



# Analisis Pengembangan Kemampuan Adaptasi Lingkungan Usaha Kecil Menengah (UKM) Menggunakan Keunggulan Kompetitif Melalui Kinerja Pemasaran

Nadia Dwi Irmadiani

Dosen FISIP UNTAG Semarang, Indonesia

Korespondensi Penulis: [nadia-dwiirmadiani@untagsmg.ac.id](mailto:nadia-dwiirmadiani@untagsmg.ac.id)\*

**Abstract.** Environmental adaptability is the ability, flexibility in dealing with changes and challenges that occur in the company's external environment. Therefore, environmental adaptability is one of the factors that affect competitive advantage. Competitive advantage is the ability of a company to achieve economic profit above the profit that can be achieved by competitors in the market in the same industry. Marketing performance is also influenced by the company's environment, the success of a company can be seen from how the company faces the pressure of environmental effects in the face of a competitive market. Research was conducted on several batik SMEs in Semarang that created Semarang Batik. A total of 40 SMEs were used as research samples. Questionnaire instruments were used to collect research data. Path analysis was used to test the influence of these variables. The results showed that environmental adaptability has a positive influence on competitive advantage, market orientation also has a positive influence on marketing performance, competitive advantage also has a positive influence on marketing performance. It is concluded that competitive advantage can mediate the effect of market orientation on marketing performance.

**Keywords:** Adaptability to the environment, Competitive Advantage, and Marketing Performan

**Abstrak.** Adaptabilitas lingkungan adalah kemampuan, keluwesan dalam menangani perubahan dan tantangan yang terjadi di lingkungan eksternal perusahaan. Oleh karena itu, Adaptabilitas lingkungan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap *competitive advantage*. Keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Kinerja Pemasaran ternyata juga dipengaruhi oleh lingkungan perusahaan, keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari bagaimana cara perusahaan menghadapi tekanan dari efek lingkungan dalam menghadapi pasar yang kompetitif. Penelitian dilakukan pada beberapa UKM batik di Semarang yang menciptakan batik *Semarang*. Sebanyak 40 UKM digunakan sebagai sampel penelitian. Instrumen kuesioner digunakan untuk mendapatkan data penelitian. Analisis jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk menguji pengaruh variabel-variabel tersebut. Hasil penelitian mendapatkan bahwa adaptabilitas lingkungan memiliki pengaruh positif terhadap *competitive advantage*, orientasi pasar juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, *competitive advantage* juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Diperoleh *competitive advantage* dapat memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran.

**Kata kunci:** Adaptabilitas Lingkungan, *Competitive Advantage*, Kinerja Pemasaran

## 1. PENDAHULUAN

Era persaingan global yang semakin ketat dan terbuka, merupakan fenomena yang harus dihadapi oleh pelaku usaha adalah menghasilkan produk yang memiliki daya saing yang kuat dan harga produk yang kompetitif. Keberadaan UKM sebagai salah satu kekuatan pendukung pergerakan perdagangan dalam negeri dan pendorong pembangunan ekonomi, memiliki peran yang sangat penting dan sangat menentukan dalam rangka pemulihan ekonomi regional dan nasional dalam menghadapi dampak krisis global yang melanda hampir seluruh Negara di dunia, dan dengan diberlakukannya Asean-China Free Trade Area (AFTA), maka perdagangan dalam negeri diharapkan mampu menjadi penyelamat dari dampak krisis tersebut

dan memiliki daya saing dengan produk atau barang-barang dari China. Saat ini, UKM telah berkontribusi besar pada pendapatan daerah maupun pendapatan nasional hal ini menunjukkan bahwa UKM merupakan aspek penting dalam pembangunan ekonomi yang kompetitif.

Sejalan dengan era desentralisasi dan pengembangan ekonomi regional, otonomi daerah memberikan implikasi bagi daerah untuk merencanakan sendiri pembangunan di daerahnya dengan dukungan sumber daya lokal. Hal ini menjadikan posisi UKM sangat penting untuk mewujudkan pengembangan perekonomian daerah dan pemberdayaan masyarakat. Selain itu UKM telah berkontribusi besar pada pendapatan daerah Provinsi Jawa Tengah khususnya kota Semarang.

