4	4	4	4	4	5	25	0.211
18	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
19	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
20	5	4	5	4	4	4	26	0.953
21	4	4	4	4	5	4	25	0.211
22	4	4	5	4	4	4	25	0.211
23	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
24	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
25	5	5	4	4	5	4	27	1.6949
26	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
27	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
28	5	4	4	5	4	4	26	0.953
29	4	3	3	4	4	4	22	-2.015
30	5	4	5	4	4	4	26	0.953
31	3	4	4	5	5	4	25	0.211
32	4	3	4	4	4	4	23	-1.273
33	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
34	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
35	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
36	4	4	5	4	4	4	25	0.211
37	5	4	4	4	4	4	25	0.211
38	4	4	4	5	4	4	25	0.211
39	4	5	4	4	5	4	26	0.953

40	4	4	4	4	4	3	23	-1.273
41	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
42	4	5	4	4	4	5	26	0.953
43	3	4	3	4	4	4	22	-2.015
44	4	4	5	4	5	4	26	0.953
45	3	4	4	4	5	4	24	-0.531
46	4	5	4	4	4	4	25	0.211
47	4	5	4	4	5	5	27	1.6949
48	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
49	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
50	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
51	4	4	5	4	4	3	24	-0.531
52	4	4	5	4	4	5	26	0.953
53	5	5	5	4	4	4	27	1.6949
54	4	4	5	5	4	3	25	0.211
55	4	4	4	3	4	4	23	-1.273
56	4	3	4	4	4	4	23	-1.273
57	5	4	4	5	5	4	27	1.6949
58	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
59	4	4	4	4	5	4	25	0.211
60	4	4	4	4	5	5	26	0.953
61	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
62	4	4	5	4	5	4	26	0.953
63	4	4	4	4	5	4	25	0.211
64	4	5	5	4	5	4	27	1.6949
65	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
66	4	4	4	4	5	5	26	0.953
67	4	5	4	4	4	3	24	-0.531
68	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
69	4	4	4	4	4	3	23	-1.273
70	4	4	4	5	5	4	26	0.953
71	4	4	4	4	4	3	23	-1.273
72	5	4	4	5	5	4	27	1.6949
73	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
74	4	5	4	4	4	3	24	-0.531
75	4	5	4	5	4	4	26	0.953
76	4	4	5	5	4	5	27	1.6949
77	5	3	4	4	4	4	24	-0.531
78	4	4	4	4	4	3	23	-1.273
79	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
80	4	5	4	5	5	4	27	1.6949

81	3	4	4	4	4	5	24	-0.531
82	5	4	4	5	5	4	27	1.6949
83	4	4	4	4	4	3	23	-1.273
84	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
85	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
86	4	4	5	4	5	5	27	1.6949
87	4	5	4	5	4	5	27	1.6949
88	4	4	4	4	4	3	23	-1.273
89	5	4	4	5	5	4	27	1.6949
90	4	5	4	4	5	4	26	0.953
91	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
92	4	4	4	4	4	3	23	-1.273
93	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
94	4	4	3	4	4	3	22	-2.015
95	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
96	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
97	4	4	4	5	4	4	25	0.211
98	5	4	4	4	4	4	25	0.211
99	4	4	4	4	5	4	25	0.211
100	4	5	4	4	5	4	26	0.953
101	5	4	4	5	4	5	27	1.6949
102	4	4	4	4	3	4	23	-1.273
103	5	3	4	4	4	4	24	-0.531
104	4	4	4	5	4	5	26	0.953
105	4	4	5	4	5	4	26	0.953
106	4	4	4	4	4	4	24	-0.531
107	3	4	4	3	4	4	22	-2.015
108	4	4	4	3	4	4	23	-1.273
109	5	4	3	4	4	3	23	-1.273

Responden	Budaya Organisasi														$\Sigma$	Z-Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
1	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	58	-0.39
2	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	58	-0.39
3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	56	-1.223
4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	59	0.027
5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	64	2.109
6	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	58	-0.39
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	-1.223
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	58	-0.39
9	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	65	2.526
10	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	62	1.276
11	3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	61	0.86
12	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	60	0.443
13	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	61	0.86
14	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	58	-0.39
15	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	61	0.86
16	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	62	1.276
17	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	59	0.027
18	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58	-0.39
19	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	60	0.443
20	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	65	2.526
21	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	60	0.443
22	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	60	0.443
23	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	61	0.86
24	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	58	-0.39
25	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	60	0.443
26	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	-0.806
27	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	63	1.693
28	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	61	0.86
29	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	57	-0.806
30	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	57	-0.806
31	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	58	-0.39
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	58	-0.39
33	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	56	-1.223
34	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	59	0.027
35	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	59	0.027
36	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	64	2.109
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	57	-0.806
38	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	-0.806

