

DISERTASI

**TRANSFORMASI PROSES BISNIS DARI ORIENTASI PASAR
KE ORIENTASI INOVASI SERTA PENGARUHNYA TERHADAP
KINERJA PEMASARAN UKM SUTRA WAJAU
DI SULAWESI SELATAN**

*THE BUSINESS PROCESS TRANSFORMATION FROM MARKET
ORIENTATION OF INNOVATION ORIENTATION AND ITS EFFECT
ON MARKET PERFORMANCE OF SILK SMALL-MEDIUM
ENTERPRISES (SME) IN SOUTH SULAWESI*

**NURHILALIA
P0500316001**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2019**

DISERTASI

**TRANSFORMASI PROSES BISNIS DARI ORIENTASI PASAR
KE ORIENTASI INOVASI SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA
PEMASARAN UKM SUTRA WAJO DI SULAWESI SELATAN**

disusun dan diajukan oleh :

**NURHILALIA
P0500316001**

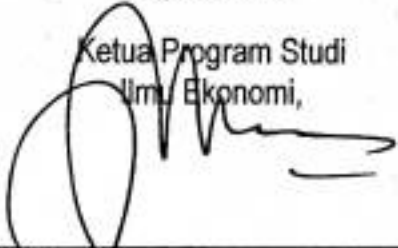
telah dipertahankan dalam sidang ujian disertasi
pada tanggal **26 Agustus 2019** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

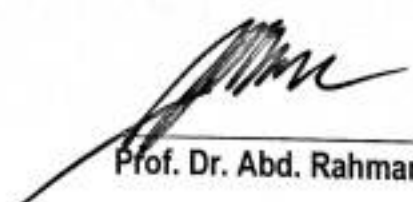
Tim Promotor


Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE.,M.Si
Promotor


Prof. Dr. Mahlia Muis, SE.,M.Si
Kopromotor I


Dr. Jusni, SE.,M.Si
Kopromotor II

Ketua Program Studi
Ilmu Ekonomi,

Dr. Anas Iswanto Anwar, SE.,MA

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin,

Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE.,M.Si

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

N a m a : Nurhilalia
NIM : P0500316001
Program Studi : Ilmu Ekonomi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa Disertasi yang berjudul :

Transformasi Proses Bisnis Dari Orientasi Pasar Ke Orientasi Inovasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran UKM Sutra Wajo Di Sulawesi Selatan

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip di dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dari daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, Agustus 2019

Yang membuat pernyataan,



Nurhilalia

PRAKATA

Bismillaahi Rohmaani Rohim

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga dapat menyelesaikan pendidikan doktor pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Hasanuddin dengan Disertasi berjudul "Transformasi Proses Bisnis Dari Orientasi Pasar Ke Orientasi Inovasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran UKM Sutra Wajo Di Sulawesi Selatan".

Sembah sujud ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada Terkhusus untuk ayahanda alm. H. Muhammadong Salman, ibunda alm. Hj. Saheribanong Size, kakanda alm. H. Nurul Azikin, adikda alm Nurlia, mertua alm. H.A. Muhammad Saleh Dg.Paware dan Hj. Andi Rajeng. Suami tercinta, Dr.H.A. Muhammad Yusuf Saleh,SE.,M.Si serta anak-anakku tersayang Yulia Yunita Yusuf,S.ST,SE.,MSA.,Ak, A. Lolo Sinrang Arisaputra,ST.,M.Eng, Yulia Puspita Yusuf,S.H., A. Muhammad Mulia Aqsha Yusuf, dan A. Muhammad Mulia Ananda Yusuf, serta cucunda tercinta A. Aslan Hanan Ware Lasinrang

Penulis meyakini bahwa kesempurnaan hanya milik Allah, proses konsultasi, tahapan penelitian hingga penulisan disertasi ini tidak terlepas dari dukungan banyak pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan penghargaan, rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A., Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan mengikuti pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi Sekolah Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin periode 2019-sekarang, yang telah membantu proses administrasi.
3. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc Dekan Sekolah Pasca Sarjana Periode 2018-sekarang yang telah memberikan kesempatan mengikuti pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar.
4. Bapak Dr. Anas Iswanto Anwar, SE., MA Ketua Program Studi (KPS) Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Hasanuddin periode 2019-sekarang, yang banyak membantu proses kelengkapan administrasi.
5. Bapak Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si Ketua Program Studi (KPS) Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Hasanuddin periode 2014-2018.
6. Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si Promotor yang banyak memabri support,ide cemerlang, dan motivasi selama proses penulisan Disertasi.
Ibu Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.Si dan Bapak Dr. Jusni, SE., M.Si Co-Promotor yang banyak memberi support masukan dan koreksi penyempumaan selama proses penulisan Disertasi.
7. Ibu Dr. Indrianawati Usman,SE.,M.Sc Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Airlangga, Surabaya, Jawa Timur) Penilai *eksternal*, yang banyak memberi masukan, arahan warna untuk kesempumaan disertasi ini.

8. Tim penilai *Internal* dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Hasanuddin (Bapak, Prof. Dr. Muhammad Asdar, SE., M.Si, Bapak Prof. Dr. Syamsu Alam, SE., M.Si, Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Laba, SE., M.BA, Dra. Andi Reni Syamsuddin, M.Si., Phd. Dr. Nuraeni Kadir, SE., M.Si) yang banyak memberikan masukan dan saran sejak awal usulan penelitian sampai penyelesaian Disertasi ini.
9. Segenap dosen, Keluarga besar Dosen Alumni Kelas Sore Unhas dan Civitas Akademika dalam lingkup Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin.
10. Bapak Prof. Dr. Ir. Muhammad Anshar, M.Si, PhD Direktur Politeknik Negeri Ujung Pandang periode 2019-sekarang
11. Bapak Dr. Bahri, SE., M.Si Ketua Jurusan Akuntansi Direktur Politeknik Negeri Ujung Pandang, Ibu Dra. Hasia Munir, SE., M.Com., Ak., CA Sekretaris Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Ujung Pandang dan seluruh Civitas Akademika Politeknik Negeri Ujung Pandang
12. Seluruh teman-teman Doktorat angkatan 2016
13. Semua pihak yang tidak penulis sebutkan.

Makassar, 19 Agustus 2019

Nurhilalia

**"Memberi dalam beberapa hal
lebih dari menerima,
jika yang dipunya hanya buah fikir,
berikan buah fikir
yang berguna bagi orang lain
sudah merupakan wujud bantuan
bermanfaat bagi sesama"
(Nilai yang diwariskan dari orang tua)**

ABSTRAK

NURHILALIA, Transformasi Proses Bisnis Dari Orientasi Pasar Ke Orientasi Inovasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran UKM Sutra Wajo Di Sulawesi Selatan (dibimbing oleh **Abdul Rahman Kadir, Mahlia Muis, dan Jusni**)

Purpose: Studi ini menganalisa keterkaitan antara variabel koordinasi inter-fungsi, orientasi pesaing, orientasi pelanggan dan orientasi inovasi yang telah di kembangkan oleh Narver & Slater (1990) atau yang dikenal dengan Strategi Orientasi Pasar terhadap kinerja pemasaran UKM Sutra, melalui hubungan direct maupun indirect effect.

Research Design and Method: Studi ini menggunakan sampel 168 responden yang merupakan para pelaku UKM sutera pada sebelas kecamatan pengrajin Sutra di Kabupaten Wajo – Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan periode waktu antara Januari – Juni 2019. Metode analisis data menggunakan CB-SEM PLS. Tahapan pengujian hasil analisis melalui beberapa tahap: tahap pertama, analisis deskripsi variabel, tahap kedua pengujian goodness of fit model melalui algorithm analysis (AVE, C.R, Cronbach Alpha, R-square). Tahap ketiga yakni tahap pengujian hipotesis melalui bootstrapping untuk menganalisa hubungan direct and indirect effect.

Result: Studi ini memberikan gambaran bahwa dominasi koordinasi antar fungsi dapat terwujud sampai pada peningkatan kinerja pemasaran jika para pelaku usaha UKM sutera berorientasi pada pesaing, pelanggan dan orientasi inovasi yang kompleks. Relevansi teori resource-based view (RBV) dan teori S-C-P memberikan gambaran strategi optimalisasi sumberdaya bagi para pelaku usaha sutera untuk mengambil langkah strategi meliputi penggunaan akses teknologi digital untuk strategi pemasaran dan kebutuhan promosi demi menjangkau pasar dan konsumen yang lebih luas. Disamping itu konsep RBV dan S-C-P juga memberikan gambaran strategis untuk pelaku usaha terkait tentang inovasi produk dan inovasi layanan serta urgensi regenerasi demi menjaga kesinambungan produk unggulan dimasa yang akan datang.

Keywords: Orientasi Pasar, Kinerja Pemasaran, Kordinasi antar fungsi, orientasi inovasi



ABSTRACT

NURHILALIA, *The Business Process Transformation From Market Orientation Of Innovation Orientation And Its Effect On Market Performance Of Silk Small-Medium Enterprises (Sme) In South Sulawesi* (supervised by **Abdul Rahman Kadir, Mahlia Muis, dan Jusni**)

Purpose: This study analyzes the relationship between inter-function coordination variables, competitor orientation, customer orientation and innovation orientation that has been developed by Narver & Slater (1990), also known as Market Orientation Strategy on SME Sutera's marketing performance, through direct and indirect effect relationships.

Research Design and Method: This study uses a sample of 168 respondents who are silk SME entrepreneurs in eleven Silk Craftsman sub-districts in Wajo Regency - South Sulawesi Province, Indonesia. Data collection using a questionnaire with a period of time between January - June 2019. Methods of data analysis using CB-SEM PLS. The stages of testing the results of analysis go through several stages: the first stage, analysis of variable descriptions, the second stage tests the goodness of fit model through algorithm analysis (AVE, CR, Cronbach Alpha, R-square). The third stage is the hypothesis testing stage through bootstrapping to analyze the direct and indirect effect relationship.

Result: This study illustrates that the dominance of coordination between functions can be realized up to the improvement of marketing performance if silk business SMEs are competitively oriented, customers and complex innovation orientation. The relevance of the resource-based view (RBV) theory and SCP theory provides an overview of resource optimization strategies for silk business actors to take strategic steps including the use of digital technology access to marketing strategies and promotional needs in order to reach broader markets and consumers. Besides that the concepts of RBV and SCP also provide a strategic picture for business actors related to product innovation and service innovation and the urgency of regeneration in order to maintain the continuity of superior products in the future.

Keywords: Market Orientation, Market Performance, Inter-function Coordination, Innovation Orientation.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	21
1.3. Tujuan Penelitian	23
1.4. Manfaat Penelitian	24
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	26
2.1. <i>Teori Resource Based View (RBV)</i>	26
2.2. <i>Teori Sctructure Conduct Performance (SCP)</i>	31
2.3. Beberapa Teori tentang Orientasi Proses Bisnis ..	35
2.4. Beberapa Teori tentang Orientasi Pasar	38
2.5. Beberapa Teori tentang inovasi	41
2.6. Beberapa Teori tentang kinerja pemasaran	44
2.7. Hubungan Antar Variabel	45
2.8. Penelitian Terdahulu	53
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	61
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian	61
3.2. Hipotesis Penelitian	64
BAB IV METODOLOGI PENELITIAN	66
4.1. Rancangan Penelitian	66
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	66

4.3.	Populasi dan Sampel Penelitian	67
4.4.	Jenis dan Metode Pengumpulan Data	70
4.5.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	72
4.6.	Metode Analisis Data	77
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	81
5.1.	Hasil Penelitian	81
5.2.	Hasil Analisis Data	87
5.3.	Pembahasan	115
5.4.	Temuan Penelitian	146
5.5.	Keterbatasan Penelitian	148
BAB VI	SIMPULAN DAN SARAN	150
6.1.	Simpulan	150
6.2.	Saran	152
	DAFTAR PUSTAKA	154
	LAMPIRAN	188

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Text	Halaman
2.1	Hubungan <i>Structure- Conduct – performance</i>	33
3.1	Skema Kerangka Konseptual	62
5.1	Model Struktural Boostraping	98
5.2	Nilai <i>Outers Loading Cronbach Alpha</i>	101
5.3	Nilai <i>Outers Loading Composite Reliability</i>	102
5.4	Nilai <i>Outers Loading AVE</i>	102
5.5	Uji <i>predictors (f-square)</i>	105
5.5	Analisis Path <i>Direct and Indirect Effect</i>	114
5.6	Alat Tenun Sutra Gedongan	118
5.7	Corak Kain sarung Bugis	120

DAFTAR TABEL

Tabel	Text	Halaman
1.1	Perkembangan Unit Usaha Pertenunan Sutera Kabupaten Wajo - Sulawesi Selatan	33
2.1	Matrix Penelitian Terdahulu	54
3.1	Perbedaan Penelitian Sebelumnya dengan Disertasi Ini	64
4.1	Variabel dan Jenis Variabel	73
4.2	Variabel, cara pengukuran dan indikatornya	74
5.1	Banyaknya Pengusaha Kecil (PK) dan Pengusaha Menengah (PM) yang Dibina Kabupaten Wajo, 2013-2017	83
5.2	Distribusi Frekuensi Data Responden	84
5.3	Distribusi Frekuensi Data Responden	85
5.4	Distribusi Frekuensi Variabel Koordinasi Antar Fungsi	87
5.5	Analisis Deskriptif Variabel Koordinasi Antar Fungsi	88
5.6	Distribusi Frekuensi Variabel Orientasi Pelanggan	89
5.7	Analisis Deskriptif Variabel Orientasi Pelanggan.....	90
5.8	Distribusi Frekuensi Variabel Orientasi Pesaing	90
5.9	Analisis Deskriptif Variabel Orientasi Pesaing	91
5.10	Distribusi Frekuensi Variabel Orientasi Inovasi	92
5.11	Analisis Deskriptif Variabel Orientasi Inovasi	94
5.12	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pemasaran	95
5.13	Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pemasaran	96
5.14	<i>Goodness of Fit Model</i>	98
5.15	Uji <i>R-square</i> (R^2)	103
5.16	Uji <i>f-square</i> (f^2)	104
5.17	Uji Multikolinearitas	106
5.18	<i>Direct Effect</i> dan Pengujian Hipotesis	106
5.19	<i>Indirect Effect</i>	109
5.20	Hypothesis result (Direct and Indirect Analysis)	121
5.21	Strategi Inovasi Bagi Pengembang Industri Sutra Wajo	143
5.22	Tipologi Strategi Inovasi Bagi Pengembangan Industri Sutra Wajo	145

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Prioritas pengembangan ekonomi nasional di Indonesia adalah Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) (Bappenas, 2016b). UMKM menjadi tulang punggung sistem ekonomi kerakyatan untuk mengurangi permasalahan kemiskinan dan pengembangannya mampu memperluas basis ekonomi serta dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan perekonomian daerah dan ketahanan ekonomi nasional. Agar UKM sutra dapat bertahan dan berkelanjutan, maka dibutuhkan pola strategi yang tepat guna untuk menjaga eksistensi UKM sutra di arus perdagangan bebas (Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional, 2016). Saat ini kita berada di tengah gerakan perubahan sebagai akibat trend globalisasi dan ekonomi milenium ketiga, dimana kita menghadapi tantangan perubahan yang sangat besar, yang dipicu oleh sejumlah kekuatan penggerak dari berbagai arah dan dimensi (Dai, Luo, Liao, & Cao, 2015). Perusahaan tidak hanya bertanggung jawab terhadap pemegang saham melainkan juga terhadap komunitas yang lebih besar, akibatnya muncul tuntutan perusahaan untuk mengadopsi sejumlah paradigma baru yang lebih sensitive, fleksibel dan mampu beradaptasi dengan kebutuhan dan harapan stakeholder dalam menghadapi lingkungan yang dinamis dan selalu berubah (Tullberg, 2013).

Diera distrupsi dan perubahan yang bergerak tanpa jeda, tidak semua organisasi sudah siap berubah. Ada yang menyadari keharusan bertransformasi, namun sulit menentukan darimana perubahan harus dimulai (Powell, 2015). Ada juga yang sudah melangkah bertransformasi, tetapi belum mampu membidik secara cermat area perubahan dan area orientasi strategi yang harus dibenahi. Belum lagi risiko upaya transformasi yang dilakukan menemukan jalan buntu karena niat untuk berubah tidak didukung upaya kreatif dan inovatif (Dereli, 2015). Belajar dari krisis yang pernah melanda di berbagai negara belakangan ini, telah mendorong sejumlah pakar ekonomi global untuk mengevaluasi kembali dan mengkaji ulang arti penting peran dari usaha kecil dan menengah. Saat terjadi krisis ekonomi di penghujung 1997 - 1998, hanya sektor UKM yang dapat bertahan dari krisis ekonomi tersebut bahkan menjadi penyokong perekonomian di masa itu. Selama masa krisis ekonomi tersebut tahun 1997/1998 mayoritas UKM tetap beroperasi dengan jumlah yang terus bertambah di pasca krisis ekonomi melalui pemanfaatan modal sendiri dan penggunaan bahan baku lokal (Hendra Kusuma, 2017). Menurut Jenis usaha UKM mampu menghadapi terpaan badai krisis dan juga memiliki kemampuan pulih lebih cepat dibandingkan dengan unit usaha yang lebih besar (Bappenas, 2016a).

Di Indonesia, data Badan Pusat Statistik memperlihatkan, pasca krisis ekonomi tahun 1997-1998 jumlah UKM tidak berkurang, justru meningkat terus, bahkan mampu menyerap 85 juta hingga 107 juta tenaga kerja sampai tahun 2012 (Bappenas, 2016b). Pada tahun itu, jumlah

pengusaha di Indonesia sebanyak 56.539.560 unit. Dari jumlah tersebut, Usaha Kecil dan Menengah (UKM) sebanyak 56.534.592 unit atau 99.99%. Sisanya, sekitar 0,01% atau 4.968 unit adalah usaha besar. Data tersebut membuktikan, UKM merupakan pasar yang sangat potensial bagi industri jasa keuangan, terutama bank untuk menyalurkan pembiayaan. Karena sekitar 60 - 70% pelaku UKM belum memiliki akses pembiayaan perbankan (BAPPENAS, 2017). Pembangunan sektor industri oleh pemerintah, terutama Usaha Kecil dan Menengah (industri kecil) yang telah dilakukan pemerintah telah membawa awal era industrialisasi bagi bangsa dan Negara Indonesia. Berdasarkan pengalaman sebelumnya peran industri kecil sangat penting dalam menciptakan kesempatan kerja sehingga dapat meningkatkan pendapatan masyarakat (Bappenas, 2016b).

Akan tetapi, dibalik kesuksesan para pelaku usaha kecil dan menengah ini bukan berarti lancar tanpa kendala. Permasalahan Usaha Kecil dan Menengah pada bidang pemasaran terfokus pada tiga hal, yaitu permasalahan persaingan pasar dan produk (Aboelmaged, Administration, & Emirates, 2018), permasalahan akses terhadap informasi pasar dan permasalahan kelembagaan pendukung Usaha Kecil dan Menengah (Rivard, Raymond, & Verreault, 2006). Produk yang dihasilkan UKM sering kali masih kalah bersaing dengan produk yang dihasilkan oleh usaha besar (Török, Tóth, & Balogh, 2018), baik dari segi inovasi produk, kualitas produk, maupun distribusi produk. Persaingan antara sesama pelaku UKM dan persaingan dengan usaha besar seringkali menjadi

hambatan bagi UKM untuk mengembangkan dan memperluas usahanya. Bahkan, persaingan usaha yang semakin kompetitif tidak jarang menjadi salah satu pemicu bangkrutnya usaha berskala kecil ini (Dereli, 2015). Salah satu penyebab rendahnya kinerja UKM disebabkan oleh rendahnya penguasaan atau pengembangan ilmu pengetahuan (S. Ibrahim & Heng, 2015). Hal ini menuntut pihak UKM untuk mengimplementasikan manajemen pengetahuan khususnya dalam hal penciptaan pengetahuan. Salah satu keunikan pengetahuan adalah ketika pengetahuan dalam UKM diimplementasikan dan dibagikan secara intensif maka pengetahuan yang dimiliki oleh UKM akan terus bertambah. Pengetahuan yang dikelola dengan efektif dan efisien dapat menghasilkan UKM yang mampu beradaptasi terhadap kondisi persaingan pasar, terus melakukan inovasi, dan memiliki kapabilitas pemecahan masalah yang terukur untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Distanont & Khongmalai, 2018).

Proses bisnis memiliki peran penting dalam sebuah perusahaan. Rangkaian proses usaha yang baik dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan diri sekaligus meningkatkan efisiensi yang didapatkan. Proses bisnis bukan sekedar langkah standar dalam sebuah perusahaan, namun menjadi poin penting yang menentukan kinerja operasional perusahaan. Tidak hanya secara internal, proses bisnis yang dilakukan perusahaan juga akan mempengaruhi bagaimana perusahaan memberikan pelayanan kepada konsumen. Proses bisnis terjadi dalam setiap lini operasi dan dalam setiap fungsi dalam perusahaan. Inovasi dalam proses bisnis tidak harus selalu besar. Inovasi dalam hal-hal kecil

namun memiliki impact yang besar juga penting dilakukan, misalnya birokrasi perusahaan yang dibuat menjadi lebih simple. Langkah-langkah yang panjang harus dibuat pendek. Selain itu, juga harus dapat memberikan apa yang dijanjikan kepada konsumen dengan tepat waktu . Secara internal, inovasi proses bisnis meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan, sedangkan secara eksternal dapat mengoptimalkan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, loyalitas terhadap perusahaan juga dapat dibangun dengan baik.

Sebagai salah satu bagian dari usaha kecil dan menengah, industri tenun sutera di Kabupaten Wajo Provinsi Sulawesi Selatan merupakan sektor yang dominan diantara industri lainnya. Provinsi Sulawesi Selatan merupakan sentra industri sutera yang terbesar di Indonesia, sementara Kabupaten Wajo memiliki unit usaha tenun terbanyak diantara kabupaten lainnya. Industri tersebut masih berupa usaha rumah tangga (*home industry*), dengan pangsa pasar sebesar 8 persen dari total industri tenun yang ada. Salah satu kabupaten di Provinsi Sulawesi Selatan yang terkenal dengan potensi kerajinan kain sutera adalah kabupaten Wajo - Sulawesi Selatan. Industri pertenunan sutera merupakan kegiatan yang paling banyak di geluti oleh pelaku persuteraan di Kabupaten Wajo - Sulawesi Selatan, Hal ini di latar belakang oleh produk kain sutera yang di hasilkan mempunyai nilai kegunaan yang di padukan dengan nilai estetika budaya setempat. Perpaduan nilai tersebut menghasilkan karakteristik yang tersendiri yang mencirikan produk kain sutera khususnya sarung khas Sengkang (lipa " *sabbe to sengkang* = sarung sutera Sengkang).

Dibawah ini menjelaskan tentang data perkembangan industri pertenunan kain sutera di kabupaten Wajo - Sulawesi Selatan 5 tahun terakhir.

Tabel 1.1 Perkembangan Unit Usaha Pertenunan Kain, Sutera dan Non Sutra Kabupaten Wajo - Sulawesi Selatan

Tahun	Unit Usaha	Tenaga Kerja (Orang)	Investasi (Rupiah)	Nilai Produksi (Rupiah)	Nilai Bahan Baku (Rupiah)
2013	5.481	17.708	9.684.125	124.285.150	64.485.000
2014	5.634	17.904	9.789.525	124.289.679	71.650.000
2015	5.787	18.100	8.789.525	139.500.000	72.082.000
2016	5.940	18.308	8.789.525	139.500.000	72.082.000
2017	6.093	18.510	9.789.525	139.211.165	71.906.970

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2019

Berdasarkan Tabel 1 diatas dapat dilihat perkembangan unit usaha industri pertenunan sutera di Kabupaten Wajo - Sulawesi Selatan mengalami peningkatan dari jumlah unit usaha dan juga jumlah tenaga kerja. Perkembangan nilai investasi mengalami peningkatan kecuali pada tahun 2015 – 2016, hal ini kontradiksi dengan naiknya unit usaha dan jumlah tenaga kerja di tahun 2015 – 2016. Nilai investasi yang mengalami penurunan tersebut di tahun 2015-2016 tapi mengakibatkan nilai produksi pada tahun 2015-2016 juga mengalami kenaikan. Kendati sukses, bukan berarti bisnis kain sutera di Sengkang tidak pernah menemui hambatan. Kendala bahan baku kerap menjadi momok bagi para perajin tenun di kota Wajo - Sulawesi Selatan (Rina Maryanti, 2014). Fenomena yang

ditemukan di masyarakat, seperti pada kasus pengembangan usaha pensuteraan yang ada di Kabupaten Wajo - Sulawesi Selatan yang dahulu dikenal sebagai pemasok produksi sutera yang terbesar di Sulawesi Selatan, namun saat ini gairah masyarakat menurun untuk menekuni usaha tenun sutera alam. Kesenjangan yang menjadi permasalahan dihadapi oleh masyarakat yang bergelut di bidang pensuteraan dikarenakan rendahnya tingkat persepsi kewirausahaan yang dimiliki dan tidak memiliki strategi pengembangan usaha yang maju dan berkembang (Kadir, 2018). Hal ini tentu berkaitan dengan semangat entrepreneurship dan *business strategy* (Kubičková, Votoupalová, & Toulová, 2014) dan (Elrehail, 2018). Selain daripada itu tingkat penggunaan teknologi dalam industri pertenunan sutera di Kabupaten Wajo - Sulawesi Selatan lebih dominan menggunakan perangkat teknologi tradisional (Muhammad Syukur, Arya Hadi Dharmawan, Satyawan Sunito, 2014).

Penelitian tentang persuteraan di Sulsel relatif banyak, namun masalah-masalah tersebut tidak terintegrasi secara komprehensif atau masing-masing masalah berdiri sendiri. Dari beberapa riset/kajian, publikasi di berbagai media, dan lokakarya diperoleh gambaran mengenai berbagai permasalahan dalam rangka pengembangan persuteraan alam di Sulawesi Selatan khususnya di Kabupaten Wajo sebagai berikut : 1) Permodalan dan Pembiayaan. Berdasarkan keterangan Bapak Wakil Gubernur Sulawesi Selatan tentang kemerosotan produksi benang sutera di daerah ini (Sulsel) diantaranya, karena sebagian petani sutera beralih usaha, dan menghadapi kendala permodalan untuk pengembangan

budidaya sutera (Rumi, 2017). 2) Terdapatnya keterbatasan tenaga ahli dan tenaga terampil, sumber daya manusia yang menguasai teknis, penyuluhan dan manajemen kegiatan persuteraan alam masih relatif terbatas. Jumlah maupun penyebarannya merupakan kendala dalam usaha persuteraan alam di Indonesia. Hal ini disebabkan masih rendahnya produktivitas daun murbei dan kokon ulat sutera, sehingga penghasilan yang diperoleh masyarakat masih rendah.

Oleh karena itu, usaha untuk meningkatkan produksi daun murbei perlu terus dilakukan, antara lain melalui peningkatan teknik pemeliharaan tanaman murbei (H. Ibrahim, Amanah, S.Gani, & Pumaningsih, 2013) disamping itu Persuteraan di Sulsel mengalami kendala yang cukup berat. Yakni, minimnya ketersediaan bahan baku di hulu (Harbi, Nurrochmat, & Kusharto, 2016). 3) Teknologi. Teknologi yang digunakan oleh petani/pengrajin sutera alam relatif masih tradisional, sehingga mutu dan jumlah produksi relatif masih rendah sehingga diperlukan alih teknologi untuk dapat lebih meningkatkan produksi (baik jumlah maupun kualitas) yang masih belum optimal/lancar, hal tersebut dapat dilihat dari tidak adanya industri hilir (pabrik) yang menampung produktifitas pengrajin ulat sutera membuat pengembangan ulat utera di Sulsel tersendat. 4) Selain teknologi, rendahnya Produksi dan Keuntungan Petani. Hal ini disebabkan pengelolaan usahatani murbei dan kokon sutera belum efisien, baik secara teknis maupun efisiensi harga akibat rendahnya pemakaian faktor produksi lahan, intensitas tanaman murbei, pupuk urea, dan tenaga kerja (Rina Maryanti, 2014). 5). Akses pasar yang masih sulit

dijangkau oleh para petani dan perajin mengakibatkan lambatnya proses pemasaran hasil produksi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Sulsel masih terkendala permodalan dan pemasaran, juga manajemen. Demikian terungkap dalam rapat evaluasi pelaksanaan pameran Smart Anging Mammiri (SAM) II, Persoalan lain yang perlu diperhatikan dalam pengembangan produksi sutera adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pemasaran (Andadari, 2005).

Sejumlah tantangan tersebut di atas sudah lama menjadi pokok pembahasan yang terus berulang di kalangan pelaku persuteraan alam baik lokal (Sulawesi Selatan) maupun nasional. Hanya saja berbagai upaya tersebut belum menawarkan solusi atau menghasilkan sebuah kebijakan dan komprehensif, yang dapat membuat kondisi persuteraan alam di Kabupaten Wajo, Sulawesi Selatan menjadi lebih baik. Sehingga yang dibutuhkan saat ini adalah merumuskan sebuah model peningkatan kinerja usaha kecil dan menengah (Rumi, 2017), (H. Ibrahim et al., 2013). Beberapa teori yang dapat menjelaskan persoalan kinerja bisnis adalah teori paradigma SCP (structure conduct performance) dicetuskan oleh (Lynch, Mason, Beresford, & Found, 2012) yang mengemukakan bahwa struktur (structure) suatu industri akan menentukan bagaimana para pelaku industri berperilaku (conduct) yang pada akhirnya menentukan kinerja (performance) industri tersebut. Salah satu kerangka dasar dalam analisis ekonomi industri adalah hubungan antara Struktur-Perilaku-Kinerja atau *Structure-Conduct-Performance* (S-C-P). Struktur (*structure*) suatu industri akan menentukan bagaimana para pelaku industri berperilaku

(conduct) yang pada akhirnya menentukan kinerja (*performance*) industri tersebut. S-C-P (*Structure-Conduct-Performance*) merupakan tiga kategori utama yang digunakan untuk melihat kondisistruktur pasar dari persaingan yang terjadi di pasar. Struktur sebuah pasar akan mempengaruhi perilaku perusahaan dalam pasar tersebut yang secara bersama-sama menentukan kinerja sistem pasar secara keseluruhan.

Dipenelitian lain mengemukakan bahwa, teori SCP bersama teori *resource-based of the firm* merupakan perbaikan dari teori biaya transaksi dan teori keagenan (Barney, 1991). Permasalahan dalam suatu industri bukan hanya mengapa suatu perusahaan eksis dalam suatu industri, namun juga mengapa dalam industri yang sama kinerja suatu perusahaan berbeda, dengan perusahaan lain. Disisi lain penelitian serupa juga berusaha menjawab pertanyaan tersebut dengan mengembangkan teori SCP (Lynch et al., 2012) . Hanya saja apa yang dikembangkan oleh keduanya memiliki tujuan yang berbeda dengan perkembangan teori SCP pada saat ini. Pada awalnya, teori SCP dimanfaatkan untuk membantu pemerintah mengurangi bahaya perusahaan yang kurang kompetitif. Adapun teori SCP pada saat ini bermanfaat sebagai manajemen strategis perusahaan.

Selain teori SCP, teori lain yang terkait kinerja perusahaan adalah *Resource Based View* (RBV) dimana bahasan teorinya adalah mengintegrasikan orientasi lingkungan persaingan (orientasi pasar) terhadap strategi (inovasi) sehingga implikasinya berdampak pada kinerja perusahaan, sedangkan pengaruh kapabilitas terhadap strategi dan

implikasinya pada kinerja perusahaan merupakan fokus bahasan teori *Resource Based View* (RBV). Teori RBV menyatakan bahwa kinerja perusahaan ditentukan oleh posisi unik perilaku strategik perusahaan dalam menanggapi persaingan pasar (Lorenzo, Rubio, & Garcés, 2018), (Hitt, Ireland, Sirmon, & Trahms, 2011), (Rivard et al., 2006). Teori ini menekankan pentingnya peran pasar yang kompetitif sebagai penentu perilaku perusahaan yang kemudian memberikan implikasi pada kinerja perusahaan.

Modifikasi teori organisasi Industri ke dalam teori RBV dipelopori oleh (Porter & Van der Linde, 1995) dengan lima kekuatan yang intinya menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang superior tergantung pada posisi unik perusahaan dalam lingkungan kompetitif yang terbentuk dari lima kekuatan persaingan sebagai berikut: kekuatan pembeli, ancaman pesaing baru, kekuatan pemasok, ancaman substitusi dan intensitas persaingan. Posisi unik untuk memperoleh keunggulan daya saing dan kinerja superior hanya dapat diperoleh dengan menerapkan salah satu strategi generik yaitu biaya rendah, keunikan produk dan fokus (Porter & Advantage, 1985), (Porter & Van der Linde, 1995)

Selain teori yang telah dikemukakan di atas, terdapat juga beberapa penelitian tentang kinerja perusahaan terutama kinerja pemasaran, diantaranya yang menyatakan bahwa setiap pemikiran dari top manajemen mengenai tujuan dari setiap proses organisasi adalah untuk mendapatkan peningkatan kinerja keuangan (Ioanid, Deselnicu, & Militaru, 2018), secara eksplisit disebutkan yaitu peningkatan laba dan

aset-aset perusahaan. Organisasi dengan mengimplementasikan orientasi proses bisnis telah banyak mengalami keberhasilan seperti adanya peningkatan kinerja bisnis dari sebuah organisasi yang berorientasi pada proses. Sebuah tim yang berorientasi pada lingkungan kerja dan rasa kepemilikan yang kuat juga merupakan unsur penting dari suatu organisasi yang berorientasi proses bisnis (Ioanid et al., 2018).

Literatur yang luas tentang manajemen proses bisnis (Fondas, 1993) (Hammer & Champy, 1993), (Burlton, 2014), menunjukkan bahwa organisasi dapat meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan dengan mengadopsi sebuah pandangan proses bisnis. Untuk menganalisis tingkat adopsi konsep bisnis, dapat menggunakan orientasi proses bisnis. Tetapi teori yang di kemukakan tersebut bertentangan dengan hasil penelitian (Wong & Saunders, 1993) menyebutkan bahwa hubungan antara orientasi proses bisnis dengan kinerja keuangan adalah dinyatakan tidak signifikan secara statistik.

Selain orientasi proses bisnis, orientasi lain yang ikut berdampak pada kinerja perusahaan adalah orientasi pasar. Beberapa hasil penelitian telah membuktikan adanya hubungan yang kuat antara orientasi pasar dengan kinerja (Alpkan, Şanal, & Ayden, 2012a), (Commer Soc Sci, Hussain, Rahman, & Ali Shah, 2016), sedangkan hasil penelitian lainnya tidak mendukung adanya hubungan positif antara orientasi pasar dengan kinerja organisasi (Han, Kim, & Srivastava, 1998), (Jaworski & Kohli, 1993). Namun pada umumnya hasil penelitian yang menguji hubungan kausal antara orientasi pasar dengan kinerja organisasi memberikan

kesimpulan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi (Bhuiyan, 1998), (Deshpande, Farley, & Webster, 1993), (Harris & Ogbonna, 2001), (Jaworski & Kohli, 1993), (Matsuno & Mentzer, 2000), (Selnes, Jaworski, & Kohli, 1996).

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh (Ellis, 2006) dalam penelitiannya "Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons", menyatakan bahwa bukti kuantitatif yang diperoleh dari meta-analisis dari 56 penelitian (58 sampel) yang dilakukan di 28 negara membuktikan bahwa pada umumnya orientasi pasar menentukan kinerja perusahaan. Temuan (Ellis, 2006) mendukung temuan (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005) yang melakukan penelitian dengan judul "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assesment of Its Antecedents and Impact on Performance". Studi ini menyatakan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Perusahaan yang memiliki tingkat orientasi pasar yang tinggi akan memiliki kinerja pemasaran yang tinggi. Hal ini karena perusahaan yang memiliki derajat orientasi pasar yang tinggi akan memiliki keunggulan kompetitif dalam hal; kualitas produk, kualitas pelayanan, inovasi produk dan biaya (Sittimalakorn & Hart, 2004). Sedangkan (Chang & Chen, 1998) menyatakan bahwa perusahaan yang telah menerapkan orientasi pasar akan dapat lebih memberikan pelayanan yang lebih baik sehingga dapat memuaskan pelanggannya dan dapat memperoleh keuntungan bisnis yang lebih tinggi.

Namun demikian penelitian yang menguji hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja organisasi dengan menggunakan indikator kinerja pemasaran seperti market share, pertumbuhan penjualan, kepuasan konsumen dan loyalitas konsumen masih memberikan hasil yang kontradiksi. Beberapa penelitian yang lain memberikan hasil yang berbeda yaitu (Jaworski & Kohli, 1993) dengan penelitiannya yang berjudul "*Market Orientation: Antecedent and Consequences*" dalam penelitian tersebut (Jaworski & Kohli, 1993) menggunakan dua sampel penelitian, dengan ukuran sampel 222 Strategi Bisnis Unit dan 230 manajer di Amerika Serikat. Hasil penelitiannya baik pada sampel satu maupun pada sampel dua menyatakan bahwa orientasi pasar tidak memiliki pengaruh terhadap market share. Penelitiannya yang dilakukan oleh (Harris & Ogbonna, 2001) terhadap 241 manajer di Inggris, dengan menggunakan indikator kinerja pemasaran pertumbuhan penjualan, memberikan kesimpulan bahwa orientasi pasar tidak memiliki pengaruh terhadap pertumbuhan penjualan yang diukur secara subyektif maupun secara obyektif. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Deshpandé & Farley, 2004) juga memperoleh temuan bahwa orientasi pasar tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan dan market share. Penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Pelham, 1997) yang menyatakan bahwa orientasi pasar tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap pertumbuhan penjualan dan market share. Penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Selnes et

al., 1996) yang menyatakan bahwa orientasi pasar tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap market share.

Hasil penelitian tentang pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran masih banyak memberikan hasil yang berbeda, akan tetapi para ahli dan praktisi terus meyakini bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Agarwal, Krishna Erramilli, & Dev, 2003). Akan tetapi keyakinan ini disertai dengan keraguan, misalnya (Deshpande et al., 1993) menyatakan bahwa barangkali yang menyebabkan orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja organisasi adalah inovasi, tetapi apakah orientasi pasar membantu meningkatkan inovasi pasar belum jelas (Han, et al., 1998). Disamping itu (Han et al., 1998) juga menyatakan bahwa adanya rantai variabel yang hilang antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran, sehingga (Han et al., 1998) menekankan perlunya penelitian lebih jauh mengenai peranan inovasi untuk menghasilkan kinerja yang baik, khususnya mengenai inovasi teknis dan inovasi administratif serta bagaimana implementasinya terhadap kinerja pemasaran. Beberapa penelitian yang menguji tentang hubungan kausal antara orientasi pasar dengan inovasi juga masih memberikan hasil yang saling berbeda. (Han et al., 1998) melakukan penelitian terhadap 134 bank di wilayah Amerika Serikat bagian Barat-Tengah, memperoleh temuan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif terhadap inovasi baik inovasi teknis maupun inovasi administratif. Temuan (Han et al., 1998) didukung oleh (Morgan & Strong, 1998) dalam penelitiannya yang berjudul "Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in

Industrial Firm", memperoleh temuan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif terhadap budaya inovatif perusahaan dan budaya inovatif perusahaan memiliki pengaruh terhadap derajat inovasi perusahaan, disamping itu dalam penelitian ini juga diperoleh temuan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh terhadap keinovatifan produk baru.

Penelitian terhadap 201 General Manajer Hotel bertaraf internasional di Amerika Serikat diperoleh temuan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif terhadap inovasi, inovasi ini akan mendorong tercapainya kinerja subyektif dalam perusahaan, yang pada gilirannya akan mendorong tercapainya kinerja obyektif dalam perusahaan, dengan demikian maka perusahaan yang memiliki derajat orientasi pasar yang tinggi akan lebih inovatif dibandingkan dengan pesaingnya (Agarwal et al., 2003). Penelitian (Agarwal et al., 2003) juga didukung oleh (Kirca et al., 2005) yang menyatakan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif terhadap keinovasian perusahaan. (Mavondo, Chimhanzi, & Stewart, 2005) dalam penelitiannya yang dilakukan di Australia dengan responden para pengusaha yang bergerak dalam teknologi maju, penyedia jasa profesional dan industri rumah sakit dengan responden sebanyak 227 diperoleh temuan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif terhadap inovasi produk, inovasi administratif dan inovasi proses. (Tajeddini, Trueman, & Larsen, 2006) yang melakukan penelitian pada usaha kecil dan menengah yang bergerak dalam usaha pembuatan jam tangan di Swiss juga menemukan bahwa terdapat pengaruh positif orientasi pasar terhadap inovasi. Penelitian lain yang mendukung yaitu

penelitian yang dilakukan oleh (Lado & Maydeu-Olivares, 2001) menyatakan bahwa terdapat korelasi positif antara orientasi pasar dengan derajat inovasi dan kinerja inovasi, baik pada perusahaan Asuransi di Uni Eropa maupun di Amerika.

Beberapa penelitian di atas telah mampu menjelaskan dengan tegas mengenai hubungan kausal antara orientasi pasar dengan inovasi. Namun beberapa penelitian lainnya memberikan temuan yang berbeda. (Verhees & Meulenbergh, 2004) melakukan penelitian pada 152 usaha kecil dan menengah yang bergerak dalam pengembangan usaha Bunga Mawar di Belanda dalam penelitian tersebut Verhees menyatakan bahwa *customer market intelligences influences product innovation positively or negatively, depending on whether the innovativeness of the owner in the new product domain is weak or strong*. Berdasarkan pada pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa intelegensi konsumen dapat berpengaruh positif dan negatif terhadap inovasi produk, tergantung pada wewenang keinovasian pemilik dalam mengembangkan produk baru kuat atau lemah.

Penelitian lain yang dilakukan oleh (Kurtinaitienė, 2005) pada perusahaan operator mobile telecommunications di 15 negara yang tergabung dalam Uni Eropa, diperoleh temuan bahwa tidak terdapat pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi. Hasil penelitian (Kurtinaitienė, 2005) sesuai dengan hasil penelitian (Lawton & Parasuraman, 1980) yang menyatakan tidak terdapat pengaruh antara implementasi konsep pemasaran dengan inovasi produk. Sedangkan (Lukas & Ferrell, 2000) juga menyatakan bahwa orientasi konsumen tidak memiliki pengaruh

terhadap pengembangan produk baru. (Lukas & Ferrell, 2000) dalam penelitian tersebut juga menyatakan bahwa hubungan antara orientasi pasar dengan inovasi masih terpecah-pecah dan belum meyakinkan.

Inovasi merupakan fungsi yang penting dalam manajemen, karena inovasi berhubungan dengan kinerja perusahaan, hal ini telah dibuktikan oleh (Damanpour & Evan, 1984) (Damanpour, Szabat, & Evan, 1989), (Zahra & George, 2002). Bahkan menurut (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2016) menyatakan bahwa *return on innovation* rata-rata mencapai 50 persen atau lebih dari total pendapatan perusahaan. Secara lebih khusus dalam hubungannya antara inovasi dengan kinerja pemasaran beberapa peneliti juga telah membuktikan adanya pengaruh positif inovasi dengan kinerja pemasaran. (Agarwal et al., 2003) menguji pengaruh inovasi terhadap kinerja obyektif yang diukur dengan tingkat hunian dan market share, dan kinerja obyektif yang diukur dengan menggunakan kualitas pelayanan dan kepuasan konsumen. Penelitian (Agarwal et al., 2003) tersebut memperoleh temuan bahwa inovasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pemasaran baik yang diukur dengan pendekatan obyektif (tingkat hunian dan market share) maupun dengan pendekatan subyektif (kualitas pelayanan dan kepuasan konsumen). Sedangkan (Im & Workman, 2004) juga melakukan penelitian dalam kaitannya dengan inovasi dan kinerja pemasaran, dalam penelitian yang dilakukan terhadap 106 perusahaan yang bergerak dalam teknologi tinggi di Amerika Serikat diperoleh temuan bahwa kreatifitas dalam pengembangan produk dan program pemasaran yang baru memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Namun beberapa penelitian lainnya justru memberikan hasil yang berbeda yaitu (Mavondo et al., 2005) menyatakan bahwa inovasi produk tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas pemasaran. Disamping (Mavondo et al., 2005), (Darroch, 2005) dalam penelitiannya pada bidang industri di New Zeland juga menemukan bahwa inovasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja baik yang diukur dengan kinerja keuangan maupun kinerja non keuangan yaitu market share dan pertumbuhan penjualan.

Berdasarkan fenomena di atas, maka disusun alasan penelitian sebagai berikut : **Alasan pertama** dalam penelitian ini didasarkan atas adanya *research gap*. Oleh karena itu dengan temuan empirik dalam studi transformasi proses bisnis dari orientasi pasar ke orientasi inovasi produk serta pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran Usaha Kecil dan Menengah sutra Wajo di Sulawesi selatan akan lebih membantu kejelasan dalam meningkatkan kinerja pemasaran usaha kecil dan menengah. **Alasan kedua** adalah dengan membangun model teoritikal yang dikembangkan dari beberapa teori, beberapa kajian literatur yang relevan sehingga dapat membantu para akademisi untuk melakukan pengembangan pada penelitian yang akan datang. Penelitian terhadap studi transformasi proses bisnis dari orientasi pasar ke orientasi inovasi produk serta pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran Usaha Kecil dan Menengah sutra Wajo di Sulawesi selatan masih sangat menarik dan peluang untuk mengembangkannya masih luas dengan melibatkan berbagai teori dan literature yang memadai. Teori-teori yang dilibatkan

adalah *Resources Based View (RBV)*. Alasan ketiga adalah masih kurangnya studi kinerja pemasaran Usaha Kecil dan Menengah utamanya industri sutera yang menggunakan variabel orientasi proses bisnis, orientasi pasar, orientasi dan inovasi produk, sehingga temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan kepada pemerintah dalam pengambilan kebijakan dalam meningkatkan kesejahteraan para industri Usaha Kecil dan Menengah. Alasan keempat adalah belum adanya penelitian yang menghubungkan antara orientasi proses bisnis dengan orientasi pasar serta dampaknya pada orientasi produk dan kinerja pemasaran sebagai satu kesatuan model peningkatan kinerja pemasaran Usaha Kecil dan Menengah, sehingga dapat dijadikan sebagai kebaruan penelitian atau novelty penelitian ini

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kajian teoritis dan empirikal dalam latar belakang penelitian yang dikemukakan, maka dapat diidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Koordinasi antar fungsi berpegaruh positif dan signifikan pada orientasi pelanggan ?
2. Apakah Koordinasi antar fungsi berpegaruh positif dan signifikan pada orientasi pesaing ?
3. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi inovasi ?