Semarang merupakan salah satu kota besar yang ada di Indonesia yang berkembang dalam sektor perekonomiannya, seperti sektor perdagangan dan jasa. Semarang dapat menjadi salah satu sentra UKM yang dapat menopang perekonomian masyarakatnya dalam menjalankan fungsinya. Berkaitan dengan hal ini kota Semarang memiliki beberapa produk yang menjadi unggulannya, atau bisa dibilang *icon* kota Semarang, yaitu lumpia, bandeng, dan yang menjadi unggulan saat ini adalah batik khas semarangan.

Pemikiran yang melandasi adalah bahwa bisnis dan lingkungan umum memungkinkan sebuah perusahaan untuk mempelajari tentang, peluang yang mungkin diperoleh untuk mengambil suatu keuntungan serta kondisi yang dapat mengancam kinerja atau kelangsungan perusahaan (Calantone, 1994:9) hingga dimana para perusahaan dapat merumuskan strategi kompetitif sesuai dengan kondisi lingkungan yang genting. Hal ini ditunjukkan dengan fenomena yang terjadi dalam lingkungan bisnis, dimana batik semarangan merupakan salah satu produk unggulan di kota ini, bahkan menjadi ikon di kota Semarang.

Berdasarkan hal diatas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh Adaptabilitas Lingkungan terhadap *Competitive*?
2. Apakah terdapat pengaruh Adaptabilitas Lingkungan terhadap Kinerja Pemasaran?
3. Apakah terdapat pengaruh *Competitive Advantage* terhadap Kinerja Pemasaran?

### **Adaptabilitas Lingkungan (*Adaptability to the environment*)**

Adaptabilitas lingkungan adalah kemampuan, keluwesan dalam menangani perubahan dan tantangan yang terjadi di lingkungan eksternal perusahaan. Adaptabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk merespon perubahan-perubahan yang terjadi di pasar. Tahap pertama dalam proses manajemen strategi dilakukan, terlebih dahulu dilaksanakan pengamatan lingkungan yang akan dimasuki perusahaan dimasa depan.

Lingkungan yang harus dihadapi perusahaan terdiri dari (oleh Hunger dalam Hilda Gemala Afifah, 2009:27):

- a) Lingkungan Internal Perusahaan, terdiri dari struktur, budaya, dan sumber daya.
- b) Lingkungan Eksternal Perusahaan, terdiri dari lingkungan industri, dan makro.

Dalam adaptasi secara menyeluruh terhadap lingkungan eksternal dan internal, maka perusahaan akan mendapat informasi yang diperlukan untuk memahami saat ini dan memprediksi masa yang akan datang, faktor dari lingkungan eksternal itu sendiri terdiri dari peluang, ancaman, persaingan industri, dan analisis pesaing (Porter, 2007:133).

Berada dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, setiap pelaku bisnis dituntut untuk senantiasa beradaptasi dengan pola perubahan agar tetap kompetitif. Organisasi juga menghadapi dan mengalami berbagai perubahan sejalan dengan perubahan lingkungan bisnis. Perubahan yang terjadi dapat berupa struktur organisasi, perubahan jenjang karier, perubahan kompetensi yang diperlukan dan lain sebagainya. Organisasi dituntut untuk semakin kritis dalam mensikapi fenomena-fenomena perubahan lingkungan bisnis yang terjadi dewasa ini agar dapat bertahan hidup, melalui perubahan cara pandang yang dimilikinya terhadap kondisi eksternal dan internal yang ada. Perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal organisasi seringkali menghadapkan organisasi pada pertanyaan-pertanyaan mengenai keputusan-keputusan strategik apa saja yang dibuat dan apakah sumber daya yang harus dimiliki agar organisasi dapat selalu kompetitif.

