

## STRATEGI USAHA KECIL RITEL UNTUK MENINGKATKAN KINERJA DAN KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN (STUDI KASUS DI KOTA MAKASSAR)

**Saban Echdar**

*sabanechdar@gmail.com*

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nobel Indonesia**

### ABSTRACT

*The purpose of this research is to analyze the influence of service orientation, entrepreneurial, market, location and product selection on the performance of small retail businesses, as well as influence the performance of small retail businesses on competitive advantage. This study includes a descriptive study, data collection by interview and questionnaire. The study population was small retail businesses in the city of Makassar and purposive sampling techniques and random sampling with a sample of 120 respondents. Using SEM analysis, which is operated through the AMOS program. The results showed that the service orientation, orientation market, location and selection of products and a significant positive effect on the performance of small retail businesses, because it always strives to provide the best service, the expansion of markets, proximity to customers and always prepare a variety of product sales. Entrepreneurial orientation is not positive and significant effect on the performance of small retail businesses because entrepreneurs do not see the action of the performance advantage but how to maintain a sustainable business in order. The results also show that the performance of small retail businesses and significant positive effect on competitive advantage because the performance is getting better able to maintain competitive advantage.*

*Key words: small business retail, performance and competitive advantage.*

### ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh orientasi pelayanan, kewirausahaan, pasar, lokasi dan pilihan produk terhadap kinerja usaha kecil ritel, serta pengaruh kinerja usaha kecil ritel terhadap keunggulan bersaing. Penelitian ini termasuk penelitian diskriptif, pengumpulan data dengan teknik wawancara dan kuesioner. Populasi penelitian ini adalah usaha kecil retail di Kota Makassar dan teknik pengambilan sampel secara purposive dan random sampling dengan jumlah sampel 120 responden. Menggunakan analisis SEM, yang dioperasikan melalui program AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pelayanan, orientasi pasar, lokasi dan pilihan produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil ritel, sedangkan orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil. Kinerja usaha kecil ritel berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Kata kunci: Usaha kecil ritel, kinerja dan keunggulan bersaing.

### PENDAHULUAN

Saat ini usaha dagang dalam bentuk apapun sepertinya menarik, salah satunya adalah usaha ritel. Ada banyak orang yang tertarik dan terjun dalam usaha ini. Salah satu daya tariknya adalah karena usaha ritel ini memberikan keuntungan bagi mereka. Biasanya mereka yang menjual barang

eceran tidak mengambil keuntungan yang banyak, asalkan barang mereka banyak keluar atau laku, sudah bisa dibilang berhasil. Beberapa jenis usaha ritel yang ada saat ini, berikut jenis usaha ritel dari yang kecil hingga besar, diantaranya adalah pedagang kaki lima, warung atau toko-toko kecil, minimarket, supermarket dan depar-

temen store. Usaha kecil ritel (*Small business retail*) merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang perekonomian wilayah. Usaha kecil ritel memberikan satu pandangan hidup untuk jutaan orang yang mencari nafkah dalam sektor perekonomian. Peritel memberikan barang dan jasa yang dibutuhkan semua masyarakat, dari makanan hingga alat elektronik.

Usaha ritel adalah salah satu segmen dengan tingkat pertumbuhan paling cepat di banyak negara termasuk Indonesia. Sebagian besar peritel meliputi penjualan barang atau jasa dari pihak pembuat, penjual grosir, agen, importir, atau peritel lainnya dan menjualnya kepada konsumen untuk penggunaan pribadi. Harga yang dikenakan untuk barang-barang dan jasa termasuk pengeluaran peritel dan termasuk laba. Setiap tahun, sektor vital dari ekonomi ini menjadi sumber GNP (*gross national product*) yang tidak bisa dianggap remeh. Usaha kecil ritel meliputi semua kegiatan yang terlibat dalam penjualan atau pembelian barang, jasa ataupun keduanya secara sedikit-sedikit atau satu-satu langsung kepada konsumen akhir untuk keperluan konsumsi pribadi, keluarga ataupun rumah tangga dan bukan untuk keperluan bisnis (dijual kembali). Usaha kecil ritel atau eceran tidak hanya terbatas dalam penjualan barang, seperti sabun, minuman ataupun deterjen, tetapi juga layanan jasa seperti jasa potong rambut, ataupun penyewaan mobil. Usaha ritel pun tidak selalu dilakukan ditoko, tetapi juga bisa dilakukan melalui telepon atau internet, disebut juga dengan eceran/ritel non-toko.

Mengapa masyarakat kita senang masuk di sektor usaha ritel? Hal ini karena usaha ritel memiliki beberapa kelebihan, yaitu modal yang diperlukan cukup kecil, namun keuntungan yang diperoleh cukup besar, umumnya lokasi usaha ritel strategis, mereka mendekatkan tempat usahanya dengan tempat berkumpul konsumen, seperti dekat pemukiman penduduk, terminal bus, atau kantor-kantor, hubungan antar peritel dengan pelanggan cukup dekat, komunikasi dua arah antara pelanggan dengan peritel

cukup dekat. Dibalik kelebihan itu, usaha kecil ritel di berbagai kota, terkhusus di Kota Makassar memiliki beberapa kekurangan, yaitu keahlian dalam mengelola toko ritel berskala kecil kurang diperhatikan oleh peritel, administrasi (pembukuan) kurang atau bahkan tidak diperhatikan oleh peritel, sehingga terkadang uang atau modalnya habis tidak terlacak, promosi usaha tidak dapat dilakukan dengan maksimal, sehingga usaha ritel yang diketahui oleh calon pembeli/pelanggan. Hal inilah yang menghambat peningkatan kinerja dan keunggulan bersaing berkelanjutan usaha kecil ritel di Kota Makassar.

Sejalan dengan kelemahan usaha kecil, Kuncoro (2006) menyatakan bahwa usaha kecil menengah di Indonesia secara kualitas sulit berkembang di pasar karena menghadapi beberapa masalah internal, seperti rendahnya kualitas sumber daya manusia, kurangnya orientasi kewirausahaan, rendahnya penguasaan teknologi dan manajemen, minimnya informasi, dan rendahnya orientasi pasar (*market orientation*). Kelompok usaha ini mampu menyerap tenaga kerja lebih kurang 87 % dari jumlah tenaga kerja produktif yang tersedia, dan sumbangannya terhadap PDB mencapai 54% (Suarja, 2007 dalam Rahab dan Sudjono, 2012). Data tersebut mengindikasikan bahwa pada dasarnya usaha kecil merupakan kelompok usaha yang memiliki potensi besar untuk mengatasi masalah kemiskinan dan pengangguran.

Oleh sebab itu upaya peningkatan kinerja dan daya saing usaha kecil ritel merupakan hal yang penting dalam mengembangkan sektor riil yang memiliki potensi penyerapan tenaga kerja. Daya saing usaha kecil ritel merupakan hal yang penting bagi pemilik usaha kecil dan perekonomian dalam lingkup yang lebih luas. Daya saing usaha kecil ritel secara berkelanjutan dapat membentuk fondasi ekonomi yang kuat dalam bentuk stabilitas ekonomi mikro, iklim usaha dan investasi yang sehat, sekaligus dapat meningkatkan kinerja usaha kecil ritel tersebut.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi bisnis secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik terhadap peningkatan kualitas sumberdaya yang ada dalam organisasi. Meningkatkan kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan suatu usaha kecil menengah secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja usaha kecil ritel. Dengan kinerja yang baik diharapkan usaha kecil ritel di Kota Makassar dapat berkembang dan bertahan dengan baik serta mampu meningkatkan daya saingnya.