4. Apakah orientasi pesaing berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi inovasi?
5. Apakah orientasi inovasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pemasaran ?
6. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh langsung terhadap kinerja pemasaran?
7. Apakah orientasi pesaing berpengaruh langsung terhadap kinerja pemasaran?
8. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan variabel orientasi inovasi sebagai variabel intervening?
9. Apakah koordinasi antar fungsi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi pelanggan dan orientasi inovasi sebagai variabel intervening?
10. Apakah orientasi pesaing berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi inovasi sebagai variabel intervening?
11. Apakah koordinasi antar fungsi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi pesaing dan orientasi inovasi sebagai variabel intervening?
12. Apakah koodinasi antar fungsi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi pelanggan sebagai variabel intervening?

13. Apakah koodinasi antar fungsi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi pesaing sebagai variabel intervening?
14. Apakah koodinasi antar fungsi berpengaruh terhadap orientasi inovasi dengan menjadikan orientasi pelanggan sebagai variabel intervening?
15. Apakah koordinasi antar fungsi berpengaruh terhadap orientasi inovasi dengan menjadikan orientasi pesaing sebagai variabel intervening?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang dan masalah penelitian yang telah diformulasikan, berikut ini dapat ditentukan tujuan penelitian:

1. Untuk menganalisis pengaruh Koordinasi antar fungsi berpegaruh positif dan signifikan pada orientasi pelanggan
2. Untuk menganalisis pengaruh Koordinasi antar fungsi berpegaruh positif dan signifikan pada orientasi pesaing
3. Untuk menganalisis pengaruh orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi inovasi
4. Untuk menganalisis pengaruh orientasi pesaing berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi inovasi
5. Untuk menganalisis pengaruh orientasi inovasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pemasaran
6. Untuk menganalisis pengaruh orientasi pelanggan berpengaruh langsung terhadap kinerja pemasaran

7. Untuk menganalisis pengaruh orientasi pesaing berpengaruh langsung terhadap kinerja pemasaran
8. Untuk menganalisis pengaruh orientasi pelanggan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan variabel orientasi inovasi sebagai variabel intervening
9. Untuk menganalisis pengaruh koordinasi antar fungsi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi pelanggan dan orientasi inovasi sebagai variabel intervening
10. Untuk menganalisis pengaruh orientasi pesaing berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi inovasi sebagai variabel intervening
11. Untuk menganalisis pengaruh koordinasi antar fungsi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi pesaing dan orientasi inovasi sebagai variabel intervening
12. Untuk menganalisis pengaruh koordinasi antar fungsi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi pelanggan sebagai variabel intervening
13. Untuk menganalisis pengaruh koordinasi antar fungsi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi pesaing sebagai variabel intervening
14. Untuk menganalisis pengaruh koordinasi antar fungsi berpengaruh terhadap orientasi inovasi dengan menjadikan orientasi pelanggan sebagai variabel intervening

15. Untuk menganalisis pengaruh koordinasi antar fungsi berpengaruh terhadap orientasi inovasi dengan menjadikan orientasi pesaing sebagai variabel intervening

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini terdiri dari manfaat teoritis dan manfaat praktis. Manfaat teoritis adalah merupakan kontribusi dari hasil penelitian ini dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang pemasaran. Manfaat praktis merupakan kontribusi hasil penelitian ini pada masyarakat pada umumnya dan khususnya bagi UKM Sutra Wajo serta pemerintah. Manfaat teoritis dan manfaat praktis masing-masing dijelaskan sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis dalam penelitian ini yaitu:

Merumuskan suatu model peningkatan kinerja pemasaran Usaha Kecil dan Menengah melalui transformasi proses bisnis dari orientasi pasar ke orientasi inovasi produk. Memberikan kontribusi bagi agenda penelitian yang akan datang pada bangunan model teoritik yang secara keseluruhan belum diuji secara empirik

2. Manfaat praktis dalam penelitian ini yaitu:

- a. Pemilik dan manajer dari UKM sutra wajo, memperoleh informasi cara meningkatkan kinerja pemasaran usahanya
- b. Menjadi referensi bagi pimpinan Dinas koperasi, UKM dan Perindustrian Kabupaten Wajo dan Provinsi Sulawesi Selatan, dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan UKM di Sulsel.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori *Resource Based View* (RBV)

RBV membahas mengenai sumber daya dan kemampuan internal perusahaan serta hubungannya dengan pengambilan keputusan strategis. Selain itu, RBV menjelaskan bagaimana sumber daya perusahaan mempengaruhi hasil dan proses yang kompetitif secara eksternal. Tambahan dari RBV adalah faktor persaingan perusahaan dan peranan dari sumber daya internal pada perusahaan dalam menentukan hasil yang kompetitif. RBV merupakan teori yang berakar dalam perekonomian,

Rumelt (1984), **Burney**,(1986,1991) dan **Dierick Cool** (1989), memberikan kontribusi terhadap perkembangan RBV manajemen. **Burney** memberikan gambaran formal sumber daya organisasi yang bernilai (berharga, sulit ditiru, langka dan tidak bisa digantikan, menghasilkan SCA (Strategy Comparative Advantage).

Teori RBV memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan (Penrose & Penrose, 2009). Asumsi RBV yaitu bahwa perusahaan bersaing berdasarkan sumber daya dan kemampuan. Perbedaan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan perusahaan pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif (M. A. Peteraf, 1993). Sumber daya perusahaan dapat dibagi menjadi tiga macam yaitu, berwujud, tidak berwujud dan sumber daya manusia

(Todericiu & Stăniț, 2015). Dinamika kemampuan merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan, mempertahankan, atau mengubah kemampuan perusahaan lainnya (Gilmer, Miller, Bauer, & LeDonne, 1982).

Menurut RBV, strategi dilakukan dengan mengalokasikan sumber daya kepada kebutuhan pasar pada saat kemampuan perusahaan pesaing tidak mencukupi sehingga akan memberikan hasil yang efektif bagi perusahaan. Sumber daya dan kemampuan perusahaan merupakan hal yang penting dalam strategi tingkat bisnis. Dan sumber daya bernilai yang dapat mempengaruhi berbagai usaha yang dilakukan perusahaan merupakan hal yang penting dalam strategi tingkat korporasi (D. R. Montgomery & Buffington, 1997). Pada tingkat bisnis, para peneliti telah meneliti hubungan antara sumber daya dan keberlangsungan keunggulan kompetitif (Dierickx & Cool, 1989), (Barney, 1991) (M. A. Peteraf, 1993). Fokus RBV yaitu apa yang dapat membuat sumber daya menjadi superior dan mengapa para pesaing tidak bisa mendapatkan, menciptakan atau meniru sumber daya yang lebih baik dengan mudah. Jawabannya adalah karakteristik sumber daya dan kemampuan yang disebut sebagai 'aset strategis' (Amit & Schoemaker, 1993) Aset strategis seperti budaya perusahaan yang secara sosial kompleks, bersifat diam dan menyebabkan kebiasaan telah menjadi perhatian.

Pada Tingkat korporasi juga memperhatikan bagaimana aset strategis mempengaruhi kinerja perusahaan (C. A. Montgomery & Hariharan, 1991). Pengaruhnya tidak hanya berdasarkan pada

karakteristik sumber daya, tetapi juga pada mekanisme komunikasi dan koordinasi perusahaan. Faktor-faktor ini memungkinkan perusahaan mengembangkan aset strategis hingga pada kegiatan usahanya. Kinerja suatu perusahaan bergantung pada konsistensi internal diantara ketiga elemen 'strategi segitiga korporasi' tersebut sumber daya, usaha, dan mekanisme organisasi, dimana didalamnya termasuk struktur, sistem dan proses organisasi. (Edvinsson & Malone, 1997).

Hal penting lainnya dalam strategi korporasi adalah bagaimana sumber daya membawa pertumbuhan perusahaan. Aset strategis, misalnya, dapat mengurangi masuknya perusahaan ke dalam pasar baru (Lieberman & Montgomery, 1998). Aset strategis dapat memberikan jalan pada strategi akuisisi sama seperti petunjuk pengambilan keputusan investasi. Keberhasilan pertumbuhan dan keberlangsungan perusahaan, akan bergantung pada pengembangan sumber daya baru sama seperti mengeksploitasi sumber daya yang lama (Wernerfelt, 1984). Ini juga terjadi pada perubahan kondisi eksternal. Dengan demikian, RBV juga memperhatikan pembelajaran organisasi, akumulasi pengetahuan, kemampuan pengembangan, dan proses perubahan asosiasi (Helfat & Raubitschek, 2000). Dinamika RBV memberikan perhatian pada hubungan hal-hal tersebut (Helfat & Raubitschek, 2000). Satu sisi pada RBV dengan hubungan sinergi pada model RAP berfokus pada sumber daya manajerial, yang disebut sebagai pimpinan yang memiliki keahlian dan kemampuan (Castanias & Helfat, 2001). Penelitian ini memandang manajemen puncak perusahaan sebagai sumber daya penting dalam

mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan dari para pesaingnya (Castanias & Helfat, 2001). Kemampuan manajerial manajer puncak, termasuk kemampuan dalam memimpin perusahaan akan berbeda seiring terjadinya perubahan waktu (Adner & Helfat, 2003). Manajer puncak dengan kemampuan yang tinggi dapat menghasilkan keuntungan finansial yang besar baik bagi perusahaannya maupun bagi dirinya sendiri.

Permasalahannya sederhana yaitu, strategi pada tingkat bisnis harus konsisten dengan strategi tingkat korporasi agar perusahaan terus berkembang (Lieberman & Montgomery, 1998). Pertalian korporasi merupakan aspek yang penting dalam strategi korporasi. Artinya, ada peran lain bagi manajemen puncak, yaitu memastikan strategi tingkat bisnis dan korporasi sesuai. Dengan demikian, manajemen puncak tidak akan membiarkan suatu unit bisnis berdiri atau membuat penambahan sendiri yang dapat merubah arah perusahaan (Francisco dos Reis Neto et al., 2016). Pada perusahaan yang melakukan diferensiasi, terdapat peranan manajemen puncak dalam merancang strategi yang dapat bermain secara unik. RBV pada strategi korporasi memperjelas hal tersebut (Lieberman & Montgomery, 1998). Pada strategi tingkat bisnis RBV menyatakan bahwa perusahaan bersaing berdasarkan pada sumber daya dan kemampuannya (Wernerfelt, 1984). Perusahaan yang memiliki sumber daya yang besar memiliki keunggulan kompetitif dalam bentuk kemampuan untuk menciptakan nilai yang lebih dibandingkan dengan para pesaingnya (M. A. Peteraf & Barney, 2003). Tetapi hal ini harus

direalisasikan dengan menggunakan strategi sebagai penuntun dalam pelaksanaannya.

Untuk memperkirakan nilai sumber daya perusahaan dibutuhkan pengetahuan yang mendalam mengenai area persaingan dan kemampuan para pesaing. Hal ini berarti dibutuhkan pengetahuan mengenai para pelanggan dan permintaannya. Dan juga membutuhkan pengetahuan mengenai kemampuan perusahaan itu sendiri, tetapi yang paling penting diperlukan adanya kebijaksanaan untuk mengetahui batasan kemampuan tersebut. Kebijaksanaan ini dan keinginan untuk mengikuti pelaksanaan strategi dibandingkan dengan rangkaian munculnya peluang mungkin hanya dapat ditemukan pada tingkat manajemen puncak dalam perusahaan. Artinya, manajemen puncak memainkan peran yang penting dalam menentukan strategi pada perusahaan yang melakukan pemusatan. Strategi ini akan memberikan petunjuk apa yang harus dilakukan perusahaan dan, yang lebih penting, apa yang seharusnya tidak dilakukan (M. Peteraf, 1993). RBV memberi perhatian terhadap dinamika organisasi dan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan. RBV menganggap variasi, pemilihan, retensi dan kompetisi sebagai proses yang penting, serta pentingnya rutinitas dan peranan aspirasi dalam mencapai perubahan.

2.2. Teori *Structure-Conduct-Performance* (S-C-P)

Struktur Pasar, Perilaku dan Kinerja merupakan tiga elemen yang dapat menggambarkan industri Indonesia, atau dikenal dengan paradigma

Structure, Conduct and Performance (SCP). SCP digunakan untuk mengukur hubungan ketiganya. Paradigma SCP pertama kali dicetuskan oleh (Lynch et al., 2012) dan model yang paling sederhana yaitu model linier yang dikemukakan oleh (Stephen et al., 2018) yaitu Struktur mempengaruhi perilaku dan perilaku mempengaruhi kinerja. Semakin kecil derajat kompetisi dalam suatu industri, maka keuntungan yang akan diperoleh perusahaan akan semakin besar (Naumann, 1995). Elemen struktur pasar terdiri dari Pangsa Pasar, Konsentrasi Pasar, dan Halangan Masuk. Pangsa pasar adalah seberapa besar suatu perusahaan menguasai pasar yang di perhitungkan dengan persen. Pangsa pasar dalam praktik bisnis merupakan tujuan/motivasi perusahaan. Perusahaan dengan pangsa pasar yang lebih baik akan menikmati keuntungan dan penjualan produk dan kenaikan harga sahamnya (E. a. Ramlawati, 2011).

Struktur pasar mempengaruhi perilaku perusahaan, dari perilaku ini akan menimbulkan strategi untuk mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik (Lynch et al., 2012). Dengan melihat struktur, perusahaan akan mengetahui kekuatan dari sautu perusahaan. Perusahaan akan menetapkan strategi-strategi yang sesuai dengan kekuatan perusahaan pesaing. Strategi-strategi ini yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Sederhananya, pendekatan SCP ini digunakan untuk mengetahui kondisi struktur dan persaingan usaha dalam suatu industri dilihat dari struktur industri, perilaku perusahaan, dan kinerja perusahaan.

Pendekatan ini awalnya digunakan pemerintah untuk menganalisis keadaan suatu industri sehingga dapat melakukan pengawasan terhadap

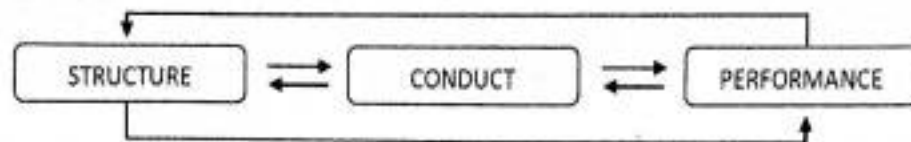
perusahaan yang akan merugikan konsumen. Dalam perkembangannya, pendekatan ini digunakan untuk menjalankan perusahaan sesuai dengan kondisi pasar. Hubungan variabel ini adalah linier yaitu struktur mempengaruhi perilaku, perilaku mempengaruhi kinerja. Pada perkembangannya, hubungan ini bisa dibalik dan saling mempengaruhi.

Beberapa aspek yang dipelajari dalam kaitannya dengan struktur-perilaku-kinerja industri.

1. Aspek kebebasan memilih dan berusaha walaupun masih ada intervensi pemerintah yang pada akhirnya akan berubah menjadi suatu bentuk persaingan,
2. Aspek peluang yang sama, baik dalam pengertian sebagai pembeli dan penjual, maupun dalam kesempatan, dan pemerataan pendapatan,
3. Aspek keadilan dan kewajaran terhadap praktek-praktek bisnis yaitu melalui pelarangan praktek-praktek bisnis yang tidak wajar dan adanya kepastian hukum,
4. Aspek kesejahteraan masyarakat, yaitu efisiensi alokasi sumber-sumber ekonomi, kesempatan kerja, kestabilan harga, kesehatan, dan lingkungan yang bersih,
5. Aspek kemajuan, yaitu adanya kebebasan, keadilan dan kesejahteraan.

Adapun hubungan antara *Structure – Conduct – Performance* seperti yang dikutip dari Talattov (2010) ditampilkan pada Gambar 1:

Hubungan *Structure – Conduct – Performance* (SCP)



Sumber : Talantov, 2010

Gambar 2.1. Hubungan *Structure- Conduct - Performance*

Struktur pasar merupakan suatu variabel yang digunakan untuk menentukan perilaku perusahaan dan interaksi antara perilaku dan struktur pasar menentukan kinerja. Selanjutnya kinerja mempunyai pengaruh terhadap pembentukan struktur. Dalam struktur pasar selain memperhatikan jumlah perusahaan juga harus memperhatikan ukuran atau besaran distribusi dari perusahaan tersebut.

Konsentrasi (pemusatan) merupakan tingkat oligopoli dimana kombinasi pangsa pasar dari perusahaan-perusahaan oligopoli tersebut membentuk suatu tingkatan pemusatan dalam pasar. Penerimaan rata-rata industri yang telah terkonsentrasi akan lebih tinggi daripada penghasilan dari jenis industri yang kurang terkonsentrasi.

Pengertian konsentrasi sangat erat hubungannya dengan pangsa pasar dari perusahaan-perusahaan yang ada dalam suatu industri. Hal ini dapat dimaklumi karena konsentrasi adalah besarnya pangsa pasar yang dikuasai oleh perusahaan relatif terhadap pangsa pasar total yang biasanya diambil dari pangsa pasar perusahaan terbesar dalam industri dimana perusahaan-perusahaan tersebut berada. Semakin besar pangsa pasar yang dikuasai oleh perusahaan-perusahaan tersebut relatif terhadap

pasar total, maka dapat dikatakan bahwa industri tersebut mempunyai tingkat konsentrasi yang tinggi.

Kinerja (*Performance*) . Setiap perusahaan pasti akan mempunyai tujuan untuk menguasai pasar, tujuan itu yang disebut dengan kinerja. Kinerja pasar dapat diartikan sebagai sebuah usaha yang disesuaikan dengan struktur dan perilaku pasar dengan tujuan akhir memperoleh keuntungan. Secara lebih rinci kinerja dapat dilihat dari laba, efisiensi, pertumbuhan (termasuk peluasan pasar), kesempatan kerja, prestise profesional, kesejahteraan personalia, dan juga kebanggaan kelompok. Kinerja tergabung antara kinerja ekonomi dan non ekonomi (Hasibuan, 2011). Kinerja dalam kaitannya dengan ekonomi memiliki banyak aspek, namun biasanya dipusatkan pada tiga aspek pokok yaitu, efisiensi, kemajuan teknologi, dan keseimbangan dalam distribusi. Menurut Jaya (2001) ada 4 tujuan kinerja, yaitu : 1. Efisiensi dalam pengalokasian sumberdaya 2. Kemajuan teknologi dan penggunaannya 3. Keseimbangan dan distribusi. 4. Dimensi lain berupa kebebasan individu dalam memilih, keamanan dari bahaya yang mengancam dan keanekaragaman budaya yang ada.

2.3. Beberapa Teori tentang Orientasi Proses Bisnis

Pada dasarnya, suatu perusahaan besar ataupun kecil pasti memiliki suatu aktivitas bisnis yang terdiri dari proses berlanjut yang dijalankan dalam perusahaan, atau biasa disebut dengan proses bisnis (David J. Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Proses bisnis merupakan

serangkaian kegiatan yang sengaja disusun dan dilakukan untuk menghasilkan sebuah output tertentu yang dapat menjadi trigger bagi aktivitas lainnya atau aktor sebagai pemilik proses. Sehingga dapat diartikan bahwa proses bisnis merupakan serangkaian kegiatan proses independen terkait, yang berhubungan dengan fungsi bisnis perusahaan. Fungsi bisnis dalam kalimat ini diartikan sebagai suatu perusahaan atau organisasi yang menghasilkan sebuah produk atau layanan (AlShathry, 2016). Pentingnya proses bisnis dalam suatu organisasi juga melahirkan manajemen proses bisnis sebagai teknik manajemen yang memastikan optimasi proses bisnis organisasi secara terus-menerus.

Perusahaan atau organisasi yang baik seharusnya memiliki proses bisnis yang terdefinisi dengan baik sebagai salah satu penopang segala kegiatan bisnisnya secara terkonsep, terstruktur, dan berjalan secara berurut dalam setiap aktivitasnya sehingga mencapai efisiensi serta efektivitas yang maksimal (Delgado-Ballester, Palazón, & Pelaez-Muñoz, 2017). (Hammer & Champy, 1993) dan (Weske, 2012) mendefinisikan proses bisnis sebagai sekumpulan aktivitas terkoordinasi yang memiliki standar tertentu berdasarkan fungsional perusahaan dan dikerjakan oleh sekelompok orang atau mesin serta memerlukan satu atau lebih masukan dan membentuk suatu keluaran yang memiliki value sehingga dapat dimanfaatkan (Weske, 2012). Artinya proses bisnis merupakan kumpulan dari aktifitas yang bertujuan mengolah masukan menjadi suatu keluaran yang dibutuhkan. Hasil atau output dari suatu proses terkadang dibutuhkan oleh proses-proses yang lain untuk menghasilkan output yang

berbeda dan selanjutnya secara keseluruhan proses-proses tersebut menghasilkan output yang akan dimanfaatkan oleh pihak eksternal. Sehingga dapat dirumuskan bahwa proses bisnis merupakan sekumpulan aktivitas yang saling terkait satu sama lain, yang memiliki input serta batasan yang jelas sesuai dengan aktivitas bisnis dengan memanfaatkan sumber daya untuk menghasilkan output yang memiliki value bagi pihak eksternal ataupun bagi perusahaan itu sendiri. Dengan adanya proses bisnis yang baik tentu saja arus informasi dan data menjadi lebih cepat dan akurat sehingga dapat membantu dalam pengambilan keputusan terbaik untuk perusahaan. Oleh karena itu perencanaan dan pembuatan model proses bisnis dalam suatu perusahaan harus dibuat secara matang sesuai dengan bisnis yang dijalankan oleh perusahaan.

Selain menjadi standar aktivitas bagi perusahaan untuk beroperasi, proses bisnis juga menjadi salah satu faktor penentu kelancaran, performa, serta keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan usaha yang telah ditetapkan dengan mengeksekusi serangkaian kegiatan yang telah didefinisikan. Hal ini mengindikasikan jika proses bisnis yang baik harus memiliki tujuan untuk mengefektifkan, mengefisiensikan serta membantu dalam memudahkan proses-proses yang terdapat di dalamnya. Kinerja perusahaan tergantung pada seberapa baik proses bisnis dirancang serta dilaksanakan. Proses bisnis perusahaan dapat menjadi media untuk membantu perusahaan menjadi lebih kompetitif apabila dilakukan dengan baik, sehingga dapat menjadi suatu keunggulan bagi perusahaan (Aghazadeh, 2015). Penerapan proses bisnis sebagai salah

satu komponen pendukung sebuah sistem informasi perusahaan yang berperan sebagai penunjang keberhasilan

Terdapat banyak definisi tentang orientasi proses bisnis bervariasi, kami mengadopsi (Chuang & Lin, 2013) bahwa orientasi proses bisnis adalah pemikiran dari manajemen level atas dimana sebuah organisasi menekankan pada proses yang berlawanan dengan hirarki serta penekanan khusus pada hasil dan kepuasan pelanggan. Namun, orientasi proses bisnis harus dibedakan dari berbasis proses konsep struktur organisasi. Ini mewakili pemahaman tentang aliran bisnis, dan memang demikian hanya langkah pertama menuju bentuk organisasi semacam itu. Di sisi lain, dapat dilihat sebagai istilah yang lebih luas daripada proses organisasi, karena suatu organisasi dapat mencapai tingkat tertentu. Kedewasaan BPO (business process orientation) tanpa secara formal diorganisasikan secara horizontal (Kai, 1999).

2.4. Beberapa Teori tentang Orientasi Pasar

Orientasi pasar merupakan sesuatu yang urgen bagi perusahaan karena sejalan dengan meningkatnya persaingan global dan perubahan dalam kebutuhan pelanggan maka perusahaan harus menyadari bahwa mereka harus selalu dekat dengan pasarnya. Orientasi pasar merupakan budaya bisnis dimana organisasi mempunyai komitmen untuk terus berkreasi dalam menciptakan nilai unggul bagi pelanggan. (Narver & Slater, 1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dalam menciptakan perilaku penting untuk penciptaan

nilai unggul bagi pembeli serta kinerja dalam bisnis. Orientasi pasar merupakan suatu proses dan aktivitas yang berhubungan dengan penciptaan dan pemuasan pelanggan dengan cara terus menilai kebutuhan dan keinginan pelanggan. Penerapan orientasi pasar akan membawa peningkatan kinerja bagi perusahaan tersebut (Uncles, 2000).

Orientasi pasar terdiri dari 3 komponen perilaku yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi interfunksional (Narver & Slater, 1990). Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing termasuk semua aktivitasnya dilibatkan dalam memperoleh informasi tentang pembeli dan pesaing pada pasar yang dituju dan menyebarkan melalui bisnis, sedangkan koordinasi interfunksional didasarkan pada informasi pelanggan serta pesaing dan terdiri dari usaha bisnis yang terkoordinasi. Lebih jauh dijelaskan bahwa orientasi pelanggan dapat dimaknai sebagai pemahaman yang memadai tentang target beli pelanggan dengan tujuan agar dapat menciptakan nilai unggul bagi pembeli secara terus menerus. Pemahaman yang dimaksud di sini mencakup pemahaman terhadap seluruh rantai nilai pembeli, baik pada saat terkini maupun pada saat perkembangannya di masa yang akan datang. Upaya ini dapat dicapai melalui proses pencarian informasi tentang pelanggan (Uncles, 2000). Dengan adanya informasi tersebut maka perusahaan penjual (seller) akan memahami siapa saja pelanggan potensialnya, baik pada saat ini maupun pada masa yang akan datang dan apa yang mereka inginkan untuk saat ini dan saat mendatang. Orientasi pesaing berarti bahwa perusahaan

yang berorientasi pesaing sering dilihat sebagai perusahaan yang mempunyai strategi bagaimana membagikan informasi mengenai pesaing.

Bagaimana merespon tindakan pesaing dan juga bagaimana manajemen puncak didalam mendiskusikan strategi pesaing (Narver dan Slater, 1990). Orientasi pada pesaing dapat dimisalkan bahwa tenaga penjualan akan berupaya untuk mengumpulkan informasi mengenai pesaing dan mambagi informasi itu kepada fungsi – fungsi lain dalam perusahaan misalnya kepada devisi riset dan pengembangan produk atau mendiskusikan dengan pimpinan perusahaan bagaimana kekuatan pesaing dan strategi-strategi yang dikembangkan (E. a. Ramlawati, 2011). Orientasi pesaing berarti bahwa perusahaan memahami kekuatan jangka pendek, kelemahan, kemampuan jangka panjang dan strategi dari para pesaing potensialnya. Pemahaman ini termasuk apakah pesaing menggunakan teknologi baru guna mempertahankan pelanggan yang ada (Lewrick, Omar, & Williams Robert L, 2011). Perusahaan yang berorientasi pesaing sering dilihat sebagai perusahaan yang mempunyai strategi dan memahami bagaimana cara memperoleh dan membagikan informasi mengenai pesaing, bagaimana merespon tindakan pesaing dan juga bagaimana manajemen puncak menanggapi strategi pesaing (Jaworski & Kohli, 1993). Koordinasi interfunksional merupakan kegunaan dari sumber daya perusahaan yang terkoordinasi dalam menciptakan nilai unggul bagi pelanggan yang ditargetkan (Narver & Slater, 1990). Koordinasi interfunksional menunjuk pada aspek khusus dari struktur organisasi yang mempermudah komunikasi antar fungsi organisasi yang

berbeda. Koordinasi interfunksional didasarkan pada informasi pelanggan dan pesaing serta terdiri dari upaya penyelarasan bisnis, secara tipikal melibatkan lebih dari departemen pemasaran, untuk menciptakan nilai unggul bagi pelanggan. Koordinasi interfunksional dapat mempertinggi komunikasi dan pertukaran antara semua fungsi organisasi yang memperhatikan pelanggan dan pesaing, serta untuk menginformasikan trend pasar yang terkini. Hal ini membantu perkembangan baik kepercayaan maupun kemandirian diantara unit fungsional yang terpisah, yang pada akhirnya menimbulkan lingkungan perusahaan yang lebih mau menerima suatu produk yang benar-benar baru yang didasarkan dari kebutuhan pelanggan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Akimova, 2000) membuktikan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Perusahaan yang menerapkan orientasi pasar memiliki kelebihan dalam hal pengetahuan pelanggan dan kelebihan ini dapat dijadikan sebagai sumber untuk menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Budaya perusahaan yang menekankan pada pentingnya perusahaan untuk memperhatikan pasar (berorientasi pasar) akan mengarah pada penguatan keunggulan bersaing perusahaan tersebut (Limaj & Bernroider, 2019).

Beberapa indikator yang digunakan dalam mengukur orientasi pasar yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan informasi pasar. Orientasi pelanggan adalah kemauan perusahaan untuk memahami kebutuhan dan keinginan para pelanggannya. Orientasi pesaing adalah

kemauan perusahaan untuk memonitor strategi yang diterapkan para pesaingnya. Informasi pasar adalah upaya perusahaan untuk mencari informasi tentang kondisi pasar industri.

2.5. Beberapa Teori tentang Inovasi

Inovasi adalah suatu mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Inovasi merupakan cara untuk terus membangun dan mengembangkan organisasi yang dapat dicapai melalui introduksi teknologi baru, aplikasi baru dalam bentuk produk-produk dan pelayanan-pelayanan, pengembangan pasar baru dan memperkenalkan bentuk –bentuk baru organisasi, perpaduan berbagai aspek inovasi tersebut pada gilirannya membentuk arena inovasi. Produk merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian untuk dimiliki, digunakan atau dikonsumsi dan yang dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan, meliputi objek-objek fisik, jasa, orang, tempat, organisasi dan ide (Camisón-haba, Clemente-almendros, & Gonzalez-cruz, 2018). Inovasi produk menurut John (1999) terkait dengan pengembangan desain produk, tambahan fitur, segala atribut produk sehingga menghasilkan produk yang unik dan berbeda dengan produk pesaing lain yang telah ada (Abdolmaleki & Ahmadian, 2016). Inovasi produk dapat dilakukan pada atribut-atribut produk yang mencakup kualitas produk, fitur produk, gaya dan desain produk (Kotler, Armstrong, & Philip Kotler, 2010).

Orientasi inovasi adalah kegiatan menantang dan menghadapi ketidakpastian yang ada dan versi yang diperbarui orientasi inovasi merupakan pengembangan produk saat ini dan proses produksi, serta inovasi radikal yang pada dasarnya pengembangan atau penerapan ide-ide baru dan teknologi baru (Dewar & Dutton, 1986). Orientasi inovasi untuk menggambarkan revolusioner, mengganggu, terputus, atau terobosan (Garcia & Calantone, 2002). (Francisco dos Reis Neto et al., 2016) menjelaskan tiga pengertian orientasi inovasi yaitu a) Inovasi dapat berasal dari hasil akhir sering berkaitan dengan hasil proyek. b) Inovasi dapat memanfaatkan orientasi dalam perusahaan dan organisasi terhadap memungkinkan kenaikan Produktivitas yang berkelanjutan. c) Inovasi diukur dengan jumlah produk baru yang diperkenalkan oleh perusahaan, persentase penjualan produk baru, inovasi, dan frekuensi relatif memperkenalkan hal-hal baru dibandingkan dengan pesaing. Inovasi selalu keberangkatan berisiko dari praktek yang ada.

Inovasi dianggap sesuatu penerapan yang baru (Wilkening, 1963). Inovasi berbeda dengan keinovasi. Keinovasian merupakan karakteristik dari individu atau organisasi sedangkan inovasi merupakan produk baru, proses baru atau sistem bisnis baru (Boer & During, 2001) Orientasi inovasi adalah suatu perubahan dalam penawaran produk, layanan, model bisnis atau operasi yang bermakna meningkatkan pengalaman sejumlah besar pemangku kepentingan. Perubahan di konotasi pembangunan Green field. Sebuah perubahan mencerminkan bahwa ada cara orang melakukan sesuatu sebelum dan sekarang ada cara yang

berbeda. Hal ini juga memungkinkan untuk praktek yang ada atau teknologi di sektor lain untuk diterapkan pada sektor tertentu (Hovgaard, Hansen, & Roos, 2005). Inovasi sebagai kreatifitas dan / atau adopsi ide-ide baru, proses baru, produk baru atau jasa baru yang ditujukan untuk meningkatkan nilai kepada pelanggan dan berkontribusi terhadap kinerja atau efektifitas perusahaan (Rametsteiner, Hansen, & Niskanen, 2006). Orientasi inovasi dapat berhubungan dengan penawaran produk baik itu produk baru dibangun di atas teknologi radikal maupun fitur baru. Perubahan layanan pasti bisa inovasi. Bermakna meningkatkan pengalaman jika sebuah perusahaan pendesainan ulang kemasannya maka perubahan harus meningkatkan pengalaman. Pemangku kepentingan memisahkan penemuan dari inovasi. Kreativitas yang menghasilkan penemuan tidak pasti menjadi sebuah inovasi. orang bukan inovasi tetapi sebuah penemuan menjadi lebih dari sesuatu yang baru dan kreatif, harus memiliki dampak yang lebih luas. Istilah stakeholder, mengakui bahwa manfaat dari suatu inovasi dapat bermanfaat bagi konsumen, pemegang saham, karyawan dan setiap bagian dari padanya (Camisón-haba et al., 2018). Pada umumnya peneliti menggunakan konsep- konsep inovasi dan inovasiveness dalam penelitian sebelum tahun 2000 dan menggunakan istilah orientasi inovasi setelah tahun 2000 (Vila, Bharadwaj, & Bahadir, 2015).

2.6. Beberapa Teori tentang Kinerja Pemasaran

Kinerja merupakan serangkaian kegiatan manajemen yang memberikan gambaran sejauh mana hasil yang sudah dicapai dalam

melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam akuntabilitas publik baik berupa keberhasilan maupun kekurangan yang terjadi (R. Ramlawati & Putra, 2018). (Lynch et al., 2012) menyatakan kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi kinerja adalah prestasi yang dicapai suatu organisasi atau entitas dalam periode akuntansi tertentu yang diukur berdasarkan perbandingan dengan berbagai standar.

Kinerja bisnis dilihat dari sudut pemilik usaha yang menanamkan modalnya pada suatu perusahaan memusatkan diri pada dua kriteria untuk mengukur kinerja perusahaan: 1) imbalan atas penanaman modalnya dan 2) risiko dari penanaman modal mereka. Karena strategi bisnis yang harus dilaksanakan oleh manajer harus ditujukan untuk memuaskan pemilik bisnis. Para manajer harus menentukan bagaimana strategi bisnis yang bermacam-macam akan mempengaruhi imbalan atas penanaman modal perusahaan dan resikonya (Abdolmaleki & Ahmadian, 2016). Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam menjalankan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi (Verburg et al., 2017). (Jaksic & Jaksic, 2013) menjelaskan bahwa evaluasi kinerja merupakan penilaian kinerja yang diperbandingkan dengan rencana atau standar-standar yang telah disepakati. Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu

organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standard, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.7. Hubungan Antar Variabel

2.7.1. Pengaruh Orientasi Proses Bisnis terhadap Orientasi Pasar

Orientasi proses bisnis, adalah konsep yang diperkenalkan oleh (Lynch et al., 2012) bahwa sasaran perusahaan ditekankan pada proses bagaimana bisnis tersebut dapat mencapai tahap kedewasaan melalui serangkaian pengukuran kinerja. Adapun hubungan antara orientasi bisnis terhadap orientasi pasar dijelaskan dalam teori Struktur-Perilaku-Kinerja atau Structure-Conduct-Performance (S-C-P). Struktur (structure) suatu industri akan menentukan bagaimana para pelaku industri berperilaku (conduct) yang pada akhirnya menentukan kinerja (performance) industri tersebut. S-C-P (Structure-Conduct-Performance) merupakan tiga kategori utama yang digunakan untuk melihat kondisi struktur pasar dan persaingan yang terjadi di pasar. Struktur sebuah pasar akan mempengaruhi perilaku perusahaan dalam pasar tersebut yang secara bersama-sama menentukan kinerja sistem pasar secara keseluruhan. Teori SCP bersama teori resource-based of the firm merupakan perbaikan dari teori biaya transaksi dan teori keagenan. Permasalahan dalam suatu industri bukan hanya mengapa suatu perusahaan eksis dalam suatu industri, namun juga mengapa dalam industri yang sama kinerja suatu perusahaan berbeda, dengan perusahaan lain (Barney, 1991). (Lynch et al., 2012) berusaha menjawab pertanyaan tersebut dengan mengembangkan teori SCP.

2.7.2. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Orientasi Inovasi

Orientasi pelanggan dan pesaing berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi inovasi. Orientasi pelanggan memiliki hubungan positif dan signifikan pada inovasi inkremental dan orientasi pesaing berpengaruh positif dan signifikan pada inovasi radikal (Grawe, Chen, & Daugherty, 2009), (Lewrick et al., 2011), (Lewrick et al., 2011). Demikian juga hasil penelitiannya menyatakan bahwa pengetahuan berbasis sumber daya, orientasi belajar, dan orientasi pasar berpengaruh positif signifikan pada kinerja inovasi (Kaya & Patton, 2011). (Lukas & Ferrell, 2000) menyatakan terdapat pengaruh tidak signifikan. (Verhees & Meulenberg, 2004) Pengaruhnya tidak konsisten

Ada banyak kesepakatan bahwa, secara umum, orientasi pasar adalah budaya di Indonesia dimana semua karyawan berkomitmen untuk menciptakan nilai unggul bagi pelanggan secara terus menerus (Pike & Dunne, 2015), (Narver & Slater, 1990), (Deshpande et al., 1993), (Day & Nedungadi, 1994). Orientasi pasar mengandung tiga komponen perilaku utama: "orientasi pelanggan", yaitu pemahaman yang berkelanjutan tentang kebutuhan target pelanggan saat ini dan pelanggan potensial serta penggunaan pengetahuan itu untuk menciptakan nilai pelanggan. "Orientasi pesaing" merupakan pemahaman berkelanjutan tentang kemampuan dan strategi arus utama dan potensi pemuas alternatif dari target pelanggan dan penggunaan pengetahuan tersebut dalam menciptakan nilai pelanggan yang unggul; "koordinasi antar fungsi" merupakan koordinasi semua fungsi dalam bisnis dalam memanfaatkan

pelanggan dan informasi pasar lainnya untuk menciptakan keunggulan nilai bagi pelanggan (Narver & Slater, 1990). Dalam studi sintesis mereka (dilaporkan di tempat lain dalam masalah ini) di mana mereka secara induktif menurunkan definisi orientasi pasar, (Deshpandé & Farley, 1999) mendefinisikannya sebagai, "Himpunan proses dan kegiatan lintas fungsional diarahkan dalam menciptakan dan memuaskan pelanggan melalui penilaian kebutuhan yang berkelanjutan. "

2.7.3. Orientasi Pelanggan Pada Orientasi Inovasi

Orientasi pelanggan memiliki pengaruh positif pada inovasi, baik inovasi teknis maupun inovasi administrasi. Inovasi akan mendorong tercapainya kinerja subyektif dalam perusahaan yang pada gilirannya akan mendorong tercapainya kinerja obyektif (Koca et al, 2005). Penelitian tentang orientasi pasar dilakukan oleh (Olavarrieta & Friedmann, 2008). Hasil penelitiannya menunjukkan ada dampak yang signifikan antara orientasi pasar pada inovasi teknis maupun inovasi administrasi. (Grawe et al., 2009) dalam penelitiannya mendukung hubungan antara orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan inovasi yaitu orientasi pelanggan dan orientasi pesaing berpengaruh signifikan pada orientasi inovasi.

Penelitian tentang orientasi inovasi teknis dilakukan oleh (Camisón-haba et al., 2018), hasil penelitiannya menyatakan budaya mempengaruhi pengabdian kemampuan penerapan ide-ide baru, proses produksi baru dan jenis produk baru. Memenuhi keinginan pelanggan, kebutuhan pelanggan kunci keberhasilan organisasi. Orientasi pelanggan dan

orientasi inovasi tidak bertentangan. Orientasi inovasi berpotensi menciptakan pasar dan konsumen baru. Estimasi margin keuntungan bahwa pelanggan yang berbeda membuat penilaian pada kebutuhan pelanggan, ketika pelanggan terkonsentrasi dan persaingan rendah, sangat penting untuk mendorong kemampuan petani kecil. Jaringan informal memainkan peran kunci untuk mengembangkan kemampuan inovasi perusahaan-perusahaan kecil dengan target mayoritas (Török et al., 2018).

Jika perusahaan memandang pelanggan sebagai pihak yang harus dilayani maka perusahaan akan melaksanakan orientasi pelanggan dan pesaing, tetapi bila memandang sebagai penentu harga yang sensitif maka perusahaan akan mengembangkan orientasi pesaing. Semakin kuat orientasi pelanggan semakin banyak perusahaan yang mengembangkan keunggulan kompetitif dengan inovasi dan diferensiasi. Orientasi pesaing berpengaruh negatif keunggulan bersaing dan diferensiasi. Orientasi pelanggan berpengaruh positif signifikan pada inovasi (Zhou, Brown, & Dev, 2009). (Devlin, Kudenko, & Grześ, 2011) dalam penelitiannya secara singkat mengatakan perusahaan yang berorientasi pelanggan harus mempertahankan orientasi inovasi.

2.7.4. Orientasi Pesaing Pada Orientasi Inovasi

Secara prinsip customer orientation dan competitor orientation merupakan dua dimensi yang saling terkait, tidak terpisahkan dan merupakan kesatuan dalam konsep orientasi pasar. Orientasi pelanggan

dan orientasi pada pesaing akan memberikan dimensi yang berbeda sehingga perusahaan akan dapat meningkatkan apa yang dibutuhkan oleh pelanggan dan apa yang merupakan pesaing kita. Orientasi pesaing berarti pemahaman yang dimiliki penjual dalam memahami kekuatan-kekuatan jangka pendek, kelemahan-kelemahan, kapabilitas-kapabilitas dan strategi-strategi jangka panjang baik dari pesaing utamanya saat ini maupun pesaing-pesaing potensial utama (Day & Wensley, 1988). Oleh karena itu tenaga penjualan berupaya mengumpulkan informasi mengenai pesaing dan membagi informasi itu pada fungsi-fungsi lain dalam perusahaan dan mendiskusikan dengan pimpinan perusahaan bagaimana kekuatan pesaing dan strategi yang mereka kembangkan agar perusahaan mampu mengantisipasi ancaman pesaing dan bertahan didalam persaingan dengan cara melakukan inovasi pada produk maupun jasa layanan. Dengan orientasi pada pesaing yang baik perusahaan cenderung bersifat reaktif terhadap permasalahan bisnis yang muncul dan mengembangkan sikap proaktif dalam mengungguli pesaing bisnisnya dengan melakukan inovasi (David J. Teece et al., 1997).

2.7.5. Pengaruh Orientasi inovasi terhadap Kinerja Pemasaran

(Mavondo et al., 2005) menghasilkan temuan bahwa orientasi inovasi tidak memiliki pengaruh yang positif signifikan pada efektifitas pemasaran. (Darroch, 2005), hasil penelitiannya menyatakan orientasi inovasi tidak memiliki pengaruh pada kinerja baik yang diukur dengan kinerja keuangan maupun kinerja non keuangan yaitu *market share* dan

pertumbuhan penjualan. (Laforet, 2008), (Joseph, McClure, & Joseph, 1999), . Kemudian (Dibrell, Craig, & Hansen, 2011), hasil penelitiannya menyatakan orientasi inovasi yang terintegrasi berpengaruh positif pada kinerja perusahaan industri manufaktur. Inovasi terintegrasi meliputi inovasi organisasi, inovasi produk, inovasi proses dan inovasi pemasaran. Perusahaan lebih sukses jika lebih berfokus pada kegiatan inovasi. Demikian juga (Gunday, Ulusoy, Kilic, & Alpkan, 2011) menyatakan bahwa restrukturisasi dan produktivitas berpengaruh positif signifikan pada keunggulan kompetitif.

2.7.6. Pengaruh Hubungan Langsung Orientasi Pelanggan dengan Kinerja Pemasaran

Orientasi fokus pemasaran atau pelanggan, orientasi inovasi dan sumber daya manusia meningkatkan kinerja keuangan dan kinerja pemasaran. (Chuang & Lin, 2013) dan (Angela & Yudianti, 2014), Kemudian (Romão, Moro, Rita, & Ramos, 2019), hasil penelitiannya menyatakan perilaku orientasi pasar memiliki dampak positif pada kinerja organisasi termasuk kinerja pemasaran. Penelitian ini dilakukan dengan sampel 130 UKM Portuguese di cluster fashion. Tiga komponen utama dari orientasi pasar dengan kinerja telah diteliti. Tiga komponen ini adalah orientasi pelanggan, pesaing dan koordinasi hubungan fungsional. Penelitian ini dilakukan di Yunani dan Lithuania. Dengan analisis SEM diperoleh hasil orientasi pelanggan merupakan satu satunya penentu kinerja. Tidak hanya orientasi pasar saja yang berpengaruh pada kinerja tetapi pemasaran internal, orientasi kewirausahaan, orientasi

pembelajaran, orientasi inovasi dan informasi manajemen berpengaruh positif pada kinerja (Abimbola, 2010). Penelitian tentang pengaruh orientasi pasar pada kinerja pemasaran untuk perusahaan-perusahaan yang bergerak di sektor logistik di Turki sudah dilakukan oleh (Distanont & Khongmalai, 2018) hasil penelitiannya menyatakan perusahaan yang berorientasi pasar, berorientasi belajar, dan inovatif semua variabel efektif meningkatkan kinerja. Penelitian tentang pengaruh orientasi pasar pada kinerja pemasaran untuk pengusaha pakaian di Korea dilakukan oleh (Chen, Cheng, & Hwang, 2005), hasil penelitiannya menyatakan bahwa penggunaan beberapa strategi orientasi pasar yaitu orientasi pelanggan, pesaing dan koordinasi fungsional berpengaruh positif pada kinerja. Kemudian (Sittimalakorn & Hart, 2004), perusahaan yang melaksanakan orientasi pasar sesuai dengan pasarnya cenderung mempunyai kinerja yang lebih baik.