### ***Competitive Advantage***

Keunggulan bersaing menurut Porter (2007:124) adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif. Studi yang dilakukan Porter selanjutnya menetapkan *strategi generik* yang diklasifikasikan dalam tiga kategori, yaitu *cost leadership*, *diferensiasi*, dan *focus*. Pilihan tiap-tiap perusahaan terhadap strategi generik di atas akan bergantung kepada analisis lingkungan usaha untuk menentukan peluang dan ancaman.

Keunggulan daya saing dapat juga diperoleh dengan berbagai cara, dengan menawarkan produk atau jasa baik minimum, dengan keunikan dibanding pesaingnya, atau memfokuskan diri pada segmen tertentu. Salah satu kunci keberhasilan perusahaan dalam lingkungan yang kompetitif adalah mengenali bagaimana mempertahankan keunggulan kompetitif. Menurut Porter (2007:22), dalam menciptakan keunggulan kompetitif seperti

membuat pilihan sulit tentang apa yang akan dilakukan dan tidak dilakukan, sehingga keunggulan kompetitif biasanya didefinisikan sebagai kemampuan untuk pengembalian investasi secara konsisten di atas rata-rata untuk industri (Porter, 2007:23). Keunggulan bersaing merupakan sesuatu kondisi yang memiliki keunggulan yang unik, dan sulit untuk ditiru (Porter,2007:35). Keunggulan kompetitif dapat dibuat dengan berbagai cara, misalnya dengan ukuran, lokasi, akses ke sumber daya.

Sumber daya dan kemampuan yang berharga, jarang, kurang *imitable* dan *nonsubstitutable* terdiri dari kompetensi perusahaan unik atau inti, oleh karena itu menyajikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keuntungan tersebut dikembangkan dari waktu ke waktu dan tidak mudah ditiru. Ini adalah penciptaan nilai bagi pelanggan, kelangkaan dibandingkan dengan ditiru, persaingan, dan organisasi.

### **Kinerja Pemasaran**

Mengukur kinerja pemasaran adalah merupakan kunci agar kegiatan pemasaran menjadi efektif dan efisien, jika kita tidak melakukan pengukuran kinerja harus memberikan dasar terhadap pemahaman mengenai apa yang harus terjadi dengan kegiatan pemasaran dan memberikan sarana untuk perbaikan efektifitas, efesiansi, dan adaptabilitasnya.

Setiap perusahaan harus berkompetisis untuk memenangkan persaingan, dengan begitu suatu perusahaan dapat memiliki nilai tambah dalam mempertahankan pelanggan dan mencari pelanggan, yang harus dilakukan perusahaan adalah memikirkan untuk mencapai keunggulan bersaing. Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi suatu perusahaan dalam pasar terhadap suatu produk, sebagai cermin dari keberhasilan usaha untuk memenangi persaingan pasar, menyangkut strategi yang berkualitas dapat menimbulkan daya terima pelanggan terhadap tingkat kualitas, perbaikan pasar, dan kinerja. Dalam mencari kesuksesan di pasar, tidak cukup mencari tenaga penjualnya saja, melainkan dengan tenaga penjual yang mampu mendukung, bagaimana menjaga hubungan baik antara perusahaan dengan pelanggan. Studi yang dilakukan Lamb (1998:5) menyatakan bahwa, tak jarang suatu perusahaan mengeluarkan sumber daya yang begitu besar untuk mengimplementasikan suatu strategi. Sistem pemasaran memandang tingkat keberhasilan kinerja pemasaran yang dimiliki perusahaan diukur dari adanya bertambahnya unit yang terjual, adanya bertambahnya jumlah pelanggan dalam mencapai target penjualan (dalam Ferdinand 2000:23). Tingkat kinerja pemasaran dibandingkan menjadi tiga, yang bisa disebut *responsive marketing*, *anticipative marketing*, dan *need-shaping marketing*.

**1. Responsive marketing,**

Pemasaran didefinisikan sebagai tugas dari mencari dan mengisi kebutuhan. Ini adalah bentuk penghargaan dari pemasaran ketika ada kebutuhan yang jelas dan ketika beberapa perusahaan telah mengenali bentuk ini dan kemudian menyiapkan solusi yang dapat dilaksanakan.

