

LAPORAN HASIL PENELITIAN UNGGULAN PERGURUAN TINGGI
TAHUN ANGGARAN 2012



RELATIONSHIPS ORIENTASI PASAR DAN KINERJA PERUSAHAAN:
PERAN VARIABEL MODERATOR STRATEGI BERSAING DAN
KEWIRAUSAHAAN KORPORASI PADA UMKM DI JAWA TIMUR

Penanggung Jawab Program

Dr.Sri Hartini, SE.,MSi
Drs.Ec.Y.Lilik Rudianto,MBA

Dibiayai oleh DIPA Universitas Airlangga sesuai dengan
Surat Keputusan Rektor Tentang Kegiatan Penelitian Unggulan Perguruan Tinggi
Tahun Anggaran 2012 Nomor 2613/H3/KR/2012, Tanggal 9 Maret 2012

UNIVERSITAS AIRLANGGA
SEPTEMBER 2012

LAPORAN HASIL PENELITIAN UNGGULAN PERGURUAN TINGGI
TAHUN ANGGARAN 2012



**RELATIONSHIPS ORIENTASI PASAR DAN KINERJA PERUSAHAAN:
PERAN VARIABEL MODERATOR STRATEGI BERSAING DAN
KEWIRAUSAHAAN KORPORASI PADA UMKM DI JAWA TIMUR**

Penanggung Jawab Program

**Dr.Sri Hartini, SE.,MSi
Drs.Ec.Y.Lilik Rudianto,MBA**

Dibiayai oleh DIPA Universitas Airlangga sesuai dengan
Surat Keputusan Rektor Tentang Kegiatan Penelitian Unggulan Perguruan Tinggi
Tahun Anggaran 2012 Nomor 2613/H3/KR/2012, Tanggal 9 Maret 2012

**UNIVERSITAS AIRLANGGA
SEPTEMBER 2012**

HALAMAN PENGESAHAN

1. Judul Penelitian : Relationships Orientasi Pasar dan Kinerja Perusahaan : Analisis Peran Variabel Moderator Strategi bersaing dan Kewirausahaan Korporasi Pada UMKM di Jawa Timur
2. Kepala peneliti
- a. Nama lengkap : Dr.Sri Hartini SE.,MSi
 - b. Jenis Kelamin : P
 - c. NIP : 196510251992032001
 - d. Pangkat /Golongan : Lektor /IID
 - e. Jabatan Fungsional : Lektor
 - f. Bidang Keahlian : Manajemen
 - g. Fakultas/jurusan : Ekonomi dan Bisnis / Manajemen
 - h. Perguruan Tinggi : Universitas Airlangga

Tim Peneliti

No	Nama Peneliti	Bidang Keahlian	Fakultas/ Jurusan	Perguruan Tinggi
1	Dr.Sri Hartini,SE.,MSi	Manajemen	Ekonomi dan Bisnis	Universitas Airlangga
2	Y.Lilik Rudianto,SE.,MBA	Manajemen	Ekonomi dan Bisnis	Universitas Airlangga

3. Pendanaan dan Jangka Waktu Penelitian
- a. Jangka Waktu Penelitian yang diusulkan : 1 Tahun
 - b. Biaya yang diusulkan : Rp 20.000.000
 - c. Biaya yang disetujui tahun ini : Rp 20.000.000

Surabaya, 24 Oktober 2012
Kepala Peneliti,

Mengetahui
An. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Wadek II

Dr. Hj. Indriyanawati Usman, SE., MSc
Nip. 196108191987012001

Dr. Sri Hartini, SE., M.Si
Nip. 196510251992032001



Disetujui oleh :
Ketua Lembaga Penelitian
Universitas Airlangga,

Dr. Djoko Agus Purwanto. Apt., M. Si
NIP. 195908051987011001

PRAKATA

Puji syukur dipanjatkan ke hadirat Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, karena atas berkat, rahmat, hidayah, petunjuk dan karunia-Nyalah, maka penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Sholawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada yang mulia Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabatnya.

Dalam kesempatan ini, perkenankanlah kami menyampaikan terimakasih kepada yang terhormat:

Bp. Dr.Djoko Agus Purwanto,Apt.,M.Si, selaku Ketua Lembaga Penelitian yang telah menyetujui terlaksananya penelitian ini.

Dr Masmira Kurniawati,SE.,MSi ,Atik Purmiati,SE.,MSi dan Teman teman di LPEP yang yang tidak bisa kami sebutkan satu persatu yang banyak membantu dalam pengumpulan data

Hardi,ST mahasiswa mahasiswa yang banyak membantu pengumpulan dan pengolahan data, sehingga penelitian ini selesai tepat waktu.

Ibunda Hj. Marsini, yang dengan penuh perhatian dan kasih sayang selalu mendoakan agar dilancarkan segala urusan putra-putrinya, dan selalu mencontohkan kesabaran dan kebersahajaan dalam kehidupan.

Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu, yang telah membantu dalam penyelesaian laporan penelitian ini. Dalam kesempatan ini kami mohon maaf yang sebesar-besarnya atas segala kesalahan. Sangat disadari bahwa laporan penelitian ini masih memiliki banyak keterbatasan dan kelemahan, dan kami akan menyambut gembira serta sangat berterima kasih terhadap kritik dan masukan untuk memperbaiki hasil penelitian ini. Semoga budi baik Bapak/Ibu dibalas oleh Allah SWT dengan limpahan berkah, rahmat dan hidayah-Nya, Amin

ABSTRAK

Studi ini bertujuan menjelaskan *research gap* dalam hubungan kausal orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Studi fokus pada peran *variable moderator* lingkungan bisnis yaitu strategi bersaing perusahaan dan kewirausahaan korporasi dalam menjelaskan *gap research* tersebut. Unit analisis dalam studi ini adalah perusahaan yang masuk *industry kecil (UMKM)* di Jawa Timur, Adapun untuk menguji hipotesis digunakan *MRA analysis* dan *sub groups analysis*. Hasil studi adalah *strategy bersaing* dan *kewirausahaan korporasi* memoderasi pengaruh *market orientation* terhadap kinerja perusahaan

Keywords : orientasi pasar, kinerja perusahaan, strategi bersaing, kewirausahaan korporasi

BAB I PENDAHULUAN

M E T E
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

1.1 Latar Belakang

Era perdagangan bebas dunia, GATT (*General Agreement on Tariff and Trade*) dan WTO (*World Trade Organization*) dimaksudkan untuk liberalisasi perdagangan dunia yang bukan hanya bebas (*free trade*) tetapi juga adil (*fair trade*). Namun persetujuan GATT dan WTO tersebut tidak langsung diterapkan sepenuhnya. Ada tenggang waktu dan belum mencakup semua komoditi. Negara-negara sedang berkembang, seperti Indonesia, masih punya waktu untuk mempersiapkan diri hingga tahun 2020. CEPT (*Common Effective Preferential Tariff*) dari negara ASEAN telah dimulai. Kesepakatan ini mereduksi bea masuk antar negara menjadi sekitar 0 s/d 5% dari pungutan bea masuk. Tantangan yang dihadapi adalah terbukanya batas wilayah dan batas persaingan. Kegiatan ekonomi bergantung pada persaingan global yang bebas terbuka dimana hanya pelaku bisnis yang kuat dan tangguh yang akan menang dan tetap eksis.

Persaingan global telah meningkatkan standar kinerja, termasuk kualitas, biaya produksi, waktu pengenalan produk, dan kelancaran informasi. Standar tersebut tidak statis. Daya saing strategis hanya didapatkan oleh mereka yang mampu memenuhi standar global, jika tidak melebihinya. Perkembangan lingkungan bisnis yang dinamis mempengaruhi setiap perusahaan, baik perusahaan besar, menengah maupun perusahaan kecil. Peranan IKM yang besar dalam penyerapan tenaga kerja tapi kontribusi yang relatif kecil dalam pertumbuhan ekonomi, serta ketahanan IKM dalam menghadapi krisis ekonomi, maka perlu dilakukan pengembangan IKM yang berkelanjutan.

Berdasar bidang usaha Departemen Perindustrian mengklasifikasikan industri menjadi lima kelompok besar yaitu industri pangan, industri sandang, industri bahan

kimia dan bahan bangunan, industri logam serta industri kerajinan. Departemen Perindustrian mengklasifikasikan industri berdasar nilai investasi di luar tanah dan bangunan. Terhitung mulai tahun 2003, industri di Indonesia diklasifikasikan menjadi dua yaitu Industri besar dan IKM. Industri besar adalah industri dengan total investasi di luar tanah dan bangunan di atas 10 milyar rupiah. Adapun IKM adalah industri dengan total investasi di luar tanah dan bangunan maksimal sebesar 10 milyar rupiah.

Perubahan lingkungan eksternal dalam pasar bebas semakin cepat. Perusahaan harus mengantisipasi perubahan tersebut secara dinamis, yaitu dengan menyusun strategi bisnis yang tepat dan menajamkan keunggulan bersaingnya secara berkesinambungan agar perusahaan tetap eksis bahkan meningkatnya kinerja perusahaan.

Kinerja perusahaan merupakan hasil atau prestasi yang dicapai perusahaan pada periode tertentu. Peningkatan kinerja perusahaan akan dianggap positif oleh seluruh *stakeholder*. Kinerja perusahaan dapat dilihat dari banyak dimensi. Banyak pendapat mengenai dimensi yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan antara lain dikemukakan oleh Walker *and* Rukert (1987), Rickarson *and* Gordon (1985) dan Kaplan *and* Norton(1996). Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja perusahaan dilihat dari dimensi keuangan dan non keuangan.

Dimensi pengukuran kinerja Walker *and* Rukert (1987) banyak digunakan untuk mengukur kinerja industri kecil (Pelhalm, 2000; Appiah-Adu,1997). Walker *and* Rukert (1987) mengemukakan 3 dimensi pengukuran kinerja yaitu efektifitas (*effectiveness*), efisiensi (*efficiency*), dan adaptivitas (*adaptiveness*). Ranchhod, (2004) menyatakan bahwa efisiensi, efektifitas dan adaptivitas merupakan tiga atribut pemasaran utama yang digunakan dalam pengukuran kinerja. Adapun variabel penelitian yang digunakan dalam model penelitian ini berkaitan dengan strategi

pemasaran, maka dalam studi ini digunakan pengukuran kinerja dengan dimensi efisiensi, efektivitas dan adaptivitas. Kinerja perusahaan menjadi kunci pokok untuk tetap eksis dalam pasar global. Banyak faktor yang menentukan kinerja perusahaan. Salah satu di antaranya adalah *market oriented* (orientasi pasar). Orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang efektif dan efisien mengarahkan organisasi pada aktivitas penciptaan nilai yang tinggi bagi konsumen (Narver and Slater, 2000).

Perusahaan yang berorientasi pasar merupakan perusahaan yang menjadikan pelanggan dan pesaing sebagai kiblat bagi perusahaan untuk menjalankan bisnisnya. Perusahaan dengan orientasi pasar tinggi membawa konsekuensi pada kinerja perusahaan yang tinggi. Hal ini karena perusahaan dengan orientasi pasar tinggi berusaha untuk memberikan nilai pelanggan yang lebih tinggi daripada penawaran pesaing. Nilai pelanggan tinggi ini berdampak pada peningkatan kepuasan pelanggan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Berkaitan hubungan orientasi pasar dan kinerja perusahaan, terdapat dua pembahasan yang berlawanan. Salah satu sisi menyatakan ada hubungan signifikan positif orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan (Kotler and Keller, 2006:16; Jaworski and Kohli, 1993; Pelham and Wilson, 1996; Narver and Slater, 2000; Alan, et al., 2003). Adapun di sisi lain, banyak studi empiris yang membuktikan bahwa tidak ada hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan (Bennett, 1979; Deng and Dart, 1994; Bhuians, 1997).

Adanya *gap* antara studi teori dan studi empirik, yaitu adanya dua sisi pandang yang membahas hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan, menarik untuk dikaji lebih lanjut. Adapun kajian *research gap* tersebut dimaksudkan untuk memperjelas hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan.

Studi ini merupakan penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel penelitian. Studi ini tidak secara langsung menghasilkan solusi untuk problem (Zigmund, 2003:7). Subyek dalam studi ini adalah IKM di Jawa Timur. Adapun pemilihan subyek studi berdasar pertimbangan kesesuaian dengan model penelitian. Jadi studi ini tidak bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan spesifik yang dihadapi industri di Indonesia secara langsung.

Studi ini mencoba untuk mengembangkan teori berkaitan hubungan orientasi pasar dengan kinerja perusahaan. Adapun studi ini fokus pada lingkungan perusahaan yaitu strategi bersaing dan kewirausahaan perusahaan.

Kewirausahaan merupakan drivers Perusahaan untuk selalu menciptakan inovasi. Inovasi menjadi faktor penentu keunggulan bersaing perusahaan yang bersaing dalam perekonomian global. Inovasi ditujukan untuk meningkatkan daya saing strategis perusahaan (Hitt, *et al.*, 2001:215). Kewirausahaan perusahaan yang tinggi akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menciptakan produk yang unik atau berbeda dengan pesaingnya. Kewirausahaan perusahaan yang tinggi, juga akan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menciptakan produk dengan biaya yang relatif murah. Inovasi perusahaan baik inovasi produk, proses maupun manajerial akan menciptakan nilai tinggi bagi pelanggan. Pelanggan selalu memilih produk dengan nilai paling tinggi, sehingga produk dengan nilai tinggi akan meningkatkan *market share*. *Market share* yang tinggi dibanding pesaing menunjukkan keunggulan perusahaan dibanding pesaingnya. Dengan demikian inovasi perusahaan akan berdampak pada keunggulan bersaing. Dengan demikian perusahaan yang memiliki jiwa kewirausahaan akan berdampak pada keunggulan bersaing perusahaan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan.