39	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	60	0.443
40	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	58	-0.39
41	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	58	-0.39
42	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	62	1.276
43	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	60	0.443
44	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	59	0.027
45	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	58	-0.39
46	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	58	-0.39
47	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	58	-0.39
48	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	60	0.443
49	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	59	0.027
50	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	62	1.276
51	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	58	-0.39
52	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	61	0.86
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	55	-1.639
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	-1.223
55	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	-0.806
56	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	60	0.443
57	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	61	0.86
58	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	58	-0.39
59	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	58	-0.39
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	57	-0.806
61	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	59	0.027
62	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	59	0.027
63	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	60	0.443
64	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	61	0.86
65	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	55	-1.639
66	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	59	0.027
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	-1.223
68	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	59	0.027
69	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	58	-0.39
70	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	58	-0.39
71	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	55	-1.639
72	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	60	0.443
73	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	60	0.443
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	56	-1.223
75	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	63	1.693
76	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	60	0.443
77	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	58	-0.39
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	-1.223
79	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	59	0.027

80	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	62	1.276
81	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	59	0.027
82	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	60	0.443
83	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	57	-0.806
84	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	61	0.86
85	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	60	0.443
86	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	59	0.027
87	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	60	0.443
88	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	-0.806
89	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	63	1.693
90	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	58	-0.39
91	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	61	0.86
92	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	-0.806
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	-1.223
94	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	58	-0.39
95	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	54	-2.056
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	57	-0.806
97	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	60	0.443
98	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	63	1.693
99	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	55	-1.639
100	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	-0.806
101	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	65	2.526
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	57	-0.806
103	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	57	-0.806
104	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	56	-1.223
105	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	63	1.693
106	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	56	-1.223
107	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	56	-1.223
108	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	60	0.443
109	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	55	-1.639

Responden	Kinerja Perusahaan				Z-Skor
	1	2	3	$\Sigma$	
1	5	4	4	13	-0.021
2	4	4	5	13	-0.021
3	4	4	4	12	-1.155
4	4	4	5	13	-0.021
5	5	5	5	15	2.2475
6	4	4	4	12	-1.155
7	4	4	4	12	-1.155
8	4	5	5	14	1.1133
9	5	4	5	14	1.1133
10	4	4	5	13	-0.021
11	5	4	4	13	-0.021
12	4	5	4	13	-0.021
13	5	5	5	15	2.2475
14	4	5	4	13	-0.021
15	4	4	4	12	-1.155
16	5	4	4	13	-0.021
17	5	4	4	13	-0.021
18	4	4	4	12	-1.155
19	4	4	5	13	-0.021
20	5	4	5	14	1.1133
21	4	4	4	12	-1.155
22	4	5	5	14	1.1133
23	5	4	4	13	-0.021
24	4	4	5	13	-0.021
25	4	5	4	13	-0.021
26	4	4	4	12	-1.155
27	5	5	5	15	2.2475
28	5	5	5	15	2.2475
29	4	4	4	12	-1.155
30	4	4	4	12	-1.155
31	4	5	4	13	-0.021
32	4	5	4	13	-0.021
33	4	5	4	13	-0.021
34	5	4	4	13	-0.021
35	4	4	4	12	-1.155
36	5	4	4	13	-0.021
37	4	4	4	12	-1.155
38	4	4	4	12	-1.155
39	5	4	4	13	-0.021

40	4	4	5	13	-0.021
41	4	4	4	12	-1.155
42	5	5	4	14	1.1133
43	4	5	4	13	-0.021
44	5	4	5	14	1.1133
45	5	4	4	13	-0.021
46	5	3	4	12	-1.155
47	5	4	4	13	-0.021
48	4	4	5	13	-0.021
49	4	4	4	12	-1.155
50	5	5	4	14	1.1133
51	4	4	5	13	-0.021
52	4	5	4	13	-0.021
53	4	5	4	13	-0.021
54	4	4	4	12	-1.155
55	5	4	4	13	-0.021
56	4	5	4	13	-0.021
57	4	5	5	14	1.1133
58	4	5	4	13	-0.021
59	4	4	4	12	-1.155
60	5	4	4	13	-0.021
61	5	4	4	13	-0.021
62	4	4	4	12	-1.155
63	4	4	4	12	-1.155
64	5	4	5	14	1.1133
65	4	4	4	12	-1.155
66	5	4	4	13	-0.021
67	4	5	4	13	-0.021
68	4	5	4	13	-0.021
69	4	4	5	13	-0.021
70	5	4	4	13	-0.021
71	5	4	4	13	-0.021
72	5	5	4	14	1.1133
73	4	4	5	13	-0.021
74	4	5	4	13	-0.021
75	5	5	4	14	1.1133
76	5	4	5	14	1.1133
77	5	4	4	13	-0.021
78	4	4	4	12	-1.155
79	4	4	4	12	-1.155
80	5	5	4	14	1.1133