**2. Anticipative marketing**

Ini adalah usaha lain untuk menghargai kebutuhan yang bersifat darurat atau tersembunyi.

**3. Need-shaping marketing**

Tingkat pemasaran yang paling berani terjadi ketika perusahaan mengenalkan sebuah produk atau jasa yang tidak pernah diminta oleh siapapun dan bahkan mungkin tidak pernah terbayangkan.

Kebanyakan perusahaan adalah dikendalikan oleh pasar, dimana hal ini lebih bagus daripada dikendalikan produk. Perusahaan yang dikendalikan pasar akan fokus dalam melakukan pencarian terhadap pelanggan yang ada dan untuk mengenali permasalahan mereka, mendapatkan ide-ide baru, dan melakukan pengujian produk yang diajukan dan melakukan berbagai perubahan. Usaha mereka biasanya menghasilkan peningkatan, tetapi bukan berupa inovasi sehingga dapat mencapai keunggulan yang kompetitif.

Kinerja pemasaran merupakan konstruk atau faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja, baik berupa kinerja pemasaran (seperti volume penjualan, porsi pasar atau *market share* dan tingkat pertumbuhan penjualan) maupun kinerja keuangan (Ferdinand, 2000:5). Kualitas pemasaran dicirikan dengan: (1) teknik-teknik pemasaran yang inovatif, (2) penempatan tenaga kerja yang terampil, dan (3) mengontrol jalur-jalur didistribusi yang tepat (Marrison dan Roth, 1992: 473).

Konsep model teoritikal dasar yang dikembangkan oleh Ferdinand, dimana dalam model teoritikal menjelaskan terdapat tiga bagian, untuk bagian pertama memiliki dua titik yaitu internal dan eksternal. Titik internal meliputi sumber daya strategik dan kapabilitas organisasional, untuk titik eksternal orientasi pasar kompetitif dan adaptabilitas lingkungan strategik. Pada bagian kedua darai model ini, orientasi startegi yang dikembangkan perusahaan untuk menghasilkan kinerja keuangan dan kinerja pemasaran. Berdasarkan inilah suatu perusahaan dapat menemukan jalan untuk menciptakan dan meningkatkan pada bagian ketiga yaitu *sustainable competitive advantage*. Namun dalam model yang digambarkan diatas barulah sebuah model teoritis yang dikembangkan dengan dukungan kajian teori yang masih membutuhkan langkah panjang dalam pembuktiannya. Agenda penelitian lanjutannya

disarankan penelitian lanjutan dapat diarahkan untuk menjelaskan proses formulasi strategi yang mempertimbangkan penyiasatan adaptabilitas lingkungan dan orientasi pasar bersaing sehingga dapat menghasilkan kinerja pemasaran yang baik (Ferdinand, 2006:111).

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Orientasi Pasar berpengaruh positif terhadap *Competitive Advantage*.
- H<sub>2</sub>: Orientasi Pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.
- H<sub>3</sub>: *Competitive Advantage* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemasaran.

## 2. METODE

Penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe *explanatory*, yaitu penelitian yang bermaksud menjelaskan pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sugiyono, 1999:11). Dalam penelitian ini, akan dijelaskan analisis membangun orientasi pasar usaha kecil menengah (UKM) melalui *competitive advantage* dalam mencapai kinerja pemasaran studi pada UKM produk unggulan sentra batik *semarangan* di Kota Semarang, melalui pengujian hipotesis. Adapun pengaplikasian variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. X<sub>1</sub> (Adaptabilitas Lingkungan) : Variabel Independen
2. Y<sub>1</sub> (*Competitive Advantage*) : Variabel Dependen
3. Y<sub>2</sub> (Kinerja Pemasaran) : Variabel Dependen

Objek penelitian difokuskan pada pengrajin batik itu sendiri sebagai pemilik UKM Batik *Semarangan*.