Kota Makassar, sebagai barometer Propinsi Sulawesi Selatan, usaha kecil ritel ini tumbuh sangat cepat, namun pada perjalanan usahanya banyak diantara ritel yang berdiri tidak dapat mencapai kinerja yang baik dan keunggulan bersaing yang mapan. Bahkan banyak usaha kecil ritel yang menghentikan kegiatan usahanya karena tidak mampu bersaing. Jumlah usaha kecil (termasuk ritel) di Kota Makassar saat ini sebanyak 8.458 unit, tersebar di 14 Kecamatan di 143 kelurahan, bergerak dalam empat sektor usaha, yakni perdagangan (5.076), aneka jasa (2.539), industri non pertanian (592) dan industri pertanian (251) (Dinas Koperasi dan UKM Kota Makassar, 2012). Dari jumlah tersebut, hampir sebagian besar usaha kecil ritel masih sangat lemah, masih membutuhkan perhatian, penanganan dan keberpihakan dari berbagai pihak, termasuk pemerintah dalam penguatan usaha dan peningkatan kinerja dan daya saingnya.

Dalam konteks inilah peneliti merasa terpenggil dan punya tanggung jawab untuk membantu pemerintah Kota Makassar dalam memberdayakan usaha kecil ritel, lewat penelitian ini, guna menyusun solusi yang strategis dan model pembinaan yang tepat dalam rangka meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing usaha kecil ritel di Kota Makassar.

Bertolak pada uraian diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh orientasi pelayanan, orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, pilihan produk terhadap kinerja usaha kecil ritel di Kota Makassar serta kinerja usaha kecil terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Sedangkan manfaat penelitian ini adalah: (a) bagi pengembangan ilmu, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan bacaan dan informasi untuk penelitian lanjutan dan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya kinerja usaha kecil ritel, (b) bagi usaha kecil ritel, dapat disusun suatu model pengembangan kewirausahaan, (c) bagi pemerintah, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dalam pembinaan dan pengembangan usaha kecil ritel di Kota Makassar.

## TINJAUAN TEORETIS

### Usaha Kecil Ritel

Kata Ritel berasal dari bahasa Perancis, "*retailer*", yang berarti memotong atau memecahkan sesuatu. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, eceran berarti secara satu-satu; sedikit-sedikit (tentang penjualan atau pembelian barang); setengah-setengah. Usaha ritel adalah semua kegiatan yang terlibat dalam penjualan atau pembelian barang, jasa ataupun keduanya secara sedikit-sedikit atau satu-satu langsung kepada konsumen akhir untuk keperluan konsumsi pribadi, keluarga, ataupun rumah tangga dan bukan untuk keperluan bisnis (dijual kembali). Usaha ritel (eceran) tidak hanya terbatas pada penjualan barang, seperti sabun, minuman, ataupun deterjen, tetapi juga layanan jasa seperti jasa potong rambut, ataupun penyewaan mobil. Usaha ritel pun tidak harus selalu dilakukan di toko, tapi juga bisa dilakukan melalui telepon atau internet, disebut juga dengan ritel non-toko. Usaha kecil ritel adalah semua kegiatan yang terlibat dalam penjualan atau pembelian barang, jasa ataupun keduanya secara sedikit-sedikit atau satu-satu langsung kepada konsumen akhir

untuk keperluan konsumsi pribadi, keluarga ataupun rumah tangga dan bukan untuk keperluan bisnis (dijual kembali).

Secara garis besar, usaha ritel yang berfokus pada penjualan barang sehari-hari terbagi dalam dua jenis, yaitu usaha ritel tradisional dan usaha ritel modern (Rozaniwati dan Tata, 2010). Ciri-ciri usaha ritel tradisional adalah sederhana, tempatnya tidak terlalu luas, barang yang dijual tidak terlalu banyak jenisnya, sistem pengelolaan masih sederhana, tidak menawarkan kenyamanan berbelanja dan masih ada proses tawar-menawar harga dengan pedagang, serta produk yang dijual tidak dipajang secara terbuka sehingga pelanggan tidak mengetahui apakah peritel memiliki barang yang dicari atau tidak. Sedangkan usaha ritel modern adalah sebaliknya, menawarkan tempat yang luas, barang yang dijual banyak jenisnya, sistem manajemen terkelola dengan baik, menawarkan kenyamanan berbelanja, harga jual sudah tetap (*fixed price*) sehingga tidak ada proses tawar-menawar dan adanya sistem swalayan/pelayanan mandiri, serta pemajangan produk pada rak terbuka sehingga pelanggan bisa melihat, memilih, bahkan mencoba produk terlebih dahulu sebelum memutuskan untuk membeli (Rozaniwati dan Tata, 2010)

Saat ini usaha kecil ritel merupakan kelompok usaha yang paling dapat bertahan ketika krisis ekonomi melanda negara ini. Perkembangan jumlah unit usaha kecil menengah yang terus meningkat, tentunya akan dapat membuka lapangan kerja yang besar bagi masyarakat. Namun demikian usaha kecil ini masih dipandang sebagai usaha yang lemah kinerjanya. Kotler (2012), menyatakan bahwa usaha kecil ritel merupakan seluruh aktivitas yang melibatkan penjualan barang dan jasa langsung pada konsumen yang olehnya digunakan untuk kepentingan pribadi dan non bisnis. Riteler merupakan orang, setiap organisasi bisnis yang volume penjualannya terutama bersumber dari usaha ritel.

Boyd *et al.*, (2010), mendefinisikan ritel sebagai usaha menjual barang dan jasa secara langsung ke konsumen akhir untuk penggunaan pribadi bukan untuk bisnis. Biasanya pengambilan posisi sebagai pemilik untuk barang-barang yang mereka tangani dan mendapatkan laba dari perbedaan harga yang dibayar untuk barang tersebut dengan harga yang diterima dari konsumen.

Usaha ritel merupakan semua aktivitas yang langsung berhubungan dengan penjualan produk dan jasa kepada konsumen akhir untuk penggunaan pribadi dan bukan bisnis. Dengan kata lain, setiap badan usaha/perorangan yang menjual produk dan menyediakan jasa pada konsumen akhir berarti telah melakukan fungsi bisnis ritel. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan usaha ritel, yaitu: Lokasi usaha, harga yang tepat, dan suasana toko. Dalam membangun usaha, apapun yang akan direncanakan pasti ada kelebihan dan kekurangan dalam usaha tersebut. Kelebihan dan kekurangan dalam membangun usaha ritel, adalah:

1. Kelebihan usaha ritel; modal yang diperlukan cukup kecil, namun keuntungan yang diperoleh cukup besar, umumnya lokasi usaha ritel strategis, mereka mendekatkan tempat usahanya dengan tempat berkumpul konsumen, seperti dekat pemukiman penduduk, terminal bus, atau kantor-kantor, hubungan antar peritel dengan pelanggan cukup dekat, karena adanya komunikasi dua arah antara pelanggan dengan peritel.
2. Kekurangan usaha ritel, keahlian dalam mengelola toko ritel berskala kecil kurang diperhatikan oleh peritel, administrasi (pembukuan) kurang atau bahkan tidak diperhatikan oleh peritel, sehingga terkadang uang atau modalnya habis tidak terlacak, promosi usaha tidak dapat dilakukan dengan maksimal, sehingga usaha ritel yang diketahui oleh calon pembeli atau pelanggan.

## Kinerja

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam perusahaan. Oleh sebab itu kinerja usaha merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja perusahaan merupakan hasil atau prestasi yang dicapai perusahaan pada periode tertentu.

Kinerja perusahaan dapat dilihat dari berbagai dimensi. Banyak pendapat mengenai dimensi yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan. Menurut Hartini (2012), pengukuran kinerja perusahaan dapat dilihat dari dua dimensi yaitu keuangan dan non keuangan. Kinerja perusahaan menjadi kunci pokok untuk tetap eksis dalam pasar global. Rahayu (2009) mengatakan bahwa kinerja adalah merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi dari perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kinerja sebuah perusahaan adalah hal yang sangat menentukan dalam perkembangan perusahaan. Pada umumnya setiap perusahaan bertujuan untuk tetap berdiri (*survive*), memperoleh laba (*benefit*) dan berkembang (*growth*). Hal ini dapat tercapai apabila perusahaan tersebut mempunyai kinerja yang baik.