Berdasar uraian pada latar belakang di atas, penulis tertarik untuk meneliti pengaruh

orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan dengan strategi bersaing dan kewirausahaan perusahaan menjadi variabel moderator

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Banyak Teori yang menyatakan bahwa perusahaan yang berorientasi pada pasar yaitu perorientasi pada pesaing dan pelanggan akan menerima kesuksesan atau mencapai kinerja unggul. Banyak studi empiris yang mendukung teori tersebut. Namun *banyak pula studi empiris yang tidak sejalan dengan teori tersebut sehingga ada gap research*. Ide penelitian ini didasarkan pada adanya *gap research* hubungan kausal orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan tersebut. Untuk memperjelas gap research tersebut digunakan studi empiris pada UMKM di Jawa Timur. Membahas UMKM tidak lepas dengan membahas Kewirausahaan korporasi (*corporate entrepreneurship*). Studi ini fokus membahas variable moderasi dari sisi internal perusahaan yaitu peran pilihan strategi bersaing perusahaan dan kewirausahaan korporasi dalam memperjelas hubungan kausal antara orientasi pasar perusahaan dan kinerja perusahaan. Permasalahan ini dapat dijelaskan sbb:

1. Apakah orientasi pasar, mempengaruhi kinerja bisnis pada UMKM di Jawa Timur
2. Apakah interaksi orientasi pasar dengan pilihan strategi bisnis perusahaan semakin memperkuat hubungan kausal antara orientasi pasar terhadap kinerja bisnis pada UMKM di Jawa Timur.
3. Apakah strategi bersaing perusahaan akan memoderasi hubungan kausal orientasi pasar dengan kinerja perusaha

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Industri Kecil Menengah

IKM merupakan kumpulan dari perusahaan-perusahaan yang termasuk dalam klasifikasi perusahaan kecil dan menengah. Jumlah IKM relatif besar dan tersebar di seluruh Indonesia. Di Jawa Timur IKM tersebar di banyak daerah, terutama pada daerah-daerah basis industri seperti Sidoarjo, Surabaya, Malang dan Gresik. IKM banyak menyerap tenaga kerja tanpa mendapatkan banyak fasilitas pemerintah. Hal ini karena karakteristik IKM biasanya merupakan usaha padat karya, yang menyerap banyak tenaga kerja dengan teknologi madya.

Platform kebijakan ekonomi orientasi pada pertumbuhan ekonomi yang telah menempatkan perusahaan besar sebagai posisi utama dalam pembangunan. Masih terjadi peminggiran peran IKM atau dengan kata lain kurang diperhitungkan. Hal ini tidak terlepas dari kinerja IKM sendiri yaitu banyaknya perusahaan yang tidak mampu mengembalikan dana-dana pinjamannya ketika diberi fasilitas pemerintah. Selain itu, daya saing produk yang dihasilkan, sering tidak memenuhi kualifikasi nasional maupun internasional, baik dari aspek legalitas produk maupun aspek kualitas produknya. Aspek legalitas IKM seperti tidak berbadan usaha, tidak memiliki ijin industri, ijin lokasi, adanya penjiplakan merk, penjiplakan design, pemalsuan label, akan membawa banyak permasalahan baik bagi pelaku bisnis sendiri maupun bagi pemerintah .

Menghadapi pasar global, tindakan yang masuk dalam kategori illegal membahayakan baik bagi perusahaan maupun pemerintah, terutama akan menghambat ekspor yakni pelanggaran peraturan kesepakatan perdagangan internasional seperti WTO (*World Trade Organization*), AFTA (*Asian Free Trade*

Area), dan banyak kesepakatan lainnya. Seperti kita ketahui bahwa CEPT (*Common Effective Preferential Tariff*) dari negara Asean telah dimulai yang mana kesepakatan ini akan mereduksi bea masuk antar negara menjadi tinggal sekitar 0-5 % dari pungutan bea masuk (tariff sebelumnya dalam jangka lima tahun).

Tantangan yang dihadapi adalah terbukanya batas wilayah dan batas persaingan. Pada persaingan global yang bebas terbuka, hanya pelaku bisnis yang kuat dan tangguh yang akan menang dan tetap eksis. Indonesia dengan luas wilayah dan jumlah penduduk yang besar merupakan lahan bagi pelaku bisnis. IKM harus disiapkan dalam persaingan tersebut agar tidak terjadi stagnasi, karena akan terjadi dominasi pelaku bisnis asing yang memang lebih mampu bersaing di wilayah Indonesia.

Pemerintah sudah menyiapkan berbagai peraturan dan kebijakan dengan harapan menyiapkan IKM dari sisi legalitas. Sosialisasi pada IKM masih kurang. IKM sulit memahami produk-produk hukum yang telah dibuat seperti pengurusan ijin usaha, pemilihan lokasi usaha yang sesuai dengan peraturan perijinan, dan perolehan kredit dari perbankan.

Kebijakan pemerintah dalam perekonomian dan perdagangan merupakan produk hukum yang bermuatan politis, artinya kebijakan tersebut terbentuk dari berbagai permasalahan tentang perekonomian dan perdagangan masa lalu dalam rangka membentuk jaringan bisnis nasional yang kuat, mandiri, dan solid.

Seringkali kebijakan yang diperuntukkan IKM justru merusak tatanan iklim industri kecil yang sudah mapan. Banyak kebijakan yang tidak sinkron, yang pada akhirnya tidak hanya menimbulkan kerancuan tetapi juga menjadi kendala bagi pengembangan IKM.

Berbagai pengertian IKM sering mengacaukan dalam penanganan dan pemberdayaan IKM tersebut. Banyak pengertian IKM, sebagai contoh pada pasal 1 UU no 9 tahun 1996 menyebutkan bahwa yang dimaksud usaha kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dan memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Memiliki kekayaan bersih dibawah Rp 200.000.000,00
2. Memiliki hasil penjualan tahunan maksimum Rp 1.000.000.000,00
3. Milik warga negara Indonesia
4. Berdiri sendiri
5. Bentuk usaha perorangan

Sedangkan berdasar BPS, Klasifikasi industri dibagi dalam 4 kategori

1. Industri rumah tangga/mikro yaitu kegiatan usaha industri yang memiliki tenaga kerja 1 sampai dengan 4 orang.
2. Industri kecil yaitu kegiatan industri yang memiliki tenaga kerja 5 sampai dengan 19 orang.
3. Industri menengah yaitu kegiatan industri yang memiliki tenaga kerja 20 sampai dengan 99 orang.
4. Industri besar yaitu kegiatan industri yang memiliki tenaga kerja 100 orang atau lebih.

Adapun Departemen Koperasi dan Pengusaha Kecil Menengah, di samping merujuk definisi BPS, ditambahkan pula bahwa yang dimaksud dengan perusahaan kecil adalah perusahaan dengan omzet Rp 50.000.000,00/tahun dan assets di luar tanah dan bangunan senilai maksimum Rp 600.000.000,00.

Departemen Perindustrian mengklasifikasikan industri dalam 2 kategori yaitu industri kecil menengah dan industri besar. Industri kecil menengah adalah kegiatan industri yang memiliki nilai investasi sampai dengan Rp 10.000.000.000,00. tidak

termasuk tanah dan bangunan. Adapun industri besar adalah kegiatan industri yang memiliki nilai investasi di luar tanah dan bangunan di atas Rp 10.000.000.000,00.

Masalah utama yang dihadapi dalam pengembangan IKM selain aspek legalitas antara lain: 1. Permodalan dan kemudahan usaha, meliputi masalah pemasaran dan masalah pengadaan bahan baku 2. Rendahnya tingkat koordinasi dari berbagai program pembinaan 3. Tidak adanya desentralisasi dalam pembinaan IKM (Hartini dan Sridadi, 2004).

2.2 Strategi Pemasaran dan Kinerja Perusahaan

Strategi merupakan kunci pokok perusahaan untuk meningkatkan kemampuan bersaing yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Strategi merupakan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan jangka panjang suatu perusahaan. Definisi strategi pertama kali digunakan di dunia militer yang diartikan sebagai suatu rencana yang digunakan untuk menyerang kelompok militer lainnya melalui penggunaan sumber daya yang dimiliki.

Strategi dipandang sebagai suatu yang dibuat untuk mengamankan masa depan. Kata strategi berkonotasi antisipasi, prediksi, dan hal-hal lain yang mengesankan sifat cerdas dalam menghadapi masa depan yang penuh dengan ketidakpastian. Para praktisi bisnis melihat bahwa strategi membantu organisasi untuk memiliki prioritas yang lebih jelas, membantu mengarahkan lingkup kegiatan, alokasi sumber daya, serta membantu upaya-upaya menciptakan sinergi secara sistematis. Strategi organisasi pada dasarnya adalah usaha untuk menciptakan *fit* atau *match* antara kapabilitas internal organisasi dan peluang eksternal. Adapun alat analisis untuk membantu *fit and match* adalah SWOT analysis. Strategi merupakan pola,

metode, maksud atau tujuan dan kebijakan serta rencana-rencana penting untuk mencapai suatu tujuan.

Tren pemasaran sekarang ini bergeser dari pendekatan transaksional ke pendekatan relasional dengan fokus pada pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Pendekatan relasional pada intinya adalah bagaimana sikap produsen untuk mencari cara-cara mempertahankan pelanggan dalam jangka panjang atas dasar kepercayaan dan kesetiaan pelanggan.

Pada era global sekarang ini, persaingan perusahaan semakin tinggi. Perusahaan bersaing secara bebas dalam mendesain dan memasarkan produknya kepada konsumen. Merupakan tantangan bagi produsen dalam negeri atas kemampuan bersaing dalam pasar bebas untuk menciptakan barang, mengemas, dan bagaimana produk tersebut menjadi pilihan pelanggan.

Strategi pemasaran merupakan cerminan pemikiran terbaik perusahaan, tentang hal-hal yang berkaitan dengan bagaimana perusahaan memanfaatkan potensi sumber daya perusahaan, khususnya sumber daya pemasaran (*marketing resources*) pada pasar yang paling menguntungkan.

Budaya orientasi pasar di perusahaan akan mengarahkan perusahaan pada pengembangan *marketing resources* yaitu *marketing assets* dan *marketing capabilities*. *Marketing assets* meliputi reputasi perusahaan dan merk. Adapun *marketing capabilities* (Hooley *et al.*, 2004) meliputi 4 komponen antara lain yaitu:

1. *Customer relationships management* adalah, kemampuan untuk mendapatkan, mempertahankan, dan menambah (bila perlu) mengurangi pelanggan, membangun *relationships* dengan pelanggan melalui layanan pelanggan.
2. *Customer access capabilities* adalah, kemampuan perusahaan untuk membuat dan mengembangkan saluran distribusi baru untuk layanan pelanggan. *Customer*

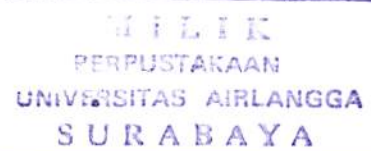
access capabilities meliputi: pengelolaan saluran distribusi yang efisien, pengembangan jaringan waralaba, dan saluran distribusi elektronik.

3. *Product management capabilities* adalah, kemampuan mengelola produk yang ada meliputi kualitas produk dan hal-hal lain seperti layanan yang berdampak pada kepuasan pelanggan.
4. *Innovation capabilities* adalah kemampuan perusahaan untuk melakukan inovasi dan mengembangkan barang dan jasa.

Marketing resources (assets dan capabilities) yang dikembangkan dengan baik akan mengarahkan untuk tercapainya *market performance* yang superior, kepuasan kerja, dan motivasi karyawan yang bagus. Pengelolaan *Marketing resources* juga dapat memberikan kontribusi yang signifikan untuk menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Kepuasan dan loyalitas pelanggan ini pada akhirnya akan meningkatkan volume penjualan dan *market share*. Reputasi perusahaan seperti merk yang dikenal bagus bersama-sama dengan *marketing capabilities*, seperti CRM dan *innovation skills*, juga berdampak pada kinerja secara langsung (Anderson and Sullivan, 1993).

Orientasi pasar merupakan variabel penting dalam penciptaan kinerja perusahaan yang superior. Orientasi pasar memberikan kontribusi untuk memuaskan kebutuhan karyawan, manager, *stakeholder* melalui kompensasi. Ketika perusahaan lebih baik pada layanan pelanggan, lebih ahli dalam memenuhi pesanan, maka perusahaan akan mampu bertahan pada masa datang. Perusahaan yang berorientasi pasar tinggi, kepuasan karyawannya akan tinggi pula. Kepuasan karyawan yang tinggi akan meningkatkan kenyamanan dan motivasi kerja, sehingga layanan pada pelanggan akan lebih baik dan pada akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan.

Perusahaan yang mengadopsi budaya orientasi pasar akan memperoleh kinerja lebih tinggi di banding perusahaan yang tidak mengadopsi budaya orientasi pasar. Perusahaan dengan orientasi pasar yang tinggi fokus pada perannya dalam kontribusi untuk menciptakan nilai pelanggan yang superior. Orientasi pasar tinggi akan berdampak pada peningkatan *marketing resources* seperti peningkatan kemampuan inovasi dan peningkatan pengelolaan produk termasuk penciptaan produk yang berkualitas. Peningkatan *marketing resources* ini akan mengarahkan pada posisi persaingan superior yang pada akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan.



2.3 Orientasi Pasar

Banyak definisi orientasi pasar, adapun definisi orientasi pasar yang banyak digunakan peneliti adalah definisi yang dikemukakan oleh Kohli *and* Jaworski (1990) dan definisi Narver *and* Slater (1990). Kohli *and* Jaworski (1990) mendefinisikan, “*Market orientation is the organization-wide generation of market intelligence across department, and organization-wide responsiveness to it* “. Pernyataan tersebut dapat diartikan, orientasi pasar sebagai pengumpulan *market intelligent*, penyebaran *market intelligent* ke lintas departemen dan bagaimana perusahaan merespon *market intelligent* tersebut.