Variabel dikelompokkan menjadi dua, yaitu variabel *independent* (bebas) dan variabel *dependen* (terikat). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel *independen* (bebas), Adaptabilitas Lingkungan. Variabel *dependen* (terikat) adalah Kinerja Pemasaran dan Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*) Pada UKM Produk Unggulan Sentra Batik *Semarangan* di Kota Semarang.

- a) Indikator Adaptabilitas Lingkungan: Kemampuan bekerjasama dalam penyalur, Kemampuan memahami pesaing dan Kemampuan memahami pelanggan.
- b) Indikator *Competitive Advantage*: Unik, Harga Bersaing, Jarang Dijumpai, Tidak Mudah Ditiru dan Tidak Mudah Diganti
- c) Indikator Kinerja Pemasaran: Pertumbuhan Penjualan, Porsi Pasar atau *Market Share*, Pertumbuhan Pelanggan dan Volume Penjualan.

Sampel penelitian adalah pengrajin batik sebanyak 40 pemilik UKM Produk Unggulan Sentra Baik *Semarang*, serta yang tersebar di seluruh Kota Semarang.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Menurut Robert D. Rutherford (1993) dalam Jonathan Sarwono (2006:185), analisis jalur (*path analysis*) adalah suatu teknik analisis untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi ganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung. Penelitian ini menggunakan *software* SPSS versi 22.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi *product moment*. Pengujian validitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel Hasil Pengujian Validitas**

No	Indikator	R	r tabel	Keterangan
1	Adaptabilitas Lingkungan			
	- Indikator variabel 1	0,857	0,312	Valid
	- Indikator variabel 2	0,802	0,312	Valid
	- Indikator variabel 3	0,929	0,312	Valid
3	<i>Competitive Advantage</i>			
	- Indikator variabel 1	0,880	0,312	Valid
	- Indikator variabel 2	0,933	0,312	Valid
	- Indikator variabel 3	0,886	0,312	Valid
	- Indikator variabel 4	0,850	0,312	Valid
	- Indikator variabel 5	0,903	0,312	Valid
4	Kinerja Pemasaran			
	- Indikator variabel 1	0,692	0,312	Valid
	- Indikator variabel 2	0,789	0,312	Valid
	- Indikator variabel 3	0,802	0,312	Valid
	- Indikator variabel 4	0,745	0,312	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel tersebut menunjukkan bahwa semua pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari  $r_{table} = 0,312$  (nilai  $r$  tabel untuk  $n - 2 = 40 - 2 = 38$ )

#### Uji Realibilitas Instrumen

Pengujian reliabilitas ini menggunakan rumus *alpha Cronbach* (Sugiyono, 2004:235). Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Alpha. Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel yang diringkas pada tabel berikut ini:

**Tabel Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Alpha	Keterangan
Adaptabilitas Lingkungan ( $X_1$ )	0,828	Reliabel
<i>Competitive Advantage</i> ( $Y_1$ )	0,934	Reliabel
Kinerja Pemasaran ( $Y_2$ )	0,752	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup besar yaitu diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel.

### Hasil Analisis Data (*Path Analysis*)

Pengujian analisis jalur dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis regresi linier. Pengujian kemaknaan bubungan antar variabel yang dihipotesiskan dalam penelitian ini selanjutnya didasarkan pada 2 model analisis regresi linier.

#### Model 1. Jalur I Orientasi Pasar ( $X_1$ ) terhadap *Competitive Advantage* ( $Y_1$ )

Persamaan I menguji pengaruh Orientasi Pasar terhadap *Competitive Advantage*, dimana diperoleh model persamaan sebagai berikut:

**Persamaan Model I**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.373	1.768		3.039	.004
	Adaptabilitas Lingkungan	1.030	.189	.663	5.459	.000
a. Dependent Variable: <i>Competitive Advantage</i>						

Sumber: Data Primer yang diolah, tahun 2024

Dalam analisis jalur model persamaan yang digunakan adalah dari bentuk *standardized koefisien*, sehingga diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,664 X$$

Koefisien variabel Adaptabilitas Lingkungan ( $X_1$ ) memiliki arah positif. Hal ini berarti bahwa peningkatan Adaptabilitas Lingkungan akan meningkatkan *Competitive Advantage*. Model persamaan I tersebut digunakan untuk menguji Hipotesis 1.