2.7.7. Pengaruh Hubungan Langsung Orientasi Pesaing dengan Kinerja Pemasaran

Orientasi pesaing atau pelanggan dan pasar serta koordinasi fungsional berpengaruh positif pada kinerja perusahaan (Henri, 2006). Penelitian tentang pengaruh orientasi pasar pada kinerja pemasaran untuk perusahaan-perusahaan yang bergerak di sektor logistik di Turki sudah dilakukan oleh (Distanont & Khongmalai, 2018), hasil penelitiannya menunjukkan perusahaan yang berorientasi pasar, berorientasi belajar, dan inovatif semua variabel efektif meningkatkan kinerja. Penelitian tentang pengaruh orientasi pasar pada kinerja pemasaran untuk sektor

pertanian di Thailand dilakukan oleh (Simola, Barling, & Turner, 2010), mengambil Sampel terdiri dari 161 perusahaan, hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa orientasi pasar adalah yang utama dari kinerja pemasaran. dan (Herman, 2014) hasil penelitiannya menyatakan bahwa orientasi pasar dan orientasi interaksi berpengaruh positif pada kinerja organisasi (termasuk Kinerja pemasaran) dan (Ioanid et al., 2018) melakukan penelitian pada UKM di Cina tentang perbedaan pemerintah, pesaing dan kekuatan media perusahaan dan kinerja. Hasilnya menunjukkan pemerintah, pesaing dan kekuatan media berpengaruh pada kinerja.

2.8. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dikembangkan melalui beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah dimatriks seperti yang ditunjukkan pada tabel 2 dibawah ini :

Tabel 2.1 Matrix Penelitian Terdahulu

No	Penulis / Judul / Tahun	Variabel / Construct / Item	Grand Theory	Simpulan Hasil
1	<i>Exploring market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies (Ho, Nguyen, Adhikari, Miles, & Bonney, 2018)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Customer orientation • Competition orientation • Interfunctional Coordination • Innovation • Performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Resource based view (RBV) • Entrepreneurship Theory 	CO, COO, IC, Ino → signifikan → Performance
2	<i>Market-sensing capability, knowledge creation and innovation: The moderating role of entrepreneurial-orientation (Alshanty & Emeagwali, 2019)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Market Sensing capability • Knowledge creation • Process and Product innovation • Strategic Entrepreneurial Orientation 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge formation Theory 	<p>Knowledge creation → signifikan firm innovation</p> <p>Knowledge creation ↔ mediating market capability sensing</p> <p>Strategic entrepreneurial orientation ↔ mediated knowledge creation and firm innovation</p>
3	<i>How to measure born-global firms' orientation towards international markets? (Torres-Ortega, Rialp-Criado, Rialp-Criado, & Stoian, 2015)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Customer orientation • Competitor Orientation • Interfunctional Coordination • Innovativeness and Technological Capability 	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamics Capabilities Theory • Knowledge Based View Theory • Networking Theory • Entrepreneurship Theory 	All variable → signifikan to measure Innovation Capability and Technological Capabilities
4	<i>Entrepreneurial orientation, learning orientation, and</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneurial Orientation 	<ul style="list-style-type: none"> • RBV 	All variable → signifikan performance

	<i>innovation in small and medium enterprises (Huang & Wang, 2011)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Learning orientation • Innovation • performance 		
5	<i>Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes (Alpkan, Şanal, & Ayden, 2012b)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsive Market • Proactive Market Orientation • Exploitative Innovation • Ambidexterity • Explorative Innovation • Business Performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Market Based View (MBV) 	<i>Market orientation → signifikan to build antecedent for ambidexterity → signifikan to Performance</i>
6	<i>Conceptualization of MILE Orientation (Market Innovative Learning Entrepreneurial) for Global Businesses (Velea, Shoham, & Asseraf, 2014)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Market Orientation • Innovation Orientation • Learning Orientation • Entrepreneurial Orientation • Performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Market orientation Theory 	<i>All variable → signifikan to performance</i>
7	<i>Entrepreneurial Competition Orientation and Profitability: The Case of a Developing Economy (Marjanova, Sofijanov, Davcev, & Temjanovski, 2015)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Competitor Orientation • Profitability • Market Orientation • Performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Market Based View (MBV) 	<i>Competitor orientation → tidak signifikan → performance</i> <i>Competitor orientation → Profitability</i>
8	<i>The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance: The Case of ASEM (Tutar, Nart, & Bingöl, 2015)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Orientation • Innovation capability • Market Performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Market Based View (MBV) • Resource Based View (RBV) 	<i>All variabel → significant to performance</i>
9	<i>Leadership Capability for market orientation and</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Competitiveness • Leadership 	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamic capability 	<i>All variable → significant to</i>

	<i>Learning Orientation and Its Impact on The Institution Performance and Competitiveness (Hayati & Rukhviyanti, 2016)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Capability • Learning orientation • Market Orientation • Intitution performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Theory • RBV 	performance
10	<i>Effect of Marketing Orientation on Business Performance: A Study from Slovak Foodstuff Industry (Šályová, Táborecká-Petrovičová, Nedelová, & Ďaďo, 2015)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing orientation • Business performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Market Based View Theory • RBV 	Marketing orientation → Business performance
11	<i>Born globals trough knowledge-based dynamic capabilities and network market orientation (Monferrer, Blesa, & Ripollés, 2015)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Network Market Orientation • Entrepreneurship • Business performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamic Capability Theory • Market Orientation Theory 	Market orientation → dynamic capability to Business Performance
12	<i>A Cross-National Validation of the Narver and Slater Market Orientation Scale (Ward, Girardi, & Lewandowska, 2006)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Customer orientation • Competitive Orientation • Long term performance • Profit Emphazise 	<ul style="list-style-type: none"> • Market orientation Theory 	All variabel → measure to Profit orientation and build Long term performance
13	<i>Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance? (Farrell & Oczkowski, 2002)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Market orientation • Learning orientation • Organizational Performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Market orientation Theory 	All variable → signifikan to organizational performance and Learning orientation can be a strategy for long term to build organizational performance
14	<i>Mediating Role of Entrepreneurial Orientation on the Relationship Between Relational Network and</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneurial Orientation • Resources • Networking 	<ul style="list-style-type: none"> • Resource Based View Theory 	Networking relation and Resources → significant on Entrepreneurial

	<i>Competitive Advantages of Tunisian Contractors (Adel & Habib, 2018)</i>	<i>Relation</i>		<i>Orientation</i>
15	<i>Open Innovation and Market Orientation: An Analysis of the Relationship (Arrigo, 2018)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Open Innovation</i> • <i>Market Orientation</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Chesbrough Theory</i> • <i>RBV</i> 	<i>Open Innovation → market orientation</i>
16	<i>Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance (Asemokha, Musona, Torkkeli, & Saarenketo, 2019)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Business model Innovation</i> • <i>Entrepreneurial Orientation</i> • <i>SME Performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Market Based View</i> • <i>RBV</i> • <i>SCP Theory</i> 	<i>All variable → signifikan on SME Performance</i>
17	<i>The marketing analytics orientation (MAO) of firms: identifying factors that create highly analytical marketing practices (Branda, Lala, & Gopalakrishna, 2018)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marketing Analysis</i> • <i>Market orientation</i> • <i>Marketing Intelligence</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Market Orientation Theory</i> 	<i>The Grand Theory can measure marketing analysis and can be a tools for marketing intelligence</i>
18	<i>Marketing's identity crisis: it's complicated (Ferrell, 2018)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marketing Identity Crisis</i> • <i>Makating Systems</i> • <i>Marketing History</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marketiting Identity Middle Range Thoery</i> 	<i>Major of theory can measure on Markting crisis and can analysis to merkting system and performance</i>
19	<i>Quality management as a driver of innovation in the service industry (González-Cruz, Roig-Tierno, & Botella-Carrubí, 2018)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Consumer orientation</i> • <i>Innovation Value</i> • <i>Opportunities</i> • <i>Quality Management</i> • <i>Leadershio Guides</i> • <i>Metrics and Experimentaion</i> • <i>Strategy Orientation</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>TQM</i> • <i>RBV</i> • <i>Incramental Innovation Theory</i> • <i>Marketi Orientation Theory</i> 	<p><i>All variabel → signifikan to performance</i></p> <p><i>TQM can be a strategy and tools for measure performance based innovation Incramnetal for industry</i></p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Performance 		
20	<p><i>Why do some SMEs engage in joint internationalisation and others do not? Exploring the role of mental images in collective international opportunity recognition (Haaja, 2019)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • International opportunity • Collective opportunity • Opportunity recognition • Entrepreneur Mental Image 	<ul style="list-style-type: none"> • Mental Model Theory 	<p>Collective international opportunity → significant on enterprenur mental image</p>
21	<p><i>The impact of business networks on dynamic capabilities and product innovation: The moderating role of strategic orientation (Jiang, Mavondo, & Zhao, 2019)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Network • Learning orientation • Market orientation • Dynamics Capability • Product Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamic Capabilites Theory • Market Orientation Theory 	<p>All variable → singifikan and moderate to dynamics capabilities and product innovation</p>
22	<p><i>Dimensional effects of Korean SME's entrepreneurial orientation on internationalization and performance: the mediating role of marketing capability (Jin, Jung, & Jeong, 2018)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepemeurial Orientation • Marketing Capability • Performance 	<ul style="list-style-type: none"> • RBV 	<p>Entrepreneurial orientatation → mediating on strategy SME to performance</p> <p>Marketing capabilitye → performance</p>
23	<p><i>The antecedents of market orientation and its effect on customer satisfaction and service quality: The case of Hungarian municipal public service provisions (Józsa, 2017)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • SERVQUAL • Customer Satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> • Market Orientation Theory 	<p>SERVQUAL → Customer Satisfaction</p>
24	<p><i>The ultimate co-creation: leveraging customer input in business model innovation (Kim, Bowen, & Wen, 2019)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Customer Orientation • Organization orientation 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing practice Middle Range Theory • Motivation theory • RBV 	<p>New Model Concept</p>

			<ul style="list-style-type: none"> • SCP 	
25	<p><i>Market orientation and corporate social responsibility: towards an integrated conceptual framework (Mahmoud, Blankson, & Hinson, 2017)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Market Orientation • CSR • Social Strategy • Business Performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Market Orientation Theory 	<p><i>Antecedent between Market Orientation → Signifcan on Business Performace</i></p> <p><i>Social Strategy by Market Orientation can Mediating Business Performance</i></p>
26	<p><i>Capabilities for market-shaping: triggering and facilitating increased value creation (Nenonen, Storbacka, & Windahl, 2019)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Market Shaping • Innovation • Performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Market Orientation • Dynamic Capability Theory • RBV 	<p><i>Market Shaping Orientation and Innovation → signifikan on performance</i></p>
27	<p><i>Analyzing relationship quality and its contribution to consumer relationship proneness (Olavarria-Jaraba, Cambra-Fierro, Centeno, & Vázquez-Carrasco, 2018)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relationship Quality • CRM • Market Orientation • Knowledge Management • Investment 	<ul style="list-style-type: none"> • RBV Theory • Market Orientation Theory 	<p><i>All Variable based CRM → Signifikan on Invesment and performance</i></p>
28	<p><i>Customer satisfaction and firm performance: insights from over a quarter century of empirical research (Otto, Szymanski, & Varadarajan, 2019)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Customer Satisfaction • Business Performance • Marketing Strategy 	<ul style="list-style-type: none"> • Industrial Organizational Theory 	<p><i>All variabel → Signifikan on Business Performance</i></p>
29	<p><i>Institutions, resources, and strategic orientations: A meta-analysis (Peng, Li, Essen, & Peng, 2019)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Orientation • Entrepreneurial Orientation • Market Orienataion 	<ul style="list-style-type: none"> • Contigency Theory • RBV 	<p><i>All Variabel → Signifikan to Performance</i></p>

		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Performance</i> • <i>Institutional Differences</i> • <i>Resources Difference</i> 		
30	<i>Market orientation – firm performance link in a dynamic environment: looking inside the black box (Sett, 2018)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Market Orientation</i> • <i>Organizational Ambidexterity</i> • <i>Firm Performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dynamic Capabilities Theory</i> • <i>Market Orientation Theory</i> 	<i>Market orientation and Organizational Ambidexterity → significant on Firm Performance</i>
31	<i>Strategic orientation and performance of new ventures: empirical studies based on entrepreneurial activities in China (Song & Jing, 2017)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Entrepreneurial Orientation</i> • <i>Technological Orientation</i> • <i>Entrepreneurial Performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Market Orientation Theory</i> 	<i>Exploitation Entrepreneurial and Technological Performance → Entrepreneurial Performance</i>

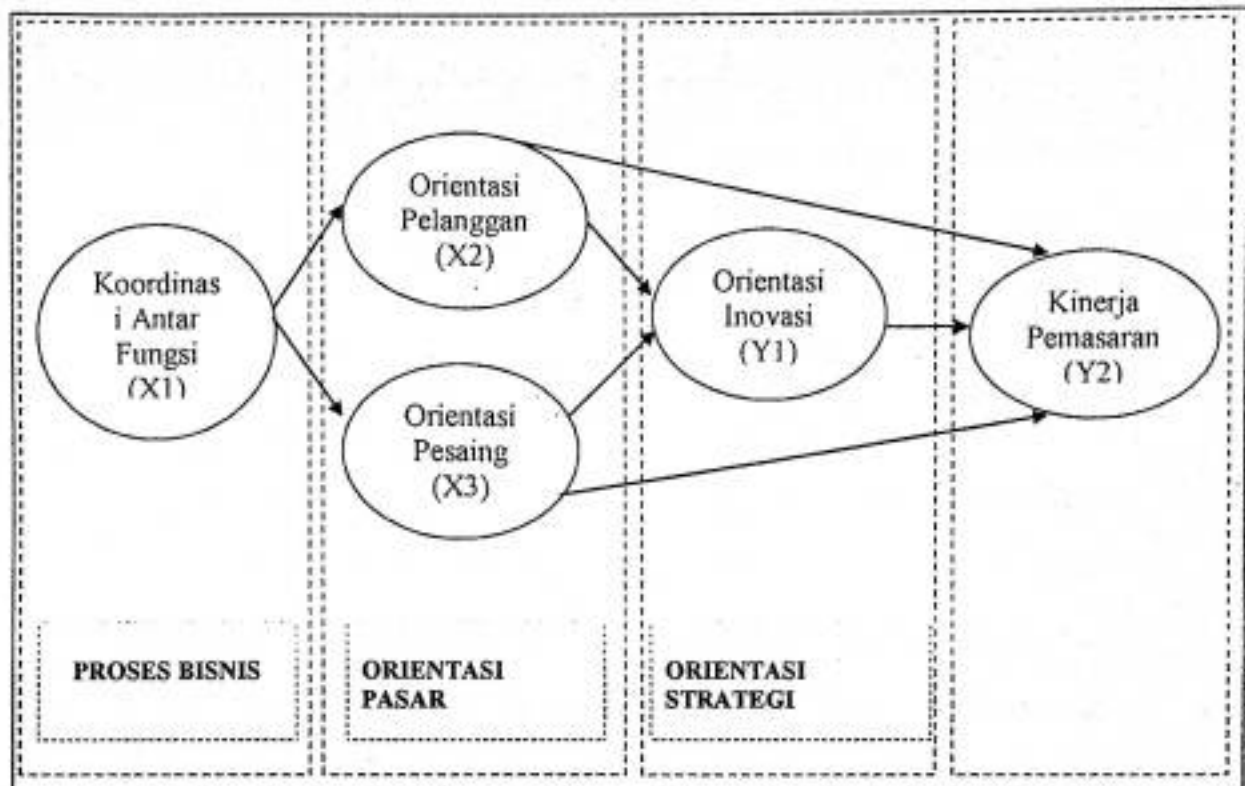
BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Dalam menyusun konseptual penelitian didasarkan atas empat alasan. **Alasan pertama** dalam penelitian ini didasarkan atas adanya *research gap*. Oleh karena itu dengan temuan empirik dalam studi transformasi proses bisnis dari orientasi pasar ke orientasi inovasi produk serta pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran Usaha Kecil dan Menengah sutra Wajo di Sulawesi selatan akan lebih membantu kejelasan dalam meningkatkan kinerja pemasaran usaha kecil dan menengah. **Alasan kedua** adalah dengan membangun model teoritikal yang dikembangkan dari beberapa teori, beberapa kajian literatur yang relevan sehingga dapat membantu para akademisi untuk melakukan pengembangan pada penelitian yang akan datang. Penelitian terhadap studi transformasi proses bisnis dari orientasi pasar ke orientasi inovasi produk serta pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran Usaha Kecil dan Menengah sutra Wajo di Sulawesi selatan masih sangat menarik dan peluang untuk mengembangkannya masih luas dengan melibatkan berbagai teori dan literatur yang memadai. Teori-teori yang dilibatkan adalah *Resources Based View (RBV)*, dengan cabang-cabangnya Teori *Entrepreneurial*, Teori Organisasional, dan teori modal sosial dan *Market Based View (Teori Kontingensi)*. **Alasan ketiga** adalah masih kurangnya studi kinerja pemasaran Usaha Kecil dan Menengah utamanya industri

sutra yang menggunakan variabel orientasi proses bisnis, orientasi pasar, orientasi dan inovasi produk, sehingga temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan kepada pemerintah dalam pengambilan kebijakan dalam meningkatkan kesejahteraan para industri Usaha Kecil dan Menengah. Alasan keempat adalah belum adanya penelitian yang menghubungkan antara orientasi proses bisnis dengan orientasi pasar serta dampaknya pada orientasi produk dan kinerja pemasaran sebagai satu kesatuan model peningkatan kinerja pemasaran Usaha Kecil dan Menengah, sehingga dapat dijadikan sebagai kebaruan penelitian atau novelty penelitian ini. Adapun kerangka konseptualnya di tampilkan pada Gambar 3 Berikut:



Gambar 3.1. Skema Kerangka Konseptual

Sumber: (Grawe, 2009; Eris & Ozmen, 2012; Jhonson et al., 2009; Basile, 2012; Devlin et al., 2011; Wencong et al., 2011; Oppen, 2009); Gravenhost et al., 2010; Morgan et al., 2005; Kocak & Abimbola 2009; Kara et al., 2005)

Hubungan orientasi bisnis dengan orientasi pasar, orientasi strategi serta kinerja pemasaran dibangun menggunakan paradigma SCP (*structure conduct performance*) dicetuskan oleh Mason (1939) yang mengemukakan bahwa struktur (*structure*) suatu industri akan menentukan bagaimana para pelaku industri berperilaku (*conduct*) yang pada akhirnya menentukan kinerja (*performance*) industri tersebut. Salah satu kerangka dasar dalam analisis ekonomi industri adalah hubungan antara Struktur-Perilaku-Kinerja atau *Structure-Conduct-Performance* (S-C-P). Struktur (*structure*) suatu

industri akan menentukan bagaimana para pelaku industri berperilaku (conduct) yang pada akhirnya menentukan kinerja (performance) industri tersebut. S-C-P (*Structure-Conduct-Performance*) merupakan tiga kategori utama yang digunakan untuk melihat kondisistruktur pasar dan persaingan yang terjadi di pasar. Struktur sebuah pasar akan mempengaruhi perilaku perusahaan dalam pasar tersebut yang secara bersama-sama menentukan kinerja sistem pasar secara keseluruhan. Barney dan Hesterly (1996) mengemukakan bahwa, teori SCP bersama teori resource-based of the firm merupakan perbaikan dari teori biaya transaksi dan teori keagenan. Permasalahan dalam suatu industri bukan hanya mengapa suatu perusahaan eksis dalam suatu industri, namun juga mengapa dalam industri yang sama kinerja suatu perusahaan berbeda, dengan perusahaan lain. E.S. Mason dan Joe Bain menurut Shepherd (1990) berusaha menjawab pertanyaan tersebut dengan mengembangkan teori SCP. Hanya saja apa yang dikembangkan oleh keduanya memiliki tujuan yang berbeda dengan perkembangan teori SCP pada saat ini. Orientasi lingkungan persaingan (orientasi pasar) terhadap strategi (inovasi) dan implikasinya pada kinerja perusahaan merupakan fokus bahasan teori *Resource Based View* (RBV), sedangkan pengaruh kapabilitas terhadap strategi dan implikasinya pada kinerja perusahaan merupakan fokus bahasan teori *Resource Based View* (RBV). Teori RBV menyatakan bahwa kinerja perusahaan ditentukan oleh optimalisasi sumberdaya stratejik perusahaan

dalam menanggapi persaingan pasar (Hoskisson, Hitt dan Ireland, 2004; Porter, 1980, 1985, 1996).

3.2. Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis pada penelitian ini adalah

1. Koordinasi antar fungsi berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi pelanggan
2. Koordinasi antar fungsi berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi pesaing
3. Orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi inovasi
4. Orientasi pesaing berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi inovasi
5. Orientasi inovasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pemasaran
6. Orientasi pelanggan berpengaruh langsung terhadap kinerja pemasaran
7. Orientasi pesaing berpengaruh langsung terhadap kinerja pemasaran
8. Orientasi pelanggan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan variabel orientasi inovasi sebagai variabel intervening
9. Koordinasi antar fungsi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi pelanggan dan orientasi inovasi sebagai variabel intervening

10. Orientasi pesaing berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi inovasi sebagai variabel intervening
11. Koordinasi antar fungsi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi pesaing dan orientasi inovasi sebagai variabel intervening
12. Koodinasi antar fungsi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi pelanggan sebagai variabel intervening
13. Koodinasi antar fungsi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi pesaing sebagai variabel intervening
14. Koodinasi antar fungsi berpengaruh terhadap orientasi inovasi dengan menjadikan orientasi pelanggan sebagai variabel intervening
15. Koordinasi antar fungsi berpengaruh terhadap orientasi inovasi dengan menjadikan orientasi pesaing sebagai variabel intervening.

Tabel 3.1. Perbedaan Penelitian Sebelumnya Dengan Penelitian Disertasi ini

Variabel Penelitian	Penelitian sebelumnya	Disertasi ini
Orientasi strategi	Belum menyeluruh, terdiri atas: Orientasi pasar, Orientasi pembelajaran, Orientasi kewirausahaan, Orientasi inovasi (Grinstein, 2008; Altindag et al., 2011)	Sudah menyeluruh, terdiri atas: Tiga dimensi orientasi strategi yaitu: Kordinasi antar fungsi, Orientasi pelanggan, Orientasi pesaing, Orientasi inovasi. (Wencong, et al., 2011; Basile, 2012; aljaz, 2012)
Orientasi pasar	Belum dirinci, masih variabel orientasi pasar (Grawe, 2009; Lewrick 1 et al, 2011; Kaya &	Dirinci menjadi Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing (dikembangkan untuk disertasi ini)

	Patton, 2011)	
Orientasi Inovasi	Belum menyeluruh menggunakan inovasiteknis (Grawe, 2009; Lewrick 1 et al, 2011; Kaya & Patton, 2011)	Orientasi inovasi (Huang & Wang, 2011)
Kebijakan Pemerinth, Orientasi Kewirausahaan, Daya Saing Strategis	Peran Kebijakan Pemerintah Orientasi Kewirausahaan, Strategi Pemasaran dan Pengaruhnya Terhadap Daya Saing Strategis Produk Sutra dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pemasaran, (Nuraeni Kadir, 2014)	Proses Bisnis : <ul style="list-style-type: none"> a. Kordinasi antar fungsi, orientasi b. Orientasi pasar c. Orientasi inovasi d. Kinerja pemasaran

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan dan pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain. Menurut (Sugiyono, 2014) Jenis penelitian yang menguji hubungan antara variabel penelitian disebut jenis penelitian explanatory research. Dengan demikian penelitian ini menjelaskan implikasi tentang: 1. Proses bisnis 2. Orientasi pasar 3. Orientasi strategi. 4. Orientasi inovasi dan 5. Kinerja pemasaran.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, merupakan pendekatan yang bekerja dengan angka, datanya berwujud bilangan, dianalisis dengan menggunakan statistik. Data yang digunakan adalah data cross sectional yang akan dianalisis untuk menjelaskan fenomena variabel-variabel penelitian pada perusahaan-perusahaan UKM sutera di Sulawesi Selatan. Unit analisis dari penelitian ini adalah UKM sutera Wajo. UKM sutera ini merupakan organisasi. Jadi unit analisis dalam penelitian adalah UKM sebagai organisasi.

4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Propinsi Sulawesi Selatan dengan memilih kabupaten yang dipandang representative yaitu Kabupaten Wajo,. Hal ini dilakukan karena daerah tersebut adalah sentra kerajinan UKM

sutera. Disamping itu dilakukan pula penelitian pada instansi terkait seperti Dinas Perindag dan Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan, untuk mengumpulkan data yang diperlukan, baik data primer maupun data sekunder. Jangka waktu penelitian ini direncanakan selama 4 bulan, dengan rincian kegiatan, yaitu: 1) Mengurus izin penelitian pada instansi yang terkait. 2) Selanjutnya peneliti memilih dan menghubungi responden yang terpilih dan memberikan kuesioner, serta melakukan wawancara. 3) peneliti mengumpulkan kuesioner yang telah diisi oleh responden. 4) peneliti melakukan olah data dengan bantuan *software* SPSS dan Smart PLS (*parsial least quare*).

4.3 Populasi dan Sampel Penelitian

4.3.1 Populasi

Populasi penelitian ini adalah seluruh UKM sutera baik berbadan hukum maupun yang belum berbadan hukum yang berada di Sulawesi Selatan, Khususnya di kabupaten Wajo sejumlah 168 terdiri atas unit usaha pemintalan benang, pertenenan dan kain sutra polos. Kriteria pemilik atau pengelola UKM yang dijadikan populasi dalam penelitian ini adalah data yang dipublikasikan oleh BPS sebagai UKM dan sesuai dengan UU. No. 20 tahun 2008 Kriteria ini yaitu:

- a) Memiliki tenaga kerja 5-19 orang untuk usaha kecil dan 20-99 orang untuk usaha menengah.
- b) Memiliki asset 50 juta-500 juta rupiah untuk usaha kecil dan lebih 500 juta - 5 milyar rupiah untuk usaha menengah.

- c) Memiliki omzet penjualan tahunan 300 juta - 2.5 milyar rupiah untuk usaha kecil dan lebih dari 2.5 milyar - 50 milyar rupiah untuk usaha menengah.
- d) Bukan merupakan cabang dari perusahaan besar. Usaha mikro tidak diikuti dalam penelitian ini karena sebagian besar tidak bersedia dijadikan responden.

4.3.2 Sampel

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara representatif yang akan memberikan hasil yang mempunyai kemampuan untuk digeneralisasi. Kriteria sampel yang representatif tergantung pada aspek yang saling berkaitan yaitu akurasi sampel (presisi) sampel. Berkaitan dengan hal tersebut, maka dalam penelitian ini menggunakan pendekatan non probabilitas sampling. Penentuan ukuran sampel Menurut (Joe F Hair, Henseler, Dijkstra, & Sarstedt, 2014) jumlah sampel yang direkomendasikan untuk analisis *Structural Equation Model* berkisar 100 sampai 200 atau lebih tetapi sebaliknya tidak melebihi 400 sebab model akan menjadi sangat sensitif.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Purposive sampling* yang didasarkan pada kriteria sampel, yaitu mempunyai jumlah permodalan yang ditetapkan oleh Undang-Undang UKM Nomor 20 Tahun 2008, mempunyai tenaga kerja minimal 5 (lima) orang, pernah mengikuti pelatihan. Dalam penelitian ini yang dijadikan

sampel adalah pemilik atau pengelola dari UKM sutera di Sulawesi Selatan yang memenuhi kebutuhan tersebut., peneliti berusaha mencari lokasinya dan menyerahkan kuesioner yang telah disiapkan sebelumnya. Peneliti melakukan ini secara urut mulai nomor urut kecil yang lokasinya di jalan-jalan utama atau tempat yang strategis sampai dengan jumlah sampel yang ditentukan. Satu minggu setelah kuesioner diserahkan peneliti mengambil kuesioner tersebut. Bila kuesioner belum diisi peneliti memberi waktu satu minggu lagi untuk mengisinya dan bila tetap belum mengisi peneliti mengganti responden lain. Waktu yang di perlukan untuk pengumpulan data ini selama 2 bulan 10 hari.

4.4 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

4.4.1 Jenis Data

Jenis data penelitian ini adalah data kuantitatif dalam bentuk data *cross section*. Data *cross section* adalah data yang didapatkan secara langsung pada saat pengamatan sehingga menggambarkan keadaan objektif obyek penelitian. Sedangkan sumber data berasal dari data primer dan data sekunder.

1) Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden. Teknik pengumpulan datanya dengan menggunakan kuesioner tertutup dan terbuka, ditambah dengan observasi langsung. Kuesioner dirancang dengan mengacu pada tujuan penelitian yang

dijabarkan dalam operasionalisasi variabel penelitian. Bentuk skala dalam kuesioner tertutup ini adalah menggunakan skala Likert dengan standar skala satu sampai lima. Jenis datanya adalah ordinal. Sedangkan observasi langsung dan kuesioner terbuka merupakan alat pengumpul data pelengkap untuk melengkapi data primer yang dikumpulkan dengan alat kuesioner tertutup ini adalah sama pada data unit elementer yang pengukuran datanya ordinal.

2) Data Sekunder

Data Sekunder diperoleh dengan pencatatan langsung dari dokumen, laporan yang telah dibuat oleh perusahaan.

4.4.2 Metode Pengumpulan Data

Ada beberapa cara atau metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian. Khusus dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data, bahwa pengumpulan data dapat lebih tercapai dengan menggunakan kuesioner, observasi, dan interview sebagai berikut :

- 1) Wawancara, yakni teknik pengumpulan data melalui wawancara langsung dan mendalam (*in-depth interview*) dengan responden yaitu manajer / karyawan perusahaan. Teknik ini dilakukan untuk memperoleh informasi-informasi data yang bersifat teknis dan pribadi sekaligus mendukung data yang belum terkaver melalui kuesioner.
- 2) Observasi atau teknik pengamatan digunakan sebagai pelengkap untuk mengetahui kondisi dan perubahan situasi. Teknik menggunakan

alat bantu seperti checklist, formulir, tape recorder, dan alat bantu lainnya

- 3) Kuesioner, yakni suatu daftar pernyataan yang dibuat sedemikian rupa sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. dimana responden diminta untuk menjawab atau mengisi beberapa hal yang berkenaan dengan identitas diri (nama, usia, pekerjaan, jabatan, pendidikan terakhir, dan masa kerja sebagai seorang manajer) dan memberi tanggapan terhadap indikator-indikator dari variabel-variabel penelitian menurut persepsi responden. Bentuk skala dalam kuesioner tertutup pada penelitian ini menggunakan skala Likert dengan skala satu sampai lima. Adapun opsi pilihan pada koesioner dengan skala Likert tersebut adalah sangat tidak setuju (notasi 1), tidak setuju (notasi 2), netral (notasi 3), setuju (notasi4), sangat setuju (notasi 5), untuk variabel eksogenus dan opsi pilihan sangat rendah (notasi 1), rendah (notasi 2), sedang (notasi 3), tinggi (notasi 4), dan sangat tinggi (notasi 5) untuk variabel endogenus.

4.5 Variabel Penelitian dan Definisi Opersional

4.5.1 Variabel penelitian

Jenis variabel dalam penelitian ini adalah terdiri atas : variabel eksogenus (exogenous Variable) yakni koordinasi antar fungsi (KAF/X1), Orientasi Pelanggan (OP/X2), Orientasi Pesaing (OS/X3). Variabel endogenus terdiri atas: Orientasi Inovasi (OI/Y1), Kinerja Pemasaran (KP/Y2). Ke-lima variabel penelitian ini memiliki hubungan kausalitas yang

positif secara langsung. Koordinasi antar fungsi (KAF/X1), berpengaruh terhadap Orientasi Pelanggan (OP/X2) dan Orientasi Pesaing (OS/X3). Orientasi Pelanggan (OG/X2) dan Orientasi Pesaing (OS/X3) mempengaruhi Orientasi Inovasi (OI/Y1), sementara, Orientasi Inovasi (OI/Y1), berpengaruh terhadap variabel Kinerja Pemasaran (KP/Y2).

Untuk memudahkan pemahaman variabel dan jenisnya disajikan Tabel 3 berikut :

Tabel 4.1 Variabel dan Jenis Variabel

No	Variabel	Simbol	Jenis Variabel
1	Koordinasi Antar Fungsional	KAF	Eksogenus
2	Orientasi pelanggan	OP	Eksogenus
3	Orientasi pesaing	OS	Eksogenus
4	Orientasi inovasi	OI	Endogenus
5	Kinerja pemasaran	KP	Endogenus

Sumber: dikembangkan untuk disertasi ini

Berdasarkan Tabel 3 diperoleh Informasi bahwa Dimensi proses bisnis dengan variabel Koordinasi antar fungsi, serta orientasi pasar yang terdiri atas orientasi pelanggan dan orientasi pesaing berperan sebagai variabel independen dan orientasi strategi yang terdiri atas orientasi inovasi sebagai variable dependen. Orientasi inovasi sebagai variabel independen dengan variabel dependen kinerja pemasaran. Cara mengukur dan ukuran variable dalam penelitian ini digunakan lima variabel.

4.5.2. Cara mengukur dan ukuran variable

Dalam penelitian ini digunakan lima variabel. Cara mengukur dan indikator variabel disajikan pada Tabel 4 berikut :

Tabel 4.2. Variabel, cara pengukuran dan indikatornya.

No	Variabel	Cara Pengukuran	Indikator
1	Kordinasi Antar Fungsi	<p>Koordinasi antar fungsi diukur dengan lima item pertanyaan yang diadopsi dari Kuesioner yang dikembangkan oleh</p> <p>Setiap item pertanyaan diukur dengan tujuh skala mulai dari sangat sangat tidak setuju, amat tidak setuju, tidak setuju, netral, amat setuju, setuju, sangat sangat setuju dengan nilai mulai 1 sampai dengan 7.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Memperhatikan dan mengkomunikasikan setiap proses • Mengkolaborasi antar fungsi terhadap perkembangan dan penguasaan pemasaran • Sistem pemasaran berbasis teknologi • Mengkolaborasi informasi pada tahapan proses • Mengkomunikasikan pertumbuhan skala besar (Narver dan Slater, 1990 dan Han, 1998).
2	Orientasi pelanggan	<p>Orientasi pelanggan diukur dengan lima item pertanyaan yang diadopsi dari Kuesioner yang dikembangkan oleh Mavondo <i>et al.</i>, 2005.</p> <p>Setiap item pertanyaan diukur dengan tujuh skala mulai dari sangat sangat tidak setuju, amat tidak setuju, tidak setuju, netral, amat setuju, setuju, sangat sangat setuju dengan nilai mulai 1 sampai dengan 7.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen memuaskan pelanggan • Mengumpulkan informasi kebutuhan pelanggan • Caramemuaskan pelanggan • Keluhan pelanggan • Perhatian kepada pelanggan <p>(Mavondo et al., 2005)</p>
3	Orientasi pesaing	<p>Orientasi pesaing diukur dengan lima item pertanyaan yang diadopsi dari kuesioner yang dikembangkan oleh Mavondo <i>et al.</i>, 2005.</p> <p>Setiap item pertanyaan diukur dengan tujuh skala mulai dari sangat sangat tidak setuju, amat tidak setuju, tidak setuju, netral, amat setuju, setuju, sangat sangat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respon terhadap serangan pesaing • Strategi khusus mengatasipersaingan • Penawaran harga yang kompetitif • Penerimaan produk di pasar • Mengungguli pesaing dalam berbagai hal (Mavondo et al., 2005)

		setuju dengan nilai mulai 1 sampai dengan 7.	
4	Orientasi Inovasi	<p>Orientasi inovasi teknis diukur dengan skala lima, kuesioner yang dikembangkan oleh Kirca <i>et al.</i>, 2005.</p> <p>Setiap item pertanyaan diukur dengan tujuh skala mulai dari sangat sangat tidak setuju, amat tidak setuju, tidak setuju, netral, amat setuju, setuju, sangat sangat setuju dengan nilai mulai 1 sampai dengan 7.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pengenalan produk baru, • Pelayanan baru, • Proses produksi baru, • Kualitas produk, • Bahan baku lebih baik • Karyawan bersifat adaptif terhadap perkembangan best practice (Kirca <i>et al.</i>, 2005)
5	Kinerja Pemasaran	<p>Kinerja Pemasaran diukur dengan lima item pertanyaan yang diadopsi dari kuesioner yang dikembangkan oleh Voss dan Voss, 2000.</p> <p>Setiap item pertanyaan diukur dengan tujuh skala mulai dari sangat sangat tidak setuju, amat tidak setuju, tidak setuju, netral, amat setuju, setuju, sangat sangat setuju dengan nilai mulai 1 sampai dengan 7.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terpenuhi target penjualan, • Jumlah pelanggan, • Pertumbuhan penjualan, • Jangkauan pemasaran, • Pertumbuhan laba (Lynch <i>et al.</i>, 2012)

Sumber: Voss & Voss, 2000; Mavondo, *et al.* (2005) dan Kirca, 2005 dan peneliti lainnya

4.5.3 Definisi operasional

Definisi operasional dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Koordinasi interfunksional berfokus pada penyebaran dan penggunaan informasi pasar melalui upaya terkoordinasi di

perusahaan secara keseluruhan dan menekankan penggunaan kolektif sumber daya organisasi untuk memberikan nilai pelanggan yang unggul (Narver & Slater, 1990).

- 2) Orientasi pelanggan merupakan komitmen UKM dalam memuaskan pelanggan, mengumpulkan informasi kebutuhan pelanggan, mencari cara memuaskan pelanggan, memperhatikan keluhan pelanggan (Mavondo et al., 2005). Sedangkan Jumaev, et al. (2012) mendefinisikan orientasi pelanggan adalah mengusahakan loyalitas pelanggan, kepuasan pelanggan, komitmen karyawan dan pengusaha pada pelanggan, kepercayaan, persepsi kualitas pelayanan dan nilai yang dirasakan pelanggan. Dalam penelitian ini menggunakan definisi dari (Mavondo et al., 2005) dengan menambahkan satu indikator yaitu perhatian pada pelanggan.
- 3) Orientasi pesaing, merupakan kegiatan UKM mendiskusikan informasi pesaing, informasi keunggulan pesaing, strategi pesaing, merespon tindakan pesaing, (Mavondo et al., 2005) dan definisi ini digunakan dalam penelitian ini dengan menambahkan indikator mengungguli pesaing dalam berbagai hal. Indikator ini dipakai oleh (Kirca et al., 2005) Orientasi inovasi merupakan inovasi yang dilakukan UKM berkaitan dengan produk baru, pelayanan baru, proses produksi baru, kualitas produk, bahan baku lebih baik (Kirca et al., 2005); Jhonson et al., 2009). Dalam penelitian ini menggunakan definisi ini.



- 4) Kinerja pemasaran didefinisikan sebagai upaya pengukuran tingkat kinerja UKM berdasarkan omset penjualan, jumlah pembeli, keuntungan, dan pertumbuhan penjualan (Voss dan Voss, 2000). Sedangkan (Gilmer et al., 1982) mendefinisikan sebagai upaya pengukuran tingkat kinerja UKM berdasarkan penjualan (volume dan nilai), penjualan kepada pelanggan baru, trend penjualan, pangsa pasar (volumen dan nilai), trend pasar, Jumlah pelanggan, Jumlah pelanggan baru, Jumlah prospek baru. Dalam penelitian ini menggunakan definisi dari Voss dan Voss, 2000 dengan menambahkan indikator pertumbuhan laba. Karena pertumbuhan laba sangat menentukan keberhasilan dimasa mendatang.

4.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah dengan *Partial Least Square (PLS)*. Alat uji analisis data menggunakan software Smartpls 3.0. Adapun tahapan pada analisis data pada Smartpls adalah sebagai berikut:

1. Pengujian Instrumen

Penelitian ini menggunakan kuisisioner sebagai instrumen pengumpulan data ordinal yang merupakan penjabaran indikator-indikator variabel. Sebelum digunakan untuk mengumpulkan data di lapangan kuisisioner yang akan disebar diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya.

2. Evaluasi model pengukuran Refleksif (*Outer Model*)

Adapun tahapan didalam hasil analisa data penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. *Convergent Validity*. Nilai convergen validity adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan >0.7 (Chin, 1998), (Ghozali, 2013). Namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, loading $0.4 - 0.6$ masih dapat diterima. Imam Ghozali (2014). *Covergent validity* sendiri dengan melihat nilai daripada *discriminant validity* yang merupakan perbandingan antara nilai *Square root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. (Fornell & Larcker, 1981).
- b. *Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk, Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. (Ghozali, 2013). *Discriminant validity* dapat di uji dengan membandingkan nilai cr

akar kuadrat AVE dengan nilai korelasi antar konstruk (Hair, Henseler, Dijkstra, & Sarstedt, 2014).

- c. *Composite Reliability* dengan syarat yakni Data yang memiliki *composite reliability* >0.6 mempunyai reliabilitas yang tinggi. Chin (1998).
- d. *Cronbach Alpha* atau uji reliabilitas yang menyatakan bahwa sejauh mana variabel dapat dinyatakan andal dalam mengukur variabel terikatnya. Syarat mengenai nilai Cronbach alpha dijelaskan seperti dibawah ini :
 - Jika $\alpha > 0,90$ maka reliabilitas sempurna
 - Jika α antara $0,70 - 0,90$ maka reliabilitas tinggi
 - Jika α antara $0,50 - 0,70$ maka reliabilitas moderat
 - Jika $\alpha < 0,50$ maka reliabilitas rendah

3. Evaluasi model structural (*inner model*)

1. R Square (R^2) untuk variabel laten endogen : Hasil R^2 sebesar 0.67 (baik), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah). (Chin, 1998) (Hair et al., 2014).
2. F Square (f^2) yakni nilai f^2 sebesar 0.02 (lemah), 0.15 (medium), dan 0.35 (besar). (Chin, 1998), (Hair et al., 2014)..
3. Estimasi Koefisien Jalur yaitu nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model structural harus signifikan. Nilai signifikansi diperoleh dengan prosedur bootstrapping (Chin, 1998), (Hair et al., 2014)..

4. Evaluasi Inner model (*Predictive Relevance*) yakni dapat dilakukan dengan melihat nilai Q^2 (*predictive relevance*). Untuk menghitung Q^2 dapat digunakan dengan rumus : $Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_n^2)$

4. Evaluasi Model Pengukuran Formatif

1. Signifikansi Nilai Weight : Nilai estimasi untuk model pengukuran formatif harus signifikan. Tingkat signifikansi adalah dengan nilai probabilitas < 0.05 yang didapatkan dengan prosedur bootstrapping Chin (1998), (Hair et al., 2014)..
2. Multikolinearitas : Variabel manifest harus diuji apakah terdapat multikol. Nilai VIF diatas 10 mengindikasikan terdapat multikol.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

5.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Kabupaten Wajo dengan ibu kotanya Sengkang, terletak dibagian tengah Provinsi Sulawesi Selatan dengan jarak 242 km dari Makassar Ibukota Provinsi Sulawesi Selatan, memanjang pada arah laut Tenggara dan terakhir merupakan selat, dengan posisi geografis antara $3^{\circ} 39' - 4^{\circ} 16' LS$ dan $119^{\circ} 53' - 120^{\circ} 27' BT$. Luas wilayahnya adalah 2.506,19 Km² atau 4,01% dari luas Propinsi Sulawesi Selatan dengan rincian Penggunaan lahan terdiri dari lahan tegal/kebun 38.769,4 Ha, ladang/huma 11.780 Ha, perkebunan 29.914,1 Ha, tanah tanaman kayu-kayu hutan 7.226,5 Ha, dan lainnya 62.575 Ha. Pada tahun 2007 Kabupaten Wajo telah terbagi menjadi 14 Kecamatan. Batas wilayah Kabupaten Wajo sebagai berikut : *Sebelah Utara*: Kabupaten Luwu dan Kabupaten Sidrap. *Sebelah Selatan*: Kabupaten Bone dan Soppeng. *Sebelah Timur* : Teluk Bone. *Sebelah Barat* : Kabupaten Soppeng dan Sidrap. Berbasis ekonomi kerakyatan adalah merupakan sebuah sistem perekonomian yang ditujukan untuk mewujudkan kedaulatan rakyat di bidang ekonomi.

Ekonomi kerakyatan memiliki prinsip bahwa perekonomian disusun berdasar atas azas kekeluargaan, selain itu ekonomi kerakyatan juga menginginkan kemakmuran rakyat. Dengan mendirikan koperasi, UMKM

dan Perindustrian diharapkan masyarakat setempat mempunyai peluang besar untuk memanfaatkan potensi dan asset ekonomi yang ada di daerahnya dan menjadi salah satu mesin bagi peningkatan kesejahteraan rakyat dan sekaligus alat ampuh untuk lebih memeratakan pembangunan yang sejalan dengan program pengentasan kemiskinan, karena pelayanan yang diberikan koperasi sangatlah banyak dan ikut membantu mensejahterakan masyarakat serta para anggotanya, Jadi koperasi sangatlah membantu pemerintah untuk membuka lapangan pekerjaan dan mensejahterakan masyarakat dan anggotanya. Serta berperan besar untuk perubahan ekonomi pada masyarakat. Perkembangan usaha industry sutra Wajo menjadi perhatian khusus bagi pemerintah kabupaten untuk di kembangkan dalam rangka perwujudan iklim usaha yang lebih produktif dan meningkatkan pendapatan masyarakat yang bergerak di bidang Industri tersebut. Strategi yang di susun oleh Dinas Koperasi UMKM dan Perindustrian dalam rangka pembinaan pelaku Industri Sutra menjadi faktor penting dalam perkembangannya. Program-program yang di susun selama ini di harapkan mampu meningkatkan kualitas sumberdaya dan manajemen pelaku Industri Sutra termasuk kualitas produk serta pemasaran.