Kohli *and* Jaworski (1990) membangun teorinya dengan menyatakan bahwa *starting point* dari orientasi pasar adalah intelijen pasar (*market intelligence*). Istilah intelijen pasar digunakan untuk mengartikulasikan upaya-upaya dalam memahami bukan saja preferensi dan kebutuhan pasar yang terungkap, tetapi juga mencakup sebuah analisis mengenai bagaimana preferensi dan kebutuhan itu dipengaruhi oleh faktor-faktor eksogen seperti peraturan pemerintah, teknologi, pesaing, dan kekuatan-kekuatan lingkungan lainnya. Disseminasi intelijen kemudian dipandang sebagai

proses dan upaya penyebaran informasi pasar pada seluruh komponen organisasi. Diseminasi intelijen pasar dapat menghasilkan orientasi perilaku yang sama pada semua bagian organisasi perusahaan agar dapat melayani konsumen secara lebih baik.

Kohli *and* Jaworski (1990) lebih menekankan pada penguasaan informasi pasar.

Narver *and* Slater (1990), menekankan pada budaya perusahaan. Adapun definisi orientasi pasar menurut Narver *and* Slater (1990), "*market orientation is the organizational culture, that most effectively and efficiently creates the necessary behavior for the creation of superior value for buyers and thus, continuous superior performance for the business*". Definisi tersebut dapat diartikan bahwa orientasi pasar merupakan budaya organisasi, yang secara efektif dan efisien menciptakan perilaku penting untuk menciptakan nilai superior bagi pembeli, dan pada akhirnya kinerja perusahaan yang superior.

Definisi orientasi pasar yang dikemukakan beberapa peneliti lainnya menggabungkan kedua definisi diatas, yaitu orientasi pasar sebagai budaya perusahaan yang ditunjukkan dalam perilaku organisasional yang mencakup pengumpulan informasi yang tercermin pada orientasi pelanggan, pesaing dan mekanisme koordinasi dalam menciptakan nilai pelanggan.

Orientasi pasar fokus pada pemahaman keinginan dan kebutuhan pelanggan saat ini dan masa akan datang (Kohli *and* Jaworski, 1990). Orientasi pasar dapat didefinisikan dengan lebih luas sebagai memperluas pemahaman tradisional dengan menggabungkan orientasi distribusi dan lingkungan, yaitu sejauh mana perusahaan menggunakan informasi tentang *stakeholder* untuk mengkoordinasi dan mengimplementasi tindakan strategis (Lado, 1998). Orientasi pasar juga didefinisikan sebagai seperangkat kepercayaan (*belief*) dan sistem nilai (*value*) yang menempatkan

kepentingan pelanggan di atas segala-galanya untuk mengembangkan perusahaan yang menguntungkan dalam jangka panjang (Deshpande *et al.*, 1993).

Perusahaan yang berorientasi pasar secara tradisional fokus pada kebutuhan pelanggan yang terungkap (*expressed needs*). Perusahaan yang berorientasi pasar adalah perusahaan yang menjadikan pelanggan sebagai kiblat bagi perusahaan untuk menjalankan bisnisnya. Agar perusahaan dapat secara terus-menerus berorientasi pada pelanggan, secara bersamaan perusahaan juga harus berorientasi pada pesaing. Kedua orientasi ini dapat terlaksana dengan baik jika perusahaan melakukan koordinasi antar fungsional dengan baik. Slater *and* Olson (2001) menjelaskan bahwa perusahaan yang berorientasi pasar adalah perusahaan yang sangat mengerti tentang kebutuhan pelanggan, baik kebutuhan terungkap maupun yang tidak terungkap.

Narver *and* Slater (2000) mengemukakan bahwa orientasi pasar mencakup orientasi pasar reaktif dan proaktif. Reaktif yang dimaksud adalah suatu usaha untuk memenuhi kebutuhan yang terungkap. Proaktif merupakan usaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang belum terungkap (*customer latent needs*). Kekuatan orientasi pasar yang proaktif adalah perusahaan secara terus-menerus berusaha untuk menemukan peluang baru dari pasar sasarannya. Orientasi pasar cocok untuk perusahaan dalam lingkungan yang dinamis atau bergejolak karena akan merupakan dasar yang kuat untuk menciptakan *sustainable competitive advantage* (Narver *and* Slater, 2000).

Menurut Homburg *and* Workman (2004), orientasi pasar dapat dikelompokkan dalam dua pendekatan, yaitu pendekatan perilaku dan pendekatan budaya. Pada pendekatan perilaku orientasi pasar dilihat sebagai proses pengumpulan informasi pasar ke berbagai divisi dan fungsi dalam perusahaan dan bagaimana perusahaan menanggapi. Pendekatan perilaku menekankan pada aktivitas yang

berkaitan dengan proses informasi pasar yang meliputi mengumpulkan, menyebarkan dan merespon informasi pasar tersebut. Proses pengelolaan intelijen pasar bertujuan untuk memperoleh informasi tentang pelanggan, pesaing dan faktor eksternal. Informasi ini dikoordinasikan antar fungsi dalam perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Kohli *and* Jaworski, 1990).

Pada pendekatan budaya, orientasi pasar dilihat sebagai suatu budaya perusahaan yang selalu menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi konsumennya. Orientasi pasar sebagai sebuah *organizational culture* yang efektif dan efisien menghasilkan *superior value* bagi pelanggannya. Berbasis pada konsepsi keunggulan kompetitif, diargumentasikan bahwa satu-satunya cara untuk mencapai *superior performance* adalah melalui penciptaan *superior value* bagi pelanggan.

Perbedaan mendasar dari dua pendekatan tersebut adalah pada kegiatan-kegiatan yang terlibat dalam kaitannya dengan tingkat analisis organisasional. Pendekatan perilaku diasumsikan melibatkan tingkatan individual sedangkan pendekatan budaya berkaitan dengan tingkatan organisasi (Homburg *and* Workman, 2004).

Adapun dalam studi ini variabel *postcedent* atau *konsekuensi* dari orientasi pasar yaitu inovasi perusahaan, kualitas produk dan keunggulan bersaing berkaitan dengan penciptaan nilai pelanggan, maka dalam studi ini digunakan definisi dari Narver *and* Slater (1990), yaitu orientasi perusahaan sebagai budaya perusahaan yang secara efektif dan efisien mengarahkan pada perilaku untuk menciptakan nilai superior bagi pembeli, yang pada akhirnya tercapai kinerja perusahaan yang superior.

Narver *and* Slater (1990) menguraikan komponen utama orientasi pasar terdiri dari orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi inter-fungsional. Orientasi pelanggan adalah memahami *target market* agar mampu menciptakan nilai unggul

secara terus-menerus. Perusahaan dituntut untuk fokus pada informasi yang berkaitan dengan kebutuhan aktual dan potensial pelanggannya dan menjadikannya sebagai sistem nilai dan kepercayaan (*organizational values and beliefs*). Skala pengukuran orientasi pelanggan yang dikembangkan Narver and Slater (1990) terdiri dari komitmen pada pelanggan, menciptakan nilai pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan, kepuasan pelanggan,

Orientasi pelanggan bukanlah tanggung jawab bagian pemasaran semata, tetapi merupakan tanggung jawab bersama seluruh karyawan. Perusahaan yang berorientasi pada pelanggan dituntut untuk mengembangkan proses dan program yang didorong oleh kebutuhan pelanggan dengan mengembangkan sistem informasi pasar yang kuat, sasaran dan segmentasi pasar yang jeli, serta merekrut karyawan terbaik di bidang tersebut. Walaupun orientasi pelanggan tidak semata merupakan orientasi yang harus diadopsi perusahaan, namun orientasi pelanggan dipandang sebagai orientasi yang penting bagi perusahaan, karena mempunyai konsekuensi pada pengembangan bisnis.

Orientasi pesaing adalah memahami kekuatan dan kelemahan jangka pendek, kapabilitas jangka panjang, serta strategi saat ini dan mendatang dari pesaing-pesaingnya (Narver and Slater, 1990). Analisis pesaing saat ini dan pesaing potensial juga penting untuk dicermati. Hal ini perlu agar perusahaan dapat terus menciptakan dan menyalurkan nilai unggul kepada pelanggannya.

Pesaing merupakan salah satu faktor penekan yang harus selalu diamati dan dianalisis agar perusahaan dapat bertahan dalam industri. Porter (1993:7) mengemukakan bahwa, perusahaan dituntut untuk mempertimbangkan lima faktor dalam persaingan industri yang mencakup pelanggan, pesaing, pemasok, pemain baru, substitusi. Dalam konteks ini, intensitas persaingan tergantung pada tingkat

persaingan dan struktur pasar.

Skala pengukuran orientasi pesaing yang dikembangkan oleh Narver *and* Slater (1990) terdiri dari tenaga penjual yang mempunyai informasi tentang pesaing, diskusi di kalangan manajemen puncak tentang strategi pesaing, dan peluang sasaran untuk keunggulan bersaing.

Koordinasi inter-fungsional adalah koordinasi antar semua fungsi manajemen atau antar departemen dalam organisasi perusahaan untuk menyatukan dan menyebarkan informasi (Narver *and* Slater, 1990). Perusahaan melakukan koordinasi semua fungsi-fungsi yang ada di perusahaan, seperti fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi produksi, dan semua fungsi lain yang ada dalam perusahaan. Fungsi-fungsi tersebut saling terintegrasi, saling membagi informasi dan sumber daya.

Koordinasi inter-fungsional memegang peran penting dalam menghubungkan antara informasi yang didapat dengan aksi yang diambil perusahaan atas informasi tersebut. Jadi kebijakan yang diambil organisasi tidak secara parsial tapi terintegrasi.

Orientasi pasar mempunyai konsekuensi internal dan eksternal terhadap organisasi. Konsekuensi internal dijelaskan dengan adanya dampak orientasi pasar antara lain terhadap komitmen karyawan, *esprit de corps* dan kepuasan karyawan serta inovasi produk. Konsekuensi eksternal orientasi pasar dikaitkan antara lain dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan yang puas diharapkan terjadi pembelian ulang (*repeat buying*) dan kesetiaan pelanggan (Despande *et al.*, 1993).

Jaworski *and* Kohli (1993) menjelaskan bahwa orientasi pasar mempunyai konsekuensi internal positif terhadap sikap karyawan dan aspek organisasi khususnya. Orientasi pasar mempunyai pengaruh terhadap komitmen dan kepuasan kerja

karyawan (Jaworski *and* Kohli, 1993; Sigauw *and* Widding, 1994). Hal ini semua pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Ada beberapa alasan kenapa orientasi pesaing mampu membantu dalam peningkatan kinerja perusahaan. *Pertama*, situasi organisasi seharusnya tidak hanya memikirkan seberapa baik produknya memenuhi kebutuhan konsumen, tapi seberapa baik kemampuan relatifnya dibandingkan dengan produk pesaing. *Kedua*, pesaing mungkin sering mendapatkan ide bagus untuk membuat produk baru. *Ketiga*, fokus terhadap kekuatan, kelemahan, dan strategi pesaing mungkin dapat membuat organisasi lebih siap untuk menghadapi aksi pesaing yang bisa memberikan efek yang merugikan. Dengan demikian orientasi pasar mempengaruhi kinerja perusahaan

Berbagai penelitian telah dilakukan yang mendukung hipotesis bahwa orientasi pasar mempunyai dampak positif terhadap kinerja perusahaan (Narver *and* Slater, 1990; Jaworski *and* Kohli, 1993; Greenley, 1995; Pelhalm *and* Wilson, 2000; Dawes, 2000; Matsuno *and* Mentzer, 2000). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat orientasi pasar tinggi cenderung akan memperoleh keuntungan yang tinggi pula dan akan memperoleh hasil secara ekonomis lebih baik (Lado *and* Maydeu, 1998).

Beberapa artikel terakhir menyarankan bahwa hubungan positif antara orientasi pasar dan kinerja dipengaruhi juga oleh berbagai faktor, yang mencakup gejolak pasar dan perubahan teknologi (Jaworski *and* Kohli, 1993; Greenley, 1995). Menurut Slater *and* Olson (2001), orientasi pasar akan mempunyai dampak terhadap kinerja perusahaan dua kali lipat jika disertai dengan orientasi pembelajaran.

Banyak studi empiris yang membuktikan bahwa tidak ada hubungan antara orientasi pasar dan kinerja organisasi. Beberapa studi empiris tersebut antara lain dilakukan oleh Bennett (1979), Deng *and* Dart (1994) dan Bhuians (1997).

Orientasi pasar berkaitan dengan penciptaan nilai pelanggan yang tinggi dan bertujuan pada kepuasan pelanggan. Pelanggan akan memilih produk yang memberikan nilai tinggi. Nilai tinggi dan kepuasan pelan pada penguasaan *market share*. Penguasaan *market share* ini merupakan keunggulan posisional perusahaan dibanding pesaingnya. Dengan demikian orientasi pasar yang tinggi akan berdampak pada keunggulan bersaing perusahaan yang tinggi pula.

Orientasi pasar mempunyai dampak positif terhadap proses dan sumber daya organisasi. Dalam konteks ini orientasi pasar mempunyai hubungan positif yang kuat terhadap pengembangan produk baru dan kinerja layanan (Chang and Chen,1998; Kumar and Subramanian, 2000). Perusahaan yang berorientasi pasar dituntut untuk mampu mencocokkan kebutuhan pelanggan dengan kapabilitas organisasi.