Performance (kinerja) menurut kamus besar bahasa Indonesia adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja. Kinerja menurut Anwar Prabu (2005) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Menurut Hasibuan (2004), kinerja (prestasi kerja)

adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan demikian kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu usaha sesuai dengan kemampuan dan tanggungjawab yang diberikan yang tidak melanggar aturan main serta mengetahui dampak positif dan negatifnya dari suatu kebijakan operasional. Oleh karena itu setiap unit usaha akan selalu mengukur dan menilai kinerja usahanya agar diketahui tingkat hasil nyata yang dapat dicapai dalam unit tersebut dalam kurun waktu tertentu.

Rivai (2009) menyatakan bahwa suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja berdasarkan dua alasan pokok, yaitu: (1) manajer memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang sumber daya manusia di masa yang akan datang; dan (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawan untuk memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk pengembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya. Dengan kata lain tujuan penilaian kinerja usaha kecil ritel adalah merumuskan perencanaan sumber daya manusia secara baik dan benar, menentukan kebutuhan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan, melakukan evaluasi atas pencapaian tujuan perusahaan, sebagai informasi untuk identifikasi tujuan, melakukan evaluasi terhadap sistem sumber daya manusia dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan usaha kecil ritel.

## Orientasi Pelayanan

Orientasi pelayanan (*Service Orientation*) memiliki peranan penting pada kelangsungan operasional usaha kecil ritel,

peranannya dapat dirasakan baik di tingkat karyawan maupun tingkat organisasi. Hogan *et al.*, (2004) menjelaskan bahwa orientasi pelayanan pada tingkat individu dapat didefinisikan sebagai sekumpulan sikap dan perilaku yang mempengaruhi kualitas interaksi antara karyawan organisasi dengan pelanggan mereka. Pada level organisasi, orientasi pelayanan merupakan suatu karakteristik desain internal seperti struktur organisasi, suasana dan budaya pada level organisasi (Lytle *et al.*, 1998 dalam Kim *et al.*, 2004). Orientasi Pelayanan Pelanggan (*Customer Service Orientation*) adalah keinginan untuk membantu atau melayani orang lain untuk memenuhi kebutuhan mereka, artinya berusaha untuk mengetahui dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, usaha kecil ritel yang menerapkan orientasi pelayanan akan mempunyai keuntungan yang tinggi. Hal ini berarti bahwa bila usaha ritel memutuskan untuk menciptakan suatu strategi produk dengan suatu pelayanan, maka mereka membuat suatu perubahan sistematis dan berorientasi jangka panjang (Hamburg *et al.*, 2002).

Usaha kecil ritel yang menerapkan strategi bisnis berorientasi pada pelayanan akan dapat membangun hubungan yang baik dan harmonis antara pegawai dan pelanggan. Dengan hubungan yang baik dan harmonis, usaha kecil ritel dapat memperoleh informasi yang penting dari pelanggan sehingga dapat digunakan sebagai acuan untuk meningkatkan nilai tambah yang diberikan pada pelanggan. Menurut Hamburg *et al.*, (2002), strategi bisnis yang berorientasi pada pelayanan dapat diukur dengan tiga indikator, yaitu (1) banyaknya jenis pelayanan yang ditawarkan, (2) banyaknya pelanggan yang ditawarkan pelayanan dan (3) keaktifan menekankan pada pelayanan. Strategis bisnis yang berorientasi pada pelayanan secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan, sekaligus berpengaruh terhadap pencapaian keuntungan perusahaan.

### **Orientasi Kewirausahaan**

Menurut Dess and Lumpkin (2005), orientasi kewirausahaan adalah keseluruhan inovasi radikal perusahaan, tindakan strategis yang proaktif dan aktivitas penanggung risiko yang diwujudkan dalam bentuk dukungan pada proyek yang berhubungan dengan dimensi-dimensi kewirausahaan. Dimensi tersebut adalah bertindak untuk diri sendiri, kemauan untuk melakukan inovasi, menanggung resiko dan kecenderungan untuk bertindak agresif dalam bersaing dan relatif proaktif untuk menangkap peluang pasar. Mille and Freisen (1983) dalam Dess and Lumpkin (2005) menyatakan bahwa konsep operasional dari orientasi wirausaha adalah harus berani menjadi yang pertama dalam inovasi produk pasar, berani mengambil resiko dan melakukan tindakan proaktif agar dapat mengalahkan pesaing. Menurut Dess and Lumpkin (2005), bahwa perusahaan yang berorientasi kewirausahaan adalah pengambil resiko, tidak seperti perusahaan konservatif yang sifatnya cenderung bertahan dan menghindari resiko dalam upaya mempertahankan keberhasilan yang lalu. Selanjutnya Dess and Lumpkin (2005), menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan secara proaktif berhubungan dengan kinerja perusahaan.

Orientasi kewirausahaan itu sendiri, merupakan proses, praktek, dan kegiatan pengambilan keputusan yang menuju pada *new entry*. Orientasi kewirausahaan muncul dari perspektif pilihan strategis yang menyatakan bahwa peluang *new entry* untuk berhasil sangat tergantung pada kinerja yang menjadi tujuan. Sedangkan menurut Frishammar dan Horte (2007) Orientasi kewirausahaan mencerminkan sejauhmana perusahaan cenderung untuk melakukan inovasi, mengambil risiko dan proaktif.

Orientasi Pemasaran dan orientasi kewirausahaan adalah dua kapabilitas atau orientasi yang terpisah tetapi saling melengkapi yang dapat bersama-sama. Kapabilitas adalah kebiasaan sehari-hari yang

komplek secara sosial yang menentukan efisiensi perusahaan dalam mentransformasi input menjadi output (Pangeran, 2012). Teece and Pisano (1994) menjelaskan bahwa kedua orientasi, pemasaran dan kewirausahaan adalah kapabilitas yang dinamis karena memiliki sub kompetensi atau kapabilitas yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan proses dan produk baru dan merespon lingkungan bisnis yang berubah.

Pernyataan Teece and Pisano (1994) tersebut didukung oleh Frishammar dan Horte (2007) yang menyatakan bahwa orientasi pemasaran dan orientasi kewirausahaan menciptakan keterampilan yang kompleks, tak berwujud, tak diucapkan, yang memungkinkan perusahaan menghasilkan gagasan baru untuk menciptakan produk. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Pangeran (2012) menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan keproaktifan berpengaruh positif pada kinerja keuangan pengembangan produk baru. Dengan demikian dimensi kunci dari orientasi kewirausahaan termasuk kemauan untuk mandiri (*autonomy*), keinginan melakukan inovasi (*innovativeness*), kecenderungan untuk bersikap agresif terhadap pesaing (*competitive aggressiveness*), dan bersikap proaktif terhadap peluang pasar (*proactiveness*).

### **Orientasi Pasar**

Salah satu faktor yang menentukan kinerja perusahaan adalah orientasi pasar (*market orientation*). Orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang efektif dan efisien yang mengarahkan organisasi pada aktivitas penciptaan nilai yang tinggi bagi konsumen. Orientasi pasar merupakan hal yang penting bagi perusahaan sejalan dengan meningkatnya persaingan global dan perubahan dalam kebutuhan pelanggan dimana perusahaan menyadari bahwa mereka harus selalu dekat dengan tempatnya. Dalam pengertian sederhana, orientasi pemasaran adalah kegiatan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan sasaran lebih efektif dan efisien

daripada pesaing untuk menentukan pemenuhan tujuan perusahaan (Kotler dan Asmstrong, 2009)

Menurut Cravensi (2012), ada dua pendekatan yang dapat dilakukan untuk berorientasi pasar, yaitu pendekatan *market driven* dan pendekatan *driving market*. Pendekatan *market driven* merujuk pada orientasi bisnis yang berdasarkan pada pemahaman dan reaksi terhadap pilihan-pilihan dan perilaku pemain di struktur pasar yang ada. Sedangkan pendekatan *driving market* mengimplikasikan pengaruh terhadap struktur pasar atau perilaku pasar, dengan tujuan meningkatkan posisi persaingan (Cravensi, 2012). Baik pendekatan *market driven* dan *driving market*, sama-sama berfokus pada konsumen, pesaing, dan kondisi pasar.