Hasil pengujian Hipotesis 1 mengenai pengaruh Adaptabilitas Lingkungan terhadap *Competitive Advantage* menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 5,459 > t_{tabel} = 2,024$  ( $df = n - 2 = 40 - 2 = 38$ ,  $\alpha = 0,05$ , uji satu pihak), dengan angka signifikansi  $0,001 < \alpha = 0,05$  (signifikan). Dengan demikian maka Hipotesis 1 bahwa Adaptabilitas Lingkungan berpengaruh positif terhadap *Competitive Advantage*.

## Model Jalur II Adaptabilitas Lingkungan ( $X_1$ ) dan *Competitive Advantage* ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Pemasaran ( $Y_2$ )

Persamaan II menguji pengaruh Adaptabilitas Lingkungan dan *Competitive Advantage* terhadap Kinerja Pemasaran, dimana diperoleh model persamaan sebagai berikut:

**Tabel Persamaan Model II**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.335	1.400		3.811	.001
	Adaptabilitas Lingkungan	.373	.179	.309	2.084	.044
	<i>Competitive Advantage</i>	.384	.115	.495	3.337	.002
a. Dependent Variable: Kinerja Pemasaran						

Sumber: Data Primer yang diolah, tahun 2024

Dalam analisis jalur model persamaan yang digunakan adalah dari bentuk *standardized koefisien*, sehingga diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$Y_2 = 0,309 X + 0,495 Y_1$$

Pengujian Hipotesis 2 ( $H_2$ )

Hasil pengujian Hipotesis 2 mengenai pengaruh *Competitive advantage* terhadap Kinerja Pemasaran menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 3,337 > t_{tabel} = 2,024$  ( $df = n - 2 = 40 - 2 = 38$ ,  $\alpha = 0,05$ , uji satu pihak), dengan angka signifikansi  $0,002 < \alpha = 0,05$  (signifikan). Dengan demikian maka Hipotesis 2 bahwa *Competitive advantage* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemasaran.

Pengujian Hipotesis 3 ( $H_3$ )

Hasil pengujian Hipotesis 3 mengenai pengaruh Adaptabilitas Lingkungan terhadap Kinerja Pemasaran menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 2,084 > t_{tabel} = 2,024$  ( $df = n - 2 = 40 - 2 = 38$ ,  $\alpha = 0,05$ , uji satu pihak), dengan angka signifikansi  $0,044 < \alpha = 0,05$  (signifikan). Dengan demikian maka Hipotesis 3 bahwa Adaptabilitas Lingkungan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemasaran.

## Analisis jalur pengaruh Adaptabilitas Lingkungan ( $X_1$ ), terhadap Kinerja Pemasaran ( $Y_2$ ) melalui *Competitive Advantage* ( $Y_1$ )

Analisis regresi Adaptabilitas Lingkungan (AL), *Competitive Advantage* (CA) terhadap Kinerja Pemasaran (KP) dapat dijelaskan berdasarkan tabel 4.43. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa koefisien regresi (beta) atau  $\beta_2 = 0,508$ , dan  $\beta_3 = 0,238$  sehingga dapat disusun persamaan regresi (jalur I) sebagai berikut:

$$KP = 0,309 AL + 0,495 CA + e_2$$

Dengan demikian dapat diketahui besarnya masing-masing pengaruh:

1. AL  $\rightarrow$  KP atau  $p_2 = 0,309$  (bertanda positif)

Adaptabilitas Lingkungan (AL) berdasarkan positif terhadap Kinerja Pemasaran (KP), hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi Adaptabilitas Lingkungan maka semakin tinggi pula kinerja pemasaran.