Tabel 5.1 Banyaknya Pengusaha Kecil (PK) dan Pengusaha Menengah (PM) yang Dibina Kabupaten Wajo, 2013-2017

Tahun	Pengusaha Kecil	Pengusaha Menengah	Jumlah
2013	1.232	28	1.260
2014	1.359	35	1.394
2015	2.109	45	2.154
2016	4.654	51	4.705
2017	4.781	67	4.848

Sumber: Dinas Koperasi Kab. Wajo, 2018

Jumlah unit usaha Sentra pertenunan gedogan di tahun 2017 mencapai 235 unit usaha dengan penyerapan tenaga kerja sebanyak 268 dengan total nilai investasi sebesar 1.061.400 milyar rupiah. Sentra pertenunan ATBM kabupaten wajo pada tahun 2017 mencapai 124 uni usaha dengan jumlah tenaga kerja terserap sebesar 979 orang dan total investasi sebesar 11.587.134 milyar rupiah. Perkembangan industri komoditi unggulan kabupaten wajo yang meliputi industri pertenunan berupa kain, sarung sutera dan non sutera mencapai 6.093 unit usaha dengan total tenaga kerja terserap sebanyak 18.510 orang.

5.1.2 Karakteristik Responden Penelitian

Jumlah responden penelitian yang didapatkan dari hasil sebaran data yang meliputi sebelas Kecamatan di Kabupaten Wajo sebanyak 168 data tabel 4. Menjelaskan tentang distribusi frekuensi hasil sebaran data kuesioner.

Tabel 5.2 Distribusi Frekuensi Data Responden

Kecamatan	Kelompok Industri	Jenis Produksi	Total Responden (unit usaha)
Belawa	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung	13
Keera	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju	2
Majauleng	Industri Kerajinan YTDL	Tampah (Pattapi), Alas Tampah, Tabba,	18
	Industri Kain tenun Ikat (Tennung Bola-bola)	Kain Sarung, Kain Baju	16
	Industri Kain tenun ikat (Tennung Walida)	Kain Sarung	5
Maniangpajo	Industri kain tenun ikat (tennung walida)	Kain sarung, kain baju	1
	Industri Kain tenun Ikat (Tennung Bola-bola)		27
Pammana	Industri Kain tenun Ikat (Tennung Bola-bola)	Kain sarung, kain baju	3
Penrang	Industri Kain tenun Ikat (Tennung Bola-bola)	Kain Sarung	15
Sabbangparu	Industri Kain tenun Ikat (Tennung Bola-bola)	Kain Sarung, kain baju	1
Sajoanging	Industri Kain tenun Ikat (Tennung Bola-bola)	Kain sarung, kain baju	15
	Industri Kain tenun ikat (Tennung Walida)		11
Takkalala	Industri Kain tenun ikat (Tennung Bola-bola)	Kain sarung, kain baju	12

Tanasitolo	Industri Kain tenun ikat (Tennung Bola-bola)	Kain sarung	9
	Industri Wadah kayu	Alat tenun	1
Tempe	Industri Kain tenun ikat (Tennung Walida)	Kain sarung, kain baju	7
	Industri Kain tenun ikat (Tennung bola-bola)		11
	Industri Kerajinan YTDL	Kipas Sutera	1
Total			168

5.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin jumlah responden adalah laki-aki berjumlah 51 orang atau 30,4% sedangkan responden wanita sebanyak 117 orang atau 69,6%. yang secara rinci dijelaskan seperti pada tabel 7 dibawah ini:

Tabel 5.3 Distribusi Frekuensi Data Responden

Kecamatan	Jenis Produksi	Jenis Kelamin		Total Responden (unit usaha)
		Laki- Laki	Perempuan	
Belawa	Kain Sarung	4	9	13
Keera	Kain Sarung, Kain Baju	-	2	2
Majauleng	Tampah (Pattapi), Alas Tampah, Tabba,	8	10	18
	Kain Sarung, Kain Baju	4	12	16

	Kain Sarung	1	4	5
Maniangpajo	Kain sarung, kain baju	-	1	1
		2	25	27
Pammaana	Kain sarung, kain baju	1	2	3
Penrang	Kain Sarung	4	11	15
Sabbangparu	Kain Sarung, kain baju	1	-	1
Sajoanging	Kain sarung, kain baju	8	7	15
		2	9	11
Takkalala	Kain sarung, kain baju	7	5	12
Tanasitolo	Kain sarung	3	6	9
	Alat tenun	1	-	1
Tempe	Kain sarung, kain baju	2	5	7
		2	9	11
	Kipas Sutera	1	-	1
Total		51	117	168

5.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Kelompok Usia

Secara dominan responden penelitian merupakan pemilik dari kegiatan usaha pertenunan sutera dimana sebagian besar kelompok usia responden berada pada rentan usia antara 45 – 50 tahun sebanyak 152 orang dan kelompok usia diatas 50 tahun sebanyak 16 orang.

5.2 Hasil Analisis Data

5.2.1 Distribusi Frekuensi

Tabel dibawah ini menjelaskan tentang variasi jawaban dari hasil sebaran kuesioner yang telah dibagikan kepada responden. Interpretasi jawaban kuesioner secara rinci dijelaskan pada tabel 5 dan seterusnya pada sub-bab ini.

Tabel 5.4 Distribusi Frekuensi Variabel Koordinasi Antar Fungsi

Item	Indikator	SSTS	ATS	TS	N	AS	S	SSS
KAF1	Kami sangat memperhatikan betul setiap proses dalam pembuatan kain sutera ini, (mulai dari kualitas bahan sampai kualitas pembuatannya)	2	3	6	18	41	62	36
KAF2	Kami berupaya untuk terus mengikuti tren perkembangan kain sutera yang ada dipasaran, terutama motif kami sediakan banyak pilihan	1	0	3	14	36	68	46
KAF3	Kelemahan kami terletak pada penguasaan pemasaran khususnya untuk akses penjualan berbasis teknologi	1	0	1	6	28	65	67
KAF4	kami memahami kualitas sutera yang baik akan tercipta jika diperhatikan secara detail (mulai dari mesin, benang, sampai lama pembuatannya)	2	2	6	19	27	67	45
KAF5	Produk sutera sengkang merupakan produk ciri khas sulsel sehingga kami terus berupaya agar produk ini tidak hanya diminati orang indonesia sebagai bagian oleh-oleh tapi juga cita-cita kami bahwa produk ini bisa diminati oleh konsumen luar negeri	0	0	2	6	23	77	60

Sumber : Data telah diolah, 2019

Tabel 5.5 Analisis Deskriptif Variabel Koordinasi Antar Fungsi

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KAF1	168	1.00	7.00	5.5179	1.25241
KAF2	168	1.00	7.00	5.8095	1.04939
KAF3	168	1.00	7.00	6.1131	.95042
KAF4	168	1.00	7.00	5.6667	1.26048
KAF5	168	3.00	7.00	6.1131	.85769

Sumber : HasilOlah Data, 2019

Berdasarkan tabel 8 dan 9 dapat dilihat bahwa analisis deskriptif variasi jawaban responden secara garis besar berada pada rentan Agak Setuju (AS) – Setuju (S) terutama untuk item KAF3 dan KAF5 variasi jawaban responden membenarkan / setuju bahwa titik kelemahan untuk produk kain sutera sengkang terletak pada aspek pemasaran digital atau dengan kata lain pola pemasaran produk tidak menunjukkan progress yang signifikan sesuai perkembangan zaman / teknologi digital marketing. Selain daripada itu juga kelemahan ini didasari oleh responden yang juga bertindak sebagai pemilik kegiatan usaha tenun kain sutera Sengkang. Teknologi pemasaran digital dianggap sebagai alternative dan strategi yang efektif hari ini untuk memperkenalkan karya mereka bukan hanya untuk masyarakat Indonesia melainkan juga masyarakat / konsumen mancanegara.

Tabel 5.6 Distribusi Frekuensi Variabel Orientasi Pelanggan

Item	Indikator	SSTS	ATS	TS	N	AS	S	SSS
OP1	Kami selalu berkomitmen bahwa kepuasan pelanggan adalah yang utama	0	0	1	4	23	68	72
OP2	Di gerai-gerai penjualan kain sutera sengkang, disitulah kami mengumpulkan banyak informasi tentang keinginan konsumen (kritik & saran), motif yang mereka inginkan serta warna-warna yang dominan disukai oleh masyarakat	0	0	5	11	33	67	52
OP3	Untuk memuaskan pelanggan, umumnya kami menerapkan harga yang relative kompetitif, selain daripada itu packing produk juga menjadi cara kami memberikan kepuasan pelanggan dengan menjadikan kain produk ini terasa eksklusif	0	0	5	6	30	70	57
OP4	Tidak jarang kami menemukan kritik dari konsumen, umumnya kritik yang kami terima adalah kelangkaan pada corak kain tertentu, atau distribusi produk yang terasa lama dipasaran	0	0	6	22	36	53	51
OP5	Menyikapi hal itu, kami tetap berusaha membuat yang terbaik, misalnya dalam hal ketersediaan produk agar lancar kami mulai dari mengupgrade mesin tenun yang lebih mutakhir, mencari distributor benang sutera yang mampu menyediakan sumber bahan baku secara berkesinambungan	0	0	5	12	37	61	53

Sumber : Data telah diolah, 2019

Tabel 5.7 Analisis Deskriptif Variabel Orientasi Pelanggan

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OP1	100	4.00	7.00	6.1000	.77198
OP2	100	3.00	7.00	5.7300	.93046
OP3	100	3.00	7.00	5.8700	.97084
OP4	100	3.00	7.00	5.5600	1.10390
OP5	100	3.00	7.00	5.6700	1.02548

Sumber : Hasil Olah Data, 2019

Tabel 10 dan 11 menunjukkan gradasi tanggapan atas kuesioner responden berada pada rentan agak setuju - setuju terutama untuk gradasi tanggapan pada item OP1 dan OP3. Item OP1 jelas menunjukkan komitmen para pelaku usaha UKM berbasis orientasi pada pelanggan.

Tabel 5.8 Distribusi Frekuensi Variabel Orientasi Pesaing

Item	Indikator	SSTS	ATS	TS	N	AS	S	SSS
OS1	Produk sutera pesaing tentunya banyak, terlebih pada produk sutera dari mancanegara yang masuk ke Indonesia, kami merespon itu dengan baik melalui penciptaan kualitas kain sutera sengkang yang baik juga	12	4	7	55	35	35	20
OS2	Untuk mengatasi persaingan agar tetap kompetitif diupayakan kerja sama seluruh pihak (pemerintah, media, dan pelaku bisnis) agar lebih memperkenalkan produk ini	4	6	7	38	39	42	32

	kepasaran yang lebih luas							
OS3	Harga produk kain sutera sengkang relatif terjangkau jika dibandingkan produk kain sutera dari kota / negara lain	8	11	13	44	41	33	18
OS4	Khususnya wilayah sulawesi selatan, kami mengakui produk kain sutera sengkang masih diminati sebagai oleh-oleh	6	9	13	33	35	44	28
OS5	Kelemahan kami dalam persaingan pasar, utamanya pada persoalan teknologi pemasaran, peran pemerintah sebagai pembuat regulasi ataupun promosi dari berbagai media. Hal ini patut untuk benahi agar produk unggulan ini dapat tetap tumbuh secara berkelanjutan	1	2	3	29	34	62	37

Sumber : Data telah diolah, 2019

Tabel 5.9 Analisis Deskriptif Variabel Orientasi Pesaing

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OS1	168	1.00	7.00	4.6786	1.56428
OS2	168	1.00	7.00	5.1190	1.45104
OS3	168	1.00	7.00	4.6071	1.55165
OS4	168	1.00	7.00	4.9405	1.58096
OS5	168	1.00	7.00	5.5417	1.18803

Sumber : Data telah diolah, 2019

Berdasarkan tabel 12 dan 13 gradasi tanggapan atas kuesioner yang telah dikemukakan oleh seluruh responden berada pada rentan Netral – Agak

Setuju. Berdasarkan data dilapangan, kehadiran pesaing bagi produk sutera diakui banyak terlebih dari produk sutera yang berasal dari kota lain atau bahkan berasal dari mancanegara. Selain daripada itu jika diamati item OS5 permasalahan teknologi pemasaran merupakan alasan yang dianggap cukup rasional bagi para pelaku usaha sutera Sengkang sebagai masalah yang patut untuk diatasi hal tersebut terbukti dari gradasi jawaban yang menunjukkan rata-rata setuju. Kendatipun produk kain sutera Sengkang merupakan produk unggulan provinsi Sulawesi selatan yang peruntukannya dijadikan sebagai buah tangan, keinginan para pelaku usaha adalah menginginkan kehadiran pemerintah sebagai pembuat regulasi yang lebih optimal lagi dalam hal pendampingan karena pemerintah dianggap memberikan peran vital bagi pelaku usaha UKM sutera Sengkang dalam membantu mereka mempromosikan produk yang telah dihasilkan kewilayah yang memiliki cakupan konsumen yang lebih luas lagi.

Tabel 5.10 Distribusi Frekuensi Variabel Orientasi Inovasi

Item	Indikator	SSTS	ATS	TS	N	AS	S	SSS
O11	kami menyadari bahwa pada persoalan motif baru yang sesuai perkembangan zaman (1-3 motif) setiap tahun sangatlah sulit untuk diwujudkan mengingat tenaga kerja tenun sutera mulai berkurang dan berusia lanjut	2	3	1	28	34	60	40
O12	Kami menyadari bahwa untuk membuat produk sutera	1	1	0	21	30	76	39

	sengkang ini menjadi lebih dikenal, diperlukan perluasan dalam berbagai aspek terutama dalam hal pelayanan							
O13	Perkembangan mesin tenun yang dominan masih manual membuat produk sutera sengkang ini sulit untuk menguasai permintaan pasar secara optimal	1	1	1	12	39	75	39
O14	Secara kualitas produk, keunggulan yang kami miliki terletak pada aspek kekuatan bahan	1	0	0	12	28	83	43
O15	Kami menyadari bahwa bahan baku kain sutera makin lama makin langka, kelangkaan ini yang terkadang membuat harga produk kadang tidak stabil	1	0	1	14	33	73	46
O16	Kami menyadari, bahwa produk kain sutera merupakan produk tradisional, kesulitan kami adalah dalam hal perekrutan tenaga kerja terampil dan yang memiliki ide kreatif. Faktor keminatan kaum muda adalah hal yang utama	1	0	3	15	18	74	57

Sumber : Data telah diolah, 2019

Tabel 5.11 Analisis Deskriptif Variabel Orientasi Inovasi

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
O11	168	1.00	7.00	5.5536	1.24660
O12	168	1.00	7.00	5.7500	1.04824
O13	168	1.00	7.00	5.7857	1.00384
O14	168	1.00	7.00	5.8988	.95177
O15	168	1.00	7.00	5.8631	.99655
O16	168	1.00	7.00	5.9702	1.05777

Sumber : Data telah diolah, 2019

Berdasarkan tabel 14 dan 15 dapat diketahui gradasi jawaban seluruh responden berada pada rentan agak setuju – setuju, terutama untuk item O16 dimana rerata responden menyadari bahwa keunggulan dominan daripada produk kain sutera Sengkang terletak pada aspek kekuatan bahan sehingga produk yang dihasilkan juga memiliki daya tahan (*durability*) yang cukup baik, akan tetapi yang tidak kalah menariknya juga perkembangan teknologi mesin tenun yang dominan masih bersifat manual / membutuhkan tenaga manusia lebih besar, memberikan dampak pada pemenuhan permintaan pasar dengan tepat waktu. Selain daripada itu kesulitan dalam hal perekrutan tenaga kerja yang terampil serta memiliki terobosan ide kreatif untuk menciptakan produk kain sutera dengan motif yang berbeda juga merupakan kendala yang diakui sebagian besar pemilik usaha kegiatan pertenunan sutera. Keterbatasan usia yang telah lanjut serta penguasaan teknologi juga menjadi pemicu mengapa inovasi produk menjadi terhambat. Alasan keminatan kaum muda untuk mewarisi keterampilan produk unggulan sutera Sengkang sebagai produk

tradisional yang masih bertahan hingga kini menjadi pemicu utama untuk mewujudkan proses regenerasi tenaga kerja.

Tabel 5.12 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pemasaran

Item	Indikator	SSTS	ATS	TS	N	AS	S	SSS
KP1	Target penjualan kami tercapai dengan optimal	2	4	7	22	35	49	49
KP2	Pelanggan kami dominan merupakan pelanggan yang memang sudah mengenal produk ini, pelanggan baru produk kain sutera tidak banyak	2	0	3	15	18	72	58
KP3	Dalam hal pertumbuhan penjualan, produk kain sutera sengkang cenderung stabil, naiknya dan turunnya angka penjualan tidak terlalu drastis dan signifikan	2	2	3	14	20	71	56
KP4	Wilayah pemasaran, kami masih mengandalkan pada gerai-gerai penjualan yang ada dikota-kota besar seperti makassar dan sekitarnya.	8	16	25	36	36	25	22
KP5	Keuntungan dari aktivitas tenun sutera sangat baik, hal ini terlihat dari adanya penambahan jumlah aset produksi (mesin, karyawan, dsb).	11	12	27	46	34	27	11

Sumber : Data telah diolah, 2019

Tabel 5.13 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pemasaran

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KP1	168	1.00	7.00	5.5417	1.37058
KP2	168	1.00	7.00	5.9464	1.12808
KP3	168	1.00	7.00	5.8869	1.19593
KP4	168	1.00	7.00	4.4226	1.66865
KP5	168	1.00	7.00	4.2202	1.56084

Sumber : Data telah diolah, 2019

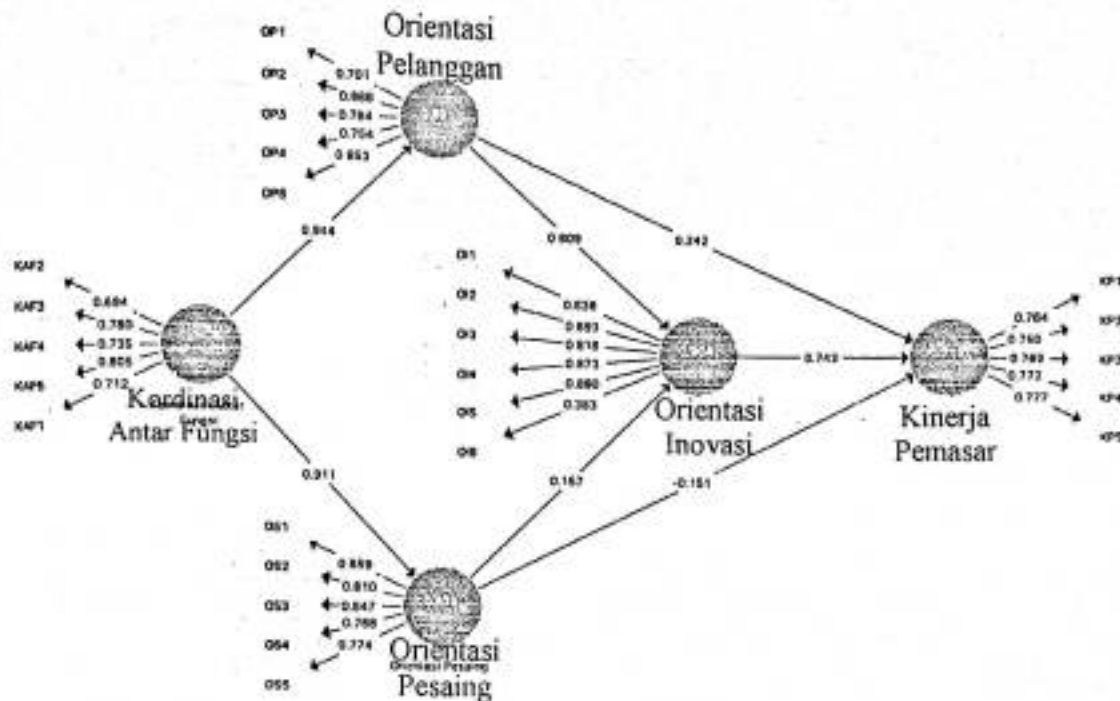
Tabel 16 dan 17 menunjukkan gradasi jawaban responden dominan berada pada jawaban netral – agak setuju. Pada variabel kinerja pemasaran khususnya untuk item KP2 menunjukkan bahwa produk kain sutera Sengkang dominan dibeli oleh pelanggan yang memang sudah mengenal produk tersebut sebelumnya, pertumbuhan pelanggan baru tidak menunjukkan peningkatan yang cukup signifikan. Cakupan pemasaran masih mengandalkan gerai-gerai penjualan yang ada di kota besar seperti Makassar, selain dari kabupaten Sengkang sendiri.

5.2.2 Evaluasi Model Pengukuran Refleksif (Outer Model)

Analisa pada PLS dilakukan dengan tiga tahap: Analisa outer model, Analisa inner model, dan Pengujian Hipotesa. Analisa *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Analisa *outer model* dapat dilihat dari beberapa indikator: *Convergent validity*, *Discriminant validity*, *Un-dimensionality*. Sedangkan analisa inner model/analisa struktural model

dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun robust dan akurat. Evaluasi inner model dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi : Koefisien determinasi (R^2), *Predictive Relevance*, *Goodness of Fit Index* (GoF). (Hussein, 2015). Untuk pengujian Hipotesa dilakukan dengan melihat nilai probabilitasnya dan t-statistiknya. Untuk nilai probabilitas, nilai *p-value* dengan alpha 5% adalah kurang dari 0,05. Nilai t-tabel untuk alpha 5% adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan Hipotesa adalah ketika t-statistik > t-tabel.

Dalam metode analisa menggunakan regresi, terdapat asumsi-asumsi yang harus diperiksa oleh peneliti untuk memastikan bahwa persamaan regresi yang dibentuk BLUE (*Best Linier Unbiased Estimate*). Salah satu asumsi yang sering kali menjadi sandungan peneliti adalah asumsi normalitas (Hussein, 2015). Tujuan dari penggunaan dari PLS adalah melakukan prediksi. Prediksi yang dimaksud disini adalah prediksi hubungan antar konstruk. Sedangkan SEM adalah untuk ditunjukkan sebagai konfirmasi model berdasarkan teori. Pada penelitian ini konstruk yang digunakan adalah semuanya merupakan dimensi dan modifikasi model sehingga model yang dibangun didalam penelitian ini tidak berdasarkan teori yang ada. Oleh karena itu peneliti menggunakan alat analisis data dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*). Dibawah ini menyajikan model struktural awal, nilai model fit dapat dilihat dari nilai *convergent validity*, *Discriminant validity*, *Composite Reliability*, dan nilai *Cronbach alpha*. Adapun interpretasi model struktural awal adalah sebagai berikut



Gambar 5.1 Model Struktural Bootstrapping

Nilai convergent validity adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan > 0.7 ((Hussein, 2015), (Chin, 1998), (Ulum, Ghazali, & Chariri, 2008) *Covergent validity* sendiri dengan melihat nilai *average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model

Tabel 5.14 Goodness of Fit Model

Variabel dan Indikator	Cronbach Alpha	rho_A	C.R	AVE	Keterangan
Koordinasi Antar Fungsi	0.800	0.801	0.862	0.557	Memenuhi Uji Pra Syarat
KAF1		0.712			

KAF2	0.694				
KAF3	0.780				
KAF4	0.735				
KAF5	0.712				
Orientasi Pelanggan	0.851	0.857	0.894	0.630	
OP1	0.701				Memenuhi Uji Pra Syarat
OP2	0.866				
OP3	0.784				
OP4	0.754				
OP5	0.853				
Orientasi Pesaing	0.836	0.845	0.884	0.606	
OS1	0.659				Memenuhi Uji Pra Syarat
OS2	0.810				
OS3	0.847				
OS4	0.788				
OS5	0.774				
Orientasi Inovasi	0.844	0.874	0.892	0.593	
OI1	0.638				Memenuhi Uji Pra Syarat
OI2	0.893				
OI3	0.818				
OI4	0.873				
OI5	0.880				
OI6	0.383				
Kinerja Pemasaran	0.836	0.850	0.877	0.587	
KP1	0.764				Memenuhi Uji Pra Syarat
KP2	0.750				
KP3	0.769				
KP4	0.772				
KP5	0.777				

Sumber : Data telah diolah, 2019

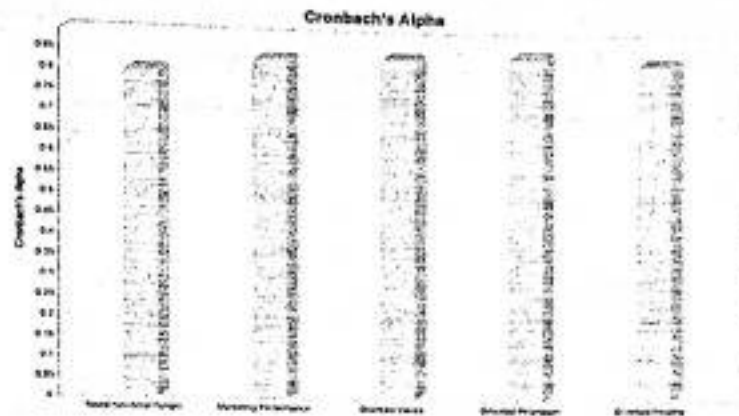
Penjelasan dari tabel diatas adalah menyatakan bahwa *cronbach Alpha* atau uji reliabilitas yang menyatakan bahwa sejauh mana variabel dapat dinyatakan andal dalam mengukur variabel terikatnya. Syarat mengenai nilai *Cronbach alpha* dijelaskan seperti dibawah ini:

- Jika $\alpha > 0,90$ maka reliabilitas sempurna (sangat baik)
- Jika α antara $0,70 - 0,90$ maka reliabilitas tinggi (baik)
- Jika α antara $0,50 - 0,70$ maka reliabilitas moderat
- Jika $\alpha < 0,60$ maka reliabilitas rendah (sangat buruk)

Merujuk pada penjelasan gambar 2 dan tabel 15 dapat dilihat bahwa pada pengujian *goodness of fit model*, keseluruhan variabel dan item uji dalam penelitian ini telah memenuhi uji pra-syarat PLS. Seperti pada pengukuran variabel Koordinasi antar fungsi menunjukkan bahwa nilai *Cronbach alpha*, ρ_A , C.R (*composite reliability*) dan nilai AVE semua memiliki nilai diatas 0.6. Begitu pula dengan indikator penyusun variabel koordinasi antar fungsi seperti KAF1 sampai KAF5 juga menunjukkan nilai *outer loadings* yang baik, nilai *outer loadings* paling dominan pada variabel koordinasi antar fungsi terdapat pada indikator ($KAF3 = 0.780$) dan nilai *outer loading* yang rendah ditunjukkan pada indikator ($KAF2 = 0.694$).

Variabel orientasi pelanggan juga menunjukkan nilai *Cronbach alpha*, ρ_A , C.R (*composite reliability*) dan nilai AVE semua memiliki nilai diatas 0.6. Begitu pula dengan indikator penyusun variabel orientasi pelanggan seperti OP1 sampai OP5 juga menunjukkan nilai *outer loadings* yang baik, nilai *outer loadings* paling dominan pada variabel koordinasi

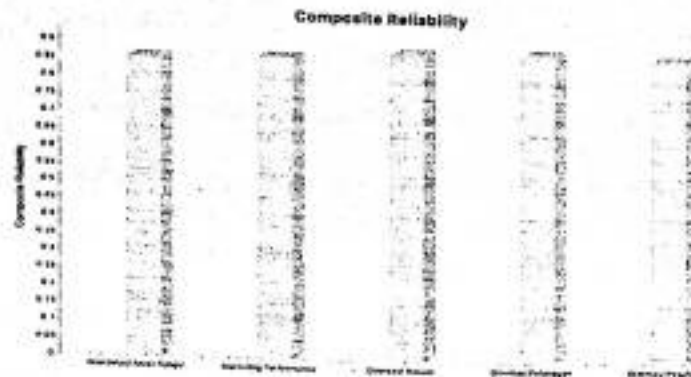
antar fungsi terdapat pada indikator ($OP2 = 0.866$) dan nilai *outer loading* yang rendah ditunjukkan pada indikator ($OP1 = 0.701$).



Gambar 5.2 Nilai Outers Loading Cronbach Alpha

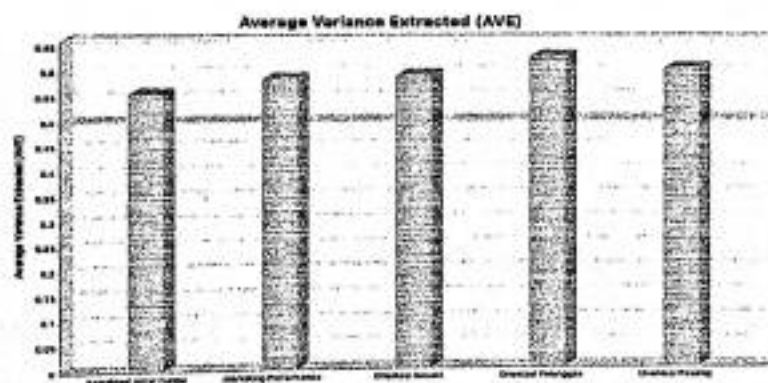
Variabel orientasi pesaing juga menunjukkan nilai *Cronbach alpha*, ρ_A , C.R (*composite reliability*) dan nilai AVE semua memiliki nilai diatas 0.6. Begitu pula dengan indikator penyusun variabel orientasi pesaing seperti OS1 sampai OS5 juga menunjukkan nilai *outer loadings* yang baik, nilai *outer loadings* paling dominan pada variabel koordinasi antar fungsi terdapat pada indikator ($OS3 = 0.847$) dan nilai *outer loading* yang rendah ditunjukkan pada indikator ($OS1 = 0.659$).

Variabel orientasi inovasi juga menunjukkan nilai *Cronbach alpha*, ρ_A , C.R (*composite reliability*) dan nilai AVE semua memiliki nilai diatas 0.6. Begitu pula dengan indikator penyusun variabel orientasi pesaing seperti O11 sampai O16 juga menunjukkan nilai *outer loadings* yang baik, nilai *outer loadings* paling dominan pada variabel koordinasi antar fungsi terdapat pada indikator ($O/2 = 0.893$) dan nilai *outer loading* yang rendah ditunjukkan pada indikator ($O/6 = 0.383$).



Gambar 5.3 Nilai *Outers Loading Composite Reliability*

Variabel kinerja pemasaran juga menunjukkan nilai *Cronbach alpha*, ρ_A , C.R (*composite reliability*) dan nilai AVE semua memiliki nilai diatas 0.6. Begitu pula dengan indikator penyusun variabel orientasi pesaing seperti KP1 sampai KP5 juga menunjukkan nilai *outer loadings* yang baik, nilai *outer loadings* paling dominan pada variabel koordinasi antar fungsi terdapat pada indikator (KP5 = 0.777) dan nilai *outer loading* yang rendah ditunjukkan pada indikator (KP2 = 0.750).



Gambar 5.4 Nilai *Outers Loading AVE*

5.2.3 R-Square (R^2)

Uji *R square* (R^2) atau Uji reliabilitas adalah menyatakan seberapa andal sebuah item/indikator didalam membentuk variabel. Nilai (R^2) dinyatakan dalam beberapa kategori keandalan yakni sebesar 0.67 masuk dalam kategori (Baik), 0.33 masuk dalam kategori (moderat) dan 0.19 masuk dalam kategori (lemah). (Chin,1998). Adapun nilai R^2 ialah sebagai berikut:

Tabel 5.15 Uji *R-square* (R^2)

Variabel	<i>R square</i>	<i>R square Adjusted</i>
Kinerja Pemasaran	0.715	0.706
Orientasi Inovasi	0.904	0.903
Orientasi Pelanggan	0.891	0.890
Orientasi Pesaing	0.829	0.828

Sumber : Data telah diolah, 2019

Berdasarkan tabel 19 dapat dilihat bahwa secara keseluruhan variabel memiliki nilai keandalan diatas 0.67 sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel uji memiliki nilai keandalan yang masuk dalam kategori baik. Nilai *R-square* variabel dependen kinerja pemasaran sebesar 0.715 mengasumsikan bahwa variabel koordianasi antar fungsi, orientasi inovasi, orientasi pelanggan dan orientasi pesaing memberikan kontribusi terhadap kinerja pemasaran sebesar 71,5% sedangkan selisihnya 28,5% kinerja pemasaran dipengaruhi oleh beragam faktor atau variabel lain yang tidak diteliti didalam penelitian ini.

5.2.4 *f*-Square (f^2)

Uji *f*-Square (f^2) atau uji predictors adalah uji untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antar masing-masing predictors. nilai f^2 sebesar 0.02, 0.15, dan 0.35 dapat diinterpretasikan apakah predictor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium atau besar pada tingkat structural. (Chin, 1998). Adapun nilai f^2 ialah sebagai berikut:

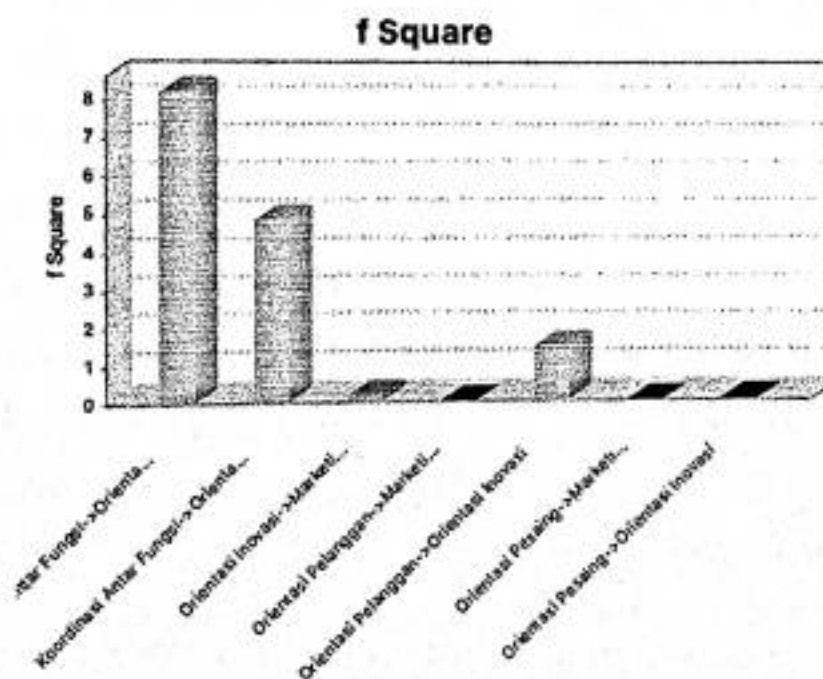
Tabel 5.16 Uji *f*-square (f^2)

Koordinasi Antar Fungsi	Koordinasi Antar Fungsi	Kinerja Pemasaran	Orientasi Inovasi	Orientasi Pelanggan	Orientasi Pesaing
Koordinasi Antar Fungsi				8.214	4.856
Kinerja Pemasaran					
Orientasi Inovasi		0.185			
Orientasi Pelanggan		0.018	1.473		
Orientasi Pesaing		0.016	0.055		

Sumber : Data telah diolah, 2019

Tabel 20 dan gambar 5. menunjukkan bahwa besaran pengaruh antar masing-masing predictor jika diuji secara parsial menunjukkan bahwa variabel orientasi inovasi memiliki pengaruh yang medium (0.185) jika diuji secara parsial terhadap variabel kinerja pemasaran, sedangkan orientasi pelanggan dan orientasi pesaing menunjukkan nilai pengaruh pengujian parsial yang juga cenderung lemah ($0.018 ; 0.016 < 0.02$). Selain daripada itu orientasi pelanggan yang berbasis pada orientasi inovasi memiliki pengaruh predictor yang besar serta memiliki dampak ($1.473 > 0.35$)

begitupula dengan variabel koordinasi antar fungsi melalui uji predictorsnya terhadap orientasi pelanggan dan orientasi pesaing juga menunjukkan pengaruh yang sangat besar ($8,214 ; 4,856 > 0.35$). Hal yang dapat disimpulkan dari pengujian *f-square* ini berdasarkan lemahnya pengaruh predictorsnya adalah variabel orientasi pelanggan, orientasi pesaing tidak dapat dipisahkan atau berdiri sendiri untuk meningkatkan kinerja pemasaran untuk industri bisnis UKM sutera. Orientasi pelanggan, dan orientasi pesaing harus melengkapi koordinasi antar fungsi yang kemudian diramu dengan orientasi inovasi agar mendapatkan kinerja pemasaran yang optimal. Perihal ini juga diilustrasikan dalam bentuk gambar / grafik seperti yang ditunjukkan pada gambar 6 dibawah ini:



Gambar 5.5 Uji predictors (*f-square*)

5.2.5 Uji Multikolinearitas

Variabel manifest harus diuji apakah terdapat multikol. Nilai VIF diatas 10 mengindikasikan terdapat multikol. Adapun nilai VIF dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 5.17 Uji Multikolinearitas

Item	VIF
Koordinasi Antar Fungsi	1.283
Kinerja Pemasaran	4.667
Orientasi Inovasi	3.671
Orientasi Pelanggan	3.066
Orientasi Pesaing	2.210

Sumber : Data telah diolah, 2019

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai VIF untuk semua item adalah dibawah 10. Sehingga disimpulkan bahwa tidak terdapat multikol pada model struktural ini.

5.2.6 Pengaruh Langsung (*Direct Effects*) dan Pengujian Hipotesis

Pengaruh langsung atau *direct effects* dapat dilihat dari hasil *bootstrapping model* atau pada interpretasi nilai *path coefficients*. Adapun pengaruh langsung pada masing-masing variabel endogen terhadap variabel *eksogen* adalah sebagai berikut:

Tabel 5.18 *Direct Effect* dan Pengujian Hipotesis

<i>Path Analysis</i>	Mean	Standard Deviation	T-statistics	P-value	Ket.
Koordinasi antar fungsi → Orientasi Pelanggan	0.946	0.011	88.253	0.000	Diterima
Koordinasi antar fungsi → Orientasi Pesaing	0.914	0.028	32.097	0.000	Diterima
Orientasi Inovasi →	0.716	0.286	2.600	0.010	Diterima

Kinerja Pemasaran					
Orientasi Pelanggan → Kinerja Pemasaran	0.242	0.249	0.972	0.331	Ditolak
Orientasi Pelanggan → Orientasi Inovasi	0.795	0.058	13.843	0.000	Diterima
Orientasi Pesaing → Kinerja Pemasaran	-	0.149	1.009	0.313	Ditolak
Orientasi Pesaing → Orientasi Inovasi	0.172	0.059	2.650	0.008	Diterima

Sumber : Data telah diolah, 2019

Berdasarkan tabel 22 diatas dapat dilihat bahwa dari tujuh jalur analisis melalui hubungan *direct effect* secara garis besar menunjukkan pengaruh yang signifikan dan hipotesis yang diajukan pada Bab-3 sebelumnya adalah diterima pada level signifikansi < 0.01 . Selanjutnya terdapat dua hubungan yang tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan atau dapat dikatakan bahwa hasil penelitian menolak hipotesis yakni seperti yang ditunjukkan pada pengaruh variabel orientasi pelanggan terhadap kinerja pemasaran dan pengaruh orientasi pesaing terhadap kinerja pemasaran. Berdasarkan hal demikian maka interpretasi hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

H1: *Koordinasi antar fungsi berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi pelanggan pada UKM sutera Wajo*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa koordinasi antar fungsi berpengaruh positif (mean = 0.946; t = 88.253) dan signifikan ($p\text{-value} = 0.000 < 0.01$) terhadap orientasi pelanggan. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis Diterima

H2: *Koordinasi antar fungsi berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi pesaing pada UKM sutera Wajo*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa koordinasi antar fungsi berpengaruh positif (mean = 0.914; t = 32.097) dan signifikan ($p\text{-value} = 0.000 < 0.01$) terhadap orientasi pesaing. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis Diterima.

H3: *Orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan pada Kinerja Pemasaran UKM sutera Wajo*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa Orientasi pelanggan berpengaruh positif (mean = 0.795; t = 13.843) dan signifikan ($p\text{-value} = 0.000 < 0.01$) terhadap orientasi inovasi. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis Diterima.

H4: *Orientasi pesaing berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi Inovasi UKM sutera Wajo*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa Orientasi pesaing berpengaruh positif (mean = 0.172; t = 2.650) dan signifikan ($p\text{-value} = 0.008 < 0.01$) terhadap orientasi inovasi. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis Diterima.

H5: *Orientasi inovasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pemasaran UKM sutera Wajo*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa Orientasi pesaing berpengaruh positif (mean = 0.172; t = 2.650) dan

signifikan ($p\text{-value} = 0.008 < 0.01$) terhadap orientasi inovasi. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis Diterima.

H6: *Orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pemasaran*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa Orientasi pelanggan tidak berpengaruh positif (mean = 0.242; $t = 0.972$) dan signifikan ($p\text{-value} = 0.313 > 0.05$) terhadap kinerja pemasaran. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis Ditolak.

H7: *Orientasi pesaing berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pemasaran*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa Orientasi pesaing tidak berpengaruh positif (mean = -0.115; $t = 1.009$) dan signifikan ($p\text{-value} = 0.313 > 0.05$) terhadap orientasi inovasi. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis Ditolak.

5.2.7 Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

Pengaruh tidak langsung atau *indirect effects* dapat dilihat dari hasil bootstrapping model atau pada interpretasi nilai *Indirect Effects*. Adapun pengaruh tidak langsung pada masing-masing variabel endogen terhadap variabel eksogen adalah sebagai berikut

Tabel 5.19 Indirect Effect

<i>Path Analysis</i>	<i>Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-statistics</i>	<i>p-value</i>	<i>Ket.</i>
Orientasi Pelanggan → Orientasi Inovasi → Kinerja Pemasaran	0.570	0.232	2.598	0.010	Diterima
Koordinasi Antar Fungsi → Orientasi Pelanggan → Orientasi Inovasi → Kinerja Pemasaran	0.540	0.221	2.575	0.010	Diterima

Orientasi Pesaing → Orientasi Inovasi → Kinerja Pemasaran	0.211	0.066	1.769	0.078	Ditolak
Koordinasi Antar Fungsi → Orientasi Pesaing → Orientasi Inovasi → Kinerja Pemasaran	0.112	0.062	1.711	0.088	Ditolak
Koordinasi Antar Fungsi → Orientasi Pelanggan → Kinerja Pemasaran	0.229	0.235	0.972	0.332	Ditolak
Koordinasi Antar Fungsi → Orientasi Pesaing → Kinerja Pemasaran	- 0.104	0.137	1.002	0.317	Ditolak
Koordinasi Antar Fungsi → Orientasi Pelanggan → Orientasi Inovasi	0.752	0.058	13.125	0.000	Diterima
Koordinasi Antar Fungsi → Orientasi Pesaing → Orientasi Inovasi	0.158	0.057	2.495	0.013	Diterima

Sumber : Data telah diolah, 2019

H8: Orientasi pelanggan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan variabel orientasi inovasi sebagai variabel intervening?

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa pelanggan berpengaruh positif (mean = 0.570; t = 2.598) dan signifikan ($p\text{-value} = 0.010 < 0.05$) terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi inovasi sebagai variabel intervening. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis Diterima.

H9: Koordinasi antar fungsi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi pelanggan dan orientasi inovasi sebagai variabel intervening?

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa koordinasi antar fungsi berpengaruh positif (mean = 0.540; t = 2.575) dan signifikan ($p\text{-value} = 0.010 < 0.05$) terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi pelanggan sebagai

variabel intervening. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis Diterima.

- H10: Orientasi *pesaing* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi inovasi sebagai variabel intervening?

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa orientasi pesaing tidak berpengaruh positif (mean = 0.211; t = 1.769) dan signifikan ($p\text{-value} = 0.078 > 0.05$) terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi inovasi sebagai variabel intervening. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis Ditolak.

- H11: Koordinasi antar fungsi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi pesaing dan orientasi inovasi sebagai variabel intervening?

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa koordinasi antar fungsi tidak berpengaruh positif (mean = 0.112; t = 1.711) dan signifikan ($p\text{-value} = 0.088 > 0.05$) terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi pesaing dan orientasi inovasi sebagai variabel intervening. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis Ditolak.

- H12: Koordinasi antar fungsi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi pelanggan sebagai variabel intervening?

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa koordinasi antar fungsi tidak berpengaruh positif (mean = 0.229; t =

0.972) dan signifikan ($p\text{-value} = 0.332 > 0.05$) terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi pelanggan sebagai variabel intervening. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis Ditolak.

H13: Koodinasi antar fungsi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi pesaing sebagai variabel intervening? Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa koordinasi antar fungsi tidak berpengaruh positif (mean = -0.104; t = 1.002) dan signifikan ($p\text{-value} = 0.317 > 0.05$) terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi pesaing sebagai variabel intervening. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis Ditolak.

H14: Koodinasi antar fungsi berpengaruh terhadap orientasi inovasi dengan menjadikan orientasi pelanggan sebagai variabel intervening?

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa koordinasi antar fungsi berpengaruh positif (mean = 0.752; t = 13.125) dan signifikan ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$) terhadap orientasi inovasi dengan menjadikan orientasi pelanggan sebagai variabel intervening. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis Diterima.

H15: Koordinasi antar fungsi berpengaruh terhadap orientasi inovasi dengan menjadikan orientasi pesaing sebagai variabel intervening?