Kohli and Jaworski (2005) dalam Simintiras (2011) mendefinisikan orientasi pasar sebagai: *the organization wide generation of market intelligence pertaining to current and future needs of the customers, dissemination of intelligence horizontally and vertically within the organization, and organization wide action or responsiveness to it*. Narver dan Slater (2000) dalam Simintiras (2011) menyatakan bahwa orientasi pasar: *characterizes and organization's disposition to deliver superior value to its customers continuously*. Definisi ini berfokus pada penciptaan nilai unggul produk perusahaan secara berkelanjutan, dimana orientasi pasar terdiri dari tiga komponen yaitu orientasi pelanggan baru, orientasi pesaing, dan koordinasi inter-fungsional (Narver and Slater, 2000). Semua aktivitas orientasi pelanggan dan orientasi pesaing dilibatkan dalam memperoleh informasi tentang pembeli dan pesaing pada pasar yang dituju dan menyebarkan melalui bisnis, sedang koordinasi antar fungsi didasarkan pada informasi pelanggan serta pesaing dan terdiri dari usaha bisnis yang terkoordinasi.

Perusahaan yang berorientasi pasar merupakan perusahaan yang menjadikan pelanggan dan pesaing sebagai kiblat bagi perusahaan untuk menjalankan bisnisnya.

Perusahaan dengan orientasi pasar yang tinggi membawa konsekuensi pada kinerja perusahaan yang tinggi. Hal ini sejalan dengan pendapat Hartini (2012) bahwa perusahaan dengan orientasi pasar tinggi berusaha untuk memberikan nilai pelanggan yang lebih tinggi daripada penawar pesaing. Nilai yang lebih tinggi ini berdampak pada peningkatan kepuasan pelanggan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan yang berorientasi pasar dapat menghasilkan sejumlah keuntungan positif, termasuk keuntungan yang meningkat, memperbaiki perilaku karyawan dan tenaga penjualan yang lebih berorientasi pada konsumen (Kohli dan Jaworski, 2005). Oleh karena itu, perlu dimanajementi melalui upaya-upaya untuk selalu mencari informasi tentang kebutuhan-kebutuhan pelanggannya sehingga produk dan jasa yang dihasilkan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Tujuan orientasi pemasaran adalah untuk mensejajarkan perusahaan dengan bagian khusus lingkungan pasar. Pasar diyakini menjadi sejumlah pelanggan dan klien yang menggunakan produk organisasi perusahaan atau produk pengganti dan pesaing (Frishammar dan Horte, 2007).

### **Lokasi Usaha**

Kotler dan Amstrong (2009), menyatakan bahwa kunci untuk mencapai sukses dalam bisnis ritel adalah lokasi, lokasi dan lokasi. Hal ini mengidentifikasi adanya kecenderungan pelanggan yang memilih tempat belanja yang mudah dicapainya. Cara pemilihan lokasi usaha perlu mempertimbangkan lalu lintas pembeli, survei kebiasaan berbelanja pelanggan dan menganalisis lokasi. Lokasi usaha merupakan komitmen sumberdaya jangka panjang yang dapat berpengaruh terhadap masa depan serta pertumbuhan ritel, sehingga mempunyai implikasi yang besar (Lamb *et al.*, 2011). Pilihan lokasi dimulai dengan memilih komunikasi yang bergantung pada potensi pertumbuhan ekonomis dan stabilitas, persaingan maupun iklim politik. Pemilihan lokasi termasuk juga kemudahan

parkir maupun jarak perjalanan, merupakan faktor yang berpengaruh terhadap persepsi konsumen Lokasi ritel yang dekat dengan pemukiman akan mampu menghasilkan pelanggan lebih banyak di banding lokasi yang jauh dari pemukiman.

Lokasi usaha sangat menentukan keberhasilan bisnis. Dengan lokasi yang strategis dapat memperbesar peluang untuk mendapatkan konsumen. Sebaliknya, jika lokasi kurang bagus penjualan kurang maksimal. Beberapa hal yang perlu dicermati saat memilih lokasi bisnis, antaranya: 1) Mendekati konsumen potensial, lokasi bisnis yang dipilih harus mendekati konsumen yang dibidik. Misal berbisnis alat tulis, usahakan lokasi dekat dengan kampus atau sekolah. 2) Tingkat kepadatan penduduk, indikator besar kesuksesan usaha terletak di besarnya potensi pasar yang dituju. Makin padat suatu lokasi, makin banyak populasi manusia yang bisa menjadi pelanggan. 3) Tingkat ekonomi, pilihlah lokasi dengan mayoritas pendapatan penduduk yang berpenghasilan menengah ke atas. Dengan lokasi seperti itu, penjualan akan stabil karena banyak konsumen potensial yang mampu membeli produk. 4) Mudah diakses, Lokasi usaha yang baik adalah yang mudah dikenali dan mudah diakses konsumen. Sebaiknya memasang tanda seperti plang/spanduk yang menarik. 5) Tingkat kompetisi, perhatikan seberapa besar kompetisi usaha sejenis di lokasi yang dijadikan tempat berbisnis. Jika di lokasi tersebut banyak pesaing yang menawarkan produk sejenis, peluang mendapatkan pelanggan akan mengecil. Jika satu-satunya lokasi yang dipilih, pastikan produk yang ditawarkan memiliki banyak keunggulan dibanding kompetitor lain.

### **Pilihan Produk**

Pilihan produk adalah pilihan relatif atas barang yang ditawarkan, yaitu mengacu pada perbedaan antara suatu ritel dengan ritel pesaing utama dalam hal keseragaman barang dagangan yang ditawarkan. Hal ini termasuk jumlah dari unit-unit per-

sediaan yang ada, jumlah kategori produk yang berbeda. Faktor ini merupakan kunci yang penting dalam menunjukkan ciri khas suatu toko. Smith dan Reinertsen (2006) mengatakan bahwa modifikasi produk yang lebih kecil merupakan faktor utama bagi pengembangan produk yang tak dikenal. Alasannya, karena memberi manfaat keuangan, yaitu investasi relatif kecil untuk setiap produk, dengan meningkatkan pendapatan dan profit lebih cepat. Lebih lanjut, kebutuhan pelanggan lebih mudah diprediksi selama horizon jangka pendek. Keunggulan teknik, seperti pengembangan produk untuk pasar dapat direalisasi dengan lebih cepat karena proses pengembangan produk tidak begitu kompleks.

Perusahaan memiliki keterbatasan dalam kompleksitas hal yang dapat ditangani pada satu waktu dan perusahaan akan lebih terfokus pada hal-hal yang paling utama. Hal ini sama dengan konsep dari alokasi dalam literatur tabel psikologis: yaitu memberikan perhatian yang lebih pada satu aspek tertentu, mengesampingkan aspek yang lain karena keterbatasan pada proses kemampuan (Kahneman, 1973 dalam Hamburg *et al.*, 2006).

### **Keunggulan bersaing**

Pemilik dan para pemangku kepentingan perusahaan (manajer, karyawan, pelanggan, pemasok, mitra, pemerintah, dan sebagainya) berharap perusahaan dapat memberikan manfaat sebesar-besarnya dalam jangka panjang. Mereka mendambakan perusahaan dapat bertahan, mampu menghadapi persaingan dan tumbuh berkembang dengan memanfaatkan berbagai peluang bisnis. Perusahaan diharapkan mendapatkan dan mempertahankan keunggulan bersaing secara berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). 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

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.

Pengertian keunggulan bersaing sendiri memiliki dua arti yang berbeda tetapi saling berhubungan. Pengertian pertama menekankan pada keunggulan atau superior dalam hal sumber daya dan keahlian yang dimiliki perusahaan. Perusahaan yang memiliki kompetensi dalam bidang pemasaran, manufaktur, dan inovasi dapat menjadikannya sebagai sumber daya untuk mencapai keunggulan bersaing. Pengertian kedua menekankan pada keunggulan dalam pencapaian kinerja selama ini. Pengertian ini terkait dengan posisi perusahaan dibandingkan dengan apa pesaingnya. Perusahaan yang terus memperhatikan perkembangan kinerjanya dan berupaya untuk meningkatkan kinerja tersebut memiliki peluang mencapai posisi persaingan yang baik dan perusahaan memiliki modal yang kuat untuk terus bersaing dengan perusahaan lain (Dogre and Virey, 1994, dalam Supranto, 2009).

Keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya perusahaan. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan unggul dan penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk ditiru oleh para pesaingnya. Sedang asset atau sumber daya unik merupakan sumber daya nyata yang diperlukan perusahaan guna menjalankan strategi bersaingnya. Kedua sumber daya ini harus diarahkan guna mendukung penciptaan kinerja perusahaan yang berbiaya rendah dan memiliki perbedaan dengan perusahaan lain. Pendapat yang serupa juga dikemukakan oleh Porter (2006) yang menjelaskan bahwa keunggulan

bersaing adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus sehingga perusahaan dapat mendominasi baik dipasar maupun pasar baru.

Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai-nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para pembelinya. Pelanggan umumnya lebih memilih membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkannya. Namun demikian nilai tersebut juga akan dibandingkan dengan harga yang ditawarkan. Pembelian produk akan terjadi jika pelanggan menganggap harga produk sesuai dengan nilai yang ditawarkannya. Beberapa indikator yang umum digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing adalah keunikan, jarang dijumpai, tidak mudah ditiru, tidak mudah diganti, dan harga bersaing. Keunikan produk adalah keunikan produk perusahaan yang memadukan nilai seni dengan selera pelanggan. Harga bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan harga produknya dengan harga umum di pasaran. Tidak mudah dijumpai berarti keberadaannya langka dalam persaingan yang saat ini dilakukan. Tidak mudah ditiru berarti dapat ditiru dengan tidak sempurna. Sulit digantikan berarti tidak memiliki pengganti yang sama.

Untuk itu usaha kecil ritel harus memiliki kemampuan kapabilitas dinamik (*dynamic capability*) yakni kemampuan membentuk ulang, mengkonfigurasi, dan merekonfigurasi sumberdaya dan kapabilitas usahanya sehingga dapat merespon perubahan teknologi dan pasar.

### Penelitian Terdahulu

Bernard J *et al.*, (2005) dalam penelitiannya berjudul *“Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications”* menemukan bahwa

orientasi pasar dipengaruhi oleh faktor-faktor permintaan dan pengiriman pada suatu bisnis. Dalam penelitiannya yang lain berjudul *“Market Orientation: Antecedents and Consequences”*, menemukan bahwa Orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Variabel moderating berupa pergerakan faktor eksternal (pasar, teknologi, pesaing) tidak mempengaruhi hubungan orientasi pasar dengan kinerja bisnis.

Penelitian yang dilakukan oleh Bharadwaj *et al.*, (2004), dengan judul: *Sustainable competitive advantage in service industries: A Conceptual model and research propositions*, menemukan bahwa tujuan dari strategi keunggulan bersaing berkelanjutan adalah untuk semakin meningkatkan kinerja bisnis perusahaan.

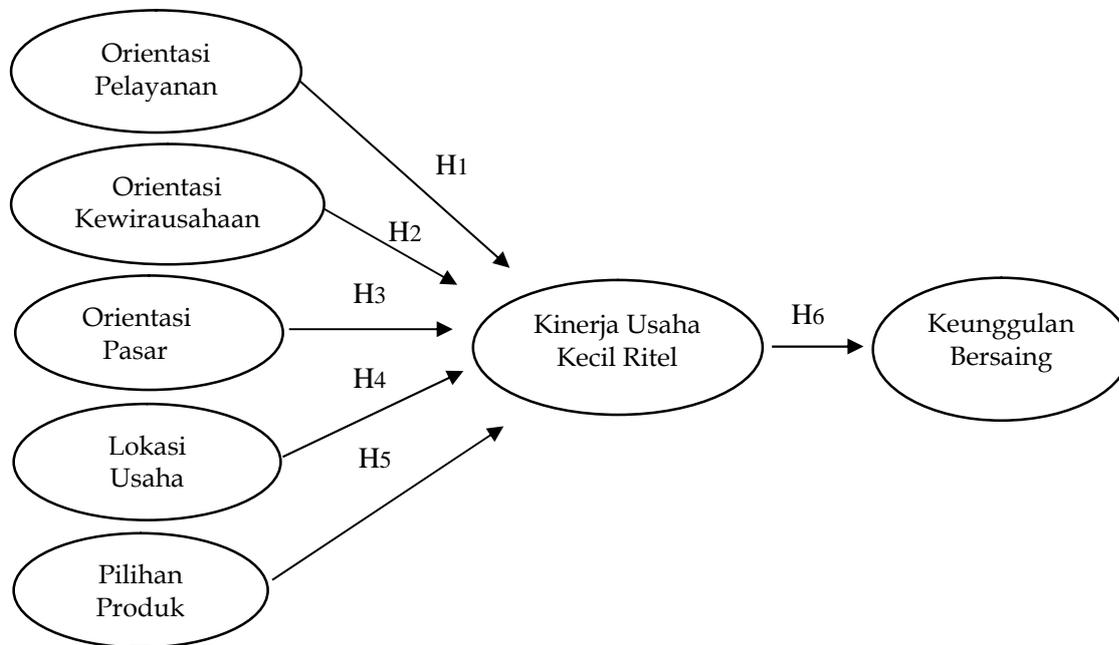
Steven *et al.*, (2004) dalam penelitiannya: *Entrepreneurial enterprises, endogenous ownership, and the limits to firm size*, menyimpulkan bahwa teori-teori yang dieksplorasi memberikan penjelasan mengenai bagaimana hal-hal mengenai pemberdayaan konstruktual membawa perusahaan ke perusahaan kewirausahaan. Hal ini terjadi diantaranya pada perusahaan perdagangan ritel dan restoran.

Dwi Hayu Agustini dan Erna Agustina Yudiati (2002) dalam penelitian berjudul *“Keterkaitan keberhasilan usaha dengan jiwa kewirausahaan dan manajemen usaha pada pedagang eceran berskala kecil di Semarang”*, menemukan bahwa para reteler adalah *entrepreneur* dan mereka mengetahui bagaimana menjalankan bisnis nya dengan baik. Hasil uji-t membuktikan bahwa tidak ada hubungan antara kewirausahaan dan pengetahuan manajerial terhadap kesuksesan bisnis. Bahwa kesuksesan bisnis lebih dipengaruhi oleh faktor lain daripada kedua faktor itu, sedangkan Hamburg *et al.*, (2006) dalam penelitiannya berjudul *“Service orientation of ritelers business strategy: Dimensions, antecedents and performance outcomes”*, menemukan bahwa strategi orientasi pelayanan berpengaruh positif terhadap kinerja pasar dan profitabilitas. John C *et al.*, (2007) dalam penelitiannya berjudul: *The*

effect of a market orientation on business profitability, menemukan bahwa orientasi pasar merupakan faktor penting yang mempengaruhi keuntungan bisnis perusahaan.

### Model Penelitian

Model Penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Kerangka Konseptual Penelitian**

Bertolak pada masalah penelitian dan urgensi penelitian ini, maka hipotesis penelitian ini adalah:

- H<sub>1</sub>: Orientasi pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil ritel di Kota Makassar.
- H<sub>2</sub>: Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil ritel di Kota Makassar.
- H<sub>3</sub>: Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil ritel di Kota Makassar.
- H<sub>4</sub>: Orientasi lokasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil ritel di Kota Makassar.
- H<sub>5</sub>: Pilihan produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil ritel di Kota Makassar.
- H<sub>6</sub>: Kinerja usaha kecil ritel berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Kota Makassar dengan populasi pada usaha kecil ritel yang tersebar di beberapa kecamatan. Penelitian ini termasuk penelitian diskriptif, bertujuan untuk menggambarkan orientasi dan kinerja atau fakta empiris. Keadaan populasi atau fakta empiris yang akan dideskripsikan adalah pengaruh orientasi pelayanan, orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, lokasi, pilihan produk terhadap kinerja usaha kecil ritel dan keunggulan bersaing berkelanjutan data dikumpulkan dengan teknik kuesioner dan wawancara dengan responden terpilih.