81	4	4	4	12	-1.155
82	5	4	5	14	1.1133
83	4	4	4	12	-1.155
84	5	4	4	13	-0.021
85	4	4	4	12	-1.155
86	5	5	5	15	2.2475
87	5	5	4	14	1.1133
88	4	4	4	12	-1.155
89	5	5	5	15	2.2475
90	5	5	4	14	1.1133
91	4	4	4	12	-1.155
92	4	4	5	13	-0.021
93	4	4	5	13	-0.021
94	4	4	4	12	-1.155
95	4	4	4	12	-1.155
96	4	4	4	12	-1.155
97	4	5	4	13	-0.021
98	5	4	4	13	-0.021
99	4	5	4	13	-0.021
100	4	4	4	12	-1.155
101	5	5	5	15	2.2475
102	5	4	5	14	1.1133
103	4	4	4	12	-1.155
104	4	5	5	14	1.1133
105	5	5	5	15	2.2475
106	4	5	5	14	1.1133
107	4	5	4	13	-0.021
108	5	4	4	13	-0.021
109	4	4	4	12	-1.155

## VALIDITAS

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1	142.65	25.044	.193	.763
Item 2	142.55	23.916	.419	.752
Item 3	142.66	25.060	.194	.763
Item 4	142.63	24.920	.248	.760
Item 5	142.62	24.811	.251	.760
Item 6	142.59	24.837	.241	.761
Item 7	142.62	24.885	.232	.761
Item 8	142.61	24.980	.204	.762
Item 9	142.60	24.743	.269	.759
Item 10	142.61	24.945	.224	.761
Item 11	142.66	25.023	.203	.762
Item 12	142.74	24.748	.195	.764
Item 13	142.68	24.720	.240	.761
Item 14	142.72	24.983	.202	.762
Item 15	142.68	24.905	.212	.762
Item 16	142.67	24.464	.331	.757
Item 17	142.57	24.618	.267	.759
Item 18	142.82	24.040	.351	.755
Item 19	142.65	24.563	.259	.760
Item 20	142.56	24.749	.248	.760
Item 21	142.62	25.107	.193	.763
Item 22	142.54	24.491	.301	.758
Item 23	142.55	24.935	.201	.763
Item 24	142.56	24.675	.266	.760
Item 25	142.70	24.657	.224	.762
Item 26	142.60	25.002	.190	.763
Item 27	142.60	24.891	.216	.762
Item 28	142.59	24.911	.194	.763
Item 29	142.62	24.866	.237	.761
Item 30	142.59	24.689	.277	.759
Item 31	142.55	24.787	.236	.761
Item 32	142.64	25.158	.190	.763
Item 33	142.41	23.782	.415	.752
Item 34	142.48	23.770	.416	.752
Item 35	142.51	24.289	.335	.756

## Reliabilitas

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.765	35

## Deksripsi Responden

## Umur Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 33-42 Tahun	6	5.5	5.5	5.5
43-52 tahun	25	22.9	22.9	28.4
53-62 tahun	78	71.6	71.6	100.0
Total	109	100.0	100.0	

## Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	93	85.3	85.3	85.3
Perempuan	16	14.7	14.7	100.0
Total	109	100.0	100.0	

## Status Perkawinan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kawin	107	98.2	98.2	98.2
Belum Kawin	2	1.8	1.8	100.0
Total	109	100.0	100.0	

## Pendidikan Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Lulus SD	5	4.6	4.6	4.6
SD	30	27.5	27.5	32.1
SMP	36	33.0	33.0	65.1
SMA	27	24.8	24.8	89.9
Diploma	6	5.5	5.5	95.4
S1	5	4.6	4.6	100.0
Total	109	100.0	100.0	

## Masa Kerja Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <5 tahun	17	15.6	15.6	15.6
5-10 tahun	49	45.0	45.0	60.6
>10 tahun	43	39.4	39.4	100.0
Total	109	100.0	100.0	