2. CA  $\rightarrow$  KP atau  $p_3 = 0,495$  (bertanda positif)

*Competitive Advantage* (CA) berdasarkan positif terhadap Kinerja Pemasaran (KP), hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi *competitive advantage* maka semakin tinggi pula kinerja pemasaran.

Berdasarkan hasil analisis *path* (jalur) I dan II dapat dilakukan analisis pengaruh Adaptabilitas Lingkungan (AL), terhadap Kinerja Pemasaran (KP), dengan *Competitive Advantage* (CA), variabel mediasi (antara) sebagai berikut:

#### **Persamaan regresi jalur I:**

$$CA = 0,63 AL + e_1$$

Dengan demikian nilai  $p_1 = 0,663$

#### **Persamaan regresi jalur II:**

$$KP = 0,309 AL + 0,495 CA + e_2$$

Besarnya masing-masing pengaruh:

1. CA  $\rightarrow$  KP sebesar  $p_2 = 0,495$
2. AL  $\rightarrow$  KP sebesar  $p_4 = 0,309$

Sehingga dapat dijelaskan bahwa:

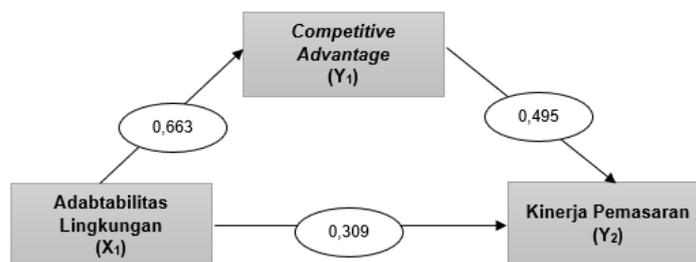
#### **a) Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Pemasaran dengan *Competitive Advantage* sebagai variabel mediasi:**

AL  $\rightarrow$  CA  $\rightarrow$  KP atau

$$p_4 = p_1 \times p_2 = 0,663 \times 0,495 = 0,328$$

Pengaruh  $p_4 = 0,328 > p_4 = 0,309$ , hal ini membuktikan hipotesis 4 ( $H_4$ ) bahwa variabel *Competitive Advantage* (CA) sebagai variabel mediasi dari pengaruh Adaptabilitas Lingkungan (AL) terhadap Kinerja Pemasaran (KP) berpengaruh positif. Dengan demikian maka hipotesis 4 ( $H_4$ ) bahwa Adaptabilitas Lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran dengan *competitive advantage* sebagai variabel mediasi terbukti.

Selanjutnya dari model persamaan I dan model persamaan II dapat ditampilkan model diagram jalur sebagai berikut,



**Gambar 1. Model Diagram Jalur**

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Pada prinsipnya penelitian ini bertujuan untuk mencari jawaban terhadap rumusan masalah yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, dimana pada intinya adalah untuk mengetahui pengaruh Adaptabilitas Lingkungan melalui *competitive advantage* terhadap kinerja karyawan.

Adaptabilitas lingkungan adalah kemampuan, keluwesan dalam menangani perubahan dan tantangan yang terjadi di lingkungan eksternal perusahaan. Oleh karena itu, Adaptabilitas Lingkungan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap *competitive advantage*.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa pemilik UKM batik senantiasa aktif dalam mencari informasi yang terbaru seputar batik *semarangan* guna selalu memenuhi keinginan para pelanggan yang cepat berubah adalah setuju. Kemudian pemilik UKM batik senantiasa aktif dalam mencari informasi tentang hal yang berkaitan dengan motif, corak khas, atau desain batik *semarangan* dari pesaing lainnya adalah setuju dan pemilik UKM batik senantiasa aktif dalam berkoordinasi dengan baik antar fungsi di dalam suatu usaha, guna selalu melayani keinginan para pelanggan yang cepat berubah adalah sangat setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar pada UKM Produk Unggulan Sentra Batik *Semarang* di Kota Semarang adalah tinggi, sehingga berdampak pada *competitive advantage* yang dapat dilihat dari hasil adanya pengaruh positif antara Adaptabilitas Lingkungan dan *competitive advantage*, Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu, menurut Branch (dalam Sugiarto, 2009:15) dimana banyak perusahaan menyatakan bahwa adaptabilitas lingkungan harus dilaksanakan oleh sebuah perusahaan apabila perusahaan tersebut ingin tetap eksis dan selalu bertahan di tengah persaingan yang semakin ketat, sehingga adanya kaitan adaptabilitas lingkungan dan keunggulan bersaing. Apabila dibandingkan dengan penelitian terdahulu, menurut Denison

(1995:204) adaptabilitas mendasarkan pada kemampuan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi.