Metode pengambilan sampel adalah purposive sampling yaitu cara penarikan sampel yang bersifat tidak acak dimana sampel dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tersebut adalah (a) pengambilan sampel dilakukan terhadap unit usaha kecil ritel yang memiliki jumlah

karyawan minimal 5 orang, hal ini mengacu pada kriteria usaha kecil menurut BPS, agar sampel yang dipilih dapat mewakili populasi dengan baik, (b) usaha kecil ritel telah berdiri lebih besar 3 tahun, hal ini dimaksudkan untuk mengetahui kinerja usaha, baik status usaha, jumlah karyawan maupun laba yang dihasilkan. Dengan Analisis SEM, ukuran sampel ideal dan representative adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan lima (Hair (2005)). Jadi, sampel untuk penelitian ini adalah: Jumlah indikator: 24; Sampel minimum:  $24 \times 5 = 120$ . Sesuai dengan rumus Hair (2005) tersebut, maka sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 120 responden/usaha kecil retail di Kota Makassar.

Metode pengumpulan data dengan survey dan kuesioner, dibarengi dengan wawancara. Alat analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM), yang dioperasikan melalui program AMOS.

### Dimensionalisasi Variabel

Dimensionalisasi Variabel pada bagian ini merupakan penjabaran dimana suatu variabel laten dibentuk dari dimensi-dimensinya. Dimensi ini yang nantinya akan menjadi obyek pengamatan dalam pengumpulan data di lapangan. Dimensionalisasi dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seperti disajikan pada tabel 1 berikut:

**Tabel 1**  
**Dimensionalisasi Variabel**

Variabel	Indikator	Sumber
Orientasi Pelayanan ( $X_1$ )	$X_{1,1}$ =banyaknya jenis pelayanan yang ditawarkan $X_{1,2}$ =banyaknya tawaran pelayanan $X_{1,3}$ =keaktifan menawarkan pelayanan	Hamburg, Hoyer and Fassnacht (2006)
Orientasi Kewirausahaan ( $X_2$ )	$X_{2,4}$ =inovasi; $X_{2,5}$ =mandiri $X_{2,6}$ =proaktif; $X_{2,7}$ =reaktif	Dess and Lumpkin (2005)
Orientasi Pasar ( $X_3$ )	$X_{3,8}$ =pengembangan informasi pelanggan $X_{3,9}$ =pengembangan informasi pesaing $X_{3,10}$ =hubungan dengan supplier	Kohli and Jaworski (2005)
Lokasi Usaha ( $X_4$ )	$X_{4,11}$ =kecepatan pencapaian $X_{4,12}$ =kemudahan capaian pengunjung $X_{4,13}$ =kemudahan parkir	Kotler (2009); Kohli (2005) James Bergin & Dan Berhardt (2006)
Pilihan Produk ( $X_5$ )	$X_{5,14}$ =jenis barang $X_{5,15}$ =pesediaan barang $X_{5,16}$ =keragaman harga	Samli, Kelly dan Hunt (1998); Hamburg, Hoyer and Fassnacht (2006)
Kinerja Usaha Kecil Ritel (Y)	$Y_{,17}$ =volume penjualan $Y_{,18}$ =efektivitas usaha $Y_{,19}$ =laba bersih $Y_{,20}$ =loyalitas pelanggan $Y_{,21}$ =manfaat bagi pelanggan	Ferdinan (2005); Gregory et al(1996)
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Z)	$Z_{,22}$ =bernilai $Z_{,23}$ =berbeda dengan yang lain $Z_{,24}$ =tidak mudah ditiru.	Day and Wensley (2002); Sundar G Bharadhwaj (2004).

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Analisis

#### Deskripsi Responden

Jumlah responden yang menjadi sampel utama dalam penelitian ini sebanyak 120 responden, yang diklasifikasi dalam empat kelompok umur. Responden berusia antara 26-40 tahun (53,3%), yang didominasi oleh bahan makanan dasar. Pada usia antara 15-25 tahun (27,50%), yang didominasi oleh usaha ritel sayur dan buah. Pada usia antara 41-55 tahun usaha retail pakaian. Kelompok diatas 55 tahun (1,7%), disominasi ritel peralatan rumah tangga. Banyak usaha ritel yang dijalankan oleh pria (72,5%) dibanding dengan wanita (27,5%). Dengan demikian maka latar belakang jenis kelamin sangat mendukung kelancaran usaha ritel.

#### Uji Kesesuaian Model (*Goodness-of-fit Test*)

Pengujian model pada SEM bertujuan untuk melihat kesesuaian model. Menurut Kline (1998) bahwa model dapat dilanjutkan apabila hasil pengujian model keseluruhan atau F-test pada  $\alpha = 5\%$  berada diluar batas  $\pm 1,96$  dalam uji dua arah, berarti indikator tersebut menunjukkan tidak ada hubungan antara sesama variabel eksogen. *Chi-square test* menunjukkan nilai yang mendekati nol menunjukkan rendahnya perbedaan antara harapan dan pengamatan, disamping itu

*probability level* harus lebih besar dari 0.05 ketika chi-square mendekati angka nol. Indikator The Comparative Fit Index (CFI) penelitian ini lebih besar dari 0.80. Nilai *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) adalah lebih kecil dari 0.06 atau lebih kecil. Jika model telah fit maka parameter estimates telah teruji. Jika model tidak fit maka dapat diperbaiki. CMIN/DF relatif kurang dari 2.0. TLI (*Tucker Lewis Index*) dengan nilai menunjukkan *very good fit*. Hasil pengujian kesesuaian model awal dalam penelitian ini disajikan pada tabel 2.

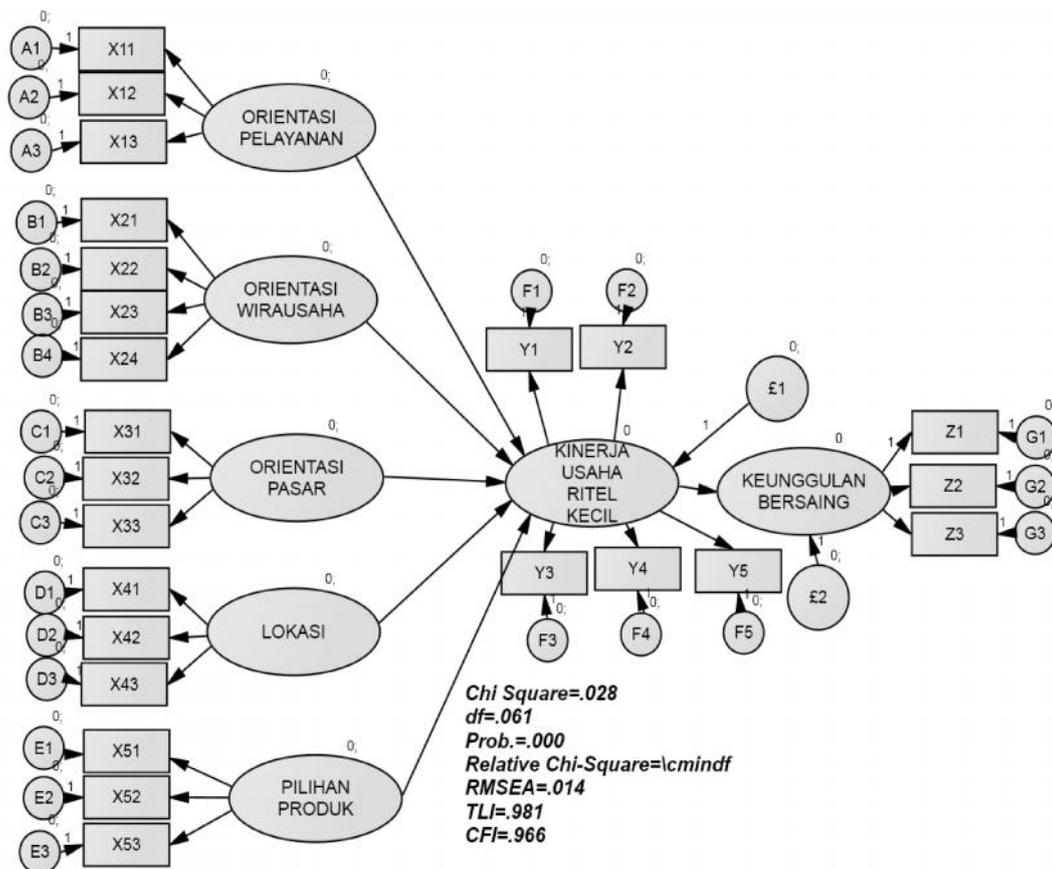
Berdasarkan hasil olah Data Amos V 18.00, perhitungan *Reliability* (R) dan *Variance Extracted* (VE) terhadap indikator variabel Orientasi Pelayanan, Orientasi Wirausaha, Orientasi Pasar, Lokasi, Pilihan Produk, Kinerja Usaha Kecil Ritel, dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan diperoleh nilai nilai CR sebesar di atas 0,7 dan VE sebesar di atas 0,5. Nilai ini menunjukkan bahwa kedua indikator ini reliabel dan valid untuk mengukur variabel latennya. Untuk itu peneliti memutuskan untuk mempertahankan variabel dan kelima indikator tersebut di dalam model penelitian, dengan pertimbangan kelima variabel tersebut valid sebagai penaksir variabel keunggulan bersaing.