Perusahaan yang berorientasi pelanggan terus menerus memperhatikan kebutuhan dan keinginan pelanggan berusaha memuaskan pelanggannya. Keinginan pelanggan terus berkembang sesuai lingkungan pelanggan, maka perusahaan yang berorientasi pelanggan akan terus memodifikasi produknya sesuai dengan perkembangan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Orientasi pelanggan akan menentukan tingkat inovasi perusahaan. Semakin tinggi orientasi pelanggan maka semakin tinggi pula inovasi perusahaan. Perusahaan yang berorientasi pesaing selalu memperhatikan aktivitas pesaing dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Perusahaan berusaha agar pelanggan puas dengan produk yang ditawarkan dan tidak tertarik untuk pindah ke produk pesaing. Untuk mempertahankan pelanggan, perusahaan terus melakukan inovasi agar tidak kalah dengan pesaingnya. Dengan demikian semakin tinggi orientasi pasar semakin tinggi pula inovasi perusahaan

Perusahaan yang berorientasi pasar akan berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik, memberikan produk dengan spesifikasi terbaik, seperti yang diharapkan pelanggan atau produk yang berkualitas dengan tujuan kepuasan pelanggan. Kualitas produk yang superior merupakan hasil dari perusahaan yang berorientasi pasar tinggi.

Zeithml *et al.* (1990:152) mengemukakan perusahaan yang orientasi pasar selalu mendekati *gap* antara manajemen perusahaan dengan pelanggannya. Perusahaan yang orientasi pasar tinggi mengutamakan kualitas/kesesuaian produk atau jasa yang ditawarkan dengan harapan/spesifikasi yang ditetapkan pelanggan. Dengan demikian orientasi pasar mempunyai dampak positif terhadap kualitas produk. Banyak studi membuktikan bahwa orientasi pasar mempunyai hubungan positif yang kuat terhadap pengembangan produk baru dan kinerja layanan (Chang and Chen, 1998; Kumar and Subramanian, 2000).

2.4 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan hasil atau prestasi yang dicapai perusahaan pada periode tertentu. Kinerja perusahaan merupakan kunci pokok untuk tetap eksis dalam pasar global.

Rue and Byard (1997:221) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai hasil yang dicapai oleh suatu organisasi bisnis dibanding target yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja merupakan pengukuran hasil implementasi strategi, hasil kinerja yang dianggap baik akan menjadi target/standard kinerja dimasa datang.

Menghadapi persaingan yang semakin tinggi, perusahaan terus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Untuk mengetahui seberapa jauh efektifitas penerapan strategi, maka manajemen perlu mengukur kinerja perusahaan. Menilai seberapa baik

aktivitas dan proses yang dilakukan perusahaan, merupakan hal yang mendasar bagi usaha manajemen dalam meningkatkan profitabilitas. Dengan demikian perlu digunakan ukuran kinerja yang tepat untuk menilai seberapa baik hasil akhir yang dicapai perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi perusahaan. Pengukuran tersebut antara lain dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja dapat dilakukan pengevaluasian dengan membandingkan kinerja yang ditetapkan dengan yang sesungguhnya. Dari hasil perbandingan tersebut manajemen dapat mengetahui seberapa besar penyimpangan yang terjadi dan seberapa jauh kemajuan yang telah tercapai dan tidak tercapai sehingga dapat diambil tindakan untuk mengatasinya.

Manfaat dari pengukuran kinerja adalah memberikan informasi yang berguna kepada manajemen untuk mengidentifikasi sumber-sumber masalah dalam rangka pencapaian kesuksesan. Pengukuran kinerja menekankan pada standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pengukuran kinerja yang telah berlaku secara umum adalah dengan menggunakan parameter laporan keuangan atau pergerakan harga saham perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan hasil dari operasional organisasi secara keseluruhan.

Kinerja perusahaan pada hakekatnya merupakan prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi bisnis. Kinerja perusahaan kurang tepat apabila hanya dilihat dari satu dimensi. Para peneliti menyepakati bahwa pengukuran. Kinerja perusahaan tidak cukup menggunakan ukuran tunggal (Day *and* Wensley, 1988; Jaworski *and* Kohli 1993). Venkatraman *and* Ramanujam (1986) mengidentifikasi kinerja perusahaan sebagai suatu konstruk, meliputi kinerja operasional (*Market share*)

Dalam studi Jaworski *and* Kohli (1993), Chang *and* Chen (1998), kinerja perusahaan diukur dari kinerja perusahaan keseluruhan pada tahun lalu dibandingkan dengan pesaing utamanya. Sedangkan pada studi Narver *and* Slater (2000) kinerja perusahaan diukur dari profitabilitas dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan.

Meskipun profitabilitas masih dianggap sebagai aspek penting untuk mengukur kinerja perusahaan, masih perlu dilengkapi dengan ukuran kinerja lain, seperti *market share* dan pertumbuhan penjualan (Day *and* Wensley 1988). *Market share* menunjukkan penguasaan pasar suatu produk. Jika *market share* perusahaan meningkat, berarti perusahaan mengungguli pesaingnya, jika menurun berarti perusahaan kalah dari pesaingnya.

Pertumbuhan penjualan merupakan ukuran kinerja perusahaan yang penting. Pertumbuhan penjualan menunjukkan kemampuan perusahaan mempertahankan konsumen yang ada atau menambah jumlah konsumen baru. Dalam persaingan bisnis yang ketat perusahaan yang mampu mempertahankan bahkan meningkatkan pertumbuhannya berarti memiliki kinerja yang baik

Menurut Venkatraman *and* Ramanujam (1986) ada dua hal yang harus diperhatikan dalam pengukuran kinerja perusahaan yaitu sumber data dan keobyektifan penilaian. Berkaitan dengan sumber data perlu diperhatikan pengukuran berdasar data primer atau data sekunder. Penggunaan data sekunder diperbolehkan untuk direplikasi tapi tidak seakurat data primer. Dalam pengukuran kinerja perlu diperhatikan keobyektifan penilaian baik itu penilaian absolut (seperti sistem internal akunting atau dari *external agencies*) juga penilaian persepsi (seperti persepsi dari manajer perusahaan).

Dalam pengukuran kinerja perusahaan peneliti dapat menggunakan *subyective concept* atau *obyective concept*. *Subyective concept* yaitu penilaian manajer atas kinerja perusahaan relatif dari pesaingnya atau dari target yang telah ditetapkan, adapun *objective concept* merupakan penilaian kinerja secara absolut.

Pada budaya bisnis di Asia, informasi tentang kinerja perusahaan biasanya merupakan suatu rahasia perusahaan, sehingga perusahaan enggan memberikan. (Dawes, 1999; Jaworski and Kohli, 1993; Robinson and Pierce 1988; Venkatraman and Ramanujam 1986) membuktikan kuatnya hubungan antara pengukuran obyektif dan pengukuran subyektif.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan *managerial perception* mempunyai beberapa keunggulan (Venkatraman and Ramanujam, 1986):

1. Menghindari masalah metode akuntansi yang dikaitkan dengan pengukuran obyektif.
2. Data lebih mudah diperoleh.
3. Memungkinkan peneliti untuk menggunakan variasi dari dasar pengukuran seperti perbandingan dengan pesaing, perbandingan dengan target .

Dalam pengukuran kinerja perusahaan, kinerja keuangan dan kinerja non keuangan ini sama penting. Pengukuran kinerja keuangan menjabarkan indikasi-indikasi kinerja dalam satuan uang serta merupakan hasil akhir dari kegiatan dan keputusan manajemen. Adapun pengukuran kinerja non keuangan merupakan pengukuran yang dilakukan dalam satuan fisik bukan dalam satuan uang. Pengukuran ini lebih memfokuskan pengukuran yang menunjukkan tentang proses yang sedang berlangsung.

Selama ini yang umum diukur adalah kinerja keuangan. Ukuran kinerja keuangan yang sering dipakai adalah profitabilitas. Profitabilitas menunjukkan

kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam kaitannya dengan penjualan, total aktiva, maupun modal sendiri. Profitabilitas merupakan hasil bersih dari serangkaian kebijakan dan keputusan. Semakin tinggi profitabilitas, semakin baik kinerja perusahaan. Profitabilitas perusahaan dapat diukur dari beberapa indikator, diantaranya *Return ON Investmen (ROI)* *Return On Assets (ROA)* dan *Return On Sales (ROS)*. ROI merupakan perbandingan antara laba bersih dengan investasi. ROA merupakan perbandingan antara laba bersih dengan asset total, adapun *Return On Sales (ROS)* merupakan rasio antara laba bersih perusahaan dengan penjualan.

Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan atau ROI yang tinggi dianggap berhasil dan diberikan imbalan yang memuaskan. Keadaan seperti ini mengakibatkan manajer-manajer perusahaan berusaha meningkatkan keuntungan dengan cara apapun. Hal ini dapat menyebabkan manajer-manajer tadi hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Pengukuran kinerja hanya berdasar kinerja keuangan memiliki kelemahan yaitu ketidak mampuan mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan (Dess *et al.*, 1995). Kinerja keuangan tidak mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan kearah yang lebih baik (Kaplan *and* Norton 1996).

Ukuran kinerja non keuangan biasanya lebih mudah dipahami oleh para pekerja dan hasil kegiatan biasanya dilaporkan secara langsung dan tepat waktu. Umpan balik segera dapat diterima dan segera dilakukan tindakan koreksi untuk meningkatkan efisiensi.

Hansen *and* Mowen (1997) menyatakan bahwa ukuran kinerja non keuangan

berhubungan dengan tiga dimensi kinerja aktivitas yaitu efisiensi, kualitas dan waktu. Efisiensi difokuskan pada hubungan antara aktivitas input dan aktivitas output. Dimensi efisiensi meliputi persediaan, kinerja mesin dan produktivitas. Kunci pengendalian persediaan adalah penggunaan sistem JIT (*Just In Time*) dalam manufaktur dan pembelian sehingga tidak terjadi penumpukan atau kekurangan persediaan. Adapun ukuran yang biasa digunakan untuk menilai keberhasilan adalah meliputi *inventory turnover rates*, *days of inventory* dan *number of inventoried items*. Kinerja mesin dapat diukur dari *machine utilization* yaitu persentase penggunaan kapasitas mesin dan *machine availability* yaitu persentase waktu dari mesin ketika dibutuhkan. Adapun produktivitas menunjukkan tingkat efisiensi input yang digunakan dalam menghasilkan output. Pengukuran produktivitas itu sendiri meliputi dua hal yaitu pengukuran produktivitas parsial dan pengukuran produktivitas total. Pengukuran produktivitas parsial yaitu pengukuran produktivitas untuk satu masukan dalam jangka tertentu dan pengukuran produktivitas total merupakan pengukuran produktivitas untuk semua masukan dalam jangka waktu tertentu (Hansen and Mowen, 1997). Kualitas produk atau jasa merupakan tingkat baik dan buruknya suatu produk atau jasa. Secara operasional produk yang berkualitas adalah produk yang sesuai dengan harapan pelanggan (Hansen and Mowen 1997). Terdapat dua pandangan tentang kualitas yaitu pandangan tradisional dan pandangan kontemporer. Pandangan tradisional menyatakan bahwa kualitas terletak pada tingkat optimal unit rusak dapat diidentifikasi dan perusahaan berusaha mencapai titik tersebut. Titik yang mengijinkan adanya unit rusak didefinisikan sebagai tingkat kualitas yang dapat diterima (*acceptable quality level* atau AQL). Sedangkan pada pandangan kontemporer tidak mengijinkan terjadinya produk rusak atau cacat, biasanya konsep ini disebut *zero-defect* (kerusakan nol).

Waktu merupakan salah satu dimensi ukuran non keuangan yang penting bagi perusahaan. Perusahaan harus mampu memanfaatkan waktu dengan baik untuk dapat melaksanakan proses produksi secara optimal. Terdapat dua karakteristik kinerja yang berhubungan dengan waktu yaitu *reliability* dan *responsiveness* (Hansen and Mowen 1997). *Reliability* merupakan kemampuan perusahaan melaksanakan aktivitas pengiriman output secara tepat waktu. Ukuran operasional yang biasa digunakan dalam mengukur *reliability* adalah *on time delivery*. *Responsiveness* mencerminkan kemampuan perusahaan dalam merespon permintaan pelanggan. Ukuran operasional untuk *responsiveness* adalah *cycle time* dan *velocity*. *Cycle time* adalah lamanya waktu untuk memproduksi suatu unit dan *velocity* adalah jumlah unit yang dapat diproduksi dengan waktu tertentu.

Dimensi pengukuran kinerja perusahaan

Banyak variasi dimensi yang digunakan dalam riset, Adapun beberapa dimensi tersebut antara lain dikemukakan oleh Robbinson (1990), Rickarson and Gordon (1985), Blocher *et al.* (1999), Kaplan and Norton (1996), Walker and Ruekert (1987) dan Ranchhod (2004).

Dimensi pengukuran kinerja perusahaan yang banyak digunakan peneliti adalah bervariasi disesuaikan dengan tujuan analisis dan subyek penelitian. Robinson (1990) memberikan lebih dari 30 items untuk mengukur atau menilai kinerja pemasaran seperti produktivitas, profit, kualitas, tingkat pertumbuhan, kepuasan karyawan, kepuasan pelanggan, pangsa pasar dan lain-lain. Rickarson and Gordon (1985) mengemukakan bahwa dalam pengukuran kinerja dilihat dari dua dimensi yaitu keuangan dan pemasaran. Indikator dimensi keuangan seperti pengembalian investasi, laba setelah pajak. Adapun indikator untuk dimensi keuangan seperti tingkat penjualan dan *market share*. Blocher *et al.* 1999, mengemukakan dimensi pengukuran

yang dikenal dengan *critical success factor*. *Critical success factor* merupakan tolok ukur dari aspek-aspek kinerja perusahaan yang penting terhadap keunggulan kompetitifnya. Di masa lalu perusahaan cenderung fokus pada ukuran kinerja keuangan, seperti laba, aliran kas dan nilai persediaan. Sebaliknya perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kontemporer menggunakan ukuran strategik tentang keberhasilan yang banyak berupa ukuran operasional yang bersifat non keuangan seperti pangsa pasar, mutu produk dan kepuasan pelanggan. Ukuran strategik yang bersifat keuangan dan non keuangan biasanya disebut faktor keberhasilan kritikal (*critical succes factors*). Dalam mengembangkan ukuran *critical success factor* harus melibatkan studi secara hati-hati terhadap proses bisnis perusahaan. Pengembangan produk, *manufacturing*, manajemen dan fungsi keuangan harus dilihat untuk menentukan spesifikasi fungsi-fungsi ini dalam memberikan kontribusi untuk keberhasilan. Adapun dimensi *critical success factor* yang dikemukakan Blocher *et al.* (1999) meliputi : laba operasi, trend laba, *cash flow*, tingkat perputaran tenaga kerja, tingkat perputaran aktiva, jumlah kesalahan *throughput time*, waktu siklus dan *set up time*, nilai tambah, jam training, peningkatan kemampuan, jumlah *complain*, waktu mulai pesan sampai menerima, jumlah kecelakaan kerja dan waktu produksi.