## REGRESI

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.677 <sup>a</sup>	.459	.444	.74596660

a. Predictors: (Constant), Zscore: Budaya Organisasi, Zscore: Kapabilitas Pemasaran, Zscore: Keunggulan Bersaing

b. Dependent Variable: Zscore: Kinerja Perusahaan

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49.571	3	16.524	29.694	.000 <sup>b</sup>
	Residual	58.429	105	.556		
	Total	108.000	108			

a. Dependent Variable: Zscore: Kinerja Perusahaan

b. Predictors: (Constant), Zscore: Budaya Organisasi, Zscore: Kapabilitas Pemasaran, Zscore: Keunggulan Bersaing

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5.110E-15	.071		.000	1.000
	Zscore: Kapabilitas Pemasaran	.301	.079	.301	3.808	.000
	Zscore: Keunggulan Bersaing	.244	.082	.244	2.990	.003
	Zscore: Budaya Organisasi	.352	.079	.352	4.468	.000

a. Dependent Variable: Zscore: Kinerja Perusahaan

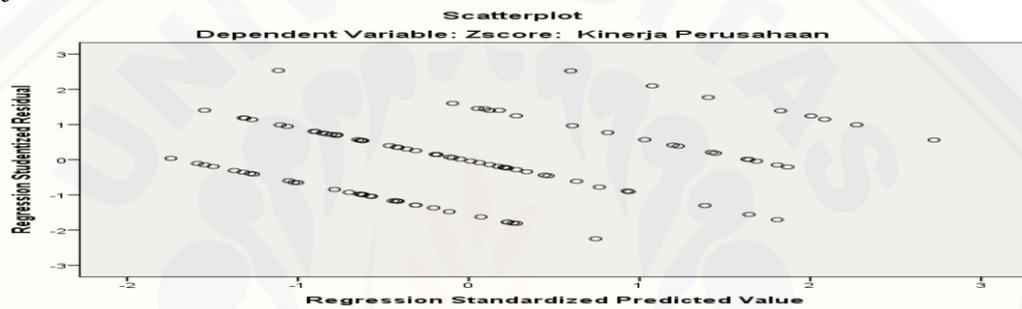
Uji Asumsi Klasik  
Uji Multikolinearitas

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Zscore: Kapabilitas Pemasaran	.827	1.209
	Zscore: Keunggulan Bersaing	.772	1.296
	Zscore: Budaya Organisasi	.828	1.207

a. Dependent Variable: Zscore: Kinerja Perusahaan

Uji Heterokedastisitas



Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		109
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.73553299
Most Extreme Differences	Absolute	.050
	Positive	.050
	Negative	-.046
Test Statistic		.050
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Tabel r

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
101	0.1630	0.1937	0.2290	0.2528	0.3196
102	0.1622	0.1927	0.2279	0.2515	0.3181
103	0.1614	0.1918	0.2268	0.2504	0.3166
104	0.1606	0.1909	0.2257	0.2492	0.3152
105	0.1599	0.1900	0.2247	0.2480	0.3137
106	0.1591	0.1891	0.2236	0.2469	0.3123
107	0.1584	0.1882	0.2226	0.2458	0.3109
108	0.1576	0.1874	0.2216	0.2446	0.3095
109	0.1569	0.1865	0.2206	0.2436	0.3082
110	0.1562	0.1857	0.2196	0.2425	0.3068
111	0.1555	0.1848	0.2186	0.2414	0.3055
112	0.1548	0.1840	0.2177	0.2403	0.3042
113	0.1541	0.1832	0.2167	0.2393	0.3029
114	0.1535	0.1824	0.2158	0.2383	0.3016
115	0.1528	0.1816	0.2149	0.2373	0.3004
116	0.1522	0.1809	0.2139	0.2363	0.2991
117	0.1515	0.1801	0.2131	0.2353	0.2979
118	0.1509	0.1793	0.2122	0.2343	0.2967
119	0.1502	0.1786	0.2113	0.2333	0.2955
120	0.1496	0.1779	0.2104	0.2324	0.2943
121	0.1490	0.1771	0.2096	0.2315	0.2931
122	0.1484	0.1764	0.2087	0.2305	0.2920
123	0.1478	0.1757	0.2079	0.2296	0.2908
124	0.1472	0.1750	0.2071	0.2287	0.2897
125	0.1466	0.1743	0.2062	0.2278	0.2886
126	0.1460	0.1736	0.2054	0.2269	0.2875
127	0.1455	0.1729	0.2046	0.2260	0.2864
128	0.1449	0.1723	0.2039	0.2252	0.2853
129	0.1443	0.1716	0.2031	0.2243	0.2843
130	0.1438	0.1710	0.2023	0.2235	0.2832
131	0.1432	0.1703	0.2015	0.2226	0.2822
132	0.1427	0.1697	0.2008	0.2218	0.2811
133	0.1422	0.1690	0.2001	0.2210	0.2801
134	0.1416	0.1684	0.1993	0.2202	0.2791
135	0.1411	0.1678	0.1986	0.2194	0.2781