Berdasarkan data uji kecocokan diatas, maka ditunjukkan dalam gambar 2.

**Tabel 2**  
Uji Kesesuaian Seluruh Model Awal (*Goodness-of-fit Test*)

Kriteria	Cut-Off	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	diharapkan kecil	0.028	Baik
Probability	$\geq 0.05$	0.061	Baik
RMSEA	$\leq 0.06$	0.055	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.981	Baik
CFI	$\geq 0.80$	0.966	Baik
CMIN/ DF	$\leq 2.00$	0.014	Baik

Sumber: Olah Data Amos V 18.00



**Gambar 2**  
Hasil Uji Kecocokan

**Uji Kausalitas**

Pada tabel 3 ditunjukkan signifikansi pengaruh antara variabel ditandai pada nilai probabilitasnya apabila berada dibawah  $P \leq 5\%$  maka signifikan.

**Pembahasan**

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan orientasi pelayanan terhadap kinerja usaha kecil ritel di Kota Makassar. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan *software* AMOS pada tabel 3 menunjukkan bahwa orientasi pelayanan ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil ritel ( $Y$ ). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,596 dengan nilai C.R. sebesar 4,571 dan diperoleh probabilitas signifikan sebesar 0,000. Nilai probabilitas ini lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang

ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian hipotesis pertama ( $H_1$ ) penelitian ini terbukti yaitu bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan orientasi pelayanan terhadap kinerja usaha kecil ritel di Kota Makassar.

Hipotesis kedua penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha kecil ritel di Kota Makassar. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan *software* AMOS pada tabel 3 menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan ( $X_2$ ) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil ritel ( $Y$ ) di Kota Makassar. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,067 dengan nilai C.R. sebesar 1,080 dan diperoleh probabilitas signifikan sebesar 0,057. Nilai probabilitas ini lebih besar dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan sebesar 0,05.

**Tabel 3**  
**Hasil Pengujian Kausalitas Antara Variabel**

Hubungan Antara Variabel	$\epsilon$	$\delta$	$\phi$	P	Keterangan
Y <--- X1	0,596	0,130	4,571	***	Signifikan 5%
Y <--- X2	0,067	0,062	1,080	0,057	Tidak Signifikan 5%
Y <--- X3	0,638	0,101	6,344	***	Signifikan 5%
Y <--- X4	0,541	0,199	2,719	0,026	Signifikan 5%
Y <--- X5	0,806	0,414	1,946	0,052	Signifikan 5%
Z <--- Y	0,306	0,085	3,599	***	Signifikan 5%

Sumber: Output Olah Data Amos V.18.0

Dengan demikian hipotesis kedua (H<sub>2</sub>) tidak terbukti yaitu tidak ada pengaruh positif dan signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha kecil ritel di Kota Makassar.

Hipotesis ketiga penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan orientasi pasar terhadap kinerja usaha kecil ritel di Kota Makassar.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan *software* AMOS pada tabel 3 menunjukkan bahwa orientasi pasar (X<sub>3</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil ritel (Y) di Kota Makassar. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,638 dengan nilai C. R. sebesar 6,344 dan diperoleh probabilitas signifikan sebesar 0,000. Nilai probabilitas ini lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian hipotesis ketiga (H<sub>3</sub>) penelitian ini terbukti yaitu ada pengaruh positif dan signifikan orientasi pasar terhadap kinerja usaha kecil ritel di Kota Makassar.

Hipotesis keempat penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan lokasi terhadap kinerja usaha kecil ritel di Kota Makassar.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan pada tabel 3 menunjukkan bahwa lokasi (X<sub>4</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil ritel (Y) di Kota Makassar. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,541 dengan

nilai C. R. sebesar 2,719 dan diperoleh probabilitas signifikan sebesar 0,026. Nilai probabilitas ini lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis keempat (H<sub>4</sub>) penelitian ini terbukti yaitu ada pengaruh positif dan signifikan lokasi terhadap kinerja usaha kecil di Kota Makassar.

Hipotesis kelima menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pilihan produk terhadap kinerja usaha kecil ritel di Kota Makassar.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan *software* AMOS pada tabel 5 menunjukkan bahwa pilihan produk (X<sub>5</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil ritel (Y) di Kota Makassar. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,806 dengan nilai C.R. sebesar 1,946 dan diperoleh probabilitas signifikan sebesar 0,047. Nilai probabilitas ini lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian hipotesis kelima (H<sub>5</sub>) terbukti, yaitu ada pengaruh positif dan signifikan pilihan produk terhadap kinerja usaha kecil ritel di Kota Makassar.

Hipotesis keenam penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kinerja usaha kecil ritel terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan usaha kecil ritel di Kota Makassar.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan *software* AMOS pada tabel 3

menunjukkan bahwa kinerja usaha kecil ritel (Y) di Kota Makassar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (Z). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,306 dengan nilai C. R. sebesar 3,599 dan diperoleh probabilitas signifikan sebesar 0,000. Nilai probabilitas ini lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan sebesar 0,05. Demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis keenam ( $H_6$ ) penelitian ini terbukti, yaitu ada pengaruh positif dan signifikan kinerja usaha kecil ritel di Kota Makassar terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

## **SIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Orientasi pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil ritel di Kota Makassar karena usaha kecil yang ada di Makassar selalu berupaya memberikan layanan terbaik bagi pelanggannya.
2. Orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil ritel di Kota Makassar, sebab tindakan sebagai wirausaha tidak melihat dari kinerja keuntungan tetapi bagaimana mempertahankan usaha supaya bisa hidup berkelanjutan, disamping itu responden yang ditemui umumnya masih mudah sehingga kemampuan kewirausahaan masih sangat terbatas, masih perlu ditingkatkan.
3. Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil ritel di Kota Makassar, karena usaha kecil ritel selalu berorientasi pada bagaimana perluasan dan mendapatkan pasar yang baik dan selalu mengikuti selera konsumennya.

4. Lokasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil ritel di Kota Makassar, sebab keberadaan lokasi mengikuti kebutuhan pasar dan kedekatan dengan pelanggan adalah sangat tinggi.
5. Pilihan produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil ritel di Kota Makassar, sebab dengan menyiapkan banyak aneka ragam pilihan produk yang dijual dalam outlet ritelnya akan memudahkan bagi konsumennya untuk melakukan pilihan-pilihan dalam berbelanja.
6. Kinerja usaha kecil ritel di Kota Makassar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan, sebab dengan kinerja usaha yang semakin baik akan mampu mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan dari usaha kecil ritel di Kota Makassar.