Kaplan *and* Norton (1996) mengemukakan dimensi pengukuran kinerja perusahaan yang dikenal dengan *balance scorecard*. *Balance scorecard* merupakan sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan. Suatu strategi pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi. Dalam pendekatan *balance scorecard*, manajemen puncak menjabarkan strateginya kedalam tolok ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan suatu aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi sesuai strategi tersebut. Kaplan *and* Norton (1996) mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan

menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan dalam *balance scorecard* menggunakan empat dasar perspektif yaitu : 1). *Perspektif financial*. *Balance scorecard* menggunakan tolok ukur kinerja keuangan, seperti laba bersih dan ROI (*Return On Investment*). Tolok ukur tersebut secara umum digunakan dalam organisasi yang mencari laba. Tolok ukur keuangan memberikan bahasa umum untuk menganalisis dan membandingkan perusahaan. Pihak penyedia dana perusahaan seperti lembaga keuangan dan pemegang saham sangat mengandalkan tolok ukur kinerja keuangan dalam memutuskan apakah meminjamkan atau menginvestasikan dana. Tolok ukur keuangan yang didesain dengan baik dapat memberikan pandangan agregat keberhasilan suatu organisasi. Tolok ukur keuangan ini kurang mengarahkan kinerja perusahaan dalam pencapaian nilai. *Balance scorecard* mencari suatu keseimbangan dari tolok ukur kinerja keuangan 2). *Perspektif pelanggan*. Perspektif pelanggan fokus pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Mengetahui harapan pelanggan saja tidak cukup. Perusahaan harus memberi insentif kepada manajer dan karyawannya yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Perusahaan dengan pertimbangan perspektif pelanggan dalam penggunaan tolok ukur kinerja digunakan antara lain Kepuasan pelanggan, Retensi pelanggan, Pangsa pasar, Kemampulabaan pelanggan, yaitu kemampuan pelanggan memberikan keuntungan pada perusahaan, kepuasan pelanggan yang tinggi mengarah pada peningkatan kemampulabaan pelanggan . 3). *Perspektif proses bisnis internal*. Dalam perspektif proses bisnis internal, manajer mengidentifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasai perusahaan dengan baik. Kinerja proses internal tidak hanya memusatkan perhatian pada pemantauan dan perbaikan biaya dan mutu saja. Proses inovasi merupakan komponen penting perspektif proses bisnis internal. Proses bisnis internal

ini menekankan karakteristik biaya mutu dan waktu. Terdapat hubungan kausal antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif proses bisnis internal. Karyawan yang melakukan pembelajaran merupakan sumber ide baru yang terbaik untuk proses bisnis yang lebih baik. Pelanggan menilai barang dan jasa yang diterima dapat diandalkan dan tepat waktu. Perusahaan dapat memuaskan pelanggan apabila mereka memiliki jumlah persediaan yang banyak untuk meyakinkan bahwa barang-barang tersedia di tangan. Akan tetapi biaya penanganan dan penyimpanan persediaan menjadi tinggi, dan kemungkinan keusangan persediaan. Untuk menghindari persediaan yang berlebihan, alternatif yang mungkin adalah membuat pemasok mengurangi *through put time*. *Through put time* adalah total waktu dari waktu pesanan diterima oleh perusahaan sampai dengan pelanggan menerima produk, memperpendek *through put time* dapat berguna apabila pelanggan menginginkan

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan fokus pada kemampuan tenaga kerja atau karyawan. Manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan karyawannya. Tolok ukur kunci adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktifitas karyawan. Kepuasan karyawan yang mengacu pada moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktifitas, mutu dan kepuasan pelanggan. Manajer dapat mengukur kepuasan karyawan dengan melakukan survey, mewawancarai karyawan dan mengamati karyawan pada saat bekerja. Retensi karyawan mengacu bahwa karyawan merupakan aktiva non keuangan yang bernilai bagi perusahaan. Adalah sangat mahal menemukan dan menerima orang yang berbakat untuk menggantikan orang yang meninggalkan perusahaan. Perputaran karyawan, Perputaran karyawan ini merupakan tolok ukur umum untuk retensi. Produktifitas karyawan mengacu pada pentingnya keluaran per karyawan, keluaran karyawan dapat diukur dengan tolok ukur fisik

seperti banyaknya unit produksi atau dalam tolok ukur keuangan seperti pendapatan per karyawan, laba per karyawan. Walker and Ruekert (1987) dan Ranchhod (2004:175) mengemukakan 3 dimensi dalam pengukuran kinerja perusahaan yaitu *effectiveness* (efektivitas), *efficiency* (efisiensi) dan *adaptiveness* (adaptivitas). Menurut Ranchhod (2004:175) efektivitas, efisiensi dan adaptivitas merupakan tiga atribut pemasaran utama yang digunakan dalam pengukuran kinerja. Adapun variabel *antecedent* dalam studi ini berkaitan dengan strategi pemasaran, maka ketiga dimensi tersebut digunakan dalam pengukuran kinerja, selain pertimbangan tersebut, dimensi pengukuran kinerja ini relatif banyak digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan kecil dan menengah (Pelhalm, 2000 ; Apiyah, Adu,1997). Ranchhod (2004:175) mengemukakan bahwa 3 dimensi tersebut merupakan kunci pengukuran kinerja yang saling melengkapi sehingga harus diukur bersama. Keterkaitan antara efektivitas, efisiensi dan adaptivitas. Ketiga dimensi diukur secara bersama dalam arti informasi yang dihasilkan adalah saling melengkapi satu dengan lainnya.

1. *Efektivitas* Pengukuran efektivitas dimaksudkan untuk mengukur pencapaian tujuan perusahaan. Analisis ini membantu perusahaan memahami posisi perusahaan di dalam persaingan. Adapun beberapa pengukuran yang digunakan antara lain : tingkat pertumbuhan penjualan, *market share*, jumlah pelanggan, loyalitas pelanggan, tingkat komplain pelanggan dan pengukuran yang berkaitan dengan *brand equity* (Ranchhod, 2004:178)

2. *Efisiensi*, Pengukuran efisiensi dimaksudkan untuk mengukur perbandingan dari masukan dan pengeluaran perusahaan. Analisis ini membantu perusahaan untuk mengetahui bagaimana proses produksi atau operasional perusahaan. Beberapa pengukuran yang digunakan untuk mengukur efisiensi perusahaan antara lain: penggunaan kapasitas, produktivitas riset dan pengembangan, persentase turnover

karyawan, tingkat persediaan, kecepatan penyampaian jasa, produktivitas per karyawan, ROI, Laba sebelum pajak, efisiensi distribusi

B. *Adaptivitas*, Pengukuran adaptivitas dimaksudkan untuk mengukur kemampuan perusahaan merespon perubahan lingkungan seperti perubahan selera konsumen, penawaran produk baru dari pesaing dan perubahan teknologi. Adapun beberapa pengukuran yang digunakan untuk mengukur adaptivitas antara lain: tingkat kesuksesan produk baru, tingkat kesuksesan penyampaian jasa baru, jumlah merk yang didaftarkan, jumlah riset dan pengembangan yang sedang dalam proses, jumlah produk baru yang diterima pasar.

Banyak pakar yang menyimpulkan bahwa *effisiensi* adalah pengukuran kinerja jangka pendek sedangkan *effectivitas* dan *adaptivitas* untuk jangka panjang. Namun sebenarnya strategi yang digunakan tidak bisa dipisahkan. Ketiga strategi tersebut harus dilaksanakan bersama.

2.5 Strategi Bersaing

Strategi merupakan kunci pokok perusahaan untuk meningkatkan kemampuan bersaing yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Strategi merupakan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan jangka panjang suatu perusahaan. Dengan demikian Strategi bersaing merupakan arah tindakan serta cara alokasi sumber daya perusahaan untuk menang dalam persaingan. Kotler (2012) membedakan strategi bersaing perusahaan berdasar market share yang dimiliki perusahaan (posisi perusahaan dibanding pesaing, dilihat dari keluasan pangsa pasarnya), yaitu strategi market leader, market challenger, market follower, dan market nicher. Porter menekankan bahwa strategi bersaing sebaiknya didasarkan potensi yang dimiliki perusahaan. Porter membedakan

strategi bersaing yang disebut generic strategic yang terdiri dari tiga komponen yaitu differentiate strategy, cost of leadership strategy dan fokus Strategy. Strategi bersaing model Miles dan Snow yaitu strategi prospektif, defender, analyzer dan reactor. Dalam studi ini focus pada strategi bersaing menurut Miles & Snow. Strategi prospector yaitu strategi yang mengutamakan pada keberhasilan perusahaan dalam berinovasi, menciptakan produk baru dan kesempatan baru dipasar. Kekuatan strategi ini terletak pada kemampuan perusahaan mengevaluasi lingkungan lingkungan bisnis. Strategi defender mengutamakan stabilitas pasar yang menjadi target marketnya. Strategi ini cocok untuk perusahaan dengan sedikit lini produk dan segmen pasar yang sempit, Perusahaan hanya berusaha untuk mempertahankan pasar dibandingkan dengan memperluasnya. Strategi ini difokuskan untuk mempertahankan pasar yang sudah dikuasai dari serangan para pesaing. Strategi analyzer, strategi ini mengutamakan analisa ide ide bisnis baru sebelum memasuki bisnis tersebut, selalu memperhatikan strategi dari perusahaan lain yang telah lebih dulu terjun dalam bisnis tersebut, dan kemudian meniru ide strategi yang dilakukan pesaing yang telah terbukti sukses. Strategi Reaktor yaitu strategi yang mengutamakan reaksi terhadap perubahan lingkungan. Reaksi dilakukan hanya bila terdapat tekanan dari lingkungannya yang memaksa perusahaan untuk berubah. Seringkali terjadi masalah ketidak pastian untuk beradaptasi jika perusahaan terlalu lambat memasuki bisnis tersebut. Intensitas persaingan dalam studi ini dilihat dari sudut pandang Porter yang berargumen bahwa terdapat 5 kekuatan persaingan bisnis yaitu, perusahaan dalam industry yang sama, perusahaan yang memproduksi barang substitusi, potensial pesaing baru, kekuatan pelanggan dan kekuatan pemasok perusahaan tersebut.

2.6. Kewirausahaan korporasi

Kewirausahaan korporasi adalah derajat orientasi kewirausahaan perusahaan dalam gaya pengambilan keputusan, proses dan metode yang menginformasikan kegiatan kewirausahaan perusahaan dan terkait dengan manajemen strategik (Lumpkin & Dess, 1996; Naman & Slevin 1993). Kewirausahaan perusahaan merupakan suatu praktik dan aktivitas pengambilan keputusan yang mengarahkan kepada pengembangan dan penciptaan produk baru yang inovatif yang dapat membedakan organisasi dengan organisasi lainnya di pasar). Inovasi dan perilaku pengambilan keputusan beresiko menjadi dua hal pokok yang membedakan perusahaan yang berorientasi kewirausahaan dan perusahaan yang konservatif (Miller & Friesen, 1982)

Banyak model kewirausahaan korporasi (Corporate Entrepreneurship Model) antara lain Model Kontingensi Kewirausahaan Korporasi Barret dan Weinstein Model CE yang dikemukakan oleh Barret dan Wiensteisn (2000) adalah sebuah model yang dikenal sebagai model kontingensi kewirausahaan korporasi (*The Contingency Model of Corporate Entrepreneurship*). Model yang dikembangkannya berdasarkan pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Colvin dan Slevin (1991), Zahra (1991), Narbar dan Slater (1990), dan Jaworski dan Kohli (1993). Model ini adalah berkaitan dengan prinsip-prinsip untuk menjalankan aktifitas

Vitalle (2003), membedakan kewirausahaan korporasi dalam 3 dimensi yaitu innovativeness, acting proactively dan managing risk. Lumpkin & Dess (1996) membedakan kewirausahaan suatu perusahaan antara lain inovatif, proaktif, pengambilan resiko, agresif bersaing dan otonomi

2.7 Hubungan orientasi pasar, kinerja perusahaan , strategi bersaing dan kewirausahaan perusahaan

Banyak factor yang menentukan kinerja suatu perusahaan. Salah satu diantaranya adalah orientasi pasar (*Market oriented*). Orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang efektif dan efisien mengarahkan organisasi pada aktivitas penciptaan nilai yang tinggi bagi pelanggan (Narver dan Slater 1990). Perusahaan yang berorientasi pasar merupakan perusahaan yang menjadikan pelanggan dan pesaing sebagai kiblat dalam mengambil kebijakan bisnis.

