DISERTASI

PERANAN MANAJER-PEMILIK USAHA, KARAKTERISTIK DAN DINAMIKA ORGANISASI TERHADAP ORIENTASI PASAR DAN KINERJA BISNIS DENGAN VARIABEL MODERATING LINGKUNGAN EKSTERNAL

(Studi Pada Usaha Mikro dan Kecil di Kota Samarinda)

OLEH :

DODDY ADHIMURSANDI
P0500308018

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2012

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Disertasi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama	**: Doddy Adhimursandi**
NIM	**: P0500308018**
Tanda Tangan	**:**
Tanggal	**: 12 September 2012**

DISERTASI

PERANAN MANAJER-PEMILIK USAHA, KARAKTERISTIK DAN DINAMIKA ORGANISASI TERHADAP ORIENTASI PASAR DAN KINERJA BISNIS DENGAN VARIABEL MODERATING LINGKUNGAN EKSTERNAL

(Studi Pada Usaha Mikro dan Kecil di Kota Samarinda)

Disusun dan diajukan oleh :

DODDY ADHIMURSANDI
P0500308018

Telah dipertahankan di depan panitia Promosi Doktor

Pada tanggal 12 September 2012

Dan dinyatakan telah memenuhi Syarat

Menyetujui,
Tim Promotor,

Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE, M.Si
Promotor

Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE, M.Si **Ko-Promotor**	**Dr. Sumardi, SE, M.Si** **Ko-Promotor**
KETUA PROGRAM STUDI S3 **Ilmu Ekonomi,**	**Direktur Program Pascasarjana** **Universitas Hasanuddin**
Prof. Dr. Djabir Hamzah, MA	**Prof. Dr. Ir. Mursalim**

PRAKATA

Bismillahir Rahmanir Rahiim
Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji Syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya, sehingga tulisan disertasi yang berjudul “Peranan Manajer-Pemilik Usaha, Karakteristik dan Dinamika Organisasi Terhadap Orientasi Pasar Dan Kinerja Bisnis Dengan Variabel Moderating Lingkungan Ekstenal (Studi Pada Usaha Mikro dan Kecil di Kota Samarinda) ini dapat terselesaikan.

Walaupun dalam bentuknya yang masih jauh dari kesempurnaan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan Usaha Mikro dan Kecil di Kota Samarinda. Oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun, sehingga penelitian ini dapat bermanfaat.

Untuk mewujudkan rasa syukur tersebut penulis tak lupa menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE, M.Si selaku Promotor, Bapak Prof. Dr. Syamsu Alam, SE, M.Si dan Bapak Dr. Sumardi, SE, M.Si selaku Co-Promotor yang ditengah-tengah kesibukannya yang luar biasa masih sempat membimbing dan memberikan masukan kepada penulis demi kesempurnaan penulisan disertasi ini.
2. Seluruh Tim Penguji, masing-masing: Bapak Prof. Dr. Chalid Imran Musa M.Si selaku penguji eksternal, Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si, Bapak Prof. Dr. Osman Lewangka, MA, bapak Prof.

Dr. Haris Maupa, SE., M.Si, bapak Prof. Dr. Djabir Hamzah, MA dan Ibu Dr. Indrianty Sudirman, SE., M.Si yang banyak memberikan koreksi dan kontribusi perbaikan mulai dari proses ujian proposal sampai pada penyelesaian disertasi ini.

3. Bapak Prof. Dr Idrus A. Paturusi, SpBO., selaku Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan dukungan dan semangat dalam penyelesaian disertasi ini.
4. Bapak Prof Dr. Ir. Mursalim, M.Sc., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin yang telah memberi kesempatan dan pelayanan kepada penulis selama menjalani studi di Program Pasca Sarjana UNHAS.
5. Bapak Prof. Dr. Muhammad Ali, SE. MS., selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin yangtelah memberikan motivasi dan pengarahan kepada penulis dalam menyelesaikan program doktor.
6. Bapak Prof. Dr. Djabir Hamzah, M.A, selaku Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin yang telah memberi nasehat dan semangat dalam menyelesaikan studi
7. Bapak Prof. Dr. H. Zamruddin Hasid, SE., SU, selaku Rektor Universitas Mulawarman dan Ibu Dr. Hj. Anis Rachma Utary, M.Si., Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Mulawarman yang telah memberikan kesempatan dan motivasi kepada penulis dalam penyelesaian studi ini.