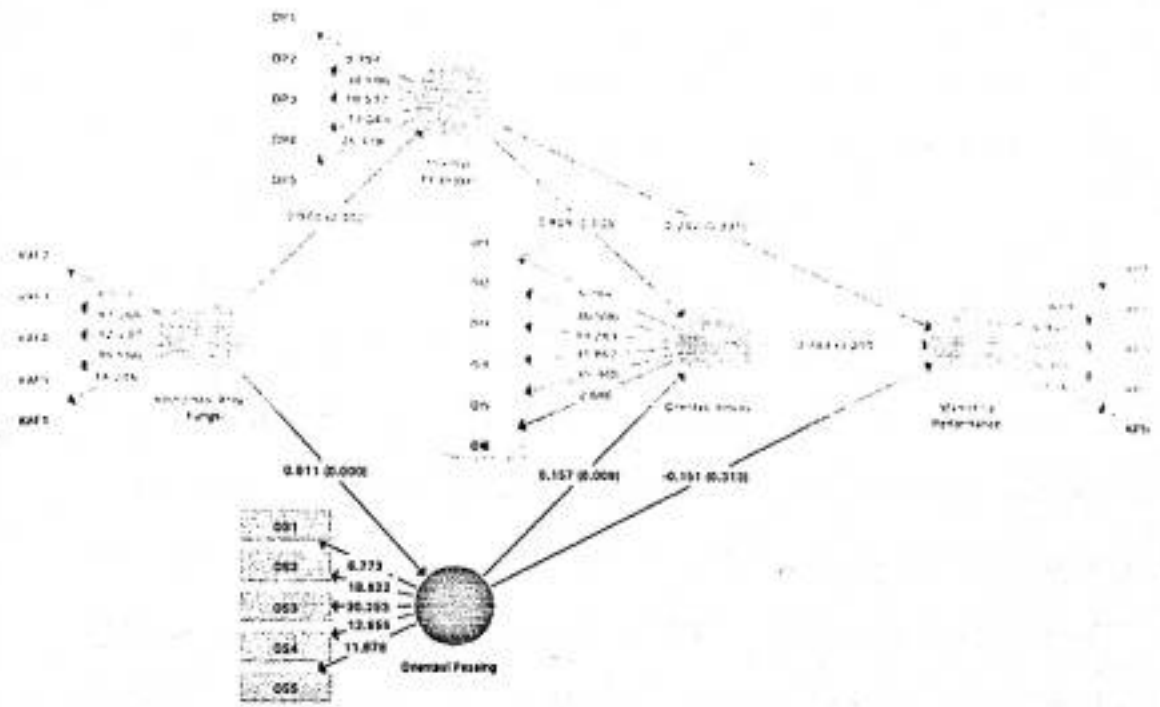
Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa koordinasi antar fungsi berpengaruh positif (mean = 0.158; t =

2.495) dan signifikan ($p\text{-value} = 0.013 < 0.05$) terhadap orientasi inovasi dengan menjadikan orientasi pesaing sebagai variabel intervening. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis Diterima.

Berdasarkan tabel 23 diatas melalui pengujian secara tidak langsung (*indirect effect*) menyatakan beberapa analisis jalur tidak menunjukkan nilai yang signifikan. Hal ini dapat di intepretasikan misalnya untuk hubungan variabel Orientasi Pelanggan terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi inovasi sebagai intervening menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan artinya bahwa orientasi inovasi memegang peranan penting bagi UKM Sutera untuk menaikkan kinerja pemasaran produknya jika para pemilik UKM Sutera Sengkang berfokus pada orientasi pelanggan. Koordinasi antar fungsi dalam hal pengembangan produk kain sutera Sengkang juga memegang peranan penting serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran melalui peran serta orientasi pelanggan dan orientasi inovasi.

Berkaitan dengan hal tersebut dapat dilihat kembali pada tabel 20, bahwa orientasi pesaing tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran dengan menjadikan orientasi inovasi sebagai variabel intervening. Artinya bahwa peranan orientasi inovasi kembali memegang peranan penting, pemusatan perhatian pada pesaing yang tidak berbanding lurus pada perhatian akan inovasi akan berdampak pada kinerja pemasaran. Tentunya inovasi pada studi ini menjadi alat utama untuk meningkatkan kinerja pemasaran, sehingga diperlukan upaya kuat bagi

para pelaku UKM Sutera Sengkang dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas inovasi produk atau inovasi dari segi layanan guna untuk dapat ikut bersaing dimarket yang lebih luas lagi.



Gambar 5.5 Analisis Path Direct and Indirect Effect

Hubungan tidak langsung pada variabel koordinasi antar fungsi pada tabel 20 untuk hasil pengujian yang tidak signifikan menunjukkan hubungan antar variabel secara tidak langsung sehingga dapat diasumsikan serta direkomendasikan bahwa koordinasi antar fungsi, orientasi pesaing, orientasi inovasi harus berjalan beriringan dan mendapatkan porsi yang ideal antar masing-masing variabel agar supaya kinerja pemasaran produk UKM Sutera Sengkang dapat terjadi peningkatan yang signifikan. Urgensi dari pernyataan tersebut secara empiris juga tertuang pada tabel 20 pada

pengujian yang melibatkan orientasi pesaing, orientasi inovasi, orientasi pelanggan dengan pengujian jalur intervening (tabel 23 baris pengujian 7 dan 8).

5.3 Pembahasan

Sengkang yang merupakan Ibu Kota Kabupaten Wajo letaknya kurang lebih 250 km dari Makassar Ibukota Provinsi Sulawesi Selatan sejak dulu dikenal sebagai kota niaga karena masyarakatnya yang sangat piawai dalam berdagang. Berbagai macam kebutuhan hidup seperti pakaian, sepatu, tas, barang elektronik, kain dan kain sarung bahkan kebutuhan pokok lainnya konon memiliki harga yang relatif murah jika dibandingkan di daerah lainnya. Sehingga tidak mengherankan jika Sengkang menjadi salah satu kota dengan perputaran ekonomi yang sangat tinggi di Sulawesi Selatan. Disamping dikenal sebagai kota niaga, Sarung Sutera menjadikan ibukota Kabupaten Wajo semakin akrab ditelinga dan hati orang-orang yang pernah berkunjung ke kota ini, kelembutan dan kehalusan tenunan sarung sutera Sengkang sudah sedemikian dikenal bahkan hingga kemancanegara.

Menengok ke masa yang lalu, aktivitas masyarakat Wajo dalam mengelola persuteraan sudah dilakukan secara turun temurun baik diusahakan sebagai kegiatan sampingan maupun dikelola dalam skala industri rumah tangga bahkan sampai industri menengah. Hampir disetiap kecamatan di daerah ini ditemukan kegiatan persuteraan dimulai dari kegiatan proses hulu sampai ke hilir, kegiatan pemeliharaan ulat sutera

hingga proses pemintalah menjadi benang yang kemudian ditenun menjadi selembur kain sutera. Dalam bahasa lokal (Bugis) sutera disebut dengan "*Sabbe*", dimana dalam proses pembuatan benang sutera menjadi kain sarung sutera masyarakat pada umumnya masih menggunakan peralatan tenun tradisional yaitu alat tenun gedogan dengan berbagai macam motif yang diproduksi seperti motif "*Balo Tettong*" (bergaris atau tegak), motif ("*Makkalu*" (melingkar), motif "*mallobang*" (berkotak kosong), motif "*Balo Renni*" (berkotak kecil). Selain itu ada juga diproduksi dengan mengkombinasikan atau menyisipkan "*Wennang Sau*" (lusi) timbul serta motif "*Bali Are*" dengan sisipan benang tambahan yang mirip dengan kain *Damas*.

Melihat Potensi perkembangan sutera di Wajo, pada tahun 1965 seorang tokoh perempuan yang juga seorang bangsawan "*Ranreng Tua*" Wajo yaitu Datu Hj. Muddariyah Petta Balla'sari memprakarsai dan memperkenalkan alat tenun baru dari Thailand yang mampu memproduksi sutera asli (semacam Thai Silk) dalam skala besar.

Beliau juga mendatangkan seorang ahli pertenunan dari Thailand untuk mengajarkan penggunaan alat tenun tersebut kepada masyarakat setempat sekaligus menularkan berbagai ilmu pertenunan sehingga mampu menghasilkan produksi sutera yang berkualitas tinggi. Berawal dari prakarsa inilah sehingga memacu ketekunan dan membuka wawasan kreativitas masyarakat dan pengrajin yang lain untuk mengembangkan kegiatan persuteraan di Kabupaten Wajo.

Tanaman Murbey (*Morus*, sp) adalah tanaman yang merupakan tanaman utama dalam pemeliharaan ulat sutera sehingga keberadaan mutlak dibutuhkan dalam kegiatan persuteraan alam pemeliharaan ulat sutera. Penanaman Murbey yang sentra pengembangannya ditemui di Kecamatan Sabbangparu, Kecamatan Gilireng dan Kecamatan Takkalalla hingga saat menempati luas lahan sekitar 240 hektar menggunakan sistem penanaman berupa pertanaman murni, pertanaman tumpang sari, dan tanaman pekarangan.

Kokon adalah produk hasil pemeliharaan ulat sutera. Keberhasilan pemeliharaan ulat sutera dapat dilihat dari jumlah dan kualitas kokon yang dihasilkan. Hingga saat ini produksi kokon yang mampu dihasilkan oleh pemeliharaan ulat sutera di Kabupaten Wajo berkisar dari 18-40 kg per box, atau sekitar 416.771 kg kokon pertahun. Namun tantangan yang masih terjadi adalah mutu produk hasil kokon yang ada masih tergolong rendah yang berdampak pada rendahnya harga jualnya sehingga berpengaruh terhadap pendapatan dan kesejahteraan petani pemelihara ulat sutera.

Alat tenun gedogan adalah alat tenun tradisional sederhana yang di gerakkan oleh tangan. Alat ini tersebar di pelosok di pedesaan di Kabupaten Wajo dan biasanya di gunakan secara turun menurun oleh para ibu-ibu rumah tangga dan para gadis desa. Hasil dari alat tenun gedogan lebih banyak dalam bentuk kerajinan tenun sutera (*lipa' sabbe*) yang di kenal dengan kerajinan tenun Sutera rumah tangga. Bertahannya alat ini hingga sekarang di Bumi Lamakdukelleng Kabupaten Wajo, karena orang Wajo

meneladani kepiawaian mereka mempertahankan tradisi secara dinamis yakni membuka diri ke arah perubahan tetap menjaga ciri khas Bugis Wajo, mereka bersedia mengadopsi inovasi teknis yang di anggap berguna, dengan di landasi ketekunan dan pantang menyerah dengan perhatikan perkembangan pasar dan permintaan konsumen Beberapa corak motif dan khas Wajo dan sarung sutera yang di hasilkan seperti : Bali are, Balo Renni, Balo kette, cora subbi lobang, mappagiling, dan pucuk si kadang.



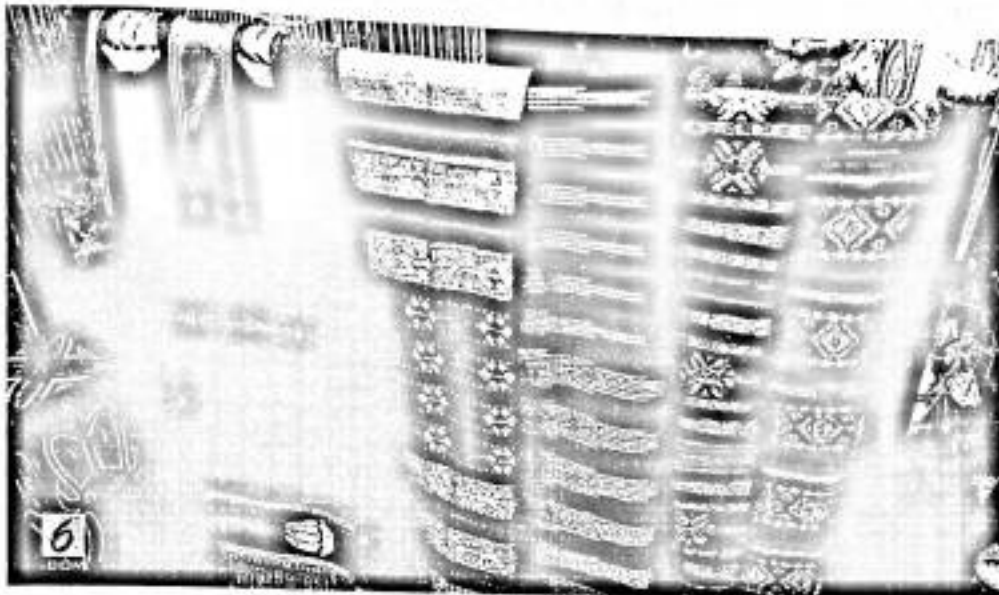
Gambar 5.6 Alat Tenun Sutra Gedogan

Alat tenun bukan mesin (ATBM) adalah semua bentuk perlatan yang dapat membuat kain tenun di gerakkan oleh tenaga mesin melainkan di gerakkan secara manual dengan tenaga manusia. ATBM di sebut juga alat tenun model TIB berasal dari kata " textile inrichting Bandung ", karena

lembaga inilah yang mula-mula menciptakan alat tenun ini di Indonesia sejak tahun 1912 .

ATBM pertama kali masuk dan di pergunakan di Kabupaten Wajo pada tahun 1950an dimana pada awalnya hanya memproduksi kain sarung samarinda. Seajak tahun 1980an mulai memproduksi sarung sutera dengan motif balo tettong hingga dalam perkembangan selanjutnya ATBM bukan saja memproduksi kain sutera tetapi lebih di kembangkan dengan memproduksi kain motif testure polos, selendang, perlengkapan bahan pakian, asesoris rumah tangga,hotel,kantor dan sebagainya berdasarkan permintaan pasar dan konsumen.

Corak kain sarung Bugis ada beberapa macam, di antaranya adalah corak kotak-kotak kecil yang disebut balo renni. Sementara itu, corak kotak-kotak besar seperti kain tartan Skotlandia, diberi nama balo lobang. Selain corak kotak-kotak, terdapat pula corak zig-zag yang diberi nama corak bombang. Corak ini menggambarkan gelombang lautan. Pola zig-zag ini dapat diterapkan di seluruh permukaan sarung atau di bagian kepala sarung saja, adapun bagian kepala sarung justru terletak di area tengah sarung, dan sering juga corak bombang ini digabungkan dengan corak kotak-kotak.



Gambar 5.7 Corak Kain sarung Bugis

Selain corak-corak tersebut, ada pula pola kembang besar yang disebut sarung Samarinda. Meskipun Samarinda berada di Kalimantan Timur, rupanya, kebudayaan menenun sarung di Samarinda, dibawa oleh masyarakat Bugis yang mencari suaka ke Kerajaan Kutai Kartanegara akibat perjanjian Bungaja antara Kerajaan Gowa dan Belanda sekitar abad ke-16. Dan orang Bugis pendatang itulah yang mengembangkan corak asli tenun Bugis, menjadi tenun Samarinda, yang kemudian malah memperkaya seni kain tradisional Bugis.

Berdasarkan analisis deskripsi variable, pengujian goodness of fit melalui algorithm analysis dan pengujian hipotesis melalui bootstrapping untuk menganalisa hubungan direct and indirect effect.

Tabel 5.20 Hypothesis result (Direct and Indirect Analysis)

<i>Path Analysis</i>	<i>Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-statistics</i>	<i>p-value</i>	<i>Result</i>	<i>Significant</i>
Inter-function coordination → Customer Orientation	0.946	0.011	88.253	0.000	Accept	Significant
Inter-function coordination → Competitor Orientation	0.914	0.028	32.097	0.000	Accept	Significant
Innovation Orientation → Marketing Performance	0.716	0.286	2.600	0.010	Accept	Significant
Customer Orientation → Marketing Performance	0.242	0.249	0.972	0.331	Reject	Tidak Sig
Customer Orientation → Innovation Orientation	0.795	0.058	13.843	0.000	Accept	Significant
Competitor Orientation → Marketing Performance	-0.115	0.149	1.009	0.313	Reject	Tidak Sig.
Competitor Orientation → Innovation Orientation	0.172	0.059	2.650	0.008	Accept	Significant
Customer Orientation → Innovation Orientation → Marketing Performance	0.570	0.232	2.598	0.010	Accept	Significant
Inter-function coordination → Customer Orientation → Innovation Orientation → Marketing Performance	0.540	0.221	2.575	0.010	Accept	Significant
Competitor Orientation → Innovation Orientation → Marketing Performance	0.211	0.066	1.769	0.078	Reject	Tidak Sig.
Inter-function coordination → Competitor Orientation → Innovation Orientation → Marketing Performance	0.112	0.062	1.711	0.088	Reject	Tidak Sig.
Inter-function coordination → Customer Orientation → Marketing Performance	0.229	0.235	0.972	0.332	Reject	Tidak Sig.
Inter-function coordination → Competitor Orientation → Marketing Performance	-0.104	0.137	1.002	0.317	Reject	Tidak Sig.
Inter-function coordination → Customer Orientation → Innovation Orientation	0.752	0.058	13.125	0.000	Accept	Significant
Inter-function coordination → Competitor Orientation → Innovation Orientation	0.158	0.057	2.495	0.013	Accept	Significant

Sumber : Data telah diolah, 2019

Mengawali pembahasan hasil penelitian yang terdiri dari tujuh hipotesis utama akan diulas sebagai berikut:

1. Koordinasi antar fungsi berpegaruh positif dan signifikan pada orientasi pelanggan pada UKM Sutera Wajo

Berdasarkan hasil empiris pada studi ini yang dikaitkan melalui sudut pandang grand theory yang digunakan dalam penelitian ini yakni teori RBV (*Resource Based View*) memandang koordinasi antar fungsi sebagai elemen kumpulan sumber daya dan kemampuan perusahaan guna berdaya saing dan juga memiliki kemampuan untuk bertahan ditengah-tengah persaingan, selain daripada itu asumsi sumberdaya perusahaan merujuk pada sumberdaya berwujud, tidak berwujud maupun sumberdaya manusia yang handal. Menurut RBV, strategi dilakukan dengan mengalokasikan sumber daya kepada kebutuhan pasar pada saat kemampuan perusahaan pesaing tidak mencukupi sehingga akan memberikan hasil yang efektif bagi perusahaan. Sumber daya dan kemampuan perusahaan merupakan hal yang penting dalam strategi tingkat bisnis terlebih bagi industri UKM produk kain sutera. Sumber daya bernilai yang dapat mempengaruhi berbagai usaha yang dilakukan perusahaan merupakan hal yang penting dalam strategi bagi pelaku usaha hari ini.

Komponen koordinasi antar fungsi merujuk pada berbagai aspek utama penyusun strategi perusahaan diantaranya: 1). Mendistribusikan sumber daya perusahaan kepada unit bisnis lain yang ada di dalamnya, 2). Semua fungsi harus dimanfaatkan untuk memahami pelanggannya. 3). Mendistribusikan semua informasi untuk semua fungsi. 4). Semua fungsi harus diintegrasikan untuk mendukung strategi perusahaan. 5). Semua fungsi harus memberi kontribusi dalam menciptakan nilai pelanggan.

(Narver & Slater, 1990). Komponen variabel koordinasi antar fungsi dari Narver & Slater tersebut senada dengan konsep dan defenisi mendasar konsep teori RBV. Dimana Narver & Slater (1990) memandang bahwa koordinasi antar fungsi meliputi perhatian yang optimal dan pemberdayaan sumberdaya yang maksimal yang meliputi alokasi sumberdaya berwujud, tidak berwujud dan alokasi sumberdaya manusia secara kompleks dan komprehensif.

Hasil studi ini membuktikan bahwa koordinasi antar fungsi berpengaruh signifikan terhadap orientasi pelanggan, karena tujuan koordinasi antar fungsi tentu saja menginginkan kepuasan pelanggan secara *sustainable*. Orientasi pelanggan wajib ditempatkan sebagai prioritas tertinggi dalam hal pemberian nilai-nilai superior pada pelanggan secara berkesinambungan (Giannikas, McFarlane, & Strachan, 2019); (Aditya, 2019). Sebab melalui pembentukan orientasi pelanggan, akan membentuk orientasi dan persepsi pelanggan atas nilai-nilai yang dibangunnya dan dirasakan, yang pada gilirannya akan menghasilkan kepuasan pelanggan. Kemampuan memahami pelanggan terutama kebutuhan dan keinginan pelanggan akan membantu memahami siapa pelanggan potensialnya saat ini dan pelanggan yang akan datang. Apa yang mereka inginkan dan apa yang mungkin mereka inginkan dimasa yang akan datang, apa yang mereka rasakan saat ini dan apa yang akan mereka rasakan dimasa mendatang guna menciptakan kepuasan bagi pelanggan (Narver & Slater, 1990).

Jika diamati analisa deskriptif gradasi hasil sebaran kuesioner variable koordinasi antar fungsi menunjukkan rata-rata sebaran kuesioner responden berada pada level 5,75 (Agak Setuju menuju Setuju). Hal yang paling di soroti dalam item variable koordinasi antar fungsi adalah sebagian besar responden mengakui bahwa kelemahan utama pengembangan produk UKM Sutera Wajo adalah terletak pada akses penjualan berbasis teknologi (KAF3), kendatipun diakui bahwa produk sutera wajo merupakan salah satu produk unggulan provinsi Sulawesi Selatan, keinginan sebagian besar pelaku usaha adalah menginginkan produk kain sutera wajo tidak hanya diminati konsumen *domestic* tapi juga diminati oleh konsumen mancanegara (KAF5).

Mengamati hal tersebut selain *resource based view* (RBV) teori S-C-P (*Structure-Conduct-Performance*) yang diperkenalkan oleh Lynch et al., (2012) yang secara defenitif memandang bahwa struktur industri akan menentukan para pelaku industri dalam berperilaku (*Conduct*), dalam hal ini adalah para pelaku usaha UKM Sutera Wajo yang akhirnya akan menentukan arah kinerja (*performance*) yang meliputi kinerja pemasaran baik secara kuantitas maupun kualitas produk kain sutera yang dihasilkan. Hasil studi yang signifikan memiliki pengaruh antara koordinasi antar fungsi terhadap orientasi pelanggan terutama pada item (KAF3) dan (KAF5) juga memberikan analogi serta asumsi bahwa struktur pasar (*Structure*) produk kain sutera yang masih dominan berbasis tradisional tanpa sentuhan akses teknologi dalam hal pemasaran akan membentuk tidak hanya perilaku

pelaku industri dalam menyikapi persaingan (*Conduct*) yang tidak global akan berdampak pada sulitnya memperkenalkan produk kain sutera wajo bagi konsumen mancanegara dan domestic.

Implikasi Teoritis: Menyoroti hal tersebut, merujuk pada landasan *Grand Theory Resource Based View (RBV) Theory* serta *S-C-P Theory*. Hasil kajian hipotesis pada studi ini mendukung teori dari (Barney, 1991) dan (Lynch et al., 2012) bahwa orientasi pelanggan dari sudut pandang koordinasi antar fungsi mewajibkan optimalisasi sumberdaya yang berorientasi kepelanggan terutama dalam hal infrastruktur berbasis teknologi untuk memasarkan produk secara global dan komprehensif karena hal tersebut selain berdampak pada struktur industri produk kain sutera dari tradisional menuju modern serta perilaku pemilik usaha dalam menyikapi persaingan (*conduct*) secara global.

Implikasi Manajerial: Dari sudut pandang manajerial, hasil kajian hipotesis ini tentu merekomendasikan bahwa alokasi sumberdaya yang optimal bagi pelaku usaha kain sutera wajo adalah selain berfokus pada kualitas produk kain sutera serta kualitas proses juga mengharapkan bahwa optimalisasi penggunaan teknologi sebagai akses strategi pemasaran dapat menjadi alternative baru selain pemasaran berbasis konvensional yang selama ini diterapkan guna lebih memperkenalkan lagi produk kain sutera wajo pada segmen pasar yang lebih luas lagi.

2. Koordinasi Antar Fungsi Berpegaruh Positif Dan Signifikan Pada Orientasi Pesaing Pada UKM Sutera Wajo

Orientasi pesaing dapat diartikan sebagai pemahaman akan kekuatan dan kelemahan jangka pendek, serta kapabilitas dan strategi jangka panjang dari para pesaing yang saat ini ada sebagai pesaing potensial yang akan muncul (Narver & Slater, 1990); (Cadogan & Diamantopoulos, 1995). Artinya bahwa pelaku usaha UKM Sutera Wajo harus memahami keunggulan dan kelemahan jangka pendek serta kapasitas pesaing untuk menyusun strategi jangka Panjang dalam menyikapi persaingan, dalam sudut pandang RBV (*Resource based view*) tentu saja pendayagunaan sumberdaya secara maksimal salah satunya untuk menyikapi persaingan yang pada akhirnya diupayakan pengalokasian sumberdaya secara optimal dalam bermuara pada kemampuan *action* pelaku industri produk sutera wajo agar bisa memiliki daya saing (*competitive advantage*) serta *sustainable*. Tentu saja hal demikian tersebut juga berkaitan dengan teori S-C-P, bahwa kompleksnya persaingan akan mengubah struktur pasar, tidak disikapinya persaingan secara hati-hati dan tidak disertainya strategi-strategi yang baik juga akan berdampak pada perilaku pelaku usaha itu sendiri (*conduct*) yang kemudian lebih jauh tentu berdampak nyata pada kinerja (*performance*) apakah kinerja manajerial industri kain sutera wajo atau kinerja pemasaran dalam hal ini profit yang dihasilkan.

Proses bisnis yang kompleks tidak hanya melibatkan divisi-divisi tertentu saja tapi juga mewajibkan keterlibatan semua divisi sebagai bagian

utuh untuk menyikapi persaingan. Hasil studi pada hipotesis kedua ini memberikan bukti nyata bahwa koordinasi antar fungsi memiliki peran penting dan dampak yang signifikan terhadap orientasi industri kain sutera wajo dalam menyikapi persaingan. Jika diamati pada hasil analisa deskriptif pada variable orientasi pesaing menunjukkan gradasi hasil sebaran kuesioner pada studi ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menjawab pada rentan skor 4,94 (netral - agak setuju). Hal ini menunjukkan bahwa orientasi pesaing bagi sebagian besar responden merasa perlu untuk diperhatikan, harus diperhatikan bahwa dalam mengatasi persaingan agar produk tetap kompetitif diperlukan kerjasama seluruh pihak baik pemerintah, media dan kerjasama pelaku bisnis sendiri mengingat produk kain sutera wajo merupakan produk khas wajo dan Sulawesi selatan. Selain daripada itu para pengusaha pun menyadari bahwa kelemahan dari pengembangan produk kain sutera wajo juga ditenggarai oleh persoalan teknologi dan peran pemerintah yang optimal dalam hal mengatur regulasi untuk melindungi produk kain sutera wajo. Menghadapi persaingan yang semakin ketat para pelaku usaha harus fokus dalam memahami kekuatan dan kelemahan dari pesaing yang ada dan potensial, seperti memonitor perilaku pesaing untuk berubah menjadi ide atau usulan yang lebih baik untuk menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen sebab dengan pemahaman mendalam tentang pesaing, perusahaan dapat memperoleh posisinya dipasar, menentukan strategi

yang dibutuhkan, merespon dengan cepat tindakan pesaing, dan juga membuat modifikasi strategi pemasaran untuk jangka panjang.

Konsep *Resource Based View* (RBV) memandang penting komponen persaingan sebagai komponen yang patut untuk diperhatikan dengan jeli sehingga dalam penerapan optimalisasi kekuatan, sumberdaya yang maksimal salah satunya diarahkan untuk mengatasi persaingan demi menuju keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Proses untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan adalah dengan melakukan strategi yang memaksimalkan kekuatan internal melalui eksploitasi peluang yang ada di lingkungan eksternal, menetralkan ancaman dari lingkungan eksternal dan meminimalisir kelemahan internal perusahaan. Kebanyakan penelitian strategi berkisar di antara peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan serta kesesuaian (*fit*) diantara keempatnya (Aghazadeh, 2015) ; (Vila et al., 2015).

Berbagai upaya yang dapat ditempuh oleh para pelaku bisnis UKM sutera wajo untuk mengatasi persaingan diantaranya adalah strategi keunggulan biaya (*cost leadership*). Strategi ini menekankan bagaimana peningkatan produktivitas kain sutera wajo dengan melihat komponen biaya sebagai faktor penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Secara rasional konsumen dipandang sebagai objek yang mempertimbangkan biaya dan melihat biaya sebagai hal yang berhubungan erat dengan daya beli konsumen. Harga produk kain sutera wajo sampai saat ini dirasa masih kompetitif untuk menekan harga produk yang kian kompetitif salah satunya

diperlukan upaya persediaan bahan baku yang tetap terjaga. Selain itu pula untuk menempuh harga yang kompetitif maka pelaku usaha sutera wajo wajib untuk menggunakan alat produksi yang modern guna mengurangi penggunaan tenaga kerja manusia. Sebab pada strategi keunggulan biaya (*cost leadership*), untuk menekan biaya produksi tidak hanya dilakukan dalam hal pengadaan bahan baku murah, *sustainable*, tetapi juga mengarah pada penggunaan mesin/alat produksi yang mampu menghemat biaya produksi menggantikan penggunaan Alat Tenun bukan Mesin (ATBM) masih menjadi ciri khas dari pelaku Industri Sutra di KabupatenWajo, sehingga startegi keunggulan biaya belum bias diperoleh seutuhnya. Proses untuk memimpin pasar yang ingin ditempuh oleh para pelaku usaha sutera wajo juga dapat melalui differesiasi produk seperti pada penciptaan motif / corak yang baru.

Implikasi Teoritis: Hasil kajian hipotesis kedua ini memberikan gambaran nyata bahwa penerapan pendekatan RBV (*Resource based view*) juga sangat penting untuk memperhatikan orientasi pesaing sebagai bagian daripada tantangan dalam pengembangan produk kain sutera wajo. Pengalokasian sumberdaya maksimal pada konsep RBV memberikan penekanan strategi yang optimal guna memberikan kekuatan bagi para pelaku usaha sutera wajo untuk mencapai keunggulan bersaing yang kompetitif (*competitive advantage*). Disisi lain, orientasi pesaing dan persaingan yang tengah terjadi dari sudut pandang teori S-C-P menjadikan pesaing sebagai bagian struktur pasar yang juga dapat mempengaruhi

perilaku persaingan dan kinerja produksi dari kain sutera wajo, sehingga perhatian penuh yang berorientasi pada pesaing menjadi alasan untuk menembuh persaingan yang semakin ketat.

Implikasi Manajerial: Hasil kajian teoritis dari sudut pandang RBV dan S-C-P memberikan gambaran singkat mengenai hal pokok yang dapat ditempuh bagi para pelaku usaha kain sutera wajo, adalah peningkatan produktivitas melalui strategi keunggulan biaya melalui kepastian persediaan bahan baku benang sutera yang *sustainable*, *upgrading* mesin tenun dari ATBM (alat tenun bukan mesin) ke alat tenun mesin serta sinergitas peran pemerintah sebagai regulator, media sebagai akses dan sarana promosi dan komunikasi dengan para pelaku usaha sutera wajo.

3. Orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan pada Kinerja Pemasaran UKM sutera Wajo

Orientasi pelanggan secara spesifik mewajibkan pelaku usaha UKM sutera wajo untuk memusatkan perhatian pada komitmen memuaskan pelanggan, mengumpulkan informasi kebutuhan pelanggan dengan cara mengetahui tentang kesukaan dan keinginan para konsumen yang meliputi warna dan juga corak kain sutera, tempat yang paling efektif tentu pada gerai-gerai penjualan kain sutera wajo. Orientasi pada pelanggan juga mewajibkan para pelaku usaha memfokuskan perhatian pada kepuasan pelanggan yang dapat ditempuh dengan penerapan harga yang relative kompetitif, *packaging* produk yang menarik agar produk kain sutera terasa eksklusif. Disamping itu aspek mengatasi keluhan pelanggan juga menjadi *concern* didalam memberikan kepuasan pelanggan. Hasil studi menemukan

bahwa keluhan pelanggan yang paling sering diterima terdapat pada aspek distribusi produk yang terasa lama untuk sampai dipasaran sehingga upaya untuk mengatasi keluhan pelanggan tersebut para pelaku UKM sutera wajo dapat menempuh penjaminan ketersediaan produk agar lancar kami mulai dari mengupgrade mesin tenun yang lebih mutakhir, mencari distributor benang sutera yang mampu menyediakan sumber bahan baku secara berkesinambungan.

Pendekatan *resource-based view* (RBV) menekankan koordinasi antar fungsi yang meliputi optimalisasi sumberdaya yang berorientasi pada pelanggan, pasar dan juga pelanggan. Begitu juga dari sudut pandang S-C-P tentunya orientasi pasar disandarkan pada bagaimana perhatian kepada pelanggan yang optimal guna bertujuan untuk menghasilkan kinerja yang juga optimal. Hasil sebaran kuesioner untuk orientasi pelanggan pada studi ini menunjukkan nilai gradasi rata-rata skor 5,9 (Agak Setuju – Setuju) dimana item konstruk yang dominan memberikan kontribusi terdapat pada Item (OP3) dan (OP5) dimana upaya pemenuhan kepuasan pelanggan yang dilakukan oleh para pelaku usaha kain sutera wajo salah satunya dengan cara menerapkan harga yang lebih kompetitif. Orientasi pelanggan yang wajib diterapkan bagi pengusaha terlebih bagi pelaku usaha kain sutera kabupaten Wajo adalah dengan memberikan perhatian penting demi memuaskan kebutuhan pelanggan sehingga strategi-strategi marketing yang diterapkan haruslah memberikan dampak jangka pendek maupun jangka Panjang. Hasil studi ini memberikan gambaran penuh bagi pelaku

usaha mengenai hal pokok yang dapat ditempuh bagi para pelaku usaha kain sutera dikabupaten Wajo diantaranya:

- a) *Customer Orientation to Develop* yakni dimulai dari pengembangan desain produk berupa corak / motif yang lebih beragam. Selanjutnya *customer needs development* yakni para pelaku usaha kain sutera kabupaten Wajo adalah lebih detail lagi untuk mengetahui informasi tentang keluhan pelanggan, cara yang dapat ditempuh oleh para pelaku UKM sutera kabupaten wajo untuk mendapatkan informasi yang detail dapat melalui informasi dari gerai-gerai produk kain sutera dijual. Selanjutnya adalah *development time* sebab untuk mewujudkan ekspektasi konsumen maka pengembangan perencanaan memerlukan waktu yang *ter-schedule* untuk mengatasi permintaan yang sewaktu-waktu dapat naik tajam. Hasil studi dan sebaran kuesioner menjelaskan pernyataan responden mengenai keluhan pelanggan yang dimana keluhan tersebut sebagian besar berasal dari proses distribusi barang yang tidak terjadwal.
- b) *Customer orientation to market* yakni para pelaku usaha UKM sutera kabupaten Wajo dapat menempuh dengan cara strategi STP (*Segmentating, Targeting, Positioning*). Penerapan konsep harga yang kompetitif berdasarkan segmentasi pasar wajib menyesuaikan segmentasi pasar yang dituju, begitupula dengan desain kemasan akhir produk kain sutera Wajo sebab eksklusivitas terletak karena adanya perbedaan masing-masing harga maupun desain kemasan

sebagai bagian pembungkus produk kain sutera termasuk didalamnya adalah gerai tempat dimana produk kain sutera itu akan dipasarkan. Selanjutnya *advertising* yakni proses pengenalan produk kain sutera wajo dapat dipasarkan sesuai dengan waktu dan tempatnya yang melibatkan beberapa komponen seperti peran pemerintah melalui regulasi atau pameran, peran media sebagai corong promosi untuk memperkenalkan produk serta penggunaan akses teknologi digital untuk lebih memperdalam penetrasi pemasaran produk sutera Wajo. Diakui didalam studi ini bahwa kelemahan yang dialami oleh para pelaku usaha sutera wajo adalah ketidaktahuan para pelaku usaha dalam penggunaan akses teknologi digital untuk kegiatan promosi dan pemasaran sehingga hal ini dapat ditempuh sebagai suatu bagian strategi alternative yang baik untuk menunjang kebutuhan pelanggannya serta menembuh persaingan yang kompetitif.

- c) *Customer orientation to deliver service* yakni para pelaku usaha UKM sutera wajo dapat lebih meningkatkan kepuasan pelanggan melalui peningkatan pelayanan baik pelayanan pada saat *pre-selling* maupun pelayanan *post-selling*.

Sehubungan dengan hal itu kinerja pemasaran produk kain sutera wajo telah menunjukkan hasil yang maksimal. Hasil sebaran kuesioner menunjukkan bahwa nilai rata-rata gradasi 5,9 (agak setuju – setuju) dengan item yang dominan menunjukkan nilai yang besar terdapat pada

item (KP2) dan (KP3). Produk kain sutera sampai saat ini menunjukkan bahwa angka penjualan sutera wajo cenderung stabil dimana peningkatan yang terjadi tidak terlalu signifikan, hal ini disebabkan karena dominan pelanggan produk kain sutera wajo berasal dari pelanggan lama yang telah mengenal produk ini sebelumnya sedangkan pertumbuhan pelanggan baru tidak banyak mengalami peningkatan. Hal ini kembali mengisyaratkan bahwa penerapan akses teknologi digital seperti yang telah dijelaskan pada hipotesis satu dan hipotesis kedua memberikan penjelasan mengenai urgensi penerapan akses teknologi digital untuk media promosi dan pemasaran untuk menjangkau market dan pelanggan yang lebih luas lagi.

Implikasi Teoritis: Teori *resource-based view* (RBV) memberikan gambaran bahwa penerapan RBV sangat penting bagi orientasi pelanggan dalam lingkup proses bisnis yang lebih komprehensif, tujuan daripada RBV serta S-C-P adalah untuk memaksimalkan alokasi sumberdaya baik yang sumberdaya yang bersifat *tangible* maupun *intangible* terhadap upaya para pelaku usaha untuk menciptakan / membuat produk yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan serta upaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Implikasi Manajerial: Hasil kajian pembahasan hipotesis ketiga ini memberikan penjelasan bahwa hal-hal yang dapat ditempuh bagi para pelaku UKM sutera wajo ialah pemenuhan kepuasan pelanggan melalui *customer orientation to develop* yang meliputi pengembangan produk / corak / motif kain sutera, *customer orientation to market* yang meliputi

strategi jitu terkait *segmentating, targeting, promoting* produk kain sutera yang secara komprehensif melibatkan sinergitas peran pemerintah, media dan upaya pelaku usaha UKM sutera itu sendiri. Serta *customer orientation to deliver service* melalui upaya penerapan akses teknologi digital untuk mempromosikan dan menjual produk kain sutera pada market yang lebih luas untuk menciptakan potensi pelanggan baru.

4. Orientasi pesaing berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi Inovasi UKM sutera Wajo

Kemampuan inovasi layanan merupakan pengembangan layanan atau penciptaan produk baru yang diharapkan sebagai hal yang dapat *refresh* dan membantu perusahaan untuk menciptakan pelanggan baru (Camisón-haba et al., 2018). Kemampuan inovasi pada produk UKM sutera wajo yang berbasis layanan memiliki keterkaitan dengan nilai pelanggan. Inovasi produk dan inovasi layanan bagi pelaku usaha kain sutera wajo untuk menghadapi persaingan menjadikan strategi ini sebagai salah satu alternative untuk memenangkan pasar yang ada. Kendatipun produk kain sutera wajo merupakan produk unggulan khas daerah Sulawesi Selatan, tetap membutuhkan perhatian dan sentuhan khusus untuk menghadapi persaingan melihat ragamnya produk sejenis yang juga berasal dari kota lain atau kota sekitar kabupaten Wajo. Sebab tanpa adanya inovasi dari para pelaku usaha kain sutera wajo maka dapat dipastikan konsumen yang telah ada terasa bosan dan segera untuk mencari produk lain yang sejenis ataupun produk baru yang dirasa unik untuk keluar dari *trend* yang sudah ada. Tanpa adanya inovasi maka dapat dipastikan kegiatan bisnis para

pelaku usaha kain sutera Wajo pun akan tenggelam ditengah persaingan pasar.

Kendatipun kemampuan inovasi yang telah diterapkan sebelumnya oleh para pelaku usaha produk kain sutera wajo dianggap masih relevan, ditambah hasil studi ini memberikan hasil yang signifikan secara empiris, tidak dapat dianggap sebagai sesuatu yang akan terus *langgeng* terus menerus. Gradasi jawaban responden dari kuesioner yang telah diberikan menunjukkan kelemahan bagi para pelaku usaha UKM sutera wajo pada item (O/6) dimana para pelaku usaha menyadari kesulitan dalam inovasi produk kain sutera wajo adalah berasal dari perekrutan tenaga kerja yang terampil serta yang memiliki ide kreatif, factor keminatan kaum muda (*regenerasi*) merupakan hal yang utama yang menjadikan proses inovasi produk baru bagi kain sutera wajo terasa sulit, ditambah dengan lemahnya pengetahuan tentang metode pemasaran digital dan keterbatasan daripada Pendidikan formal yang dimiliki sebagian besar pelaku usaha sampai pada pekerja. Item (O/2) didalam studi ini juga menunjukkan gradasi jawaban besar dimana para pelaku usaha kain sutera wajo menyadari bahwa kesulitan kedua untuk memasarkan produk kain sutera terletak kepada aspek pelayanan yang masih menggunakan pendekatan pelayanan konvensional dan tradisional.

Implikasi Teoritis: Orientasi inovasi dan teori *Resource based view* (RBV) memiliki kaitan erat untuk mempertahankan keunggulan kompetitif lewat persaingan bagi organisasi dan usaha apapun tanpa terkecuali bagi

industri tekstil sutera kabupaten Wajo, Studi ini memberikan gambaran serta wawasan bahwa dalam mewujudkan inovasi memerlukan peningkatan kompetensi bagi para pelaku usaha sebab inovasi dan kompetensi merupakan subjek yang kompleks dalam mempengaruhi keberlangsungan usaha.

Implikasi Manajerial: hipotesis keempat pada studi ini memberikan beberapa alternative strategi bagi para pelaku usaha UKM sutera Wajo untuk mengungguli persaingan melalui upaya peningkatan inovasi diantaranya adalah regenerasi pekerja untuk mendapatkan ide kreatif dalam hal inovasi produk kain sutera wajo yang sesuai dengan perkembangan zaman, peningkatan kompetensi para pelaku usaha melalui perluasan penggunaan akses teknologi digital untuk memasarkan produk secara optimal dimarket yang lebih luas disamping itu adalah peningkatan kompetensi untuk menunjang aplikasi pelayanan yang juga optimal baik *pre-selling* maupun pelayanan *post-selling*.

5. Orientasi inovasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pemasaran UKM sutera Wajo

Inovasi dicitra sebagai upaya untuk mempertahankan keberlangsungan hidup (Powell, 2015), (Aditya *et al.*, 2019). Beberapa klasifikasi inovasi terdiri dari *incremental innovation* (inovasi yang bersifat eksplotatif) dan *radical innovation* (inovasi yang bersifat eksplotatif). Bagi pengembangan produk kain sutera sejauh ini masih menerapkan inovasi yang bersifat *incremental innovation* atau inovasi produk kain sutera yang

masih berkuat pada penciptaan dan pengembangan motif / corak kain sutera dan belum menerapkan *radical innovation* produk kain sutera menjadi produk jadi seperti diolah menjadi baju yang langsung dijual, atau beberapa bentuk kerajinan tangan lain menggunakan bahan dasar kain sutera Sengkang seperti yang telah diterapkan oleh banyak industry batik di Jogja dan Solo yang mengeksplorasi berbagai kerajinan tangan lain menggunakan bahan dasar kain batik.

Tentunya, proses inovasi ini memerlukan perhatian dan ide segar yang berasal dari para pelaku usaha untuk mencoba keluar dari *pakem* yang menganggap bahwa proses menjadikan benang sutera yang ditenun kemudian menjadi sebuah kain sebagai produk bahan jadi. Faktanya, studi ini mengaitkan antara urgensi inovasi produk yang diterapkan yang berdampak pada kinerja pemasaran produk kain sutera wajo yang jika dilihat pada gradasi hasil sebaran kuesioner menyatakan bahwa kinerja pemasaran produk kain sutera masih mengandalkan gerai-gerai penjualan yang ada di Kota besar di sekitar wilayah kabupaten Wajo dan Ibukota Makassar selain daripada itu kinerja pemasaran bagi sebagian besar pelaku usaha kain sutera wajo melihat aspek keuntungan dari aktivitas tenun sutera terlihat dari peningkatan jumlah asset produksi semata (mesin, jumlah karyawan, dan penambahan asset kekayaan lainnya) bagi para pelaku usaha. Tentunya hal ini tidak sepenuhnya salah, akan tetapi mengkaji proses bisnis hari ini yang lebih holistic dan universal serta mengingat produk kain sutera wajo merupakan produk khas unggulan

provinsi Sulawesi Selatan, maka untuk menjaga keberlangsungan produk kain sutera ini memang diperlukan berbagai macam strategi khusus dan sinergitas beberapa elemen.

Implikasi Teoritis: Orintasi inovasi dari sudut pandang teori *resource base view* (RBV) sebagai bagian utuh untuk menciptakan keunggulan bersaing. Begitupula melalui sudut pandang teori *Structure Conduct and Performance* (STP) bahwa untuk kedudukan inovasi akan mempengaruhi kinerja suatu aktivitas.

Implikasi Managerial: Hipotesis kelima pada studi ini memberikan gambaran strategi penerapan inovasi bagi produk kain sutera wajo diantaranya menciptakan berbagai bentuk kerajinan tangan lainnya dengan menggunakan produk kain sutera wajo sebagai bahan dasar.

6. Orientasi pelanggan dan Orientasi Pesaing tidak berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pemasaran

Kinerja pemasaran merupakan salah satu aspek dalam menentukan kinerja bisnis. Suatu perusahaan dapat meningkat apabila perusahaan mampu memilih dan mengimplementasikan pendekatan yang tepat terkhusus bagi para pelaku bisnis yang bergerak di Industri tekstil seperti produk kain sutera wajo. Kinerja pemasaran pada umumnya digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang telah diterapkan sebelumnya. Hasil kajian studi ini secara empiris memberikan gambaran bahwa orientasi pelanggan ternyata tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan

kinerja pemasaran, hal ini diasumsikan penyebab tidak signifikansinya hasil pengukuran ditenggarai oleh beberapa factor fundamental diantaranya:

- a) Gradasi jawaban responden pada item (OP3) menunjukkan nilai yang cukup tinggi 5,9 (agak setuju – setuju) dimana responden mengakui bahwa kritikan umum yang sering dihadapi oleh para pelaku usaha kain sutera Sengkang adalah kelangkaan pada corak / motif sutera tertentu yang diasumsikan karena permasalahan proses bahan baku tertentu yang terasa sulit, produksi kain sutera dengan motif tertentu cenderung lebih lama serta pendistribusian produk yang terasa lambat di pasaran. Sehingga untuk mengatasi hal tersebut adalah salah satunya *upgrading* mesin dari ATBM (Alat tenun bukan mesin) menjadi alat tenun berbasis mesin untuk menunjang proses penenunan yang lebih cepat. Selain daripada itu solusi yang ditawarkan pada kajian hipotesis keenam ini adalah peningkatan mutu pelayanan bagi para pelaku usaha kain sutera wajo kepada konsumennya.
- b) Dominasi penjualan produk kain sutera masih mengandalkan gerai-gerai penjualan produk yang bersifat konvensional yang dijual secara *offline* di beberapa kota besar disekitar wilayah Kabupaten Wajo dan Kota Makassar. Solusi alternative yang ditawarkan merujuk pada item KAF3 adalah akses pemasaran selain dilakukan pada media konvensional juga mengharapkan para pelaku usaha lebih menempuh usaha yang lebih gigih lagi salah satunya dengan

menggunakan sarana akses teknologi digital untuk keperluan pemasaran dan promosi produk.