Keunggulan bersaing menurut Porter (2007:124) adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Hasil penelitian memperlihatkan, para pengrajin UKM Produk Unggulan Sentra Batik *Semarang* di Kota Semarang yang menyatakan setuju, bahwa batik *semarang* yang dihasilkan para UKM batik, berbeda dibandingkan dengan batik para pesaing (terkait kegiatan produksi, misal: bahan kain yang dipakai, pewarna yang dipakai), dan para pengrajin batik menyatakan setuju bahwa harga dari batik *semarang* dapat bersaing dibandingkan dengan harga batik para pesaing (terkait ukuran panjang dan lebarnya kain batik yang dihasilkan sehingga mempengaruhi harga jualnya). Kemudian menyatakan setuju, batik *semarang* yang dihasilkan jarang dijumpai di pasar (khas corak batik *semarang* dan produksi batik, satu dengan lainnya tidak ada yang sama. Selain itu, batik *semarang* yang dihasilkan tidak mudah ditiru dibandingkan batik para pesaing (terkait adanya hak paten tiap motif yang dihasilkan) para pengrajin batik menyatakan sangat setuju batik yang dihasilkan tidak mudah ditiru, dan batik *semarang* yang dihasilkan tidak ada yang menyamainya dibandingkan batik para pesaing (terkait banyaknya keanekaragaman motif khas batik *semarang*, misal: motif flora dan fauna, motif historis, motif kuliner kota Semarang) para pengrajin menyatakan setuju. Maka dapat disimpulkan pula bahwa *competitive advantage* pada UKM Produk Unggulan Sentra Batik *Semarang* di Kota Semarang adalah tinggi, sehingga berdampak pada kinerja pemasaran yang dapat dilihat dari hasil adanya pengaruh positif *competitive advantage* dan kinerja pemasaran.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu, ferdinand (2006:45-46) suatu kinerja perusahaan akan terbagi menjadi kelompok kinerja, dalam studi yang dikembangkan mengenai kinerja perusahaan yang secara spesifik didimensikan melalui kinerja perusahaan yang secara spesifik didimensikan melalui kinerja pemasaran.

### **Saran dari hasil penelitian ini adalah:**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Adaptabilitas Lingkungan berpengaruh positif terhadap *competitive advantage* dan selanjutnya akan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran.

## 5. DAFTAR PUSTAKA

- Calantone, R. J., & E. T. (1994). Examining the relationship between degree of innovation and new product success. *Journal of Business Research*, 30(2), 143-148.
- Ferdinand, A. (2000). *Manajemen pemasaran: Sebuah pendekatan strategik (Research Paper Series No. 1)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferdinand, A. (2006). *Sustainable competitive advantage*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(July), 55-70.
- Lamb, C. W. Jr., Hair, J. F. Jr., & McDaniel, C. (1998). *Pemasaran. Buku I*. Jakarta: Salemba Empat.
- Morrison, A., & Roth, K. (1992). Business level competitive strategy: Contingency link to internationalization. *Journal of Management*, 18(3), 473-488.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of Marketing*, 20-35.
- Porter, M. E. (2007). *Strategi bersaing (Competitive advantage)*. Tangerang: KARISMA Publishing Group.
- Sarwono, J. (2007). *Analisis jalur untuk riset bisnis dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit ANDI Yogyakarta.
- Sugiyono. (1999). *Metodologi penelitian bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Uncles, M. (2000). Market orientation. *Australian Journal of Management*, 25(2).