Tabel t

df	Pr 0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
81	0.67753	1.29209	1.66388	1.98969	2.37327	2.63790	3.19392
82	0.67749	1.29196	1.66365	1.98932	2.37269	2.63712	3.19262
83	0.67746	1.29183	1.66342	1.98896	2.37212	2.63637	3.19135
84	0.67742	1.29171	1.66320	1.98861	2.37156	2.63563	3.19011
85	0.67739	1.29159	1.66298	1.98827	2.37102	2.63491	3.18890
86	0.67735	1.29147	1.66277	1.98793	2.37049	2.63421	3.18772
87	0.67732	1.29136	1.66256	1.98761	2.36998	2.63353	3.18657
88	0.67729	1.29125	1.66235	1.98729	2.36947	2.63286	3.18544
89	0.67726	1.29114	1.66216	1.98698	2.36898	2.63220	3.18434
90	0.67723	1.29103	1.66196	1.98667	2.36850	2.63157	3.18327
91	0.67720	1.29092	1.66177	1.98638	2.36803	2.63094	3.18222
92	0.67717	1.29082	1.66159	1.98609	2.36757	2.63033	3.18119
93	0.67714	1.29072	1.66140	1.98580	2.36712	2.62973	3.18019
94	0.67711	1.29062	1.66123	1.98552	2.36667	2.62915	3.17921
95	0.67708	1.29053	1.66105	1.98525	2.36624	2.62858	3.17825
96	0.67705	1.29043	1.66088	1.98498	2.36582	2.62802	3.17731
97	0.67703	1.29034	1.66071	1.98472	2.36541	2.62747	3.17639
98	0.67700	1.29025	1.66055	1.98447	2.36500	2.62693	3.17549
99	0.67698	1.29016	1.66039	1.98422	2.36461	2.62641	3.17460
100	0.67695	1.29007	1.66023	1.98397	2.36422	2.62589	3.17374
101	0.67693	1.28999	1.66008	1.98373	2.36384	2.62539	3.17289
102	0.67690	1.28991	1.65993	1.98350	2.36346	2.62489	3.17206
103	0.67688	1.28982	1.65978	1.98326	2.36310	2.62441	3.17125
104	0.67686	1.28974	1.65964	1.98304	2.36274	2.62393	3.17045
105	0.67683	1.28967	1.65950	1.98282	2.36239	2.62347	3.16967
106	0.67681	1.28959	1.65936	1.98260	2.36204	2.62301	3.16890
107	0.67679	1.28951	1.65922	1.98238	2.36170	2.62256	3.16815
108	0.67677	1.28944	1.65909	1.98217	2.36137	2.62212	3.16741
109	0.67675	1.28937	1.65895	1.98197	2.36105	2.62169	3.16669
110	0.67673	1.28930	1.65882	1.98177	2.36073	2.62126	3.16598
111	0.67671	1.28922	1.65870	1.98157	2.36041	2.62085	3.16528
112	0.67669	1.28916	1.65857	1.98137	2.36010	2.62044	3.16460
113	0.67667	1.28909	1.65845	1.98118	2.35980	2.62004	3.16392
114	0.67665	1.28902	1.65833	1.98099	2.35950	2.61964	3.16326
115	0.67663	1.28896	1.65821	1.98081	2.35921	2.61926	3.16262
116	0.67661	1.28889	1.65810	1.98063	2.35892	2.61888	3.16198
117	0.67659	1.28883	1.65798	1.98045	2.35864	2.61850	3.16135
118	0.67657	1.28877	1.65787	1.98027	2.35837	2.61814	3.16074
119	0.67656	1.28871	1.65776	1.98010	2.35809	2.61778	3.16013
120	0.67654	1.28865	1.65765	1.97993	2.35782	2.61742	3.15954

**DOKUMENTASI DI LOKASI PENELITIAN (UKM)**

**Pengrajin Emas Dan Perak**



**Mebel dan Furniture**



**Keripik Pisang**



**Batik**