Ada teori yang kurang jelas berkaitan hubungan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Terdapat dua pembahasan yang berbeda/berlawanan berkaitan hubungan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Salah satu sisi menyatakan ada pengaruh signifikan positif orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan (Kotler dan Keller, 2009; Jaworsky dan Kohly, 1993; Alan et al, 2003), di sisi lain banyak studi yang membuktikan orientasi pasar tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Dang dan Dart, 1999; Bhuians, 1997; Bennet dan Cooper, 1999; Hartini, 2008).

Hartini,(2008), dalam studinya pada IKM mebel kayu di Jawa Timur mengkonfirmasi teori yang dikemukakan oleh Dang dan Dart (1999) yaitu ada orientasi pasar berpengaruh negative terhadap kinerja bisnis IKM, namun pengaruhnya tersebut tidak signifikan dengan tingkat kepercayaan 5 %. Hal ini dimungkinkan karena lingkungan bisnis yang tidak mendukung seperti tingkat persaingan yang tinggi dan disisi lain mereka salah dalam memilih strategi bersaing.

Ranchood (2004) menyatakan bahwa banyak faktor yang menentukan kinerja perusahaan antara lain lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan ini bisa berperan sebagai *antecedent* dari kinerja perusahaan seperti halnya orientasi pasar. Pada kondisi tertentu, lingkungan bisnis berperan sebagai *drivers*/pemicu saja. Ketika lingkungan perusahaan berperan sebagai *drivers* maka lingkungan bisnis tersebut bisa memperkuat hubungan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan atau sebaliknya

malah memperlemah hubungan atau bahkan menyebabkan tidak adanya pengaruh yang significant antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Lingkungan perusahaan dapat dibedakan atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal adalah lingkungan di dalam perusahaan seperti inovasi perusahaan, skala perusahaan, strategi bersaing ketrampilan karyawan, besarnya modal dan lain-lain. Lingkungan eksternal perusahaan merupakan lingkungan di luar perusahaan meliputi pelanggan, pesaing, pemasok, pemerintah dan pihak-pihak lain di luar perusahaan yang mempengaruhi operasional perusahaan (Kotler dan Keller, 2009).

Perusahaan menetapkan misi dan strategi pemasaran, perilaku CE, penerapan pemasaran dan strategi untuk mencapai tujuan, dan prestasi/kinerja perusahaan. Berarti, model ini menjelaskan dan menghubungkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif antara fungsi pemasaran dengan kewirausahaan korporasi (CE) dan kinerja korporasi. Secara rinci model tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah. Model CE lain yang dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (1996) yang menyatakan bahwa ada lima dimensi CE yang mempengaruhi kinerja perusahaan/korporasi yaitu kebebasan (*otonomy*), inovasi, kesediaan untuk mengambil resiko, proaktif, dan keagresifan bersaing. Lumpkin dan Dess menyatakan bahwa kunci utama dari dimensi orientasi kewirausahaan adalah meliputi tindakan yang dapat dilakukan secara bebas atau tidak bergantung pada pihak lain, artinya adanya kehendak untuk mengadakan pembaharuan dan bersedia menanggung resiko, cenderung lebih agresif dari pesaing, serta proaktif dalam usaha melihat/meramalkan dan mengantisipasi peluang yang ada di pasar. Model ini menunjukkan bahwa aspek perusahaan / korporasi akan mempengaruhi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan/korporasi. Namun mereka tidak menyatakan bahwa

kinerja perusahaan mempengaruhi orientasi kewirausahaan. Dapat disimpulkan bahwa model Lumpkin dan Dess menunjukkan gambaran yang abadi sifatnya, yaitu tidak ada umpan balik (*feedback*) antara orientasi kewirausahaan, korporasi/perusahaan, dan faktor-faktor organisasi.

Dalam pasar global sekarang ini perubahan lingkungan perusahaan terjadi dengan cepat. Perubahan ini membuat semakin tinggi ketidak pastian dalam bisnis. Ketidak pastian ini akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Perusahaan yang berorientasi pasar tinggi diharapkan akan meningkatkan kinerja perusahaan, namun lingkungan perusahaan akan menentukan pengaruh tersebut, bisa memperkuat pengaruh atau memperlemah pengaruh. Penelitian ini mencoba mengkaji peran lingkungan perusahaan tersebut. Lingkungan internal fokus pada strategi bersaing perusahaan dan kewirausahaan korporasi lingkungan. Hal ini merupakan variable penting penentu keunggulan bersaing suatu perusahaan. Keunggulan bersaing merupakan penentu untuk tetap eksis dalam pasar global.

BAB 3

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh

- a. Orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan
- b. Interaksi orientasi pasar dengan kewirausahaan korporasi terhadap kinerja perusahaan
- c. Orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan pada strategi bersaing yang berbeda

3.2. Manfaat Penelitian

Hasil Studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

Manfaat Teoritis

Penelitian ini akan menambah pembuktian untuk memperjelas keterkaitan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Banyak literatur manajemen pemasaran menunjukkan adanya dua pembahasan yang berlawanan. Salah satu sisi menyatakan ada hubungan signifikan positif orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan (Kotler, 2006:16; Jaworski *and* Kohli, 1993; Pelham *and* Wilson, 1996; Narver *and* Slater, 2000; Alan, *et al.*, 2003). Adapun di sisi lain, banyak studi empiris yang membuktikan bahwa tidak ada hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan (Bennett, 1979; Deng *and* Dart; 1994 dan Bhuians, 1997).

Penelitian ini mencoba untuk membangun pemahaman yang lebih komprehensif berkaitan dengan kedua konstruks tersebut. Penelitian ini mencoba menelaah bagaimana strategi bersaing dan kewirausahaan korporasi mempengaruhi

hubungan kedua konstruk tersebut Dengan demikian penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan konsep dalam strategi pemasaran melalui dua cara :

1. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur yang telah ada yaitu memberikan penjelasan secara spesifik bagaimana budaya orientasi pasar, kinerja perusahaan, strategi bersaing dan kewirausahaan pada IKM di Jawa Timur
2. Penelitian ini menunjukkan peran orientasi pasar dalam mempengaruhi kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini dikaji hubungan orientasi pasar dengan kinerja perusahaan dengan menggunakan variabel *moderasi*. Adapun dalam penelitian ini menguji rumusan masalah secara komprehensif dengan melakukan pengujian model dan mengambil *setting* penelitian pada industri kecil menengah di Jawa Timur.

B.4 Manfaat Praktis

Temuan yang bersifat formatif, konfirmatif, dan eksploratif dari penelitian ini secara praktis merupakan masukan bagi perusahaan kecil menengah dalam:

- 1 Proses pengambilan keputusan untuk menetapkan strategi pemasaran, khususnya berkaitan strategi bersaing dan budaya perusahaan yang mendukung bisnis
- 2 Meningkatkan pencapaian kinerja perusahaan kecil menengah yang terwujud dalam efektifitas, efisiensi, dan adaptivitas perusahaan dengan fokus pada variabel-variabel yang memberikan kontribusi pada besarnya kinerja perusahaan.

BAB 4 METODE PENELITIAN

4.1 Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dasar yang bertujuan untuk mengembangkan teori dengan menjelaskan hubungan antar variabel. Studi ini tidak secara langsung menghasilkan solusi untuk masalah yang dihadapi UMKM. Pemilihan UMKM sebagai subyek penelitian tidak didasarkan problem yang dihadapi UMKM melainkan kesesuaian dengan model penelitian. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. expalanatori Untuk pengujian hipotesis penelitian analisis MRA dan analisis sub groups dengan regression analysis

4.2. Populasi,sampel penelitian dan teknik penarikan sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan yang termasuk dalam kriteria industry kecil Unggulan. Data diperoleh dari *database* directory perusahaan yang dikeluarkan Deperindag Jawa Timur. Jumlah Populasi ada 1483 perusahaan yang tersebar dalam 38 kabupaten /kota. Besar sampel ditetapkan sebesar 250 perusahaan. Untuk menetapkan sampel penelitian digunakan teknik *proportional random sampling* berdasar wilayah

4.3. Data Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data sekunder yang diperoleh dari instansi terkait dan penelusuran pustaka. Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner yang mana pengumpulan data primer ini dilakukan dengan e-mail, mail dan bertemu langsung

4.4. Variabel penelitian

Terdapat tiga jenis variabel dalam penelitian ini yaitu

1. Variabel bebas (*independent variabel*) yaitu orientasi pasar

Variabel ini diukur dengan pengukuran yang dikembangkan dari pengukuran Sltter dan Narver (1990) dengan menggunakan 2 indikator yaitu orientasi pasar dan orientasi pelanggan yang dijabarkan dalam 5 item pertanyaan yang diukur dengan skala Likert

2. Variabel tergantung(*dependent variabel*) yaitu kinerja perusahaan

Variabel ini diukur dengan pengukuran yang dikembangkan dari pengukuran Walker dan Rueker(1997) dengan menggunakan 3 indikator yaitu efektif, efisien dan adaptif yang dijabarkan dalam 8 item pertanyaan yang diukur dengan skala Likert

3. Variabel moderator yaitu strategi bersaing dan intensitas persaingan bisnis.

Variabel moderator strategi bersaing diukur dengan pengembangan dari pengukuran strategi bisnis (Miles dan Snow:1997) yaitu prospektif, defender.Analyzer dan reaktif. Pengukuran variabel ini dengan menggunakan data kategorikal yaitu pengelompokkan perusahaan berdasar strategi berdasar kuesioner yang telah ditentukan.

Variabel moderator kewirausahaan korporasi diukur dengan pengembangan pengukuran Despandhe (2008) dengan menggunakan 2 indikator yaitu kieinovasian perusahaan dan keberanian menanggung resiko. Pengukuran ini dijabarkan dalam 6 item pertanyaan yang diukur dengan skala Likert

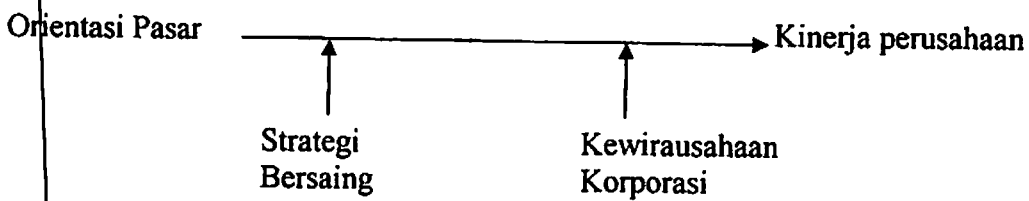
4.5.Hipotesis Penelitian

1. Orientasi pasar, mempengaruhi kinerja bisnis pada UMKM di Jawa Timur

2. Interaksi orientasi pasar dengan kewirausahaan korporasi memperkuat hubungan kausal antara orientasi pasar terhadap kinerja bisnis pada UMKM di Jawa Timur.
3. Strategi bersaing perusahaan memoderasi hubungan kausal antara orientasi pasar terhadap kinerja bisnis pada UMKM di Jawa Timur.

4.6. Model Analisis

Model analisis dimaksudkan untuk lebih mudah memahami analisis yang dilakukan dalam penelitian ini. Model analisis dalam penelitian ini adalah



BAB 5 HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Deskripsi Sampel Penelitian

Kuesioner yang disebarakan dalam studi ini sebanyak 250 set. Kuesioner yang kembali sebanyak 110 set. Dengan demikian tingkat pengembalian dalam studi ini sebesar 0,44%. Tingkat pengembalian ini dikatakan tinggi, mengingat unit analisis dalam studi ini adalah perusahaan.

Responden atau sumber data dalam studi ini adalah semua manajer/direktur di perusahaan yang terpilih sebagai sampel, Untuk perusahaan dengan manajer lebih dari satu, maka skor yang digunakan adalah rata - rata skor dari tanggapan semua manajer di perusahaan tersebut.

Tabel 5.1
JUMLAH MANAJER DI PERUSAHAAN

NO	Jumlah Manajer Dalam satu Perusahaan	Jumlah Perusahaan	Jumlah Manajer	Persentase Jumlah Manajer di Perusahaan
1	1 manajer	61	61	50,83
2	2 manajer	29	54	24,16
3	3 manajer	25	75	20,84
4	4 manajer	5	20	4,17
	Jumlah	120	210	100%

Data primer diolah

Tabel 5.1 menunjukkan sebagian besar perusahaan yang terpilih sebagai sampel hanya memiliki seorang manajer (50,83%). Sebagian besar yang menjadi manajer adalah pemilik usaha tersebut. Hanya 4,17 % perusahaan yang dikelola professional, dalam arti setiap fungsi di perusahaan dipegang oleh orang yang berbeda. Pada perusahaan dengan 4 manajer, pemilik usaha yang menjadi manajer sebagian besar menduduki posisi *top manager*. Perusahaan dengan 3 manajer, pemilik usaha yang menjadi manajer sebagian besar menduduki posisi manajer sumber daya

manusia. Perusahaan dengan 2 manager, pemilik usaha yang menjadi manajer sebagian besar menduduki posisi manajer keuangan merangkap manajer sumber daya manusia. Sangat sedikit perusahaan yang memiliki manajer pemasaran sendiri. Fungsi pemasaran relatif kurang mendapat perhatian dari pemilik usaha. Untuk perusahaan dengan 2 atau 3 manajer, fungsi pemasaran dijalankan oleh manajer produksi dan pemilik perusahaan.