- c) Pertumbuhan penjualan yang tidak dibarengi dengan pertumbuhan pelanggan baru seperti yang ditunjukkan pada gradasi jawaban pada item (KP2) sehingga diharapkan bahwa para pelaku dapat menerapkan beberapa strategi jangka pendek untuk menjangkau pasar yang lebih luas melalui penjualan berbasis digital yang kemudian diharapkan dari penerapan strategi ini dapat juga menjadikan produk kain sutera lebih dikenal dan eksis tidak hanya dikalangan pelanggan lama saja.

Implikasi Teoritis: Hasil yang tidak signifikan bagi pengujian empiris orientasi pelanggan dan orientasi pesaing terhadap kinerja pemasaran bagi produk kain sutera wajo mengindikasikan teori *resource-based view* (RBV) secara konstan memiliki dampak serius agar optimalisasi sumberdaya dapat memperhatikan aspek pelanggan dan aspek pesaing menjadi perhatian utama. Secara dasar RBV menekankan beberapa koordinasi dengan melihat pasar, pesaing dan pelanggan sebagai satuan utuh untuk menembuh persaingan sehingga organisasi / perusahaan memiliki keunggulan bersaing. Tidak jauh berbeda dari sudut pandang S-C-P juga memandang bahwa hasil kajian studi ini yang tidak signifikan menjadi suatu bagian koreksi yang harus ditingkatkan dan dioptimalkan kembali, karena komponen struktur pasar yang dinamis tentu akan berdampak pada kinerja.

Implikasi Manajerial: Hasil studi ini pun memberikan gambaran yang jelas dari berbagai gradasi jawaban yang menunjukkan sisi negative daripada aktivitas kain sutera yang masih bergerak di lingkup tradisional untuk sesegera mungkin dapat lebih ditingkatkan lagi sesuai dengan perkembangan zaman. Penekanan pada aspek perluasan promosi diakses teknologi digital telah beberapa kali diulas di tiap pembahasan hasil hipotesis sebagai bagian strategi untuk para pelaku usaha UKM sutera wajo dapat melirik hal tersebut sebagai bagian untuk memperoleh keunggulan bersaing.

7. **Urgensi masing-masing sector melalui pengujian secara tidak langsung (*indirect effects*)**

Kajian pendekatan teori *resource based view* (RBV) dan S-C-P (*Structure, conduct and performance*) memberikan gambaran bahwa koordinasi antar fungsi yang dipopulerkan oleh Narver & Slater (1990) memberikan dampak yang signifikan mengenai urgensi orientasi pelanggan dan orientasi pesaing dan orientasi inovasi memegang peranan penting berkenaan dengan teori *resource based view* (RBV) dari Porter, (1990). Hasil studi pada penelitian ini menunjukkan bahwa untuk capaian koordinasi antar fungsi bagi para pelaku usaha UKM sutera Wajo dapat terwujud jika dimediasi oleh orientasi pesaing dan orientasi pelanggan berbasis pada inovasi. Hasil pengujian hipotesis secara tidak langsung (*indirect effect*) menunjukkan bahwa orientasi pelanggan memiliki keterkaitan yang erat terhadap peningkatan kinerja pemasaran jika

dilandasi oleh inovasi, hasil ini juga sejalan dengan hasil penelitian dari (Alphan, Şanal, & Ayden, 2012b), Exploring market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies (Ho, Nguyen, Adhikari, Miles, & Bonney, 2018) dan (Torres et al., 2015) yang juga menggunakan sudut pandang RBV mengemukakan bahwa peningkatan performance berkaitan erat terhadap upaya inovasi serta pengetahuan mengenai pelanggan.

Inovasi dicitra sebagai upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidup (Powel, 2015), (Aditya et.al., 2019). Beberapa klasifikasi inovasi terdiri dari incremental innovation (inovasi yang bersifat eksploitatif) dan radical innovation (inovasi yang bersifat eksplotatif).

Tabel. 5.21 Strategi Inovasi Bagi Pengembang Industri Sutra Wajo

Tipologi Strategi Inovasi	Incremental Innovation	Radical Innovation
Inovasi Produk	<ul style="list-style-type: none"> - Inovasi dalam bentuk kain dan baju bahan sutra - Warna dan corak masih terbatas pada konvensional - Harga barang relatif mahal karena masih dipengaruhi oleh produk yang bernilai historis 	<ul style="list-style-type: none"> - Peluang untuk menciptakan produk yang berbeda setiap periode berdasarkan perkembangan trend mode fashion dalam bentuk kain, baju dan souvenir - Warna dan corak memiliki pilihan alternatif dari berbagai pilihan corak baru - Penerapan harga yang relative variatif, kompetitif, packaging yang menarik dan eksklusif
Inovasi Proses	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan alat tenun Gedogan dan ATBM 	<ul style="list-style-type: none"> - Up-Grading mesin tenun yang lebih mutakhir dari ATBM ke ATM yang sebelumnya alat tenun

	<ul style="list-style-type: none"> - Advertising, pengenalan produk melalui grai-grai, produk kain sutra - Kompensional dalam produksi kain sutra - Budaya organisasi dan sistem kerja masih konvensional 	<p>Gedogan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menjual produk melalui pameran dan penjualan berbasis on line, peran pemerintah melalui regulasi dalam bentuk pameran dan penggunaan akses teknologi digital untuk penetrasi pasar - Peluang untuk menjadi pelopor dalam penerapan bisnis usaha kain sutra di Wajo Sengkang dapat berbasis teknologi - Budaya organisasi dan sistem kerja sulit ditiru oleh pesaing lain karena menggabungkan aksesoris teknologi dan juga model keunggulan produk khas Daerah Kabupaten wajo yakni produk sutra
--	--	--

Sumber : Data telah diolah, 2019

Untuk mencapai strategi inovasi bagi para pelaku UKM bisnis sutera antara lain meliputi asumsi dampak positif dan negative yang dapat terjadi seperti yang dijelaskan pada table dibawah ini:

Tabel 5.22 Tipologi Strategi Inovasi Bagi Pengembangan Industri Sutera Wajo

Tipologi Strategi Inovasi	Sisi Positif	Sisi Negatif
Inovasi Produk	<ul style="list-style-type: none"> - Peluang untuk menciptakan produk yang berbeda di setiap periode sangat besar - Konsumen memiliki berbagai pilihan alternatif dari hasil 	<ul style="list-style-type: none"> - Ide-ide kreatif adalah hal utama dan ide-ide cemerlang tidak selalu tersedia. - Harus didukung oleh sumber pendanaan yang kuat.

	<p>penciptaan produk baru</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dapat membuat harga barang yang dibuat lebih kompetitif dan variatif - Kemungkinan untuk menjadi pemimpin di pasaran - Citra Merek dari produk yang dibuat akan melekat dibenak pada konsumen sebagai bentuk eksklusivitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Untuk pengusaha oportunistik yang khas, mereka harus didukung dengan komitmen kerja yang kuat - Harus memiliki kemampuan dalam mempelajari tentang kebutuhan dan perilaku konsumen - Tidak semua wilayah / konsumen dapat menerima konsep baru
Inovasi Proses	<ul style="list-style-type: none"> - Inovasi ini dapat memastikan keberlanjutan layanan terbaik bagi konsumen - Memastikan kepuasan dan loyalitas konsumen dapat terukur dengan baik - Sebagai implementasi dari Total Quality Management (TQM) 	<ul style="list-style-type: none"> - Harus didukung oleh tim kerja yang kompeten - Harus didukung oleh sumber pendanaan yang kuat - Ketaatan dalam menjalankan prosedur dan kepatuhan untuk mencapai visi dan misi dari kegiatan bisnis menjadi wajib dan terukur
Inovasi Semiradical /radical / Incremental	<ul style="list-style-type: none"> - Peluang untuk menjadi pelopor dalam penerapan bisnis pada usaha sutera Sengkang kini dapat berbasis teknologi - Budaya organisasi dan sistem kerja sulit ditiru oleh pesaing lain karena menggabungkan aksen teknologi dan juga model keunggulan produk khas daerah kabupaten wajo yakni sutera 	<ul style="list-style-type: none"> - Mahal dari segi biaya operasional dan edukasi tim kerja - Kesulitan untuk dalam mengubah budaya kerja yang telah terjalin lama seperti pada kasus kegiatan usaha sutera wajo

Sumber : Data telah diolah, 2019

Oleh sebab itu dalam proses peningkatan kinerja pemasaran bagi pelaku usaha UKM sutera wajo maka beberapa point yang dapat ditempuh sebagai bagian untuk mengoptimalkan koordinasi antar fungsi dan proses bisnis agar berjalan dengan baik dan berkesinambungan diantaranya adalah

skala prioritas yang dapat didahulukan bagi para pelaku usaha UKM sutera wajo yakni diantaranya orientasi inovasi yang berbasis pada orientasi pelanggan dan orientasi pesaing.

3. Beberapa kelemahan yang perlu ditingkatkan guna memberikan gambaran strategi bersaing yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pemasaran produk kain sutera Sengkang diantaranya adalah peningkatan pelayanan melalui akses teknologi digital untuk keperluan pemasaran dan promosi produk.
4. Implikasi teoritis yang digunakan pada studi ini memberikan penjelasan bahwa konsep *resource-based view* (RBV) dan S-C-P (*structure, conduct and Performance*) relevan dengan contoh kasus yang terjadi pada kegiatan usaha UKM sutera wajo sehingga melahirkan beberapa point implikasi manajerial guna memberikan gambaran strategi bagi para pelaku usaha sutera wajo dimasa mendatang.

5.5 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya terbatas pada pengujian mediasi / intervening yang melibatkan antar variabel sehingga pengukuran variabel sangat bergantung dari hasil pengujian secara mediasi sehingga besar kecilnya hasil pengukuran dan pengujian hipotesis sangat bergantung pada nilai pengukuran variabel mediator. Peran variabel moderator juga ideal untuk menentukan secara dominasi antar variabel terhadap dependent variabel

yang diuji. Selain daripada itu penelitian ini hanya mengambil sampel yang terbatas pada satu kabupaten saja, kurangnya data yang valid mengenai potensi industri sutera di kabupaten lain di Wilayah Sulawesi selatan membuat kajian penelitian mengalami kesulitan untuk mengomparasi antara kelebihan dan kelemahan antar masing-masing industri sutera di Sulawesi Selatan secara mendalam.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Hasil penelitian ini memberikan beberapa pokok kesimpulan seperti yang dijelaskan dibawah ini;

1. Hasil pengujian hipotesis menyatakan sebagian besar variable memiliki pengaruh yang signifikan dan positif antara lain:
 - a. Koordinasi antar fungsi berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pelanggan
 - b. Koordinasi antar fungsi berpengaruh positif signifikan terhadap orientasi pesaing
 - c. Orientasi inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran
 - d. Orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi inovasi
 - e. Orientasi pesaing juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi inovasi

Serta terdapat dua pengujian variable secara langsung (*direct effect*) yang tidak berpengaruh signifikan diantaranya:

- a. Orientasi pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran

b. Orientasi pesaing tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran

Sehingga dapat disimpulkan dari tujuh hipotesis yang diajukan menjelaskan sebagian hipotesis (lima hipotesis) yang diterima dan dua hipotesis yang ditolak.

2. Hasil pengujian dengan *specific indirect effect* memberikan gambaran bahwa dominasi koordinasi antar fungsi dapat terwujud sampai pada peningkatan kinerja pemasaran jika para pelaku usaha UKM sutera wajo berorientasi pada pesaing, pelanggan dan orientasi inovasi yang kompleks
3. Relevansi teori *resource-based view* (RBV) dan teori S-C-P memberikan gambaran strategi optimalisasi sumberdaya bagi para pelaku usaha sutera wajo untuk mengambil langkah strategi meliputi penggunaan akses teknologi digital untuk strategi pemasaran dan kebutuhan promosi demi menjangkau pasar dan konsumen yang lebih luas lagi. Disamping itu konsep RBV dan S-C-P juga memberikan gambaran strategis untuk pelaku usaha sutera wajo terkait tentang inovasi produk dan inovasi layanan serta urgensi regenerasi demi menjaga kesinambungan produk unggulan khas kabupaten wajo serta untuk mencapai keunggulan bersaing dimasa yang akan datang.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil kajian pada pokok pembahasan serta simpulan yang telah diinterpretasikan sebelumnya maka beberapa pokok saran kemudian diajukan sebagai berikut:

1. Para pelaku usaha sutera wajo diharapkan untuk melihat komponen digital teknologi sebagai bagian strategi alternative dan peluang untuk menembus persaingan dengan menjadikan teknologi digital sebagai sarana pemasaran dan sarana promosi yang efektif untuk menjangkau pasar yang lebih luas lagi.
2. Pengembangan usaha sutera dikabupaten wajo yang meliputi
 - a). Pengembangan produktivitas yang berorientasi pada inovasi
 - b). Pengembangan produktivitas melalui keterlibatan kelembagaan *stakeholder pentahelix* seperti pemerintah, media dan pelaku bisnis yang saling bersinergi
3. Bagi pemerintah, mengingat bahwa produk sutera wajo merupakan salah satu produk unggulan khas provinsi Sulawesi selatan serta produk yang memiliki potensi ekonomis bagi pemerintah Kabupaten Wajo sendiri maka diperlukan peran serta pemerintah sebagai regulator untuk sama-sama saling berkoordinasi dengan para pelaku usaha sutera wajo untuk lebih optimal lagi dalam hal pemasaran, pelatihan, peningkatan literasi dan kompetensi serta promosi produk tersebut tidak hanya bagi konsumen domestic saja melainkan diharapkan dari upaya tersebut peluang untuk

memperkenalkan produk sutera wajo bagi konsumen mancanegara juga dapat diwujudkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdolmaleki, K., & Ahmadian, S. (2016). The Relationship between Product Characteristics, Customer and Supplier Involvement and New Product Development. *Procedia Economics and Finance*, 36(16), 147–156. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30026-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30026-0)
- Abimbola, T. (2010). Brand strategy as a paradigm for marketing competitiveness. *Journal of Brand Management*, 18(3), 177–179. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.48>
- Abouelmaged, M., Administration, B., & Emirates, U. A. (2018). The drivers of sustainable manufacturing practices in Egyptian SMEs and their impact on competitive capabilities: A PLS-SEM model. *Journal of Cleaner Production*, 175, 207–221. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.053>
- Adel, G., & Habib, A. (2018). Mediating Role of Entrepreneurial Orientation on the Relationship Between Relational Network and Competitive Advantages of Tunisian Contractors. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(2), 665–679. <https://doi.org/10.1007/s13132-016-0358-8>
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Agarwal, S., Krishna Erramilli, M., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68–82. <https://doi.org/10.1108/08876040310461282>
- Aghazadeh, H. (2015). Strategic Marketing Management: Achieving Superior Business Performance through Intelligent Marketing Strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 125–134. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.161>
- Akimova, I. (2000). Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms. *European Journal of Marketing*, 34(9/10), 1128–1148. <https://doi.org/10.1108/03090560010342511>
- Alpkan, L. ütfiha., Şanal, M., & Ayden, Y. ükse. (2012a). Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 461–468. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.056>
- Alpkan, L. ütfiha., Şanal, M., & Ayden, Y. ükse. (2012b). Market Orientation,

- Ambidexterity and Performance Outcomes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 461–468.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.056>
- Alshanty, A. M., & Emeagwali, O. L. (2019). Market-sensing capability, knowledge creation and innovation: The moderating role of entrepreneurial-orientation. *Journal of Innovation & Knowledge*.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.02.002>
- AlShathry, O. (2016). Business process management: a maturity assessment of Saudi Arabian organizations. *Business Process Management Journal*, 22(3), 507–521. <https://doi.org/10.1108/bpmj-07-2015-0101>
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Andadari, L. (2005). PENGARUH RESIDU BEBERAPA INSEKTISIDA PADA DAUN MURBEI (*MORUS CTHAYANA H*) TERHADAP RENDEMEN PEMELIHARAAN DAN MUTU KOKON ULAT SUTERA (*Bombyx mori L*). *Jurnal Penelitian Hutan Dan Konservasi Alam*, 2(2), 149–156. <https://doi.org/10.20886/jphka.2005.2.2.149-156>
- Angela, & Yudianti, F. N. (2014). Pengaruh Kinerja Lingkungan terhadap Kinerja Finansial dengan Pengungkapan Corporate Social Responsibility sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Universitas Sanata Dharma*, 1–26.
- Arrigo, E. (2018). Open Innovation and Market Orientation: An Analysis of the Relationship. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(1), 150–161.
<https://doi.org/10.1007/s13132-015-0327-7>
- Asemokha, A., Musona, J., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2019). Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs : Implications for international performance.
- Bappenas. (2016a). Penguatan UMKM Untuk Pertumbuhan Ekonomi Yang Berkualitas. *Warta KUMKM*, 5(1).
- Bappenas. (2016b). *Warta_KUMKM_2016_Vol_5_No_1.pdf*.
- BAPPENAS. (2017). *Pilar Pembangunan Sosial*.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bhuan, S. N. (1998). An Empirical Examination of Market Orientation in

- Saudi Arabian Manufacturing Companies. *Journal of Business Research*, 43(1), 13–25. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(97\)00130-6](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(97)00130-6)
- Boer, H., & Duing, W. E. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organisational innovation. *International Journal of Technology Management*, 22(1/2/3), 83. <https://doi.org/10.1504/ijtm.2001.002956>
- Branda, A. F., Lala, V., & Gopalakrishna, P. (2018). The marketing analytics orientation (MAO) of firms: identifying factors that create highly analytical marketing practices. *Journal of Marketing Analytics*, 6(3), 84–94. <https://doi.org/10.1057/s41270-018-0036-8>
- Burlton, R. T. (2014). Delivering Business Strategy Through Process Management. *Handbook on Business Process Management 2*. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45103-4_2
- Cadogan•¶, J. W., & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3(1), 41–60.
- Camisón-haba, S., Clemente-almendros, J. A., & Gonzalez-cruz, T. (2018). How technology-based firms become also highly innovative firms? The role of knowledge, technological and managerial capabilities, and entrepreneurs' background. *Suma de Negocios*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.12.001>
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (2001). The managerial rents model: Theory and empirical analysis. *Journal of Management*, 27(6), 661–678. <https://doi.org/10.1177/014920630102700604>
- Chang, T., & Chen, S. (1998). Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence. *Journal of Services Marketing*, 12(4), 246–264. <https://doi.org/10.1108/08876049810226937>
- Chen, M.-C., Cheng, S.-J., & Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 159–176.
- Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2008.12.010>

- Chuang, S.-H., & Lin, H.-N. (2013). The roles of infrastructure capability and customer orientation in enhancing customer-information quality in CRM systems: Empirical evidence from Taiwan. *International Journal of Information Management*, 33(2), 271–281.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.12.003>
- Commer Soc Sci, P. J., Hussain, J., Rahman, W., & Ali Shah, F. (2016). Market Orientation and Performance: The Interaction Effect of Entrepreneurial Orientation. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*.
- Dai, H., Luo, X. (Robert), Liao, Q., & Cao, M. (2015). Explaining consumer satisfaction of services: The role of innovativeness and emotion in an electronic mediated environment. *Decision Support Systems*, 70, 97–106. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.dss.2014.12.003>
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag." *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392. <https://doi.org/10.2307/2393031>
- Damanpour, F., Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). THE RELATIONSHIP BETWEEN TYPES OF INNOVATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Journal of Management Studies*, 26(6), 587–602. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00746.x>
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101–115. <https://doi.org/10.1108/13673270510602809>
- Day, G. S., & Nedungadi, P. (1994). Managerial Representations of Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 58(2), 31–44. <https://doi.org/10.1177/002224299405800203>
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1. <https://doi.org/10.2307/1251261>
- Delgado-Ballester, E., Palazón, M., & Pelaez-Muñoz, J. (2017). This anthropomorphised brand is so loveable: The role of self-brand integration. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 21(2), 89–101. <https://doi.org/10.1016/j.sjme.2017.04.002>
- Dereli, D. D. (2015). Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1365–1370. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.323>

- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1999). Executive Insights: Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 111–127. <https://doi.org/10.1177/1069031x9900700407>
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3–22. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.04.002>
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23. <https://doi.org/10.2307/1252055>
- DEVLIN, S. A. M., KUDENKO, D., & GRZEŚ, M. (2011). AN EMPIRICAL STUDY OF POTENTIAL-BASED REWARD SHAPING AND ADVICE IN COMPLEX, MULTI-AGENT SYSTEMS. *Advances in Complex Systems*, 14(02), 251–278. <https://doi.org/10.1142/s0219525911002998>
- Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 32(11), 1422–1433.
- Dibrell, C., Craig, J., & Hansen, E. (2011). Natural Environment, Market Orientation, and Firm Innovativeness: An Organizational Life Cycle Perspective. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 467–489. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2011.00333.x>
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- Distanont, A., & Khongmalai, O. (2018). The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.009>
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower.
- Ellis, P. D. (2006). Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons*. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089–1107. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00630.x>
- Elrehail, H. (2018). The relationship among leadership, innovation and knowledge sharing: A guidance for analysis. *Data in Brief*, 19, 128–

133. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.04.138>
- Farrell, M., & Oczkowski, E. (2002). Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance? *Journal of Market-Focused Management*, 5(3), 197–217. Retrieved from <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1022990622706>
- Ferrell, O. C. (2018). Marketing's identity crisis: it's complicated. *AMS Review*, 8(1–2), 30–38. <https://doi.org/10.1007/s13162-018-0114-2>
- Fondas, N. (1993). Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology* By Davenport Thomas H.. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993—326 pages, \$29.95. *Academy of Management Perspectives*, 7(2), 100–103. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9411302338>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 382–388.
- Francisco dos Reis Neto, J., Muñoz-Gallego, P. A., Souza, C. C. de, Pedrinho, D. R., Favero, S., & von Mühlen, A. S. R. (2016). Strategic orientations and cooperation of external agents in the innovation process of rural enterprises. *Ciência Rural*. <https://doi.org/10.1590/0103-8478cr20160094>
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110–132. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1920110>
- Ghozali, I. (2013). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM dan SPSS. In *aplikasi analisis multivariate dengan program ibm spss* 19 (p. 113). <https://doi.org/10.2307/1579941>
- Giannikas, V., McFarlane, D., & Strachan, J. (2019). Towards the deployment of customer orientation: A case study in third-party logistics. *Computers in Industry*, 104, 75–87. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.compind.2018.10.005>
- Gilmer, D. S., Miller, M. R., Bauer, R. D., & LeDonne, J. R. (1982). California's Central Valley wintering waterfowl: concerns and challenges. *US Fish & Wildlife Publications*, 41.
- González-Cruz, T. F., Roig-Tiemo, N., & Botella-Carrubí, D. (2018). Quality management as a driver of innovation in the service industry. *Service*

- Business*, 12(3), 505–524. <https://doi.org/10.1007/s11628-017-0360-7>
- Grawe, S. J., Chen, H., & Daugherty, P. J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(4), 282–300. <https://doi.org/10.1108/09600030910962249>
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662–676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
- Haaja, E. (2019). Why do some SMEs engage in joint internationalisation and others do not? Exploring the role of mental images in collective international opportunity recognition.
- Hair, J. F., Henseler, J., Dijkstra, T. K., & Sarstedt, M. (2014). Common beliefs and reality about partial least squares: comments on Rönkkö and Evermann.
- Haming, M., Murdifin, I., Zulfikar Syaiful, A., & Aditya, H. P. K. P. (2019). The Application of SERVQUAL Distribution In Measuring Customer Satisfaction of Retails Company. *Journal of Distribution Science*, 17(2), 25. <https://doi.org/10.15722/jds.17.02.201902.25>
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. *Business Horizons*, 36(5), 90–91. [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(05\)80064-3](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(05)80064-3)
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45. <https://doi.org/10.1177/002224299806200403>
- Harbi, J., Nurrochmat, D. R., & Kusharto, C. M. (2016). PENGEMBANGAN USAHA PERSUTERAAN ALAM KABUPATEN WAJO, SULAWESI SELATAN. *RISALAH KEBIJAKAN PERTANIAN DAN LINGKUNGAN: Rumusan Kajian Strategis Bidang Pertanian Dan Lingkungan*. <https://doi.org/10.20957/ijkebijakan.v2i2.10983>
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51(2), 157–166. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(99\)00057-0](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(99)00057-0)
- Hasibuan, M. S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Hayati, N., & Rukhviyanti, N. (2016). Leadership Capability for Market Orientation and Learning Orientation and Its Impact on the Institution

- Performance and Competitiveness: A Case of STIE Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 291–298. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.033>
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2000). Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*, 21(1011), 961–979. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<961::aid-smj132>3.3.co;2-5](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<961::aid-smj132>3.3.co;2-5)
- Hendra Kusuma. (2017). Cerita Sri Mulyani Soal Penyebab Krisis 1998 dan 2008. Retrieved July 26, 2018, from <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-3708681/cerita-sri-mulyani-soal-penyebab-krisis-1998-dan-2008>
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Herman. (2014). The Relationship between Customer Value and Customer Satisfaction in Face-to-face Tutorials at Universitas Terbuka. *Universitas Terbuka Asian Association of Open Universities Journal International Journal of Contemporary Hospitality Management International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 105–114. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/AAOUJ-09-01-2014-B010//doi.org/10.1108/09596110110395893%22%3Ehttps://>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57–75.
- Ho, K. L. P., Nguyen, C. N., Adhikari, R., Miles, M. P., & Bonney, L. (2018). Exploring market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 154–163. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.03.008>
- Hovgaard, A., Hansen, E., & Roos, J. (2005). *Innovation in the forest products industry: an analysis of companies in Alaska and Oregon*. U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Pacific Northwest Research Station. <https://doi.org/10.2737/pnw-gtr-629>
- Huang, S. K., & Wang, Y. L. (2011). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 563–570. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.004>
- Hussein, A. S. (2015). Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan

- Partial Least Squares (PLS) dengan SmartPLS 3.0. *Modul Ajar*, 1–29.
- Ibrahim, H., Amanah, S., S.Gani, D., & Pumaningsih, N. (2013). Analisis keberlanjutan Usaha Pengrajin Ekonomi kreatif Kerajinan Sutera Di provinsi Sulawesi Selatan. *Urnal Teknologi Industri Pertanian*.
- Ibrahim, S., & Heng, L. H. (2015). The Roles of Learning in Stimulating Knowledge Sharing at SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 230–237. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.359>
- Im, S., & Workman, J. P. (2004). Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms. *Journal of Marketing*, 68(2), 114–132. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.2.114.27788>
- Ioanid, A., Deselnicu, D. C., & Militaru, G. (2018). The impact of social networks on SMEs' innovation potential. *Procedia Manufacturing*, 22, 936–941. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.03.133>
- Jaksic, M., & Jaksic, M. (2013). Performance management and employee satisfaction. *Montenegrin Journal of Economics*, 9(Meyer 2002), 85–92.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- Jiang, W., Mavondo, F., & Zhao, W. (2019). The impact of business networks on dynamic capabilities and product innovation : The moderating role of strategic orientation.
- Jin, B., Jung, S., & Jeong, S. W. (2018). Dimensional effects of Korean SME's entrepreneurial orientation on internationalization and performance: the mediating role of marketing capability. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 195–215. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0457-4>
- Joseph, M., McClure, C., & Joseph, B. (1999). Service quality in the banking sector: the impact of technology on service delivery. *International Journal of Bank Marketing*, 17(4), 182–193.
- Józsa, T. (2017). The antecedents of market orientation and its effect on customer satisfaction and service quality: The case of Hungarian municipal public service provisions. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 14(3), 391–407. <https://doi.org/10.1007/s12208-017-0179-x>
- Kadir, N. (2018). Analysis of entrepreneurship perception and business developmental strategy of silk in Wajo Regency, South Sulawesi, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 60(1), 102–

113. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-11-2016-0114>
- Kaya, N., & Patton, J. (2011). The effects of knowledge-based resources, market orientation and learning orientation on innovation performance: An empirical study of Turkish firms. *Journal of International Development*, 23(2), 204–219. <https://doi.org/10.1002/jid.1662>
- Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional. (2016). Paket Kebijakan Ekonomi Jilid 6, 1. Retrieved from <https://www.ekon.go.id/ekliping/view/paket-kebijakan-ekonomi-xiv.2862.html>
- Kim, S., Bowen, M., & Wen, X. (2019). The ultimate co-creation: leveraging customer input in business model innovation. *AMS Review*. <https://doi.org/10.1007/s13162-018-0129-8>
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>
- Kotler, P., Armstrong, G., & Philip Kotler, G. A. (2010). *Principles of Marketing*. (Sally Yagan, Ed.) (14th ed.). Pearson education.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.
- Kubičková, L., Votoupalová, M., & Toullová, M. (2014). Key Motives for Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 12(March), 319–328. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00351-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00351-7)
- Kurtinaitienė, J. (2005). Marketing orientation in the European Union mobile telecommunication market. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(1), 104–113. <https://doi.org/10.1108/02634500510577500>
- Lado, N., & Maydeu-Olivares, A. (2001). Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets. *International Marketing Review*, 18(2), 130–145. <https://doi.org/10.1108/02651330110389972>
- Laforet, S. (2008). Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of Business Research*, 61(7), 753–764. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.002>
- Lawton, L., & Parasuraman, A. (1980). The Impact of the Marketing Concept on New Product Planning. *Journal of Marketing*, 44(1), 19. <https://doi.org/10.2307/1250030>

- Lewrick, M., Omar, M., & Williams Robert L, J. (2011). Market Orientation and Innovators' Success: an Exploration of the Influence of Customer and Competitor Orientation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(3), 48–62. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242011000300004>
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1998). First-mover (dis) advantages: retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1111–1125.
- Limaj, E., & Bernroider, E. W. N. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 94(September 2016), 137–153. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.052>
- Lorenzo, J. R. F., Rubio, M. T. M., & Garcés, S. A. (2018). The competitive advantage in business, capabilities and strategy. What general performance factors are found in the Spanish wine industry? *Wine Economics and Policy*, 7(2), 94–108. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2018.04.001>
- Lukas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 239–247. <https://doi.org/10.1177/0092070300282005>
- Lynch, J., Mason, R. J., Beresford, A. K. C., & Found, P. A. (2012). An examination of the role for Business Orientation in an uncertain business environment. *International Journal of Production Economics*, 137(1), 145–156. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2011.11.004>
- Mahmoud, M. A., Blankson, C., & Hinson, R. E. (2017). Market orientation and corporate social responsibility: towards an integrated conceptual framework. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s40991-017-0020-1>
- Marjanova, T. J., Sofijanov, E., Davcev, L., & Temjanovski, R. (2015). Entrepreneurial Competition Orientation and Profitability: The Case of a Developing Economy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 652–661. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.135>
- Matsuno, K., & Mentzer, J. T. (2000). The Effects of Strategy Type on the Market Orientation–Performance Relationship. *Journal of Marketing*, 64(4), 1–16. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.4.1.18078>
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1235–1263. <https://doi.org/10.1108/03090560510623244>

- Monferrer, D., Blesa, A., & Ripollés, M. (2015). Born globals through knowledge-based dynamic capabilities and network market orientation. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(1), 18–36. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.04.001>
- Montgomery, C. A., & Hariharan, S. (1991). Diversified expansion by large established firms. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 15(1), 71–89. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(91\)90005-i](https://doi.org/10.1016/0167-2681(91)90005-i)
- Montgomery, D. R., & Buffington, J. M. (1997). Channel-reach morphology in mountain drainage basins. *Geological Society of America Bulletin*, 109(5), 596–611.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1051–1073. <https://doi.org/10.1108/03090569810243712>
- Muhammad Syukur, Arya Hadi Dharmawan, Satyawan Sunito, D. D. (2014). Transformasi Penenun Bugis - Wajo Menuju Era Modemitas. *Paramita*, 24(1), 63–77.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Naumann, E. (1995). Creating customer value. *Image Rochester NY*, 31, 4–6.
- Nenonen, S., Storbacka, K., & Windahl, C. (2019). Capabilities for market-shaping: triggering and facilitating increased value creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 617–639. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00643-z>
- Olavarría-Jaraba, A., Cambra-Fierro, J. J., Centeno, E., & Vázquez-Carrasco, R. (2018). Analyzing relationship quality and its contribution to consumer relationship proneness. *Service Business*, 12(4), 641–661. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-0362-0>
- Olavarrieta, S., & Friedmann, R. (2008). Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of Business Research*, 61(6), 623–630. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.037>
- Otto, A. S., Szymanski, D. M., & Varadarajan, R. (2019). Customer satisfaction and firm performance: insights from over a quarter century of empirical research. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00657-7>
- Pelham, A. M. (1997). Mediating Influences on the Relationship between

- Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 55–76.
<https://doi.org/10.1080/10696679.1997.11501771>
- Peng, L., Li, Y., Essen, M. Van, & Peng, M. W. (2019). Institutions, resources, and strategic orientations: A meta-analysis.
- Penrose, E., & Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, 14(April 1992), 179–191.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*.
<https://doi.org/10.1002/mde.1126>
- Pike, K. M., & Dunne, P. E. (2015). The rise of eating disorders in Asia: A review. *Journal of Eating Disorders*, 3(1), 1–14.
<https://doi.org/10.1186/s40337-015-0070-2>
- Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive Advantage*, 167.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118.
- Powell, S. M. (2015). Journal of Brand Management – Year end review 2015. *Journal of Brand Management*, 22(6), 715–720.
<https://doi.org/10.1057/s41262-017-0078-9>
- Putra, A. H. P. K., Haming, M., Murdifi, I., Zulfikar Syaiful, A., & Aditya, H. P. K. P. (2019). The Application of SERVQUAL Distribution In Measuring Customer Satisfaction of Retails Company. *Journal of Distribution Science*, 17(2), 25.
<https://doi.org/10.15722/jds.17.02.201902.25>
- Rametsteiner, E., Hansen, E., & Niskanen, A. (2006). Introduction to the special issue on innovation and entrepreneurship in the forest sector. *Forest Policy and Economics*, 8(7), 669–673.
<https://doi.org/10.1016/j.forpol.2005.06.001>

- Ramlawati, E. a. (2011). Implikasi Praktek Total Quality Management (TQM) terhadap. *Jurnal Aplikasi Manajemen* ISSN:1693 5241, 9(Mei), 818–825. Retrieved from <http://djunahirfeb.lecture.ub.ac.id/files/2012/02/Implikasi-praktek-total-quality-management-terhadap-daya-saing-kepuasan-konsumen-dan-kinerja-bisnis-pada-perusahaan-manufaktur-di-kota-Makasar.pdf>
- Ramlawati, R., & Putra, A. H. P. K. (2018). Total Quality Management as the Key of the Company to Gain the Competitiveness, Performance Achievement and Consumer Satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 8(5), 60–69.
- Rina Maryanti, R. C. (2014). Terkendala bahan baku benang sutera (3). Retrieved February 10, 2019, from <https://peluangusaha.kontan.co.id/news/terkendala-bahan-baku-benang-sutera-3>
- Rivard, S., Raymond, L., & Verreault, D. (2006). Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), 29–50. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2005.06.003>
- Romão, M. T., Moro, S., Rita, P., & Ramos, P. (2019). Leveraging a luxury fashion brand through social media. *European Research on Management and Business Economics*, 25(1), 15–22. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.10.002>
- Rumi, J. (2017). Sabbe Synthesist: Diskursus Motif Dasar Pengembangan Sarung Sutera Sengkang sebagai Identitas dan Potensinya dalam Industri Kreatif. *TANRA: JURNAL DESAIN KOMUNIKASI VISUAL FAKULTAS SENI DAN DESAIN UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR*.
- Šályová, S., Táborecká-Petrovičová, J., Nedelová, G., & Ďaďo, J. (2015). Effect of Marketing Orientation on Business Performance: A Study from Slovak Foodstuff Industry. *Procedia Economics and Finance*, 34(15), 622–629. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01677-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01677-9)
- Selnes, F., Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). Market orientation in United States and Scandinavian companies. A cross-cultural study. *Scandinavian Journal of Management*, 12(2), 139–157. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00053-4](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00053-4)
- Sett, R. K. (2018). Market orientation – firm performance link in a dynamic environment: looking inside the black box. *AMS Review*, 8(3–4), 163–179. <https://doi.org/10.1007/s13162-017-0099-2>

- Simola, S. K., Barling, J., & Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 179–188. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.013>
- Sittimalakorn, W., & Hart, S. (2004). Market orientation versus quality orientation: sources of superior business performance. *Journal of Strategic Marketing*, 12(4), 243–253. <https://doi.org/10.1080/0965254042000308066>
- Song, L., & Jing, L. (2017). Strategic orientation and performance of new ventures: empirical studies based on entrepreneurial activities in China. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), 989–1012. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0433-z>
- Stephen, A., Joseph, O., Mary, O., Ayodele, M., Hezekiah, F., Paul, O., ... Fred, P. (2018). Data in Brief Data on the relationships between financing strategies, entrepreneurial competencies and business growth of technology-based SMEs in Nigeria. *Data in Brief*, 18, 988–991. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.03.136>
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Tajeddini, K., Trueman, M., & Larsen, G. (2006). Examining the Effect of Market Orientation On Innovativeness. *Journal of Marketing Management*, 22(5–6), 529–551. <https://doi.org/10.1362/026725706777978640>
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities & strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, David J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Todericiu, R., & Stăniș, A. (2015). Intellectual Capital – The Key for Sustainable Competitive Advantage for the SME's Sector. *Procedia Economics and Finance*, 27(15), 676–681. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01048-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01048-5)
- Török, Á., Tóth, J., & Balogh, J. M. (2018). Push or Pull? The nature of innovation process in the Hungarian food SMEs. *Journal of Innovation*

- & Knowledge, (2017). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.007>
- Torres-Ortega, R., Rialp-Criado, A., Rialp-Criado, J., & Stoian, M.-C. (2015). How to measure born-global firms' orientation towards international markets? *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 19(2), 107–123. <https://doi.org/10.1016/j.reimke.2015.04.001>
- Tullberg, J. (2013). Stakeholder theory: Some revisionist suggestions. *The Journal of Socio-Economics*, 42, 127–135. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.socec.2012.11.014>
- Tutar, H., Nart, S., & Bingöl, D. (2015). The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance: The Case of ASEM. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 709–719. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.144>
- Ulum, I., Ghozali, I., & Chariri, A. (2008). Intellectual Capital Dan Kinerja Keuangan Perusahaan; Suatu Analisis Dengan Pendekatan Partial Least Squares. *Jurnal Akuntansi & Investasi*, 9(2), 1–31.
- Uncles, M. (2000). Market Orientation. *Australian Journal of Management*, 25(2), i–ix. <https://doi.org/10.1177/031289620002500201>
- Veleau, D., Shoham, A., & Asseraf, Y. (2014). Conceptualization of MILE Orientation (Market Innovative Learning Entrepreneurial) for Global Businesses. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 837–840. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.550>
- Verburg, R. M., Nienaber, A.-M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2017). The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes. *Group & Organization Management*, 105960111772519. <https://doi.org/10.1177/1059601117725191>
- Verhees, F. J. H. M., & Meulenbergh, M. T. G. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134–154. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00102.x>
- Vila, O. R., Bharadwaj, S. G., & Bahadir, S. C. (2015). Exploration- and Exploitation-Oriented Marketing Strategies and Sales Growth in Emerging Markets. *Customer Needs and Solutions*, 2(4), 277–289. <https://doi.org/10.1007/s40547-015-0053-0>
- Ward, S., Girardi, A., & Lewandowska, A. (2006). A Cross-National Validation of the Narver and Slater Market Orientation Scale. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(2), 155–167.

- <https://doi.org/10.2753/mtp1069-6679140205>
- Wernerfelt, B. (1984). The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 3(June 1982), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Weske, M. (2012). Business Process Management Methodology. *Business Process Management*. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28616-2_8
- Wilkening, E. A. (1963). DIFFUSION OF INNOVATIONS. By Everett M. Rogers. New York: The Free Press of Glencoe, 1962. 367 pp. \$6.50. *Social Forces*, 41(4), 415-416. <https://doi.org/10.2307/2573300>
- Wong, V., & Saunders, J. (1993). Business orientations and corporate success. *Journal of Strategic Marketing*, 1(1), 20-40. <https://doi.org/10.1080/09652549300000003>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research*, 13(2), 147-150.
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., & Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063-1070. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.001>
- Abdolmaleki, K., & Ahmadian, S. (2016). The Relationship between Product Characteristics, Customer and Supplier Involvement and New Product Development. *Procedia Economics and Finance*, 36(16), 147-156. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30026-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30026-0)
- Abimbola, T. (2010). Brand strategy as a paradigm for marketing competitiveness. *Journal of Brand Management*, 18(3), 177-179. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.48>
- Aboelmaged, M., Administration, B., & Emirates, U. A. (2018). The drivers of sustainable manufacturing practices in Egyptian SMEs and their impact on competitive capabilities : A PLS-SEM model. *Journal of Cleaner Production*, 175, 207-221. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.053>
- Adel, G., & Habib, A. (2018). Mediating Role of Entrepreneurial Orientation on the Relationship Between Relational Network and Competitive Advantages of Tunisian Contractors. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(2), 665-679. <https://doi.org/10.1007/s13132-016-0358-8>
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic

- managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Agarwal, S., Krishna Erramilli, M., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68–82. <https://doi.org/10.1108/08876040310461282>
- Aghazadeh, H. (2015). Strategic Marketing Management: Achieving Superior Business Performance through Intelligent Marketing Strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 125–134. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.161>
- Akimova, I. (2000). Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms. *European Journal of Marketing*, 34(9/10), 1128–1148. <https://doi.org/10.1108/03090560010342511>
- Alpkan, L. ütfiha., Şanal, M., & Ayden, Y. ükse. (2012a). Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 461–468. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.056>
- Alpkan, L. ütfiha., Şanal, M., & Ayden, Y. ükse. (2012b). Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 461–468. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.056>
- Alshanty, A. M., & Emeagwali, O. L. (2019). Market-sensing capability, knowledge creation and innovation: The moderating role of entrepreneurial-orientation. *Journal of Innovation & Knowledge*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.02.002>
- AlShathry, O. (2016). Business process management: a maturity assessment of Saudi Arabian organizations. *Business Process Management Journal*, 22(3), 507–521. <https://doi.org/10.1108/bpmj-07-2015-0101>
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Andadari, L. (2005). PENGARUH RESIDU BEBERAPA INSEKTISIDA PADA DAUN MURBEI (MORUS CTHAYANA H) TERHADAP RENDEMEN PEMELIHARAAN DAN MUTU KOKON ULAT SUTERA (Bombyx mori L). *Jurnal Penelitian Hutan Dan Konservasi Alam*, 2(2), 149–156. <https://doi.org/10.20886/jphka.2005.2.2.149-156>

- Angela, & Yudianti, F. N. (2014). Pengaruh Kinerja Lingkungan terhadap Kinerja Finansial dengan Pengungkapan Corporate Social Responsibility sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Universitas Sanata Dharma*, 1–26.
- Arrigo, E. (2018). Open Innovation and Market Orientation: An Analysis of the Relationship. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(1), 150–161. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0327-7>
- Asemokha, A., Musona, J., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2019). Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs : Implications for international performance.
- Bappenas. (2016a). Penguatan UMKM Untuk Pertumbuhan Ekonomi Yang Berkualitas. *Warta KUMKM*, 5(1).
- Bappenas. (2016b). *Warta_KUMKM_2016_Vol_5_No_1.pdf*.
- BAPPENAS. (2017). *Pilar Pembangunan Sosial*.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bhuiyan, S. N. (1998). An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies. *Journal of Business Research*, 43(1), 13–25. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(97\)00130-6](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(97)00130-6)
- Boer, H., & Daring, W. E. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organisational innovation. *International Journal of Technology Management*, 22(1/2/3), 83. <https://doi.org/10.1504/ijtm.2001.002956>
- Branda, A. F., Lala, V., & Gopalakrishna, P. (2018). The marketing analytics orientation (MAO) of firms: identifying factors that create highly analytical marketing practices. *Journal of Marketing Analytics*, 6(3), 84–94. <https://doi.org/10.1057/s41270-018-0036-8>
- Burton, R. T. (2014). Delivering Business Strategy Through Process Management. *Handbook on Business Process Management 2*. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45103-4_2
- Cadogan, J. W., & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3(1), 41–60.

- Camisón-haba, S., Clemente-almendros, J. A., & Gonzalez-cruz, T. (2018). How technology-based firms become also highly innovative firms? The role of knowledge, technological and managerial capabilities, and entrepreneurs' background. *Suma de Negocios*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.12.001>
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (2001). The managerial rents model: Theory and empirical analysis. *Journal of Management*, 27(6), 661–678. <https://doi.org/10.1177/014920630102700604>
- Chang, T., & Chen, S. (1998). Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence. *Journal of Services Marketing*, 12(4), 246–264. <https://doi.org/10.1108/08876049810226937>
- Chen, M.-C., Cheng, S.-J., & Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 159–176.
- Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2008.12.010>
- Chuang, S.-H., & Lin, H.-N. (2013). The roles of infrastructure capability and customer orientation in enhancing customer-information quality in CRM systems: Empirical evidence from Taiwan. *International Journal of Information Management*, 33(2), 271–281. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.12.003>
- Commer Soc Sci, P. J., Hussain, J., Rahman, W., & Ali Shah, F. (2016). Market Orientation and Performance: The Interaction Effect of Entrepreneurial Orientation. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*.
- Dai, H., Luo, X. (Robert), Liao, Q., & Cao, M. (2015). Explaining consumer satisfaction of services: The role of innovativeness and emotion in an electronic mediated environment. *Decision Support Systems*, 70, 97–106. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.dss.2014.12.003>
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag." *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392. <https://doi.org/10.2307/2393031>
- Damanpour, F., Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). THE RELATIONSHIP BETWEEN TYPES OF INNOVATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Journal of Management Studies*, 26(6), 587–602.