8. Kedua orang tua saya (Bapak Drs. H. Eddy Subandrijo M.Pd dan Ibu Hj. Junasih S.Pd) yang senantiasa memberikan semangat, dukungan moral dan materi serta tak henti-hentinya mendoakan yang terbaik untuk putra-putrinya. Demikian pula kepada Bapak dan Ibu Mertua kami (Bapak Alm. H.E. Abdul Gani dan Ibu Hj. Siti Rohani) yang telah memberikan nasihat dan makna dalam menjalani hidup ini semoga Allah SWT menempatkan beliau bersama-sama orang-orang beriman, diampuni segala dosanya, dan diterima segala amal kebajikannya, Amin.
9. Secara khusus kepada istriku tercinta Maulita SE., M.Sc. Ak., penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga karena selalu setia mendoakan, menemani, memberikan dukungan serta motivasi selama menjalani studi semoga perjuangan kita akan berbuah manis kedepannya dan penulis memohon maaf apabila ada kehilafan yang telah penulis perbuat selama mengikuti studi.
10. Adik-adikku tercinta Prama Yudha Baskara Indra Jaya, SE dan Anugrah Kesuma Bangsa, ST atas segala bantuan dan dukungannya selama ini sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini dengan baik.
11. Akhirnya, segenap keluarga, teman, sahabat dan handai taulan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis berharap dan berdoa semoga amal kebaikan dari keluarga, teman dan sahabat

serta handai taulan baik langsung maupun tidak langsung diberikan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Amin

Semoga segala bantuan dan keikhlasan yang diberikan kepada penulis, mendapatkan imbalan pahala yang setimpal dari Allah SWT. Amin.

Makasar, September 2012

Penulis,

Doddy Adhimursandi

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai Civitas akademik Universitas Hasanuddin, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama **: Doddy Adhimursandi**

NIM **: P0500308018**

Program Studi **: Doktor Ilmu Ekonomi dan Bisnis**

Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Jenis karya **: Disertasi**

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Hasanuddin **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif *(Non exclusive Royalty-Free Right)*** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Peranan Manajer-Pemilik Usaha, karakteristik dan Dinamika Organisasi Terhadap Orientasi Pasar dan Kinerja Bisnis Dengan Variabel Moderating Lingkungan Eksternal.

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Hasanuddin berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan Disertasi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pertanyaan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Makassar

Pada tanggal : September 2012

Yang Menyatakan

Doddy Adhimursandi

Abstract

Doddy Adhimursandi, 2012, Role of Business Owner-Manager, Organization Characteristic and Dynamics toward Market Orientation And Business Performance with External Environmental Moderating Variable (Study on Micro and Small Businesses in Samarinda City) Supervised by Siti Haerani, Syamsu Alam and Sumardi.

Generally, the research aimed at examining the impact of business owner-manager, organization characteristic and dynamics towards the market orientation and business performance with the external environmental moderating variables on the Micro and Small Businesses in Samarinda City.

The research used a survey method to collect primary data from 350 micro and small businesses which were spread over in Samarinda City. Samples were taken by the multistage sampling method because of the large population. Data collection was conducted through the survey method which was also supported by an interview and a documentary study to support the questionnaire data. The verification of the inter-variable relationship used the analysis approach of the Structural Equation Modelling (SEM).

The research result indicates that the business owner-manager, the organization characteristic and dynamics have the positive impact towards the market orientation on the Micro and Small Businesses. The external environment is significantly proven as the moderating variable between the market orientation and business performance, however, it has the negative impact on the relationship between the market orientation and business performance.

Keywords: Organizational characteristics, organizational dynamics, market orientation, business performance, Micro and Small Businesses.