Perusahaan yang menjadi sampel dalam studi ini mempunyai pengalaman bisnis relatif banyak. Hal ini dapat dilihat dari umur perusahaan tersebut. Mengenai umur perusahaan dapat dilihat pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2
UMUR PERUSAHAAN

No	Umur Perusahaan	Jumlah	Persentase
1	6<10 tahun	42	35
2	10<20 tahun	33	27,5
3	20<30 tahun	31	25,8
4	30<40 tahun	9	7,5
5	40<50 tahun	5	4,2
	Jumlah	120	100%

Sumber : Data primer diolah

Berdasar tabel 5.2 dapat dilihat bahwa perusahaan kecil menengah yang menjadi responden sudah lama eksis yaitu telah beroperasi lebih dari 5 tahun. Hal ini mengindikasikan kekuatan IKM dalam menghadapi krisis ekonomi. Umur perusahaan juga mengindikasikan kemampuan manajer mengelola usahanya. Dengan demikian dalam studi ini menunjukkan bahwa manajer perusahaan bersikap profesional dan memiliki pengetahuan atau wawasan yang luas mengenai bidang usahanya termasuk persaingan. Dilihat dari jenis usahanya Perusahaan yang dijadikan responden dapat dikelompokkan dalam 3 jenis usaha 1. Usaha mainan dan rokok, 2 Usaha garment,

batik, kerudung dll, 3.Usaha kerajinan kulit,perak,kayu dll ; Hal ini dapat dilihat pada tabel 5,3 berikut

Tabel 5.3
JENIS USAHA PERUSAHAAN

No	Jenis Usaha	Jumlah	Persentase
1	Makanan minuman dan rokok	49	40,83
2	Garment,batik,kerudung dll	42	35
3	Kerajinan Kulit,perak dan kayu	29	24,17
	Jumlah	120	100

Sumber : Data primer diolah

Dilihat dari wilayah pemasarannya, sedikit sekali perusahaan yang berorientasi ekspor. Padahal pada era global seperti sekarang ini, perusahaan akan sulit bertahan hidup jika tidak masuk pasar global (produk dari luar Indonesia akan masuk ke pasar Indonesia dengan mudah, karena tidak adanya batas wilayah dalam pemasaran). Mengenai wilayah pemasaran perusahaan yang menjadi sampel dalam studi ini dapat dilihat pada Tabel 5.4.

Tabel 5.4
WILAYAH PEMASARAN

No	Wilayah Pemasaran	Jumlah	Persentase
1	Regional	120	100
2	Nasional	83	69,17
3	Ekspor	12	10

Sumber: Data primer diolah

Tabel 5.4 menunjukkan bahwa semua responden menawarkan produk kepasar regional (Jawa Timur). Adapun 69,17% perusahaan menawarkan ke pasar nasional meliputi wilayah Jawa dan Bali. Sebagian kecil perusahaan (10%) yang sudah memasarkan produk ke luar negeri.

Dilihat dari jumlah tenaga kerjanya, sebagian besar perusahaan memiliki tenaga kerja kurang dari 20 orang tenaga kerja. Mengenai jumlah tenaga kerja di perusahaan yang menjadi sampel dalam studi ini dapat dilihat pada Tabel 5.5.

Tabel 5.5
JUMLAH TENAGA KERJA DI PERUSAHAAN

NO	Jumlah Tenaga Kerja	Jumlah perusahaan	Prosentase
1	5<10 orang	57	47,5
2	10<20 orang	50	41,7
3	>20 orang	13	10,8
	Total	120	100

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.5 menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan mempekerjakan karyawan kurang dari 20 orang, hanya 10,8 % yang memiliki karyawan lebih dari 20 orang

5.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrument Penelitian

Berdasar uji validitas dan reliabilitas instrument yang digunakan (diuji pada 30 sampel) dengan melihat *loading* pada *item total correlation* diketahui bahwa ada dua indikator untuk mengukur *orientasi pasar* yaitu X5 (perusahaan sering mendiskusikan kekuatan dan kelemahan pesaing) dan indikator untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu Y8 (pertumbuhan penjualan produk baru). Kedua indikator ini tidak valid karena indikator ini nilai korelasi dibawah standar yang ditentukan yaitu X5 sebesar 0,153 dan Y8 sebesar 0,224. Adapun menurut Masri, indikator dikatakan valid jika nilai korelasi diatas 0,3. Untuk selanjutnya indikator ini akan dikeluarkan/tidak digunakan dalam menentukan nilai pengukuran dari variable Orientasi pasar dan kinerja perusahaan, sehingga hanya digunakan 4 indikator untuk mengukur variable orientasi pasar dan 7 indikator untuk mengukur variable kinerja perusahaan

Demikian halnya mengenai uji reliabilitas diketahui dari uji *cronbach alpha*, bahwa semua variable yang digunakan dalam penelitian ini Reliabel Hal ini ditunjukkan dengan besarnya nilai *cronbach alpha* diatas 0,6. Menurut Masri, variable dikatakan Reliabel jika nilai reliabilitasnya diatas 0,6 Mengenai hasil uji validitas dan reliabilitas variable yang digunakan dalam penelitian ini untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada table 5.6 untuk uji validitas dan table 5.7 untuk uji reliabilitas

Tabel 5.6
Hasil Uji Validitas variable penelitian

No	Indikator	Item Total Correlation	Standar korelasi	Keterangan
1	X.1	0,652	0,3	Valid
2	X.2	0,474	0,3	Valid
3	X.3	0,462	0,3	Valid
4	X.4	0,360	0,3	Valid
5	X.5	0,153	0,3	Tidak Valid
6	Z1.1	0,360	0,3	valid
7	Z1.2	0,559	0,3	Valid
8	Z1.3	0,437	0,3	Valid
9	Z1.4	0,460	0,3	Valid
10	Z1.5	0,636	0,3	Valid
11	Z1.6	0,674	0,3	Valid
12	Y.1	0,416	0,3	Valid
13	Y.2	0,525	0,3	Valid
14	Y.3	0,616	0,3	Valid
15	Y.4	0,426	0,3	Valid
16	Y.5	0,520	0,3	Valid
17	Y.6	0,411	0,3	Valid
18	Y.7	0,740	0,3	Valid
19	Y.8	0,224	0,3	Tidak Valid

Sumber : lampiran 2 Uji Reliabilitas

Tabel 5.7
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

No	variabel	Cronbach alpha standardize	Standart	Keterangan
1	Market Orientation (X)	0,702	0,6	Reliable

2	<i>Kewirausahaan Korporasi (Z1)</i>	0,846	0,6	Reliable
3	<i>Kinerja Perusahaan (Y1)</i>	0,698	0,6	Reliable

Sumber Lampiran 2 Uji Reliabilitas

5.3 Deskripsi Variabel

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui kondisi riil persepsi responden terhadap indikator dari masing-masing variabel. Dalam studi ini terdapat 4 variabel, yaitu variabel orientasi pasar, variabel kinerja perusahaan, variabel strategi bersaing dan ,kewirausahaan korporasi.

Unit analisis studi ini adalah perusahaan. Variabel orientasi pasar, variasi kewirausahaan korporasi, dan variabel kinerja perusahaan dan variabel strategi bersaing diukur berdasar persepsi manajer perusahaan. Dalam studi ini diasumsikan manajer sebagai wakil perusahaan yang mengetahui banyak informasi tentang kondisi perusahaan, dan merupakan orang yang mempunyai wawasan luas atas bisnisnya, termasuk wawasan atas pesaingnya..

Nilai rata-rata penilaian responden terhadap masing-masing indikator dapat dikelompokkan dalam kelas interval, dengan jumlah kelas 5 sehingga intervalnya dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Sehingga dapat ditemukan kriteria skala distribusi pendapat sebagai berikut :

1,0	<	1,8	= Sangat Tidak setuju
1,8	<	2,6	= Tidak Setuju
2,6	<	3,4	= netral
3,4	<	4,2	= Setuju
4,2	<	5	= Sangat Setuju

Variabel orientasi pasar diukur dengan 5 item pernyataan namun 1 indikator tidak signifikan, sehingga dalam penelitian untuk selanjutnya digunakan 4 indikator saja. Berikut ini merupakan deskripsi jawaban dari responden mengenai variabel orientasi pasar dapat dilihat pada Tabel 5.8

Tabel 5.8
DESKRIPSI VARIABEL ORIENTASI PASAR

Indikator	Sangat Setuju		Setuju		Netral		Tidak Setuju		Sangat Tdk Setuju	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X.1	13	10,83	70	58,33	33	27,5	2	1,7	2	1,7
X.2	0	0,00	48	40	32	26,7	40	33,3	0	0,00
X.3	0	0,00	51	42,5	25	20,8	44	36,7	0	0,00
X.4	1	8,33	9	7,5	18	15	70	58,3	22	18,33

Sumber : Lampiran 4 diolah

Variabel orientasi pasar diukur dengan 4 item pernyataan. Sebagian besar responden (69,16%) memperhatikan kepuasan pelanggan serta 48 % responden selalu memonitor kepuasan pelanggannya. sebagian besar pelanggan (51%) memperhatikan layanan pasca pembelian. Namun sebagian besar responden (76,63 %) tidak pernah mencari informasi tentang pesaing mereka. Secara keseluruhan orientasi pasar responden relatif tinggi

Kewirausahaan korporasi diukur dengan 6 indikator. Mengenai tanggapan responden mengenai variabel kewirausahaan perusahaan dapat dilihat pada Tabel 5.9

Tabel 5.9
DESKRIPSI KEWIRAUSAHAAN KORPORASI

Indikator	Sangat Setuju		Setuju		Netral		Tidak Setuju		Sangat Tdk Setuju	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
z.1	0	0,00	20	16,7	15	12,5	73	60,8	12	10
z.2	0	0,00	35	29,17	25	20,8	50	41,7	10	8,33

z.3	5	4,16	61	50,83	30	25	24	20	0	0,00
z.4	11	9,16	44	36,7	23	19,7	30	25	12	10
z.5	10	8,33	34	28,3	24	20	40	33,3	12	10
z.6	9	7,5	45	37,5	26	21,7	40	33,3	0	0,00
Rerata %	4,85		33,25		19,95		35,6		6,38	

Sumber : Lampiran 4 diolah

Tabel 5.9 menunjukkan 41,98 % perusahaan memiliki kewirausahaan korporasi rendah, Sebagian besar responden (70,8 %) tidak rutin memperbaiki proses produksi, 51.1% tidak melakukan riset untuk pengembangan produk, dan 43,3% tidak berani mengambil resiko memasuki pasar baru.

Strategi bersaing defennder yaitu strategi mempertahankan pasar yang dimiliki, banyak dipilih IKM, 67,5 % perusahaan memilih strategi ini. 29,16 % perusahaan memilih strategi analyzer, yaitu selalu menganalisis strategi pesaing untuk menentukan aktivitas perusahaan, dengan demikian dapat disimpulkan 29,16 % perusahaan merupakan imitator, hanya 25,8% perusahaan yang memilih strategi prospektor yaitu mengutamakan inovasi untuk memenangkan persaingan. Mengenai strategy bersaing ini untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.10 berikut

Tabel 5.10
Strategi Bersaing Perusahaan

No	Strategi bersaing	Jumlah Perusahaan	Persentase
1	Prospektor	31	25,8
2	Defender	54	67,5
3	Analyzer	35	29,16
	Jumlah	120	100

Sumber : Lampiran I diolah

54,95% perusahaan mempunyai kinerja yang tidak bagus Hal ini terjadi antara lain disebabkan 68,33 % perusahaan memiliki tingkat perputaran tenaga kerja yang tinggi, 64,16% perusahaan memiliki laba yang rendah dibawah target yang telah ditentukan ,

64,2 % produk baru perusahaan ditolak/tidak diteriam pasar 69,99 % tidak memperoleh jumlah pelanggan baru seperti yang telah direncanakan Untuk detail kinerja perusahaan dapat dilihat pada table 5.11 berikut

Tabel 5.11
DESKRIPSI VARIABEL KINERJA PERUSAHAAN

Indiktr	Sangat Setuju		Setuju		Netral		Tidak Setuju		Sangat tdkSetuju	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Y.1	0	0,00	16	13,3	22	18,3	42	35	40	33,33
Y.2	10	8,33	36	30	41	34,16	30	25	3	2,5
Y.3	0	0,00	32	26,7	37	30,83	41	34,16	10	8,33
Y.4	0	0,00	18	15	25	20,83	57	47,5	20	16,66
Y.5	0	0,00	11	9,17	25	20,83	64	53,33	20	16,66
Y.6	10	8,33	26	21,7	26	21,7	53	44,16	5	4.16
Y.7	0	0,00	8	6,7	35	29,16	51	42,5	26	21,7
Rert	2,37		17,51		25,12		40,19		14,76	

Sumber : Lampiran I diolah

5.4 Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Berdasar hasil pengolahan data dengan MRA (*Moderat Regression Analysis*), diketahui bahwa Hipotesis 1 yang menyatakan Orientasi pasar mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dengan arti lain semakin meningkat *market orientation* perusahaan maka semakin meningkat pula kinerja perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari besarnya tingkat signifikansi sebesar 0,026 masih lebih rendah dibanding tingkat signifikansi yang ditentukan yaitu 0,05. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Kotler (2012)

Hipotesis 2 yaitu interaksi orientasi pasar dengan kewirausahaan korporasi memperkuat hubungan kausal orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan terbukti. dengan arti lain kewirausahaan korporasi memoderasi pengaruh orientasi pasar

terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari besarnya tingkat signifikansi yaitu 0,042 masih dibawah tingkat tignifikansi yang ditentukan yaitu 0,05

Mengenai hasil pengolahan data dengan menggunakan MRA yang digunakan sebagai dasar dalam pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 5.12 berikut

Tabel 5.12
Hasil Analisis *Moderat Regression Analysis*

Model	Standardized Coefficients	t	Sig
X1	0,258	5,913	0,026
Z1	0,565	10,934	0,042
X1*Z1	0,059	1,301	0,013
R	: 0,441	F test : 5,581	
R2	: 0,194	Sig : 0,048	

Sumber lampiran 3 analisis MRA

Berdasar hasil analisis sub groups, Hipotesis 3 yaitu strategi bersaing perusahaan memoderasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan hal ini dapat dilihat pada nilai R2 dan hasil uji Chow.