- <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00746.x>
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101–115. <https://doi.org/10.1108/13673270510602809>
- Day, G. S., & Nedungadi, P. (1994). Managerial Representations of Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 58(2), 31–44. <https://doi.org/10.1177/002224299405800203>
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1. <https://doi.org/10.2307/1251261>
- Delgado-Ballester, E., Palazón, M., & Pelaez-Muñoz, J. (2017). This anthropomorphised brand is so loveable: The role of self-brand integration. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 21(2), 89–101. <https://doi.org/10.1016/j.sjme.2017.04.002>
- Dereli, D. D. (2015). Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1365–1370. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.323>
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1999). Executive Insights: Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 111–127. <https://doi.org/10.1177/1069031x9900700407>
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3–22. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.04.002>
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23. <https://doi.org/10.2307/1252055>
- DEVLIN, S. A. M., KUDENKO, D., & GRZEŚ, M. (2011). AN EMPIRICAL STUDY OF POTENTIAL-BASED REWARD SHAPING AND ADVICE IN COMPLEX, MULTI-AGENT SYSTEMS. *Advances in Complex Systems*, 14(02), 251–278. <https://doi.org/10.1142/s0219525911002998>
- Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*,


32(11), 1422–1433.

- Dibrell, C., Craig, J., & Hansen, E. (2011). Natural Environment, Market Orientation, and Firm Innovativeness: An Organizational Life Cycle Perspective. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 467–489. <https://doi.org/10.1111/j.1540-827x.2011.00333.x>
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- Distanont, A., & Khongmalai, O. (2018). The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.009>
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower.
- Ellis, P. D. (2006). Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons*. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089–1107. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00630.x>
- Elrehail, H. (2018). The relationship among leadership, innovation and knowledge sharing: A guidance for analysis. *Data in Brief*, 19, 128–133. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.04.138>
- Farrell, M., & Oczkowski, E. (2002). Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance? *Journal of Market-Focused Management*, 5(3), 197–217. Retrieved from <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1022990622706>
- Ferrell, O. C. (2018). Marketing's identity crisis: it's complicated. *AMS Review*, 8(1–2), 30–38. <https://doi.org/10.1007/s13162-018-0114-2>
- Fondas, N. (1993). Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology* By Davenport Thomas H.. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993—326 pages, \$29,95. *Academy of Management Perspectives*, 7(2), 100–103. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9411302338>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Algebra and statistics. Journal of Marketing Research*, 382–388.
- Francisco dos Reis Neto, J., Muñoz-Gallego, P. A., Souza, C. C. de, Pedrinho, D. R., Favero, S., & von Mühlen, A. S. R. (2016). Strategic orientations and cooperation of external agents in the innovation

- process of rural enterprises. *Ciência Rural*.
<https://doi.org/10.1590/0103-8478cr20160094>
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110–132.
<https://doi.org/10.1111/1540-5885.1920110>
- Ghozali, I. (2013). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM dan SPSS. In *aplikasi analisis multivariate dengan program ibm spss 19* (p. 113). <https://doi.org/10.2307/1579941>
- Giannikas, V., McFarlane, D., & Strachan, J. (2019). Towards the deployment of customer orientation: A case study in third-party logistics. *Computers in Industry*, 104, 75–87.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.compind.2018.10.005>
- Gilmer, D. S., Miller, M. R., Bauer, R. D., & LeDonne, J. R. (1982). California's Central Valley wintering waterfowl: concerns and challenges. *US Fish & Wildlife Publications*, 41.
- González-Cruz, T. F., Roig-Tiemo, N., & Botella-Carrubí, D. (2018). Quality management as a driver of innovation in the service industry. *Service Business*, 12(3), 505–524. <https://doi.org/10.1007/s11628-017-0360-7>
- Grawe, S. J., Chen, H., & Daugherty, P. J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(4), 282–300. <https://doi.org/10.1108/09600030910962249>
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662–676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
- Haaja, E. (2019). Why do some SMEs engage in joint internationalisation and others do not? Exploring the role of mental images in collective international opportunity recognition.
- Hair, J. F., Henseler, J., Dijkstra, T. K., & Sarstedt, M. (2014). Common beliefs and reality about partial least squares: comments on Rönkkö and Evermann.
- Haming, M., Murdifi, I., Zulfikar Syaiful, A., & Aditya, H. P. K. P. (2019). The Application of SERVQUAL Distribution In Measuring Customer Satisfaction of Retails Company. *Journal of Distribution Science*, 17(2), 25. <https://doi.org/10.15722/jds.17.02.201902.25>
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A

- manifesto for business revolution. *Business Horizons*, 36(5), 90–91.
[https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(05\)80064-3](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(05)80064-3)
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45. <https://doi.org/10.1177/002224299806200403>
- Harbi, J., Nurrochmat, D. R., & Kusharto, C. M. (2016). PENGEMBANGAN USAHA PERSUTERAAN ALAM KABUPATEN WAJO, SULAWESI SELATAN. *RISALAH KEBIJAKAN PERTANIAN DAN LINGKUNGAN: Rumusan Kajian Strategis Bidang Pertanian Dan Lingkungan*.
<https://doi.org/10.20957/ijkebijakan.v2i2.10983>
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51(2), 157–166.
[https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(99\)00057-0](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(99)00057-0)
- Hasibuan, M. S. P. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Hayati, N., & Rukhviyanti, N. (2016). Leadership Capability for Market Orientation and Learning Orientation and Its Impact on the Institution Performance and Competitiveness: A Case of STIE Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 291–298.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.033>
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2000). Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*, 21(1011), 961–979.
[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<961::aid-smj132>3.3.co;2-5](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<961::aid-smj132>3.3.co;2-5)
- Hendra Kusuma. (2017). Cerita Sri Mulyani Soal Penyebab Krisis 1998 dan 2008. Retrieved July 26, 2018, from <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-3708681/cerita-sri-mulyani-soal-penyebab-krisis-1998-dan-2008>
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Herman. (2014). The Relationship between Customer Value and Customer Satisfaction in Face-to-face Tutorials at Universitas Terbuka. *Universitas Terbuka Asian Association of Open Universities Journal International Journal of Contemporary Hospitality Management International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*,

- 9(2), 105–114. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/AAOUJ-09-01-2014-B010//doi.org/10.1108/09596110110395893%22%3Ehttps://>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57–75.
- Ho, K. L. P., Nguyen, C. N., Adhikari, R., Miles, M. P., & Bonney, L. (2018). Exploring market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 154–163. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.03.008>
- Hovgaard, A., Hansen, E., & Roos, J. (2005). *Innovation in the forest products industry: an analysis of companies in Alaska and Oregon*. U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Pacific Northwest Research Station. <https://doi.org/10.2737/prw-gtr-629>
- Huang, S. K., & Wang, Y. L. (2011). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 563–570. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.004>
- Hussein, A. S. (2015). Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares (PLS) dengan SmartPLS 3.0. *Modul Ajar*, 1–29.
- Ibrahim, H., Amanah, S., S.Gani, D., & Pumaningsih, N. (2013). Analisis keberlanjutan Usaha Pengrajin Ekonomi kreatif Kerajinan Sutera Di provinsi Sulawesi Selatan. *Umal Teknologi Industri Pertanian*.
- Ibrahim, S., & Heng, L. H. (2015). The Roles of Learning in Stimulating Knowledge Sharing at SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 230–237. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.359>
- Im, S., & Workman, J. P. (2004). Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms. *Journal of Marketing*, 68(2), 114–132. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.2.114.27788>
- Ioanid, A., Deselnicu, D. C., & Militaru, G. (2018). The impact of social networks on SMEs' innovation potential. *Procedia Manufacturing*, 22, 936–941. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.03.133>
- Jaksic, M., & Jaksic, M. (2013). Performance management and employee satisfaction. *Montenegrin Journal of Economics*, 9(Meyer 2002), 85–92.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53. <https://doi.org/10.2307/1251854>

- 
- Jiang, W., Mavondo, F., & Zhao, W. (2019). The impact of business networks on dynamic capabilities and product innovation: The moderating role of strategic orientation.
- Jin, B., Jung, S., & Jeong, S. W. (2018). Dimensional effects of Korean SME's entrepreneurial orientation on internationalization and performance: the mediating role of marketing capability. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 195–215. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0457-4>
- Joseph, M., McClure, C., & Joseph, B. (1999). Service quality in the banking sector: the impact of technology on service delivery. *International Journal of Bank Marketing*, 17(4), 182–193.
- Józsa, T. (2017). The antecedents of market orientation and its effect on customer satisfaction and service quality: The case of Hungarian municipal public service provisions. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 14(3), 391–407. <https://doi.org/10.1007/s12208-017-0179-x>
- Kadir, N. (2018). Analysis of entrepreneurship perception and business developmental strategy of silk in Wajo Regency, South Sulawesi, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 60(1), 102–113. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-11-2016-0114>
- Kaya, N., & Patton, J. (2011). The effects of knowledge-based resources, market orientation and learning orientation on innovation performance: An empirical study of Turkish firms. *Journal of International Development*, 23(2), 204–219. <https://doi.org/10.1002/jid.1662>
- Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional. (2016). Paket Kebijakan Ekonomi Jilid 6, 1. Retrieved from <https://www.ekon.go.id/ekliping/view/paket-kebijakan-ekonomi-xiv.2862.html>
- Kim, S., Bowen, M., & Wen, X. (2019). The ultimate co-creation: leveraging customer input in business model innovation. *AMS Review*. <https://doi.org/10.1007/s13162-018-0129-8>
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>
- Kotler, P., Armstrong, G., & Philip Kotler, G. A. (2010). *Principles of Marketing*. (Sally Yagan, Ed.) (14th ed.). Pearson education.

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.
- Kubičková, L., Votoupalová, M., & Toullová, M. (2014). Key Motives for Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 12(March), 319–328. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00351-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00351-7)
- Kurtinaitienė, J. (2005). Marketing orientation in the European Union mobile telecommunication market. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(1), 104–113. <https://doi.org/10.1108/02634500510577500>
- Lado, N., & Maydeu-Olivares, A. (2001). Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets. *International Marketing Review*, 18(2), 130–145. <https://doi.org/10.1108/02651330110389972>
- Laforet, S. (2008). Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of Business Research*, 61(7), 753–764. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.002>
- Lawton, L., & Parasuraman, A. (1980). The Impact of the Marketing Concept on New Product Planning. *Journal of Marketing*, 44(1), 19. <https://doi.org/10.2307/1250030>
- Lewrick, M., Omar, M., & Williams Robert L, J. (2011). Market Orientation and Innovators' Success: an Exploration of the Influence of Customer and Competitor Orientation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(3), 48–62. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242011000300004>
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1998). First-mover (dis) advantages: retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1111–1125.
- Limaj, E., & Bemroider, E. W. N. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 94(September 2016), 137–153. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.052>
- Lorenzo, J. R. F., Rubio, M. T. M., & Garcés, S. A. (2018). The competitive advantage in business, capabilities and strategy. What general performance factors are found in the Spanish wine industry? *Wine Economics and Policy*, 7(2), 94–108. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2018.04.001>
- Lukas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The Effect of Market Orientation on

- Product Innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 239–247. <https://doi.org/10.1177/0092070300282005>
- Lynch, J., Mason, R. J., Beresford, A. K. C., & Found, P. A. (2012). An examination of the role for Business Orientation in an uncertain business environment. *International Journal of Production Economics*, 137(1), 145–156. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2011.11.004>
- Mahmoud, M. A., Blankson, C., & Hinson, R. E. (2017). Market orientation and corporate social responsibility: towards an integrated conceptual framework. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s40991-017-0020-1>
- Marjanova, T. J., Sofijanov, E., Davcev, L., & Temjanovski, R. (2015). Entrepreneurial Competition Orientation and Profitability: The Case of a Developing Economy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 652–661. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.135>
- Matsuno, K., & Mentzer, J. T. (2000). The Effects of Strategy Type on the Market Orientation–Performance Relationship. *Journal of Marketing*, 64(4), 1–16. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.4.1.18078>
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1235–1263. <https://doi.org/10.1108/03090560510623244>
- Monferrer, D., Blesa, A., & Ripollés, M. (2015). Born globals through knowledge-based dynamic capabilities and network market orientation. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(1), 18–36. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.04.001>
- Montgomery, C. A., & Hariharan, S. (1991). Diversified expansion by large established firms. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 15(1), 71–89. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(91\)90005-I](https://doi.org/10.1016/0167-2681(91)90005-I)
- Montgomery, D. R., & Buffington, J. M. (1997). Channel-reach morphology in mountain drainage basins. *Geological Society of America Bulletin*, 109(5), 596–611.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1051–1073. <https://doi.org/10.1108/03090569810243712>
- Muhammad Syukur, Arya Hadi Dhamawan, Satyawan Sunito, D. D. (2014). Transformasi Penenun Bugis - Wajo Menuju Era Modernitas. *Paramita*, 24(1), 63–77.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on

- Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
<https://doi.org/10.2307/1251757>
- Naumann, E. (1995). Creating customer value. *Image Rochester NY*, 31, 4–6.
- Nenonen, S., Storbacka, K., & Windahl, C. (2019). Capabilities for market-shaping: triggering and facilitating increased value creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 617–639.
<https://doi.org/10.1007/s11747-019-00643-z>
- Olavarría-Jaraba, A., Cambra-Fierro, J. J., Centeno, E., & Vázquez-Carrasco, R. (2018). Analyzing relationship quality and its contribution to consumer relationship proneness. *Service Business*, 12(4), 641–661. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-0362-0>
- Olavarrieta, S., & Friedmann, R. (2008). Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of Business Research*, 61(6), 623–630. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.037>
- Otto, A. S., Szymanski, D. M., & Varadarajan, R. (2019). Customer satisfaction and firm performance: insights from over a quarter century of empirical research. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
<https://doi.org/10.1007/s11747-019-00657-7>
- Pelham, A. M. (1997). Mediating Influences on the Relationship between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 55–76.
<https://doi.org/10.1080/10696679.1997.11501771>
- Peng, L., Li, Y., Essen, M. Van, & Peng, M. W. (2019). Institutions, resources, and strategic orientations: A meta-analysis.
- Penrose, E., & Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, 14(April 1992), 179–191.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*.
<https://doi.org/10.1002/mde.1126>
- Pike, K. M., & Dunne, P. E. (2015). The rise of eating disorders in Asia: A

- review. *Journal of Eating Disorders*, 3(1), 1–14.
<https://doi.org/10.1186/s40337-015-0070-2>
- Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive Advantage*, 167.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118.
- Powell, S. M. (2015). Journal of Brand Management – Year end review 2015. *Journal of Brand Management*, 22(6), 715–720.
<https://doi.org/10.1057/s41262-017-0078-9>
- Putra, A. H. P. K., Haming, M., Murdifi, I., Zulfikar Syaiful, A., & Aditya, H. P. K. P. (2019). The Application of SERVQUAL Distribution In Measuring Customer Satisfaction of Retails Company. *Journal of Distribution Science*, 17(2), 25.
<https://doi.org/10.15722/jds.17.02.201902.25>
- Rametsteiner, E., Hansen, E., & Niskanen, A. (2006). Introduction to the special issue on innovation and entrepreneurship in the forest sector. *Forest Policy and Economics*, 8(7), 669–673.
<https://doi.org/10.1016/j.forpol.2005.06.001>
- Ramlawati, E. a. (2011). Implikasi Praktek Total Quality Management (TQM) terhadap. *Jurnal Aplikasi Manajemen ISSN:1693 5241*, 9(Mei), 818–825. Retrieved from
<http://djumahirfeb.lecture.ub.ac.id/files/2012/02/Implikasi-praktek-total-quality-management-terhadap-daya-saing-kepuasan-konsumen-dan-kinerja-bisnis-pada-perusahaan-manufaktur-di-kota-Makasar.pdf>
- Ramlawati, R., & Putra, A. H. P. K. (2018). Total Quality Management as the Key of the Company to Gain the Competitiveness, Performance Achievement and Consumer Satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 8(5), 60–69.
- Rina Maryanti, R. C. (2014). Terkendala bahan baku benang sutera (3). Retrieved February 10, 2019, from
<https://peluangusaha.kontan.co.id/news/terkendala-bahan-baku-benang-sutera-3>
- Rivard, S., Raymond, L., & Verreault, D. (2006). Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), 29–50.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2005.06.003>

- Romão, M. T., Moro, S., Rita, P., & Ramos, P. (2019). Leveraging a luxury fashion brand through social media. *European Research on Management and Business Economics*, 25(1), 15–22. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.10.002>
- Rumi, J. (2017). Sabbe Synthesist: Diskursus Motif Dasar Pengembangan Sarung Sutera Sengkang sebagai Identitas dan Potensinya dalam Industri Kreatif. *TANRA: JURNAL DESAIN KOMUNIKASI VISUAL FAKULTAS SENI DAN DESAIN UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR*.
- Šályová, S., Táborecká-Petrovičová, J., Nedelová, G., & Ďaďo, J. (2015). Effect of Marketing Orientation on Business Performance: A Study from Slovak Foodstuff Industry. *Procedia Economics and Finance*, 34(15), 622–629. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01677-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01677-9)
- Selnes, F., Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). Market orientation in United States and Scandinavian companies. A cross-cultural study. *Scandinavian Journal of Management*, 12(2), 139–157. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00053-4](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00053-4)
- Sett, R. K. (2018). Market orientation – firm performance link in a dynamic environment: looking inside the black box. *AMS Review*, 8(3–4), 163–179. <https://doi.org/10.1007/s13162-017-0099-2>
- Simola, S. K., Barling, J., & Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 179–188. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.013>
- Sittimalakorn, W., & Hart, S. (2004). Market orientation versus quality orientation: sources of superior business performance. *Journal of Strategic Marketing*, 12(4), 243–253. <https://doi.org/10.1080/0965254042000308066>
- Song, L., & Jing, L. (2017). Strategic orientation and performance of new ventures: empirical studies based on entrepreneurial activities in China. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), 989–1012. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0433-z>
- Stephen, A., Joseph, O., Mary, O., Ayodele, M., Hezekiah, F., Paul, O., ... Fred, P. (2018). Data in Brief Data on the relationships between financing strategies, entrepreneurial competencies and business growth of technology-based SMEs in Nigeria. *Data in Brief*, 18, 988–991. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.03.136>
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan*

- Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Tajeddini, K., Trueman, M., & Larsen, G. (2006). Examining the Effect of Market Orientation On Innovativeness. *Journal of Marketing Management*, 22(5-6), 529-551. <https://doi.org/10.1362/026725706777978640>
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities & strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, David J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Todericiu, R., & Stăniț, A. (2015). Intellectual Capital – The Key for Sustainable Competitive Advantage for the SME's Sector. *Procedia Economics and Finance*, 27(15), 676-681. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01048-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01048-5)
- Török, Á., Tóth, J., & Balogh, J. M. (2018). Push or Pull? The nature of innovation process in the Hungarian food SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, (2017). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.007>
- Torres-Ortega, R., Rialp-Criado, A., Rialp-Criado, J., & Stoian, M.-C. (2015). How to measure born-global firms' orientation towards international markets? *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 19(2), 107-123. <https://doi.org/10.1016/j.reimke.2015.04.001>
- Tullberg, J. (2013). Stakeholder theory: Some revisionist suggestions. *The Journal of Socio-Economics*, 42, 127-135. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.socec.2012.11.014>
- Tutar, H., Nart, S., & Bingöl, D. (2015). The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance: The Case of ASEM. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 709-719. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.144>
- Ulum, I., Ghozali, I., & Chariri, A. (2008). Intellectual Capital Dan Kinerja Keuangan Perusahaan; Suatu Analisis Dengan Pendekatan Partial Least Squares. *Jurnal Akuntansi & Investasi*, 9(2), 1-31.
- Uncles, M. (2000). Market Orientation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 1-ix. <https://doi.org/10.1177/031289620002500201>
- Veleau, D., Shoham, A., & Asseraf, Y. (2014). Conceptualization of MILE

- Orientation (Market Innovative Learning Entrepreneurial) for Global Businesses. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 837-840. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.550>
- Verburg, R. M., Nienaber, A.-M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2017). The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes. *Group & Organization Management*, 105960111772519. <https://doi.org/10.1177/1059601117725191>
- Verhees, F. J. H. M., & Meulenbergh, M. T. G. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00102.x>
- Vila, O. R., Bharadwaj, S. G., & Bahadir, S. C. (2015). Exploration- and Exploitation-Oriented Marketing Strategies and Sales Growth in Emerging Markets. *Customer Needs and Solutions*, 2(4), 277-289. <https://doi.org/10.1007/s40547-015-0053-0>
- Ward, S., Girardi, A., & Lewandowska, A. (2006). A Cross-National Validation of the Narver and Slater Market Orientation Scale. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(2), 155-167. <https://doi.org/10.2753/mtp1069-6679140205>
- Wernerfelt, B. (1984). The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 3(June 1982), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Weske, M. (2012). Business Process Management Methodology. *Business Process Management*. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28616-2_8
- Wilkening, E. A. (1963). DIFFUSION OF INNOVATIONS. By Everett M. Rogers. New York: The Free Press of Glencoe, 1962. 367 pp. \$6.50. *Social Forces*, 41(4), 415-416. <https://doi.org/10.2307/2573300>
- Wong, V., & Saunders, J. (1993). Business orientations and corporate success. *Journal of Strategic Marketing*, 1(1), 20-40. <https://doi.org/10.1080/096525493000000003>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research*, 13(2), 147-150.
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., & Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based

perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063–1070.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.001>

LAMPIRAN

QUESTIONNAIRES

1.1. IDENTITAS RESPONDEN

Mohon kesediaan Bapak/Ibu Mengisi daftar berikut:

1. Nama : _____
2. Jenis Kelamin : Pria Wanita
3. Umur : _____ Tahun
4. Pendidikan Terakhir : SMA D3 S1 S2 S3
5. Jabatan : _____
6. Lama Bapak/Ibu menduduki jabatan ini : 1-5 th 5-10 th >10 th
7. Divisi kerja : _____
8. Apakah anda pernah berpartisipasi dalam kegiatan persuteraan : 1) Ya 2) tidak

1.2. DAFTAR PERTANYAAN

Mohon Bapak/Ibu memberikan tanda *check list* (✓) pada salah satu pilihan jawaban sesuai dengan pemahaman dari Bapak/Ibu :

SSTS : Sangat Sangat Tidak Setuju

ATS : Amat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

AS : Amat Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Sangat Setuju

KOORDINASI ANTAR FUNGSI

Item	Indikator	SSTS						
		ATS	TS	N	AS	S	SSS	
KAF1	Kami sangat memperhatikan betul setiap proses dalam pembuatan kain sutera ini, (mulai dari kualitas bahan sampai kualitas pembuatannya)							
KAF2	Kami berupaya untuk terus mengikuti tren perkembangan kain sutera yang ada dipasaran, terutama motif kami sediakan banyak pilihan							
KAF3	Kelelahan kami teretak pada penguasaan permasalahan khususnya untuk akses penjualan berbasis teknologi							
KAF4	kami memahami kualitas sutera yang baik akan tercipta jika diperhatikan secara detail (mulai dari mesin, benang, sampai lama pembuatannya)							
KAF5	Produk sutera sengkang merupakan produk ciri khas Sulsel sehingga kami terus berupaya agar produk ini tidak hanya diminati orang Indonesia sebagai bagian oleh-oleh tapi juga cita-cita kami bahwa produk ini bisa diminati oleh konsumen luar negeri							

ORIENTASI PESANGING

Item	Indikator	ORIENTASI PESANGING						
		SSTS	ATS	TS	N	AS	S	SSS
OS1	Produk sutera bersaing tentunya banyak, terlebih pada produk sutera dari mancanegara yang masuk ke Indonesia, kami merespon itu dengan baik melalui penciptaan kualitas kain sutera sengkang yang baik juga							
OS2	Untuk mengatasi persaingan agar tetap kompetitif diupayakan kerja sama seluruh pihak (pemerintah, media, dan pelaku bisnis) agar lebih memperkenalkan produk ini kepasar yang lebih luas							
OS3	Harga produk kain sutera sengkang relatif terjangkau jika dibandingkan produk kain sutera dari kota / negara lain							
OS4	Khususnya wilayah Sulawesi selatan, kami mengakui produk kain sutera sengkang masih diminati sebagai oleh-oleh							
OS5	Kelemahan kami dalam persaingan pasar, utamanya pada persoalan teknologi pemasaran, peran pemerintah sebagai pembuat regulasi ataupun promosi dari berbagai media. Hal ini patut untuk berahi agar produk unggulan ini dapat tetap tumbuh secara berkelanjutan							

ORIENTASI INOVASI

Item	Indikator	ORIENTASI INOVASI						
		SSIS	ATS	TS	N	AS	S	SSS
O11	Kami menyadari bahwa pada persoaian motif baru yang sesuai perkembangan zaman (1-3 motif) setiap tahun sangatlah sulit untuk diwujudkan mengingat tenaga kerja tenun sutera mulai berkurang dan berusia lanjut							
O12	Kami menyadari bahwa untuk membuat produk sutera sengkang ini menjadi lebih dikenal, diperlukan perluasan dalam berbagai aspek terutama dalam hal pelayanan							
O13	Perkembangan mesin tenun yang dominan masih manual membuat produk sutera sengkang ini sulit untuk menguasai permintaan pasar secara optimal							
O14	Secara kualitas produk, keunggulan yang kami miliki terletak pada aspek kekuatan bahan							
O15	Kami menyadari bahwa bahan baku kain sutera makin lama makin langka, kelangkaan ini yang terkadang membuat harga produk kadang tidak stabil							
O16	Kami menyadari, bahwa produk kain sutera merupakan produk tradisional, kesulitan kami adalah dalam hal perekrutan tenaga kerja terampil dan yang memiliki ide kreatif. Faktor kemiripan kaum muda adalah hal yang utama							

		KINERJA PEMASARAN						
Item	Indikator	SSTS	AT\$	TS	N	AS	\$	SSS
KP1	Target penjualan kami tercapai dengan optimal							
KP2	Pelanggan kami dominan merupakan pelanggan yang memang sudah mengenal produk ini, pelanggan baru produk kain sutera tidak banyak							
KP3	Dalam hal pertumbuhan penjualan, produk kain sutera sengkang cenderung stabil, naiknya dan turunnya angka penjualan tidak terlalu drastis dan signifikan							
KP4	Wilayah pemasaran, kami masih mengandalkan pada gerai-gerai penjualan yang ada dikota-kota besar seperti makassar dan sekitarnya.							
KP5	Keuntungan dari aktivitas tenun sutera sangat baik, hal ini terlihat dari adanya penambahan jumlah aset produksi (mesin, karyawan, dsb).							

Model Selection Criteria

Matrix

	AIC (Akaike's Info)	AICc (Unbiased AIC)	AICc (Corrected AIC)	BIC (Bayesian Info)	HQ (Hannan-Quinn)	HQc (Corrected HQ)
Marketing Perfo...	-118.545	-114.463	-15.907	-108.125	-114.328	-113.548
Orientasi Inovasi	-229.863	-226.817	-127.442	-222.047	-226.700	-226.217
Orientasi Pelang...	-219.073	-217.053	-116.823	-213.803	-216.964	-216.710
Orientasi Pesang	-173.756	-171.736	-71.505	-168.546	-171.648	-171.393

Mean, STDEV, T-Values, P-Values Confidence Intervals Confidence Intervals Bias Corrected

Original Sample (C)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics (O/ST)	P Values
Koordinasi Anta...	0.944	0.945	0.011	85.478
Koordinasi Anta...	0.911	0.913	0.030	30.612
Orientasi Inovasi...	0.743	0.697	0.281	2.644
Orientasi Pelang...	0.242	0.263	0.245	0.989
Orientasi Pelang...	0.809	0.797	0.059	13.800
Orientasi Pesain...	-0.151	-0.116	0.145	1.039
Orientasi Pesain...	0.157	0.169	0.060	2.619

Model_Fit

Fit Summary

rms Theta

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.141	0.141
d_ULS	7.003	6.970
d_G	4.033	4.098
Chi-Square	1,474.946	1,481.575
NFI	0.510	0.507

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	2.5%	97.5%	
Original Sample (C)	Sample Mean (M)	Stdev			
Koordinasi Antar Fungsi -> Orientasi Pelanggan	0.944	0.945	0.001	0.915	0.961
Koordinasi Antar Fungsi -> Orientasi Pesang	0.911	0.913	0.000	0.841	0.968
Orientasi Inovasi -> Marketing Performance	0.743	0.697	-0.046	0.204	1.275
Orientasi Pelanggan -> Marketing Performance	0.242	0.263	0.021	-0.290	0.884
Orientasi Pelanggan -> Orientasi Inovasi	0.809	0.797	-0.013	0.682	0.900
Orientasi Pesang -> Marketing Performance	-0.151	-0.116	0.035	-0.430	0.123
Orientasi Pesang -> Orientasi Inovasi	0.157	0.169	0.012	0.037	0.284

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (M)	Sample Mean (M)	Confidence Intervals	Confidence Intervals
Koordinasi Anta...	0.944	0.945	2.5%	97.5%
Koordinasi Anta...	0.911	0.913	0.919	0.964
Orientasi Inovasi...	0.743	0.697	0.848	0.961
Orientasi Pelang...	0.242	0.263	0.131	1.214
Orientasi Pelang...	0.809	0.797	-0.207	0.723
Orientasi Pesain...	-0.151	-0.116	0.663	0.895
Orientasi Pesain...	0.157	0.169	-0.382	0.177
			0.069	0.295

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

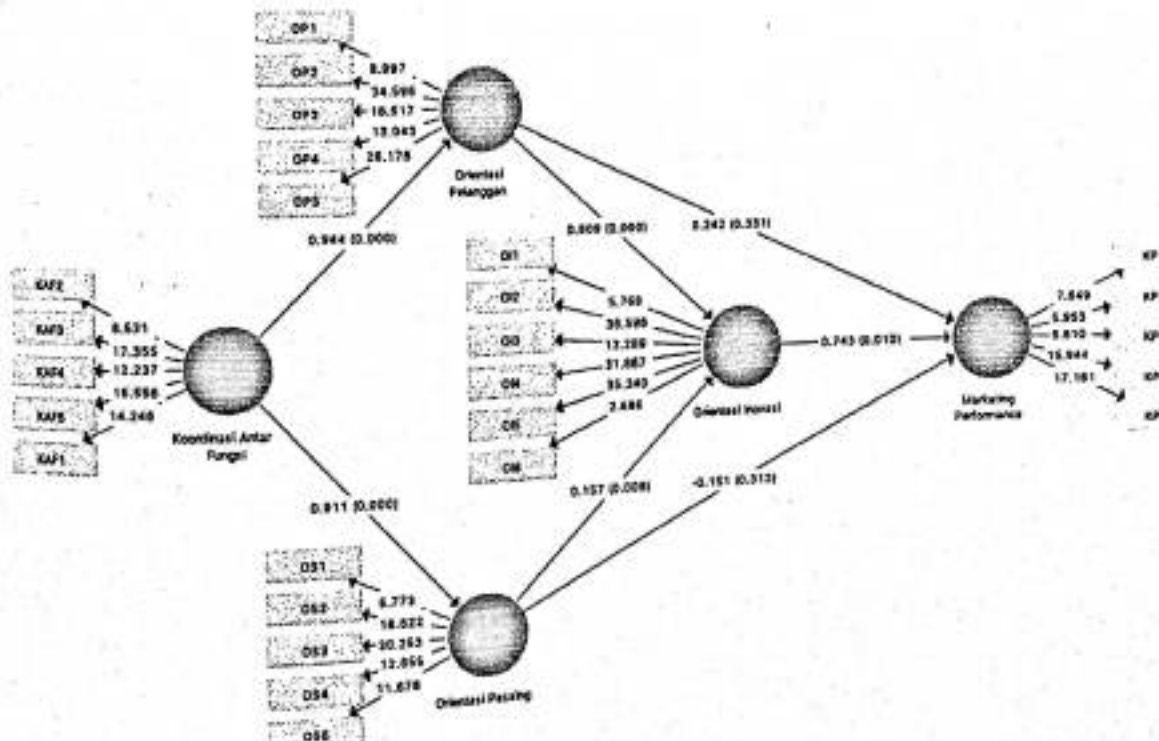
Confidence Intervals

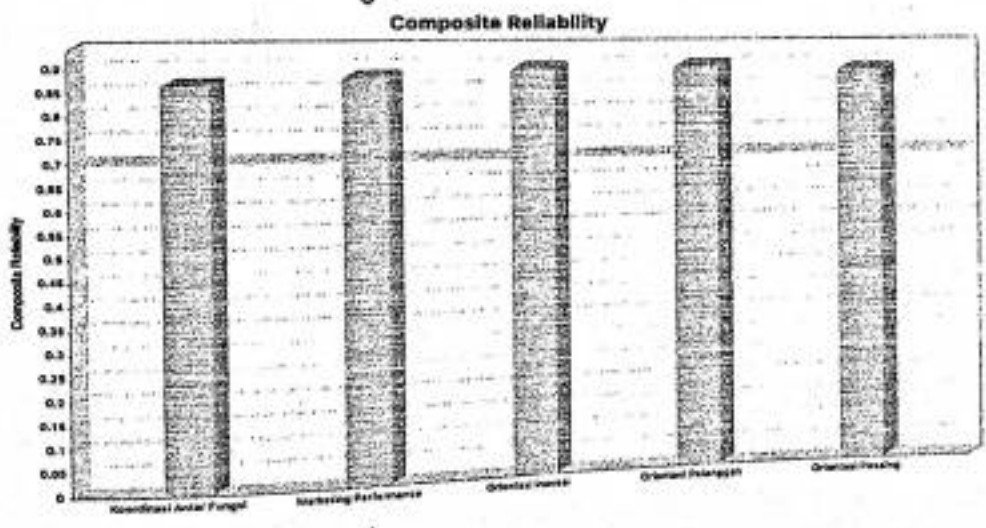
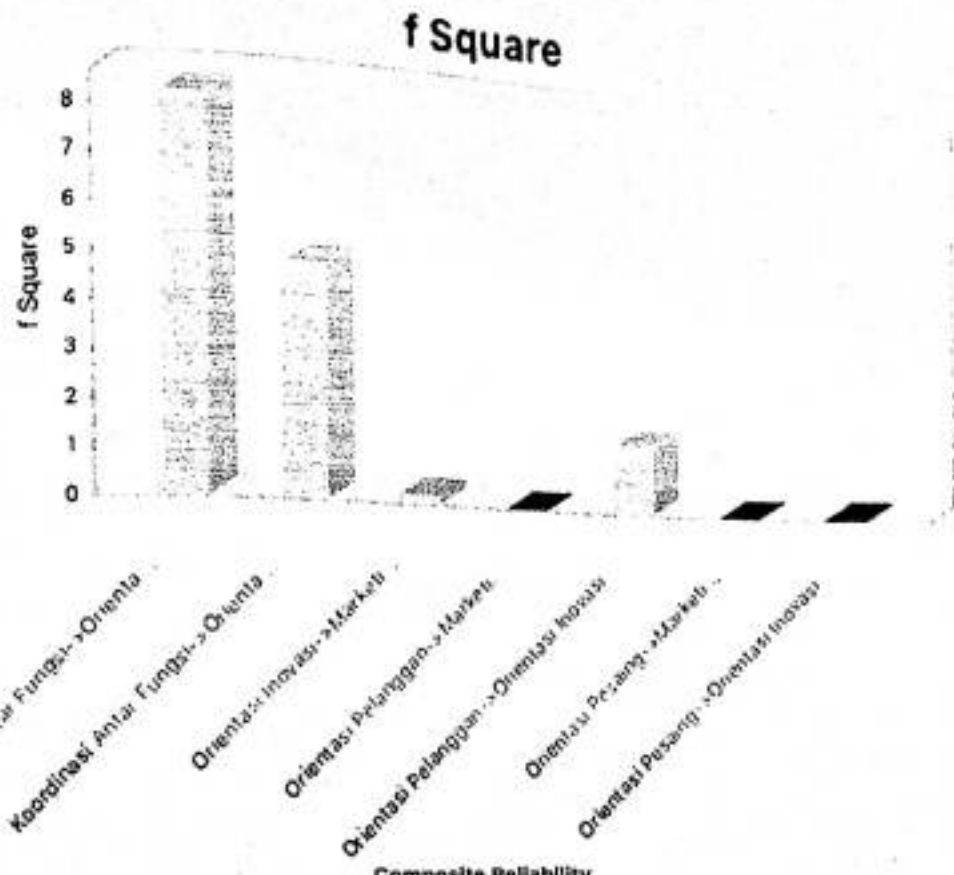
Confidence Intervals

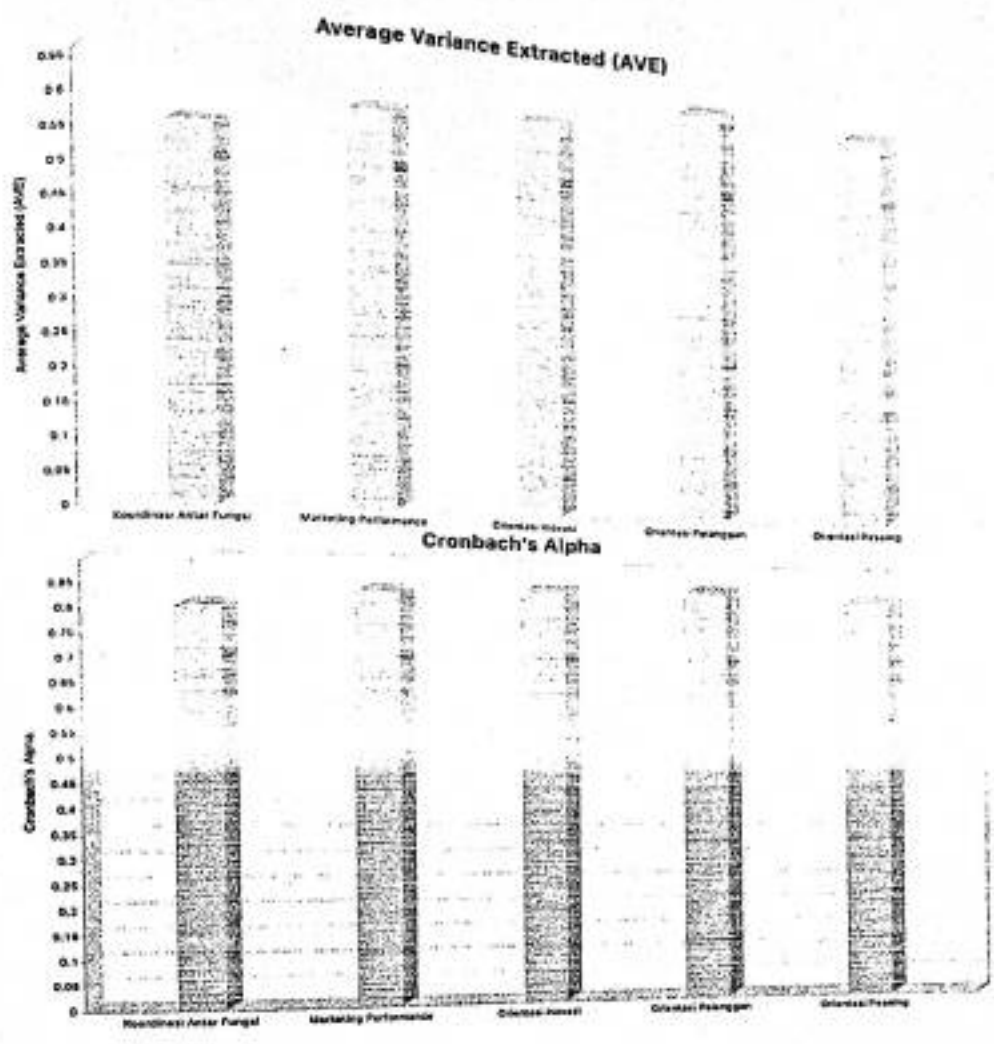
Sample

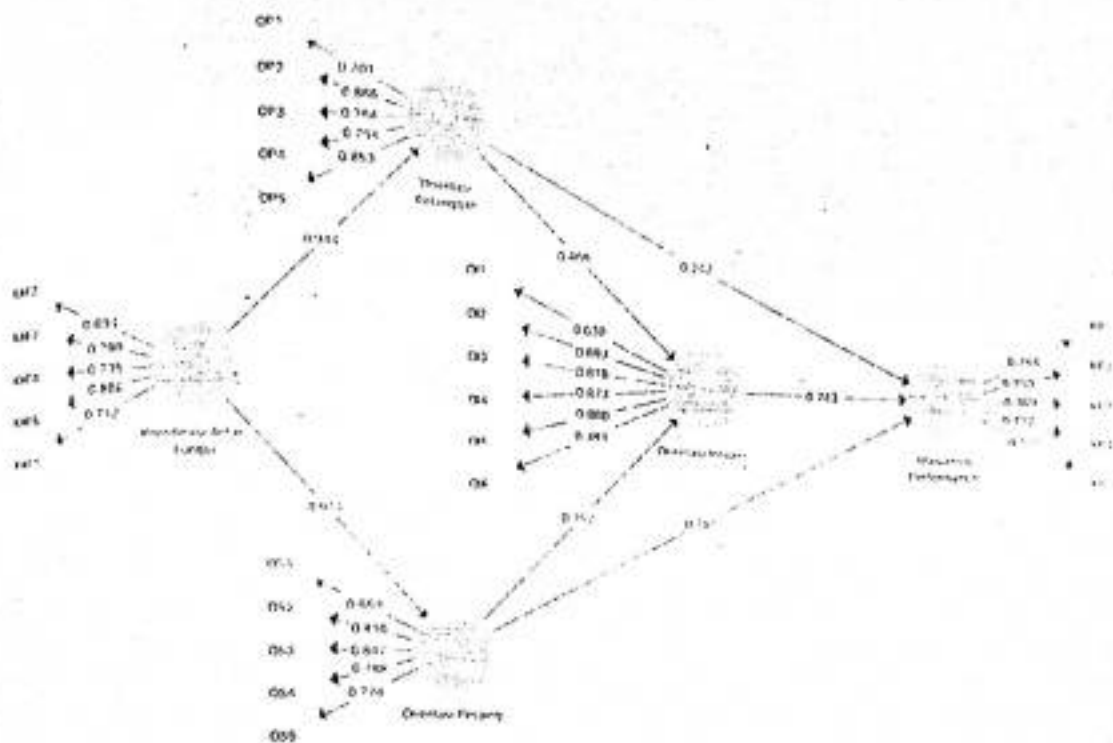
Confidence Intervals

Original Sample (M)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (S)	T-Statistics (T)	P-Value
0.944	0.945	0.231	2.171	0.033
0.911	0.913	0.221	2.171	0.033
0.743	0.697	0.041	11.391	0.000
0.242	0.263	0.051	4.745	0.000
0.809	0.797	0.231	0.480	0.630
-0.151	-0.116	0.132	1.036	0.302
0.157	0.169	0.058	2.653	0.010
0.148	0.168	0.088	1.676	0.097









R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
Marketing Performance	0.715	0.706
Orientasi Inovasi	0.904	0.903
Orientasi Pelanggan	0.891	0.890
Orientasi Pesaing	0.829	0.828

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Est...
Koordinasi Antar Fungsi	0.800	0.501	0.852	0.507
Marketing Performance	0.830	0.800	0.877	0.587
Orientasi Inovasi	0.944	0.674	0.892	0.570
Orientasi Pelanggan	0.851	0.867	0.894	0.606
Orientasi Pesaing	0.826	0.840		

DAFTAR PENGUMPULAN DATA

KECAMATAN BELAWA

No	DESA / KELURAHAN	NAMA PEMILIK / PERUSAHAAN	KELOMPOK INDUSTRI	JENIS PRODUKSI
1	2	3	5	6
1	Bola	Semma	Industri Kain Tenun Ikat (Tenung Bola-Bola)	Kain Sarung
2	Bola	I Sade	Industri Kain Tenun Ikat (Tenung Bola-Bola)	Kain Sarung
3	Manurung	Wetteng	Industri Kain Tenun Ikat (Tenung Bola-Bola)	Kain Sarung
4	Manurung	Hartati	Industri Kain Tenun Ikat (Tenung Bola-Bola)	Kain Sarung
5	Manurung	Wati	Industri Kain Tenun Ikat (Tenung Bola-Bola)	Kain Sarung
6	Manurung	Hilda	Industri Kain Tenun Ikat (Tenung Bola-Bola)	Kain Sarung
7	Manurung	A. Besse Nura	Industri Kain Tenun Ikat (Tenung Bola-Bola)	Kain Sarung
8	Manurung	Naga Ulang	Industri Kain Tenun Ikat (Tenung Bola-Bola)	Kain Sarung
9	Manurung	Indo Selo	Industri Kain Tenun Ikat (Tenung Bola-Bola)	Kain Sarung
10	Manurung	Sanatang	Industri Kain Tenun Ikat (Tenung Bola-Bola)	Kain Sarung
11	Manurung	Suma	Industri Kain Tenun Ikat (Tenung Bola-Bola)	Kain Sarung
12	Manurung	Rose	Industri Kain Tenun Ikat (Tenung Bola-Bola)	Kain Sarung
13	Manurung	Cora	Industri Kain Tenun Ikat (Tenung Bola-Bola)	Kain Sarung

KECAMATAN : GILIRENG

1	2	3	5	6
JUMLAH				

KECAMATAN KEERA

No	DESA / KELURAHAN	NAMA PEMILIK / PERUSAHAAN	KELOMPOK INDUSTRI	JENIS PRODUKSI
1	2	3	5	6
14	Ballere	Atirah	Industri Kain Tenun Ikat (Tenung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
15	Ballere	Makkawaru	Industri Kain Tenun Ikat (Tenung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju

KECAMATAN MAJALENG

No	DESA / KELURAHAN	NAMA PEMILIK / PERUSAHAAN	KELOMPOK INDUSTRI	JENIS PRODUKSI
1	2	3	5	6
16	Uralang	Made All	Industri Kerajinan YTDL	Tampah (Pattapi)
17	Uralang	Rosmini	Industri Kain Tenun Ikat (Tenung Bola-Bola)	Kain Sarung
18	Uralang	Indo Mina	Industri Kerajinan YTDL	Tampah (Pattapi)
19	Uralang	Sabatia	Industri Kerajinan YTDL	Tampah (Pattapi)
20	Uralang	Indo Ala	Industri Kerajinan YTDL	Tampah (Pattapi)
21	Uralang	Layang	Industri Kerajinan YTDL	Tampah (Pattapi)
22	Uralang	Indo Wettoeng	Industri Kain Tenun Ikat (Tenung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
23	Uralang	Sitti Naila	Industri Kerajinan YTDL	Tampah (Pattapi)
24	Uralang	Panyiwil	Industri Kain Tenun Ikat (Tenung Bola-Bola)	Kain Sarung
25	Uralang	Indo Ana	Industri Kain Tenun Ikat (Tenung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
26	Uralang	Kasmawati	Industri Kain Tenun Ikat (Tenung Bola-Bola)	Kain Sarung
27	Uralang	Indo Esa	Industri Kain Tenun Ikat (Tenung Bola-Bola)	Kain Sarung
28	Uralang	Rudiana	Industri Kain Tenun Ikat (Tenung Bola-Bola)	Kain Sarung
29	Uralang	Rosmawati	Industri Kain Tenun Ikat (Tenung Bola-Bola)	Tampah (Pattapi)
30	Uralang	Indo Wettuling	Industri Kerajinan YTDL	Alas Tampah (Tabba)
31	Uralang	Sitti Hamiah	Industri Kerajinan YTDL	Tampah (Pattapi)
32	Uralang	Indo Wati	Industri Kerajinan YTDL	
33	Uralang	Una	Industri Kerajinan YTDL	

34	Urulang	Rasla	Industri Kerajinan YTDL	
35	Urulang	Umi	Industri Kerajinan YTDL	Alas Tampah (Tabba)
36	Urulang	Indo Ala	Industri Kerajinan YTDL	Tampah (Pattapi)
37	Urulang	Erni	Industri Kerajinan YTDL	Alas Tampah (Tabba)
38	Urulang	Nurslah	Industri Kerajinan YTDL	Tampah (Pattapi)
39	Urulang	Indo Unga	Industri Kerajinan YTDL	Tampah (Pattapi)
40	Urulang	Esse	Industri Kerajinan YTDL	Alas Tampah (Tabba)
41	Urulang	Mustika	Industri Kerajinan YTDL	Alas Tampah (Tabba)
42	Tosora	Krismawati	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Tampah (Pattapi)
43	Tosora	Indo Galliang	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Walida)	Kain Sarung
44	Tosora	Munira	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Walida)	Kain Sarung
45	Tosora	Aslindah	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Walida)	Kain Sarung
46	Tosora	Bunga Rosi	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung
47	Tosora	Bulan	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Walida)	Kain Sarung
48	Tosora	sahari	Industri Kain Tenun Ikat	Kain Sarung
49	Tosora	Indo Tappa	Industri Kain Tenun Ikat	Kain Sarung
50	Tosora	Ondeng	Industri Kain Tenun Ikat	Kain Sarung
51	Tosora	Kartini	Industri Kain Tenun Ikat	Kain Sarung
52	Tosora	Wati	Industri Kain Tenun Ikat	Kain Sarung
53	Tosora	Hj. Martadi	Industri Kain Tenun Ikat	Kain Sarung

KECAMATAN : MANIANGPAJO

No	DESA / KELURAHAN	NAMA PEMILIK / PERUSAHAAN	KELOMPOK INDUSTRI	JENIS PRODUKSI
1	2	3	5	6
55	Anabanua	Kartini	Industri Kain Tenun Ikat Walida	Kain Sarung, Kain Baju
56	Dua Umpoe	Dauleng	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
57	Dua Umpoe	Intang	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
58	Dua Umpoe	Indo Takko	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
59	Dua Umpoe	Intang	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
60	Dua Umpoe	Indo Takko	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
61	Dua Umpoe	Naisa	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
62	Dua Umpoe	Sarina	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
63	Dua Umpoe	Nirwana	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
64	Dua Umpoe	Sahri ayu	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
65	Dua Umpoe	Nur Hani	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
66	Dua Umpoe	Nur Hana	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
67	Dua Umpoe	Indo Sompa	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
68	Dua Umpoe	Herni	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
69	Dua Umpoe	Rusnawati	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
70	Dua Umpoe	Hartati	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
71	Dua Umpoe	Santi Agraeni	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
72	Dua Umpoe	Nurmin	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
73	Dua Umpoe	Mardina	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
74	Dua Umpoe	Kundahati	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
75	Dua Umpoe	Kaliwu	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
76	Dua Umpoe	Indo Ajeng	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
77	Dua Umpoe	Hasnidar	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
78	Dua Umpoe	Astuti	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
79	Dua Umpoe	Asmianti	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
80	Dua Umpoe	Mardiana	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
81	Dua Umpoe	Hasnaeni	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju

No		Desa / Kelurahan		Kecamatan : PAMMANA	
1	2	3	4	5	6
133	Tadongpala	Hadara	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju	
134	Tadongpala	Coni	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju	
135	Wesadai	Nurhayati	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju	

No		Desa / Kelurahan		Kecamatan : PENRANG	
1	2	3	4	5	6
86	Penrang	Hajerah	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung	
87	Penrang	I Tang	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung	
88	Penrang	Sanatang	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung	
89	Penrang	Indo Eja	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung	
90	Penrang	Kamasla	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung	
91	Penrang	Hj. A. Jekki	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung	
92	Penrang	Tanri	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung	
93	Penrang	Besse Namni	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung	
94	Penrang	Hj. Hasna	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung	
95	Penrang	Hj. Abeng	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung	
96	Penrang	Findra Katie	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung	
97	Penrang	Kasmawati	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung	
98	Penrang	Besse Tunnu	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung	
99	Penrang	I Nemna	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung	
100	Penrang	Tenri Rawe	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung	

No		Desa / Kelurahan		Kecamatan : PITUMPANUA	
1	2	3	4	5	6
JUMLAH					

No		Desa / Kelurahan		Kecamatan : SABBANGPARU	
1	2	3	4	5	6
100	Salotengae	Nirwana	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju	

No		Desa / Kelurahan		Kecamatan : SAJOANGING	
1	2	3	4	5	6
102	Asoajang	Intan	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju	
103	Towalida	Mastura	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Walida)	Kain Sarung, Kain Baju	
104	Towalida	Indo Assa	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju	
105	Towalida	Siti Hatija	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Walida)	Kain Sarung, Kain Baju	
106	Towalida	Indo Lebeng	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Walida)	Kain Sarung, Kain Baju	
107	Towalida	Indo Toia	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Walida)	Kain Sarung, Kain Baju	
108	Towalida	Indo Pacella	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Walida)	Kain Sarung, Kain Baju	
109	Towalida	Berlian	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Walida)	Kain Sarung, Kain Baju	
110	Towalida	Tenri Esa	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Walida)	Kain Sarung, Kain Baju	
111	Towalida	Rosdiana	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju	

112	Barangmamase	Indo Tola	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Walida)	
113	Barangmamase	Misna	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
114	Barangmamase	Mistang	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
115	Barangmamase	Mara	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
116	Barangmamase	Nakira	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
117	Barangmamase	Unga	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
118	Barangmamase	Erni	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
119	Barangmamase	Hj. Esse	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
120	Barangmamase	Indo Lebli	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Walida)	Kain Sarung, Kain Baju
121	Salobulo	Isafa	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Walida)	Kain Sarung, Kain Baju
122	Salobulo	Kamaria	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
123	Salobulo	Besse Erna	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
124	Sakkoli	Temma	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
125	Sakkoli	Sandora	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Walida)	Kain Sarung, Kain Baju
126	Sakkoli	Hadra	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
127	Sakkoli	Indo Sennang	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju

KECAMATAN : TAKKALALLA

No	DESA / KELURAHAN	NAMA PEMILIK / PERUSAHAAN	KELOMPOK INDUSTRI	JENIS PRODUKSI
1	2	3	5	6
128	Aluppang	NaFah	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
129	Lagoari	Mujahida	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung, Kain Baju
130	Lagoari	Indo Unga	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung
131	Peneki	Hj. Sitti Ama	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung
132	Bocco	Hartini	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung
133	Bocco	Indo Ogi	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung
134	Bocco	Risna	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung
135	Parigi	Kasmawati	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung
136	Parigi	Hamna	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung
137	Parigi	Indo Ormpo	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung
138	Leweng	Sitti	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung
139	Maryill	I Sima	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung

KECAMATAN : TANASITOLU

No	DESA / KELURAHAN	NAMA PEMILIK / PERUSAHAAN	KELOMPOK INDUSTRI	JENIS PRODUKSI
1	2	3	5	6
140	Pakkanna	Indah	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung
141	Pakkanna	Senni	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung
142	Pakkanna	Isa	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung
143	Pakkanna	Bandung	Industri Wadah dari Kayu	Alat Tenun dll
144	Pakkanna	Jumlati	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung
145	Pakkanna	Nusta	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung
146	Pakkanna	Nunsla	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung
147	Pakkanna	Becco	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung
148	Pakkanna	Kuferia	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung
149	Pakkanna	Rohani	Industri Kain Tenun Ikat (Tennung Bola-Bola)	Kain Sarung

KECAMATAN : TEMPE

No	DESA / KELURAHAN	NAMA PEMILIK / PERUSAHAAN	KELOMPOK INDUSTRI	JENIS PRODUKSI
1	2	3	5	6

101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120

COORDINASI ANTAR FUNGSI

Item	Indikator	SSTS	ATS	TS	N	AS	S	SSS
KAF1	Kami sangat memperhatikan betul setiap proses dalam pembuatan kain sutera ini, (mulai dari kualitas bahan sampai kualitas pembuatannya)							
KAF2	Kami berupaya untuk terus mengikuti tren perkembangan kain sutera yang ada dipasaran, terutama motif kami sediakan banyak pilihan							
KAF3	Kelamahan kami terletak pada penguasaan pemasaran khususnya untuk akses penjualan berbasis teknologi							
KAF4	kami memahami kualitas sutera yang baik akan tercipta jika diperhatikan secara detail (mulai dari mesin, benang, sampai lama pembuatannya)							
KAF5	Produk sutera sengkang merupakan produk ciri khas subsektel sehingga kami terus berupaya agar produk ini tidak hanya diminati orang Indonesia sebagai bagian oleh-oleh tapi juga cita-cita kami bahwa produk ini bisa diminati oleh konsumen luar negeri							

ORIENTASI PELANGGAN

Item	Indikator	SSTS	ATS	TS	N	AS	S	SSS
OP1	Kami selalu berkomitmen bahwa kepuasan pelanggan adalah yang utama Di gerai-gerai penjualan kain sutera sengkang, distulah kami mengumpulkan banyak informasi tentang keinginan konsumen (kritik & saran), motif yang mereka inginkan serta warna-warna yang dominan disukai oleh masyarakat							
OP2	Untuk memuaskan pelanggan, umumnya kami menerapkan harga yang relative kompetitif, selain daripada itu packing produk juga menjadi cara kami memberikan kepuasan pelanggan dengan menjadikan kain produk ini terasa eksklusif							
OP3	Tidak jarang kami menemukan kritik dari konsumen, umumnya kritik yang kami terima adalah kelangkaan pada corak kain tertentu, atau distribusi produk yang terasa lama dipasaran							
OP4	Menyikapi hal itu, kami tetap berusaha membuat yang terbaik, misalnya dalam hal ketersediaan produk agar lancar kami mulai dari mengupgrde mesin tenun yang lebih mutakhir, mencari distributor benang sutera yang mampu menyediakan sumber bahan baku secara berkeshambungan							

FREQUENCIES VARIABLES=KP1 KP2 KP3 KP4 KP5
 /STATISTICS=STDDEV RANGE SEMEAN MEAN MEDIAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created	23-JUN-2019 19:02:08	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	168
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	<pre> FREQUENCIES VARIABLES=KP1 KP2 KP3 KP4 KP5 /STATISTICS=STODEV RANGE SEMEAN MEAN MEDIAN /ORDER=ANALYSIS. </pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00.01
	Elapsed Time	00:00:00.00

Statistics

		KP1	KP2	KP3	KP4	KP5
N	Valid	168	168	168	168	168
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		5.5417	5.9464	5.8869	4.4228	4.2202
Std. Error of Mean		.10574	.08703	.09227	.12874	.12042
Median		6.0000	6.0000	6.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation		1.37058	1.12808	1.19593	1.66865	1.56084
Range		6.00	6.00	6.00	6.00	6.00

Frequency Table

KP1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	1.2	1.2	
	2.00	4	2.4	2.4	1.2
	3.00	7	4.2	4.2	3.6
	4.00	22	13.1	13.1	7.7
	5.00	35	20.8	20.8	20.8
	6.00	49	29.2	29.2	41.7
	7.00	49	29.2	29.2	70.8
	Total	168	100.0	100.0	100.0

KP2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	1.2	1.2	1.2
	3.00	3	1.8	1.8	3.0
	4.00	15	8.9	8.9	11.9
	5.00	18	10.7	10.7	22.6
	6.00	72	42.9	42.9	65.5
	7.00	58	34.5	34.5	100.0
	Total	168	100.0	100.0	

KP3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	1.2	1.2	1.2
	2.00	2	1.2	1.2	2.4
	3.00	3	1.8	1.8	4.2
	4.00	14	8.3	8.3	12.5
	5.00	20	11.9	11.9	24.4
	6.00	71	42.3	42.3	66.7
	7.00	56	33.3	33.3	100.0
	Total	168	100.0	100.0	

KP4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	8	4.8	4.8	
2.00	16	9.5	9.5	4.8
3.00	25	14.9	14.9	14.3
4.00	36	21.4	21.4	29.2
5.00	36	21.4	21.4	50.6
6.00	25	14.9	14.9	72.0
7.00	22	13.1	13.1	86.9
Total	168	100.0	100.0	100.0

KP5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	11	6.5	6.5	6.5
2.00	12	7.1	7.1	13.7
3.00	27	16.1	16.1	29.8
4.00	46	27.4	27.4	57.1
5.00	34	20.2	20.2	77.4
6.00	27	16.1	16.1	93.5
7.00	11	6.5	6.5	100.0
Total	168	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=KP1 KP2 KP3 KP4 KP5
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created	23-JUN-2019 19:02:20	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	168
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=KP1 KP2 KP3 KP4 KP5 /STATISTICS=MEAN STDEV MIN MAX.	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KP1	168	1.00	7.00	5.5417	1.37058
KP2	168	1.00	7.00	5.9464	1.12808
KP3	168	1.00	7.00	5.8869	1.19593
KP4	168	1.00	7.00	4.4226	1.66865
KP5	168	1.00	7.00	4.2202	1.56084
Valid N (listwise)	168				

FREQUENCIES VARIABLES=KAF1 KAF2 KAF3 KAF4 KAF5
 /STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created	23-JUN-2019 18:27:22	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	168
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=KAF1 KAF2 KAF3 KAF4 KAF5 /STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00.01
	Elapsed Time	00:00:00.00

Statistics

	KAF1	KAF2	KAF3	KAF4	KAF5
N	168	168	168	168	168
Valid	168	168	168	168	168
Missing	0	0	0	0	0
Mean	5.5179	5.8095	6.1131	5.6667	6.1131
Std. Error of Mean	.09663	.08096	.07333	.09725	.06617
Median	6.0000	6.0000	6.0000	6.0000	6.0000
Std. Deviation	1.25241	1.04939	.95042	1.26048	.85769
Range	6.00	6.00	6.00	6.00	4.00
Minimum	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00
Maximum	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00

Frequency Table

KAF1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	1.2	1.2	
2.00	3	1.8	1.8	1.2
3.00	6	3.6	3.6	3.0
4.00	18	10.7	10.7	6.5
5.00	41	24.4	24.4	17.3
6.00	62	36.9	36.9	41.7
7.00	36	21.4	21.4	78.6
Total	168	100.0	100.0	100.0

KAF2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	.6	.6	.6
3.00	3	1.8	1.8	2.4
4.00	14	8.3	8.3	10.7
5.00	36	21.4	21.4	32.1
6.00	68	40.5	40.5	72.6
7.00	46	27.4	27.4	100.0
Total	168	100.0	100.0	

KAF3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	.6	.6	.6
3.00	1	.6	.6	1.2
4.00	6	3.6	3.6	4.8
5.00	28	16.7	16.7	21.4
6.00	65	38.7	38.7	60.1
7.00	67	39.9	39.9	100.0
Total	168	100.0	100.0	

KAF4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	1.2	1.2	1.2
2.00	2	1.2	1.2	2.4
3.00	6	3.6	3.6	6.0
4.00	19	11.3	11.3	17.3
5.00	27	16.1	16.1	33.3
6.00	67	39.9	39.9	73.2
7.00	45	26.8	26.8	100.0
Total	168	100.0	100.0	

KAF5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	2	1.2	1.2	1.2
4.00	6	3.6	3.6	4.8
5.00	23	13.7	13.7	18.5
6.00	77	45.8	45.8	64.3
7.00	60	35.7	35.7	100.0
Total	168	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES-KAF1 KAF2 KAF3 KAF4 KAF5
/STATISTICS-MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created
Comments
Input

23-JUN-2019 16:41:21

Active Dataset DataSet0
Filter <none>
Weight <none>
Split File <none>
N of Rows in Working Data File 168

Missing Value Handling

Definition of Missing User defined missing values are treated as missing.

Cases Used All non-missing data are used.

Syntax

DESCRIPTIVES
VARIABLES=KAF1 KAF2
KAF3 KAF4 KAF5
/STATISTICS=MEAN
STDDEV MIN MAX.

Resources

Processor Time 00:00:00.00
Elapsed Time 00:00:00.00

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KAF1	168	1.00	7.00	5.5179	1.25241
KAF2	168	1.00	7.00	5.8095	1.04939
KAF3	168	1.00	7.00	6.1131	.95042
KAF4	168	1.00	7.00	5.6667	1.28048
KAF5	168	3.00	7.00	6.1131	.85769
Valid N (listwise)	168				

FREQUENCIES VARIABLES=O11 O12 O13 O14 O15 O16
 /STATISTICS=STDDEV RANGE SEMEAN MEAN MEDIAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created
 Comments 23-JUN-2019 18:59:46
 Input Active Dataset DataSet0
 Filter <none>
 Weight <none>
 Split File <none>
 N of Rows in Working Data File 168
 Missing Value Handling Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing.
 Cases Used Statistics are based on all cases with valid data.

Syntax

```
FREQUENCIES
VARIABLES=O11 O12 O13
O14 O15 O16
/STATISTICS=STDDEV
RANGE SEMEAN MEAN
MEDIAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Resources	Processor Time	00:00:00.01
	Elapsed Time	00:00:00.00

Statistics

	O11	O12	O13	O14	O15	O16
N Valid	168	168	168	168	168	168
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	5.5536	5.7500	5.7857	5.8988	5.8631	5.9702
Std. Error of Mean	.09618	.08087	.07745	.07343	.07689	.08161
Median	6.0000	6.0000	6.0000	6.0000	6.0000	6.0000
Std. Deviation	1.24660	1.04824	1.00384	.95177	.99655	1.05777
Range	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00

Frequency Table

O11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	1.2	1.2	1.2
2.00	3	1.8	1.8	3.0
3.00	1	.6	.6	3.6
4.00	28	16.7	16.7	20.2
5.00	34	20.2	20.2	40.5
6.00	60	35.7	35.7	76.2
7.00	40	23.8	23.8	100.0
Total	168	100.0	100.0	

O12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	.6	.6	.6
2.00	1	.6	.6	1.2
4.00	21	12.5	12.5	13.7
5.00	30	17.9	17.9	31.5
6.00	76	45.2	45.2	76.8
7.00	39	23.2	23.2	100.0
Total	168	100.0	100.0	

O13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	.6	.6	.6
2.00	1	.6	.6	1.2
3.00	1	.6	.6	1.8
4.00	12	7.1	7.1	8.9
5.00	39	23.2	23.2	32.1
6.00	75	44.6	44.6	76.8
7.00	39	23.2	23.2	100.0
Total	168	100.0	100.0	

O14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	.6	.6	.6
3.00	1	.6	.6	1.2
4.00	12	7.1	7.1	8.3
5.00	28	16.7	16.7	25.0
6.00	83	49.4	49.4	74.4
7.00	43	25.6	25.6	100.0
Total	168	100.0	100.0	

O15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	.6	.6	.6
3.00	1	.6	.6	1.2
4.00	14	8.3	8.3	9.5
5.00	33	19.6	19.6	29.2
6.00	73	43.5	43.5	72.6
7.00	46	27.4	27.4	100.0
Total	168	100.0	100.0	

O16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	.6	.6	.6
3.00	3	1.8	1.8	2.4
4.00	15	8.9	8.9	11.3
5.00	18	10.7	10.7	22.0
6.00	74	44.0	44.0	66.1
7.00	57	33.9	33.9	100.0
Total	168	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=O11 O12 O13 O14 O15 O16
 /STATISTICS=MEAN STDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created
Comments
Input

23-JUN-2010 18:59:58

Active Dataset DataSet0
Filter <none>
Weight <none>
Split File <none>

Missing Value Handling

N of Rows in Working Data File 168

Definition of Missing
User defined missing values are treated as missing.

Cases Used
All non-missing data are used.

Syntax

```
DESCRIPTIVES
VARIABLES=O11 O12 O13
O14 O15 O16
/STATISTICS=MEAN
STDDEV MIN MAX.
```

Resources

Processor Time 00:00:00.00
Elapsed Time 00:00:00.00

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
O11	168	1.00	7.00	5.5536	1.24660
O12	168	1.00	7.00	5.7500	1.04824
O13	168	1.00	7.00	5.7857	1.00384
O14	168	1.00	7.00	5.8988	.95177
O15	168	1.00	7.00	5.8631	.99655
O16	168	1.00	7.00	5.9702	1.05777
Valid N (listwise)	168				

FREQUENCIES VARIABLES=OP1 OP2 OP3 OP4 OP5
 /STATISTICS=STDDEV RANGE SEMEAN MEAN MEDIAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created	23-JUN-2019 18:55:38	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	168
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=OP1 OP2 OP3 OP4 OP5 /STATISTICS=STDDEV RANGE SEMEAN MEAN MEDIAN /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00.01
	Elapsed Time	00:00:00.00

Statistics

		OP1	OP2	OP3	OP4	OP5
N	Valid	168	168	168	168	168
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		6.2262	5.8929	6.0000	5.7202	5.8631
Std. Error of Mean		.06301	.07831	.07457	.08771	.08007
Median		6.0000	6.0000	6.0000	6.0000	6.0000
Std. Deviation		.81676	1.01507	.96650	1.13689	1.03776
Range		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

Frequency Table

OP1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	1	.6		
4.00	4	2.4	.6	.6
5.00	23	13.7	2.4	3.0
6.00	68	40.5	13.7	16.7
7.00	72	42.9	40.5	57.1
Total	168	100.0	42.9	100.0
			100.0	

OP2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	5	3.0	3.0	3.0
4.00	11	6.5	6.5	9.5
5.00	33	19.6	19.6	29.2
6.00	67	39.9	39.9	69.0
7.00	52	31.0	31.0	100.0
Total	168	100.0	100.0	

OP3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	5	3.0	3.0	3.0
4.00	6	3.6	3.6	6.5
5.00	30	17.9	17.9	24.4
6.00	70	41.7	41.7	66.1
7.00	57	33.9	33.9	100.0
Total	168	100.0	100.0	

OP4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	6	3.6	3.6	3.6
4.00	22	13.1	13.1	16.7
5.00	36	21.4	21.4	38.1
6.00	53	31.5	31.5	69.6
7.00	51	30.4	30.4	100.0
Total	168	100.0	100.0	

OP5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	5	3.0	3.0	
4.00	12	7.1	7.1	3.0
5.00	37	22.0	22.0	10.1
6.00	61	36.3	36.3	32.1
7.00	53	31.5	31.5	68.5
Total	168	100.0	100.0	100.0

FREQUENCIES VARIABLES=OS1 OS2 OS3 OS4 OS5
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created	23-JUN-2019 18:57:42	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	168
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=OS1 OS2 OS3 OS4 OS5 /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00.01
	Elapsed Time	00:00:00.00

Statistics

		OS1	OS2	OS3	OS4	OS5
N	Valid	168	168	168	168	168
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

OS1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	12	7.1	7.1	7.1
	2.00	4	2.4	2.4	9.5
	3.00	7	4.2	4.2	13.7
	4.00	55	32.7	32.7	46.4
	5.00	35	20.8	20.8	67.3
	6.00	35	20.8	20.8	88.1
	7.00	20	11.9	11.9	100.0
Total		168	100.0	100.0	

OS2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	4	2.4	2.4	
2.00	6	3.6	3.6	2.4
3.00	7	4.2	4.2	6.0
4.00	38	22.6	22.6	10.1
5.00	39	23.2	23.2	32.7
6.00	42	25.0	25.0	56.0
7.00	32	19.0	19.0	81.0
Total	168	100.0	100.0	100.0

OS3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	8	4.8	4.8	4.8
2.00	11	6.5	6.5	11.3
3.00	13	7.7	7.7	19.0
4.00	44	26.2	26.2	45.2
5.00	41	24.4	24.4	69.6
6.00	33	19.6	19.6	89.3
7.00	18	10.7	10.7	100.0
Total	168	100.0	100.0	

OS4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	3.6	3.6	3.6
2.00	9	5.4	5.4	8.9
3.00	13	7.7	7.7	16.7
4.00	33	19.6	19.6	36.3
5.00	35	20.8	20.8	57.1
6.00	44	26.2	26.2	83.3
7.00	28	16.7	16.7	100.0
Total	168	100.0	100.0	

OS5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	.6	.6	.6
2.00	2	1.2	1.2	1.8
3.00	3	1.8	1.8	3.6
4.00	29	17.3	17.3	20.8
5.00	34	20.2	20.2	41.1
6.00	62	36.9	36.9	78.0
7.00	37	22.0	22.0	100.0
Total	168	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=OS1 OS2 OS3 OS4 OS5
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created 23-JUN-2019 18:57:53

Comments

Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	168
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=OS1 OS2 OS3 OS4 OS5 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OS1	168	1.00	7.00	4.6786	1.56428
OS2	168	1.00	7.00	5.1190	1.45104
OS3	168	1.00	7.00	4.6071	1.55165
OS4	168	1.00	7.00	4.9405	1.58096
OS5	168	1.00	7.00	5.5417	1.18803
Valid N (listwise)	168				

7	5			
6	7	5		
5	5	7	5	6
5	5	5	7	7
7	7	5	5	5
5	5	7	6	7
6	7	5	7	7
6	6	7	4	5
4	6	6	7	7
6	5	6	6	6
6	6	6	6	6
6	6	6	6	5
6	6	6	6	4
6	6	6	6	6
6	6	5	6	6
6	6	6	6	6
5	6	6	6	6
5	6	7	6	6
7	7	7	6	7
6	6	7	4	6
6	6	6	6	6
5	7	6	6	6
5	6	5	6	6
5	6	5	6	7
5	5	6	5	6
5	5	7	6	6
5	5	5	5	6
5	5	4	5	6
6	6	6	6	6
4	3	6	6	6
5	5	7	7	6
6	7	7	6	7
5	6	7	6	6
5	6	6	6	7
3	7	7	3	6
7	7	7	7	7
6	6	6	6	6
5	6	6	6	6
6	6	7	4	6
5	5	5	4	5
6	6	6	6	6
4	4	3	4	5
3	7	4	3	6
5	5	5	4	6
4	4	6	6	5
6	6	6	6	6
6	6	6	6	6
6	6	6	6	6
7	5	7	7	7
5	5	6	6	6
7	5	6	6	6
5	5	7	3	6
7	7	7		

7	7	7	7	7
6	6	6	6	6
7	7	7	7	7
5	4	4	4	6
4	4	5	3	7
6	6	7	4	5
6	6	6	7	5
5	5	6	6	7
4	4	6	5	6
6	6	6	6	6
6	5	7	5	7
4	3	6	5	6
5	6	7	5	6
5	5	6	7	5
6	5	5	5	6
5	7	6	7	6
5	4	7	7	7
6	6	6	5	6
6	6	6	5	6
7	6	7	6	6
7	7	7	7	7
6	6	7	6	7
7	6	6	6	6
7	7	6	7	7
7	7	7	7	7
6	5	4	4	5
7	7	7	7	7
5	6	7	6	5
5	5	4	4	5
6	6	6	6	6
6	6	6	6	7
6	6	6	6	6
6	6	6	6	7
7	7	7	7	7
6	6	6	6	6
6	6	6	6	6
6	7	7	5	7
6	6	7	5	6
6	7	7	7	7
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
6	6	6	7	7
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
6	6	6	6	7
7	7	7	7	7
7	7	7	6	7
6	6	5	5	5
5	5	7	7	7
7	7	7	5	5
1	6	7		

4	6	7		
4	4		7	
7	7	6		6
6	6	7	6	6
7	7	6	7	7
1	1	7	6	6
2	5	1	7	7
5	5	5	1	3
6	6	5	1	4
7	7	6	5	7
4	5	7	2	6
3	5	7	7	7
7	7	7	4	4
6	7	7	7	6
7	7	7	7	7
6	6	7	7	7
6	6	7	7	7
6	7	6	5	7
6	7	7	6	6
6	6	7	6	7
5	5	6	6	7
7	7	5	5	7
5	7	7	5	7
5	7	7	5	6
7	7	7	7	6
5	6	7	7	7
6	6	5	6	6
6	6	6	6	7

KP1	KP2	KP3	KP4	KP5
5	6	5	4	4
6	6	6	6	5
6	6	6	4	5
7	7	7	7	5
6	6	6	3	5
4	4	4	4	4
6	6	6	4	4
4	4	4	5	4
5	5	6	5	4
5	6	6	5	4
5	6	6	2	2
5	6	6	2	1
5	6	6	5	3
6	6	6	4	4
6	6	6	4	4
6	6	6	5	4
7	7	7	3	3
6	7	7	5	5
6	6	6	3	3
5	6	6	4	3
6	6	6	5	4
6	6	6	5	5
6	6	6	6	6
6	6	6	4	3
6	6	6	3	3
5	6	6	1	4
5	6	6	7	5
7	7	7	3	1
2	5	5	4	4
7	7	7	3	5
4	6	6	3	2
5	5	5	1	2
7	7	7	5	4
5	6	6	3	3
7	7	7	7	4
4	5	4	2	2
7	7	7	6	6
6	6	6	5	5
6	6	6	7	7
6	6	6	7	6
7	7	6	7	7
5	4	5	7	1
7	7	7	2	5
7	7	7	5	5
7	7	7	6	5
7	7	7	5	4
6	6	6	7	6
7	7	7	7	6
7	7	7	2	1
3	3	3	6	6
7	7	7		

3	5	5	5	3
7	6	7	7	5
4	5	5	3	3
1	4	2	4	4
5	5	5	7	7
5	5	5	2	1
4	4	4	7	6
7	7	7	5	4
4	4	4	4	4
5	6	6	4	4
6	6	6	4	4
7	7	7	4	6
6	6	6	4	4
6	6	6	5	4
3	7	6	6	4
5	5	5	5	5
7	6	7	4	6
5	5	5	5	4
4	5	7	5	5
6	6	6	6	5
5	6	6	4	6
5	6	6	3	3
4	4	6	2	1
4	4	4	1	5
6	6	4	5	2
6	6	6	4	3
5	6	6	2	1
6	6	6	4	5
6	6	6	3	4
5	6	6	5	6
7	7	7	6	6
6	6	6	5	3
7	7	7	4	4
6	6	6	4	3
7	7	7	4	7
6	6	6	7	3
6	6	6	3	3
6	6	6	4	4
6	6	6	6	4
4	5	5	3	3
6	6	6	6	5
3	1	1	3	2
2	4	4	2	1
5	5	5	1	3
3	6	6	4	4
6	6	6	4	5
6	6	6	5	4
6	6	6	6	6
7	7	7	4	4
5	6	6	6	6
5	7	7	3	6

7	7	7	7	7
7	7	7	5	7
7	7	7	7	5
1	3	4	7	7
7	7	7	3	1
7	7	7	1	1
7	7	6	6	6
7	7	7	6	2
7	7	7	3	4
7	7	7	3	3
7	7	7	6	6
5	6	6	1	7
7	7	7	1	2
6	7	7	7	7
6	6	6	1	3
7	7	7	2	5
6	6	6	5	5
6	7	6	3	2
6	7	6	6	3
6	7	7	2	1
6	6	6	6	6
4	4	3	5	5
3	7	7	4	5
7	7	7	6	6
4	5	5	6	6
7	7	7	2	2
7	7	7	6	6
5	6	7	5	5
7	7	7	2	3
7	7	7	6	4
6	6	6	5	6
6	6	6	5	2
4	6	6	3	3
7	7	7	7	4
6	6	6	5	4
4	7	4	6	6
7	7	7	3	3
5	5	5	3	3
5	6	6	7	6
5	7	7	7	7
5	6	6	7	6
4	6	6	5	5
6	7	6	4	5
7	7	7	5	4
4	4	3	2	2
6	7	7	6	4
4	7	6	3	3
4	6	6	7	7
7	7	7	7	4
5	5	5	4	4

6	6			
5	5	6		
7	7	5	5	
6	6	7	6	6
7	7	7	4	4
2	1	7	4	5
2	3	2	5	5
4	4	1	7	7
4	4	4	5	5
7	7	4	2	3
3	7	7	7	4
4	5	4	6	5
7	7	5	5	5
7	6	7	5	5
6	6	6	4	4
5	6	6	4	4
6	6	5	4	4
6	6	6	3	4
4	4	6	4	6
6	6	4	2	6
6	6	6	5	5
6	6	6	3	3
7	7	6	7	3
5	4	7	4	4
5	6	5	6	6
		5	4	4

O11	O12	O13	O14	O15	O16
6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	6
6	6	6	7	6	6
5	7	7	7	6	6
6	6	5	7	7	6
6	6	5	5	5	7
6	6	4	6	6	7
6	6	6	5	5	4
5	6	6	6	6	6
4	4	4	6	6	4
4	4	5	4	5	6
4	5	5	5	5	6
6	6	6	7	7	6
6	6	6	4	5	6
5	4	5	6	6	7
5	6	5	5	5	7
6	6	6	4	4	7
4	6	7	6	6	6
5	5	5	5	4	6
6	6	6	5	5	7
1	7	7	6	6	6
7	7	7	7	7	6
1	7	7	7	7	6
5	6	6	6	6	6
4	4	4	5	5	6
7	6	6	6	6	7
4	4	6	4	4	7
5	5	5	5	5	5
4	6	5	6	5	7
4	4	4	4	4	6
2	5	6	6	5	6
6	6	6	6	6	7
4	6	6	4	4	6
7	7	6	7	7	7
4	4	4	4	4	5
7	7	7	6	7	7
5	5	5	6	6	6
7	7	7	7	7	6
7	7	7	7	7	6
7	7	7	7	7	4
4	7	7	5	5	7
4	4	5	5	5	7
6	6	6	6	6	7
5	5	6	7	7	7
6	6	6	6	6	5
6	6	6	6	7	7
7	7	7	7	7	7
7	7	7	7	4	3
4	4	7	4	6	7
7	6	6	7	6	7

6	6	5	6	5	6
7	6	7	6	5	6
4	4	6	7	7	5
5	5	6	6	6	5
7	7	7	7	5	5
4	4	4	7	7	6
6	7	7	6	6	5
5	6	7	7	7	4
6	4	5	7	7	7
5	6	6	6	6	4
6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	7
5	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6
6	6	5	5	6	4
6	6	6	6	6	5
7	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	5
6	6	6	6	6	5
5	6	6	6	6	6
4	6	6	6	6	6
5	5	5	6	6	6
5	6	6	6	6	4
5	5	5	5	6	4
4	5	5	5	5	6
6	6	6	6	6	6
4	5	5	5	5	6
6	6	6	6	6	6
7	5	5	7	7	7
6	6	6	6	6	6
7	5	5	5	6	7
5	5	5	5	5	6
7	7	7	7	7	7
6	6	6	6	6	6
7	5	5	5	5	6
5	6	5	6	7	6
5	4	4	5	5	6
6	6	6	6	6	6
4	2	2	4	4	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5
5	4	5	5	4	5
5	5	5	5	4	5
6	5	5	6	6	6
6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6
7	7	7	6	6	7
7	7	7	6	6	6
5	5	6	6	6	7
6	6	6	6	6	7

7	7	7	7	7	7
6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7
2	4	5	7	6	6
4	4	4	5	7	7
6	7	4	4	5	4
6	6	6	7	4	7
5	5	6	6	7	7
5	5	5	6	6	7
6	6	5	6	5	7
5	4	6	5	5	7
5	5	6	6	6	7
6	6	4	6	6	7
4	6	6	6	7	7
6	6	6	6	4	6
6	6	5	6	6	6
6	6	6	6	5	7
6	7	6	7	6	6
4	5	5	7	7	7
6	5	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6
7	7	6	6	6	7
7	7	7	7	7	7
6	6	6	6	6	6
6	7	7	6	6	4
7	7	7	6	6	7
4	4	5	6	6	7
7	7	7	7	7	6
6	6	6	5	5	7
4	4	4	7	7	7
6	6	6	6	6	7
6	6	6	4	4	7
6	6	6	6	6	7
6	6	6	6	6	7
6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7
6	6	6	6	6	7
6	6	6	6	6	7
6	6	6	6	6	7
6	6	6	6	6	7
5	5	5	6	7	5
7	7	5	6	7	6
7	7	7	7	7	6
7	7	7	7	7	5
7	7	7	7	7	6
6	6	6	7	6	6
7	6	6	6	7	7
7	7	7	7	7	4
6	6	6	6	6	6
5	5	5	6	6	6
7	7	7	5	5	7
7	7	7	7	7	7
4	5	5	5	5	5

6	6	6			
4	5	5	6		
7	7	7	5	6	6
6	6	6	7	5	5
7	7	7	6	7	7
2	1	7	7	6	7
3	5	1	1	7	7
5	5	3	1	1	1
4	4	5	3	3	3
7	7	4	5	5	4
4	7	7	7	7	4
5	6	6	7	7	7
7	6	6	6	6	5
7	7	7	5	5	5
7	7	7	7	5	6
6	6	7	7	7	7
6	6	6	6	5	6
6	6	6	6	7	6
7	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6
5	5	6	6	6	6
5	5	5	5	5	6
5	6	7	5	5	4
6	7	7	7	7	6
7	7	7	6	5	6
5	7	7	7	7	7
5	5	5	6	6	6
6	6	6	6	6	6

OP1	OP2	OP3	OP4	OP5
7	7	7		
7	7	7		
6	6	7	4	4
7	7	6	7	7
7	5	7	5	6
7	5	5	6	7
6	6	7	5	6
6	6	6	5	5
6	6	6	4	5
7	6	5	6	6
7	3	5	6	6
5	4	5	3	3
6	6	5	5	5
7	6	6	5	5
6	6	7	3	5
5	5	6	5	6
5	5	3	6	6
7	6	6	5	6
5	5	6	6	6
6	5	7	7	5
6	4	5	6	5
6	6	6	6	6
6	5	6	6	6
7	7	7	7	7
6	6	6	6	6
5	5	6	6	6
6	4	5	4	4
7	6	7	7	7
5	5	5	4	5
5	5	6	5	5
7	6	6	4	5
7	4	4	4	4
5	5	6	4	5
6	6	6	6	6
5	5	5	5	5
7	7	7	7	7
5	5	4	4	4
7	6	6	7	7
6	6	6	5	6
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
5	5	5	5	5
6	6	6	6	6
7	5	5	5	6
6	5	5	7	7
7	7	7	7	7
5	5	5	5	5
7	6	7	7	7

6	5	6	5	6
7	7	7	7	7
5	5	5	7	6
6	6	6	6	7
7	7	6	4	6
5	5	7	7	4
7	7	5	5	7
6	6	7	7	5
6	6	6	6	7
6	6	6	6	6
6	6	6	4	6
6	6	6	6	6
6	6	7	6	6
6	6	6	6	6
6	6	6	6	6
6	5	6	6	6
5	6	5	6	6
6	6	6	7	6
7	7	6	5	7
7	7	7	4	5
6	6	6	7	7
6	6	6	6	6
6	6	6	6	6
6	6	6	6	6
5	5	7	6	5
6	6	6	5	5
6	6	5	5	5
5	5	6	6	6
6	6	6	5	5
6	5	6	3	3
5	5	6	6	6
6	6	5	5	4
6	6	6	7	6
7	7	7	6	7
6	6	6	6	6
6	6	6	6	6
6	6	6	5	5
7	6	5	4	4
7	7	7	7	7
6	6	6	6	6
6	6	5	6	6
6	6	6	6	6
6	5	6	6	6
5	5	5	5	5
6	6	6	6	6
4	4	4	4	4
6	4	4	4	4
6	6	3	5	4
6	6	3	5	5
6	5	5	5	6
6	6	6	6	6
6	6	6	6	6
6	6	6	7	7
7	7	7	7	5
6	6	6	5	5
7	6	6	6	6

7	7	7	7	7
7	7	7	5	7
7	7	7	7	5
4	3	3	6	7
6	4	6	3	5
7	7	7	7	3
6	6	6	6	7
6	6	6	4	6
7	4	6	4	6
7	6	6	6	5
6	6	5	5	6
5	5	5	5	6
6	6	6	7	5
6	6	6	4	6
6	6	6	6	5
7	7	7	7	6
6	6	5	5	7
6	6	6	5	5
6	6	6	5	6
7	7	7	6	6
7	7	7	7	7
6	6	7	7	7
7	7	6	6	6
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
5	4	6	7	7
7	7	7	5	5
-5	7	7	7	7
6	3	5	7	7
6	6	6	4	5
7	6	6	6	6
6	6	6	5	6
7	4	6	6	6
7	7	7	6	6
6	6	6	6	6
7	5	7	6	6
7	7	6	6	7
6	6	6	6	6
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
7	7	7	6	6
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
7	7	7	7	6
6	6	6	6	5
6	6	6	4	5
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
5	5	5	5	5

6	6	6	7	7
4	3	4	7	7
7	7	7	7	7
7	7	7	5	6
3	3	3	7	7
4	4	4	3	3
7	6	7	4	4
6	5	5	3	3
7	7	7	6	5
6	6	6	7	7
6	6	6	5	6
7	7	7	4	6
7	7	7	7	6
7	7	7	7	7
7	7	5	7	7
7	7	7	7	7
7	7	7	6	5
7	6	7	6	7
7	5	6	6	7
7	7	4	5	7
7	7	7	7	5
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
6	5	7	7	7
7	7	5	6	6
7	7	7	4	4

OS1	OS2	OS3	OS4	OS5
4	5	6	6	6
6	7	6	7	7
4	7	4	5	5
6	6	6	6	5
5	6	2	5	6
4	5	5	5	5
4	4	4	4	5
5	6	4	6	6
5	5	5	4	5
1	5	1	4	5
4	5	1	4	4
5	4	4	1	3
4	4	5	4	4
6	6	5	5	6
4	3	4	3	6
5	5	2	4	5
6	7	5	3	5
4	4	4	5	6
4	4	4	4	4
4	5	4	4	5
6	6	6	6	6
7	7	4	4	7
5	5	7	7	7
4	4	5	6	7
1	1	4	6	5
7	7	3	7	4
4	4	5	5	7
4	4	2	2	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	2	2	4
3	3	3	3	2
1	7	7	7	6
3	3	3	3	3
6	6	6	6	6
2	2	2	2	4
5	5	7	7	4
7	6	2	2	5
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
2	2	4	5	4
5	6	5	6	6
4	5	5	5	5
4	5	6	6	6
7	7	7	7	7
4	4	3	2	4
6	6	6	6	7

5	6	2	5	6
6	6	6	6	6
4	4	4	4	6
4	4	4	4	4
7	7	7	4	4
4	5	2	7	7
7	7	7	2	4
5	5	6	7	6
4	5	4	6	4
4	4	5	4	6
6	6	4	6	5
4	6	5	5	6
6	6	5	7	6
5	6	4	5	6
5	7	7	4	5
4	4	5	3	6
5	6	6	6	6
6	6	6	6	6
7	6	4	6	7
6	7	4	6	6
4	4	5	6	6
4	5	4	5	5
4	5	4	5	6
4	6	4	6	5
4	4	4	4	5
4	4	3	3	4
5	5	5	6	6
1	3	3	7	4
5	6	5	7	6
7	7	5	5	7
1	7	7	7	6
5	5	5	5	7
4	4	4	4	5
7	7	7	7	7
5	5	5	6	6
6	6	4	4	7
5	5	5	5	6
1	7	3	3	5
5	6	6	6	6
1	1	1	1	5
1	1	4	4	4
4	4	2	4	5
1	5	5	4	5
3	3	3	3	6
4	4	5	6	6
1	7	7	7	6
4	4	4	4	5
4	6	5	5	6

1	4	7	7	7
6	6	6	6	6
5	5	5	5	5
7	7	7	7	7
4	4	1	1	1
6	6	5	5	4
4	4	4	4	6
4	4	4	4	6
3	4	4	4	5
4	6	5	5	5
5	4	3	4	6
4	2	2	2	4
4	5	5	6	4
3	3	4	5	6
4	4	4	5	4
5	5	6	6	6
4	4	4	4	6
4	4	4	4	4
6	6	3	4	6
5	6	6	3	6
6	5	5	5	4
5	5	4	6	7
6	5	5	4	6
6	6	6	6	7
5	4	1	6	7
5	7	6	2	5
5	5	4	6	7
4	4	4	5	6
6	4	1	1	4
6	6	4	4	6
6	6	4	5	6
5	5	5	5	6
4	4	4	4	6
6	6	6	6	7
5	5	3	3	6
5	5	6	5	6
6	6	5	5	6
4	4	4	4	5
6	6	5	5	7
6	6	6	6	7
6	6	6	6	7
6	6	6	7	7
5	4	6	7	6
7	7	5	5	7
6	7	6	6	7
6	5	5	5	6
4	2	3	5	5
6	7	6	7	7
3	3	5	3	4

6	5	5	5	6
3	5	3	3	4
7	7	6	6	7
6	4	6	6	6
7	7	7	7	7
1	1	1	1	7
2	2	2	2	2
5	5	5	2	2
4	7	4	6	3
6	6	6	7	5
4	6	6	6	4
5	6	6	6	7
7	7	4	6	4
4	7	5	5	5
4	4	4	7	5
5	5	4	4	7
5	5	5	5	7
6	6	5	5	6
4	6	6	4	6
4	5	6	6	6
4	5	5	6	6
4	4	4	6	6
6	6	6	3	5
4	7	6	6	5
7	7	6	7	6
7	7	7	7	7
7	7	1	1	7
4	5	6	1	5
		6	6	6