### **Saran**

Bagi Pemerintah:

1. Agar supaya usaha kecil ritel tidak bergantung pada pihak lain sehingga lebih mudah mengatur usaha dan menyusun strategi bersaing berkelanjutan yang tepat, pemerintah perlu meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing mereka melalui penguatan manajemen dan orientasi kewirausahaan secara terpadu dan berkelanjutan.
2. Agar usaha kecil ritel lebih luasa berwirausaha, pemerintah sebagai regulator perlu bekerjasama dengan suplayer dalam menyalurkan produk-produk yang dibutuhkan usaha kecil ritel sebagai barang dagangannya.
3. Perlu disusun suatu model pembinaan yang terpadu dan komprehensif, yang bisa digunakan oleh Pemda cq. Dinas Koperasi dan UKM Kota Makassar dalam perumusan kebijakan dan rencana aksi pembinaan usaha kecil ritel di Kota Makassar secara terpadu.

Bagi Usaha Kecil Ritel:

1. Pelaku usaha kecil ritel perlu meningkatkan kinerjanya dalam: (a) ketepatan waktu berjualan/membuka usahanya/kiosnya, (b) kemampuan mengambil keputusan secara mandiri, (c) kemampuan menganalisis dan menyelesaikan masalahnya sendiri, (d) meningkatkan strategi pelayanan, pemasaran, lokasi, pilihan produk sesuai kebutuhan konsumen. Orientasi kewirausahaan yang perlu dibangun dan ditingkatkan antara lain (a) yakin bahwa keberhasilannya adalah dari usaha sendiri, (b) percaya diri yang tinggi, (c) transparan, (d) kreatif dan inovatif, dan (e) berani mengambil risiko.
2. Agar pelaku usaha kecil ritel lebih leluasa berkembang, maka sabar, tekun dan banyak strategi adalah salah satu kunci untuk keberhasilan. Disamping itu perlu selalu mencari informasi mengenai hal-hal baru yang sedang dibutuhkan dan banyak dicari masyarakat, agar usahanya bisa berkembang dengan baik dan dapat berkelanjutan (*sustainable*).

Bagi Peneliti berikutnya:

1. Peneliti yang menguji paradigm strategi usaha kecil, kinerja dan keunggulan bersaing selalu menarik dan akan memperkaya berbagai kajian dengan pendekatan yang berbeda ataupun aplikasi pada penelitian yang berbeda. Untuk itu disarankan agar studi manajemen strategi dan kewirausahaan dengan model yang sama dapat dicoba pada populasi yang berbeda atau menggali variabel lainnya selain variabel yang telah diteliti.
2. Terdapat 5 variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, dengan 16 Indikator pengukuran kinerja dan keunggulan bersaing. Disarankan untuk peneliti selanjutnya untuk dapat menambahkan variabel dan indikator lain sehingga kajiannya lebih komprehensif, misalnya kinerja keuangan, kinerja ekspor.

### Keterbatasan

Penelitian ini mempunyai keterbatasan antara lain:

1. Pengambilan sampel kurang luas, hanya mencakup wilayah Kota Makassar, dengan jumlah responden sebanyak 120 orang.
2. Variabel yang digunakan untuk mengukur kinerja dan keunggulan bersaing usaha kecil ritel hanya terbatas pada orientasi pelayanan, kewirausahaan, pasar, lokasi usaha dan pilihan produk. Padahal untuk mengukur kinerja usaha ritel masih banyak variabel yang bisa diteliti dan dianalisis.
3. Obyek studi hanya terbatas pada usaha kecil ritel.

### DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, Dwi Hayu dan Yudianti E.A. 2002. Keterkaitan Keberhasilan Usaha dengan Jiwa Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Pada Pedagang Eceran Berskala Kecil di Semarang, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dian Ekonomi* 3(8): Des, 2002.
- Anwar, Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Bernard J. Jaworsk, Ajay K, Kohli, 2009. Marketing Orientation: Antecedents and Consequents. *Jurnal of Marketing* (57).
- Bharadwaj, S. G; Varadaraja, P. J; Fahy JJ. 2004. *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: a Conceptual Model and Research Propositions*.
- Boyd, Walker & Larrenche.2010. *Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach*.4 th ed.McGraw-Hill/Irwin-Ries A.
- Day and Wenslkey. 2002. Market Strategi andTheories of The Firm. *Journal of Management*.
- David W. Cravensi; N. F. Piercy. 2012. *Strategic Marketing*. Mc. Graw-Hil Companies, Inc.
- Dess, G. G and Lumpkin, G. T. 2005. The roel of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Journal Academy of Management Executif* 19(1): 147-156.

- Ferdinand, A. 2005. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Semarang, BP. Universitas Diponegoro.
- Frishammar, J. and Horte, S. A. 2007. The Role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms. *Technology Analysis & Strategic Management* 22(3): 251-266.
- G. T. Lumpkin and Gregory G. Dess. 1996. "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance". *Journal Academy of Management Review* 21(1):135-172.
- Hamburg, C., W. D. Hoyer and Fassnacht, M. 2006. *Service Orientation of a Retailer's*. University of Hamburg, P. E. McCulloch. Germany.
- Hartini, Sri. 2012. Hubungan Orientasi Pasar, Strategi Bersaing, Kewirausahaan Korporasi dan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan* 17(1):39-53.
- James B an Benhardt. 2006. Industry dynamics with stochastis demand. *Rand journal of economics*. Rand Corporation 39(1): 41-68.
- John C. Never and Stanly F. S. 2007. *The effect of market orientation and business profitability*.
- Kumalaningrum, M. P. 2012. Lingkungan Bisnis, Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar dan Kinerja Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. *Jurnal Riset Manajemen and Bisnis* 7(1): 45-59.
- Kohli, A. and Jaworski. B. 2005. Market Oriented: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 541(18).
- Kotler P. dan K. Keller. 2012. *Marketing Management*, 13<sup>th</sup> ed. Prentice Hall International Inc. New Jersey.
- Kotler and Armstrong, G. 2009. *Principles of Marketing*. Englewood-Cliffs: NJ, Prentice-Hall.
- Kuncoro, M. 2006. *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Lamb, Hair dan Mc. Daniel. 2001. *Pemasaran Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Malayu, Hasibuan. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ketujuh, Edisi Revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Narver, Jhon C; dan Slater, F Stanley. 2000. The Positive Effect of A Market Orientation on Business Profitability; A Balance Replication. *Journal of Business Research*: 69-73
- Pangeran, Perminas. 2012. Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Keuangan Pengembangan Produk baru Usaha Mikro Kecil dan Menengah. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis* 7(1):10-5.
- Porter, M. E. 2006. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Rahayu, P. S. 2009. Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen dan Strategi Bisnis (Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 11(1).
- Rahab dan Sudjono. 2012. Pengembangan Kapabilitas Keinovasian IKM berbasis Pada Orientasi Kewirausahaan dan Pembelajaran Organisasional, *Jurnal Inovasi dan Kewirausahaan* 1(1): 29-37.
- Rivai, Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Rajawali Press. Jakarta.
- Rozaniwati dan Tata Purwata. 2010. *Mem-buka Usaha Eceran/Ritel*, Jakarta: Erlangga
- Samli, A. C. Kelly., J. P. Hunt, H. K. 1998. Improving The Retail Performance by Constrasting Management and Customer-Perceived-Store Images: A Diagnostic tool for Corrective Action. *Journal of Business Research*.
- Simintiras, Antonis. 2011. *Becoming a Market Oriented Organization: Preparing for a New Era*. Carilec CEOS's Conference.
- Smith, P. G .and Reinertsen, D. G. 2006. *Developing Products in Half the Time*. New York: John Wiley and Sons.
- Steven N. Wiggins. 2004. Contracted Responses to the Common Pool: Proraioning of Crude oil Production. *American Economic Review* 74(1).

- Supranto, M. 2009. Strategi Menciptakan Keunggulan Besaing 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*. Progam Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Teece, D. and Pisano, G. 1994. The Dynamic Capabilities of Firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change* 3:537-556.