Dalam studi ini dilakukan 3 analisis sub group yaitu 1) Group prospector dengan defender 2) group prospector dengan analyzer dan 3) group defender dengan analyzer

Untuk analisis sub group pertama yaitu prospector dan defender dilihat dari nilai R2 untuk regresi observasi prospector sebesar 0,638, untuk regresi observasi defender sebesar 0,345 untuk regresi observasi analyzer sebesar 0,446. Dengan membandingkan nilai R2 ini dapat disimpulkan bahwa variable strategi bersaing memoderasi hubungan kausal orientasi perusahaan terhadap kinerja perusahaan pengaruh yang paling besar adalah pada strategi kelompok perusahaan yang

menerapkan strategi prospector. Mengenai hasil regresi dapat dilihat pada table 5.13 berikut

Tabel 5.13
Ringkasan Hasil Regresi pada subgroup

	Prospect	Deffendr	Analyzer	Ttl obser 1 (prospect defender)	Totl obser 2 (prospect analyzer)	Ttl observ 3 (analyzer defender)
Residual Sum of Square	3,234E9	5,722E8	4,663E8	3,108E10	4,744E9	3,999E9
R	0,799	0,587	0,668	0,801	0,856	0,687
R Square	0,638	0,345	0,446	0,642	0,733	0,472

Sumber lampiran 4 analisis sub group

Hasil uji Chow untuk analysis subgroup 1 yaitu prospector dan defender

$$F \text{ hitung} = \frac{3,108E9 - (3,234E9 + 5,722E8)/2}{(3,234E9 + 5,722E8)/(31+54-4)}$$

$$= 29,020779228$$

Nilai F hitung 29,020779228 dibandingkan, dengan nilai F table dengan df 2 dan 81 dengan tingkat signifikansi 0,05 diperoleh nilai F table sebesar 3,15. Oleh karena F hitung > F table, maka dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi antar sub-kelompok observasi yaitu kelompok analyzer dan defender berdeda secara signifikan

Hasil Uji Chow untuk analysis subgroup 2 yaitu prospector dan analyzer

$$F \text{ hitung} = \frac{4,744E9 - (3,234E9 + 4,663E8)/2}{(3,234E9 + 4,663E8)/(31+35-4)}$$

$$= 87,43804556$$

Nilai F hitung 87,4380 dibandingkan, dengan nilai F table dengan df 2 dan 62 dengan tingkat signifikansi 0,05 diperoleh nilai F table sebesar 3,15. Oleh karena F hitung > F

table, maka dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi antar sub-kelompok observasi yaitu kelompok prospector dan analyzer berbeda secara signifikan

Hasil Uji Chow untuk analisis subgroup 3 yaitu analyzer dan defender

$$F \text{ hitung} = \frac{3,999E9 - (4,663E8 + 5,722E8)/2}{(4,663E8 + 5,722E8) / (35 + 54 - 4)}$$

$$= 12,115671641$$

Nilai F hitung 12,115671641 dibandingkan, dengan nilai F table dengan df 2 dan 85 dengan tingkat signifikansi 0,05 diperoleh nilai F table sebesar 3,15. Oleh karena F hitung > F table, maka dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi antar sub-kelompok observasi yaitu kelompok analyzer dan defender berbeda secara signifikan

Berdasar hasil uji Chow dalam analisis sub group, terdapat perbedaan yang signifikan diantara ke tiga sub groups yaitu prospector, defender dan analyzer. Hasil uji Chow ini sesuai dengan hasil uji R square yaitu strategi pemasaran memoderasi hubungan kausal orientasi pasar dengan kinerja pemasaran

BAB 6

SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Orientasi pasar mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM di Jawa Timur. Semakin tinggi orientasi perusahaan maka akan semakin tinggi pula kinerja perusahaan. Hasil ini mendukung pendapat Kotler *and* Keller, 2009:16; Jaworski *and* Kohli, 1993; Pelham *and* Wilson, 1996; Narver *and* Slater, 2000; Alan, *et al.*, 2003; Kotler, 2012; yang menyatakan bahwa orientasi pasar meningkatkan kinerja perusahaan

Kewirausahaan korporasi dan strategi bersaing mampu menjelaskan kenapa terjadinya *research gap* antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan. Perbedaan hasil riset tersebut dimungkinkan strategi bersaing perusahaan yang berbeda. Demikian halnya dengan adanya kewirausahaan korporasi yang tinggi akan memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja

6.2 Keterbatasan Penelitian dan Saran

Dalam studi ini digunakan strategi bersaing dari Miles & Snow, pada penelitian selanjutnya diharapkan akan digunakan strategi bersaing yang lain seperti strategi Porter dan Kotler.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah dalam pengumpulan data digunakan 2 metode sekaligus yaitu interview langsung, dan dengan surat (baik melalui post maupun elektronik -mail). Hal ini dimungkinkan akan berdampak pada hasil data yang bias, pada penelitian selanjutnya diharapkan digunakan metode pengumpulan data yang konsisten.

Dalam studi ini jumlah perusahaan yang diuji pada masing masing sub group

memiliki selisih relative besar, khususnya pada kelompok defender yang jumlahnya hamper 2 kali lipat dengan kelompok lain, hal ini dapat berdampak pada hasil riset, Pada penelitian selanjutnya diharapkan untuk digunakan pengukuran strategi bersaing dengan data interval, supaya lebih memperkuat hasil studi ini

DAFTAR PUSTAKA

- Alan, Tse; Sin, Leo; Yau, Oliver and Chow, Raymond, 2003. "Market Orientation and Business Performance in A Chinese Business Environment" *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp 227-239. Anderson, J. C. and Sullivan, M. W. "The Antecedents and consequences of firms". *Marketing Science*, Vol. 12, pp 43-125.
- Appiah- Adu, K., Market Orientation and Performance : Do The Findings Established in Large Firms Hold in The Small Business Sector?. *European Journal of marketing*, 1997 pp 1-26.
- Athuahene-Gima, K., 1996. "Market Orientation and Performance : Empirical Test in a Transition Economy". *Journal of Innovation management*, No.12, pp 275-293.
- Bennett, R. C. and Cooper R. G., 1979. "Beyond The Marketing Concept". *Business Horizons*, Vol. 22, pp 76-83.
- Bhuiyan, S. N., 1997. "Exploring Market Orientation in banks : an empirical examination in Saudi Arabia". *Journal Service Marketing*, Vol. 11, pp 317-328.
- Chang, T. Z. and Chen, S. J., 1998. "Market Orientation Service and business provitability : A Conceptual Model Empirical Evidence". *Journal of Service Marketing*, Vol. 12, p. 246-264.
- Cooper, Donald R. and Schinder, Pamela, 2001. *Business Research Methods*, Seventh edition, New York : Irwin/Mc. Graw-Hill.
- Frambach, Ruud; Prabhu, Jaideep and Verhallen, Theo, 2003. The Influence of Business Strategy on New Product Activity : The Role of Market Orientation. *International Journal Research in Marketing*, p. 377-397.
- Hartini, Sri dan Setyawan, Hendry, 2006, "Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Bisnis dengan Inovasi sebagai Variabel Moderator pada Industri Mebel Kayu. *Dinamika Sosial*, LPPM Unair.
- Hartini, Sri 2008, Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kualitas produk, Inovasi perusahaan, Keunggulan bersaing dan Kinerja perusahaan kecil Menengah di Jawa Timur
- Hooley, Graham; Saunders, John and Nigel, Piercy, 2004. *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, England : FT Prentice Hall.
- Javalgi, Rajshekar; Whipple, Thomas and Ghosh, Amit, 2005. "Market Orientation, Strategic Flexibility and Performance : Implications for Services Providers". *Journal of Service Marketing*, pp 212-221.

- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K., 1993. "Market Orientation : Antecedent and Consequences". *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp 53-70.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J., 1990. Market Orientation : The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp 1-18.
- Kotler, P. and Keller, D., 2009. *Marketing Management*, 12th edition, New Jersey : Prentice Hall International Inc.
- Langerak, Fred, 2003. "The Effect of Market Orientation on Positional Advantage and Organizational Performance". *Journal of Strategic Marketing*, p. 93-115.
- Narver, J. C. and Slater, S. F., 2000. "Total Market Orientation, Business Performance and Innovation." *Working Paper Series Marketing Science Institute*, Vol. 116.
- , 1990. The Effect of A Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp 20-35.
- Pelham, A. M., 2000. Market Orientation and Other Potential Influence on Performance : in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, pp 48-67.
- Piercy, N. F., Harris, L. C. and Lane, N., 2002. Market Orientation and Retail Operatives Expectation, *Journal of Business Research*, pp 261-273.
- , 1993. *Competitive Advantage*, Collier Macmillan Publishers.
- , 1998 *Competitive Advantage Creative and Sustaining Superior Performance*, With a New Introduction, New York : The Free Press.
- Prajogo, Daniel and Sohal, Amrik, 2003. The Relationships Between TQM Practices, Quality Performance and Innovation Performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 20, No. 8, pp 901-918.
- Ranchhod, Ashok, 2004, *Marketing Strategies : A Twenty-first Century Approach*, England : Prentice Hall.
- Rickarson, and Gordon, W., 1985. A Strategic Approach to Evaluating Manufacturing Performance, *Interface* Vol. 15, pp 43-60.

Kami sangat berterima kasih, atas kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner berikut dengan lengkap, teliti dan obyektif. Sumbangan jawaban akan menjadi data bagi penelitian kami dengan Judul: Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja perusahaan dengan moderasi strategi bersaing dan corporate entrepreneurship. Data ini semata-mata untuk kepentingan ilmiah penelitian Kami akan menjaga kerahasiaan jawaban dan tidak akan disalah gunakan .

Karakteristik Perusahaan:

- 1. Umur Perusahaan :
- 2. Alamat perusahaan (Kota) :
- 3. Wilayah Pemasaran : (Bisa lebih dari 1)
 - a. Regional
 - b. Nasional
 - c. Expor (Sebutkan Negara Tujuan)
(.....)
- 4. Jenis Pasar yang dilayani :
 - a.Pasar individual (langsung pengguna)
 - b.Pasar bisnis (dijual ke perusahaan)
 - c.Pasar individual dan pasar bisnis
- 5. Jumlah Tenaga Kerja : Laki-laki : orang
: Perempuan : orang
- 6. Jenis Produk Yang dihasilkan :
- 7. Jumlah pimpinan di perusahaan : manajer
Yaitu manajer 1.
2.
3.

Apakah diantara manajer perusahaan tersebut merupakan pemilik Perusahaan
a. Ya b. Tidak

Jika Saudara menjawab ya, sebutkan jabatan manajer yang diampu pemilik perusahaan

.....

Pilihlah pernyataan yang sesuai dengan kondisi di perusahaan Anda, beri tanda √ pada kolom sesuai kenyataan di perusahaan anda

Menjadi perusahaan terbesar adalah tujuan perusahaan saat ini, Cara yang dilakukan adalah terdepan dengan inovasi. Produk baru perush kami menyebabkan perubahan berarti dalam industri ini. Pesaing sering menjadikan sistem manajerial kami sebagai tolok ukur.	
Mempertahankan posisi perusahaan adalah tujuan perusahaan saat ini, Perusahaan sudah puas dengan apa yang diperoleh, Perusahaan selalu beraktivitas rutin, Perusahaan akan melakukan cara/strategy yang berbeda hanya ketika pesaing /perusahaan lain melakukan aktivitas yang berdampak pada perusahaan kami, Perusahaan cepat respon pada aksi pesaing yang mengancam.	
Perusahaan kami selalu menganalisis kegiatan pesaing/perusahaan lain. Kegiatan pesaing tersebut menjadi acuan dalam menyusun strategi kami untuk tetap exist. Inisiatif/ide strategy perusahaan selalu berdasar aktivitas yang dilakukan pesaing.	

	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sgt Tdk Setuju
X.1	Tujuan perusahaan mengutamakan pada kepuasan pelanggan					
X.2	Perusahaan memonitor kebutuhan pelanggan secara reguler/teratur					
X.3	Perusahaan memperhatikan layanan pada pelanggan pasca penjualan					
X.4	Perusahaan mencari informasi tentang aktivitas pesaing secara reguler/teratur					
X.5	Perusahaan mendiskusikan kekuatan dan kelemahan pesaing secara reguler/teratur					
Z.1	Proses produksi diperbaiki terus menerus untuk meningkatkan produktivitas					
Z.2	Perusahaan sering melatih karyawan dalam menghadapi perkembangan teknologi berkaitan dengan proses produksi					
Z.3	Perusahaan kami banyak melakukan penelitian untuk menciptakan produk baru					
Z.4	Karyawan di perusahaan kami sering memberikan ide produk baru					
Z.5	Perusahaan kami banyak menciptakan modifikasi produk baru					
Z.6	Perusahaan kami banyak mengembangkan ide baru dalam mengelola bisnis					
Z.7	Perusahaan kami mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam mengelola bisnis					
Y1	Perputaran tenaga kerja di perusahaan kami di banding target relatif rendah					
Y.2	Waktu memproduksi per unit produk di perusahaan kami di banding target relatif cepat					
Y.3	Laba sebelum pajak di perusahaan kami di banding target relatif tinggi					

Y.4	Dengan hasil sama biaya distribusi di perusahaan kami relatif lebih murah dibanding target					
Y.5	Pertumbuhan penjualan di perusahaan kami relatif lebih tinggi di banding target					
Y.6	Jumlah pelanggan baru perusahaan kami di banding target relatif banyak					
Y.7	Tingkat komplain pelanggan di perusahaan kami di banding target relatif rendah					
Y.8	Jumlah produk baru yang diterima pasar dibanding target relatif tinggi					
Y.9	Pertumbuhan penjualan produk baru di perusahaan kami dibanding target relatif tinggi					
Y.10	% produk baru yang sukses diperusahaan kami di banding target relatif tinggi					

Terima kasih