ABSTRAK

DODDY ADHIMURSANDI. *Peranan Manajer Pemilik Usaha, Karakteristik dan Dinamika Organisasi Terhadap Orientasi Pasar dan Kinerja Bisnis dengan Variabel Moderating Lingkungan Eksternal, Studi pada Usaha Mikro dan Kecil di Kota Samarinda* (dibimbing oleh **Siti Haerani, Syamsu Alam dan Sumardi**)

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh manajer pemilik usaha, karakteristik dan dinamika organisasi terhadap orientasi pasar dan kinerja bisnis dengan variabel moderating lingkungan eksternal pada UMK di Kota Samarinda.

Penelitian ini menggunakan metode survei, sampel yang diambil sebanyak 350 UMK yang tersebar di Kota Samarinda. Pengambilan sampel dilakukan melalui metode multistage sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Data dianalisis dengan menggunakan analisis Structural Equation Modelling (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: manajer pemilik usaha, karakteristik dan dinamika organisasi berpengaruh positif terhadap orientasi pasar pada UMK. Orientasi pasar pada UMK berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Lingkungan eksternal terbukti signifikan sebagai variabel moderating antara orientasi pasar dan kinerja bisnis, tetapi berpengaruh negatif terhadap hubungan orientasi pasar dan kinerja bisnis.

Kata Kunci: karakteristik organisasi, dinamika organisasi, orientasi pasar, kinerja bisnis, UMK

DAFTAR ISI

Hal

Halaman Judul i

Halaman Pernyataan Originalitas ii

Halaman Pengesahan iii

Prakata iv

Lembar Pernyataan Persetujuan Publikasi Karya Ilmiah Untuk Kepentingan Akademik viii

Abstrak ix

Abstract x

Daftar Isi xi

Daftar Tabel xv

Daftar Gambar xviii

BAB I PENDAHULUAN 1

A. Latar Belakang 1

1. Kesenjangan Teoritis 1

2. Fenomena Bisnis pada Usaha Mikro dan Kecil (UMK) 3

3. Kesenjangan Penelitian 16

B. Rumusan Masalah 19

C. Tujuan Penelitian 20

D. Kegunaan Penelitian 21

BAB II TINJAUAN PUSTAKA 23

A. Orientasi Pasar 23

1. Sejarah dan Pengertian Orientasi Pasar 23

2. Perspektif Orientasi Pasar 25

3. Orientasi Pasar di UMK 31

B. Faktor-Faktor Orientasi Pasar 34

C. Dampak Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis 55

D. Beberapa Penelitian terkait Sebelumnya 59

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS 64

A. Kerangka Teoritis Hubungan Antar Variabel 64

B. Hipotesis Penelitian 73

1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Orientasi Pasar 73

2. Dampak Orientasi Pasar 82

3. Peran Lingkungan Eksternal Dalam Moderasi Hubungan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis 88

BAB IV METODE PENELITIAN 92

A. Jenis dan Rancangan Penelitian 92

B. Variabel Penelitian 93

1. Klasifikasi Variabel 93

2. Definisi Operasional Variabel 95

3. Faktor-Faktor Lingkungan Internal 96

4. Variabel Lingkungan Eksternal 100

5. Variabel Kinerja Bisnis 101

C. Populasi dan Sampel Penelitian 102

1. Populasi Penelitian 103

2. Sampel Penelitian 104

D. Metode Pengumpulan Data 107

E. Instrumen Penelitian 109

F. Teknik Analisis 111

1. Menyusun diagram jalur 112

. 2. Persamaan Struktural dan Spesifikasi 114

3. Evaluasi Atas Kriteria Goodness Of Fit 117

4. Uji Asumsi Model (Structural Equation) 120

5. Asumsi Outliers 120

6. Pengujian Hipotesis dan Hubungan Kausal 121

BAB V ANALISIS DATA 122

A. Data Deskriptif 122

1. Karakteristik Kota Samarinda 122

2. Profil UMK di Kota Samarinda 124

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Orientasi Pasar

Dan Dampaknya Pada Kinerja Bisnis UMK 141

B. Analisis Structural Equation Model 170

1. Pengembangan Teori 170

2. Pengembangan Diagram Alur 171

3. Persamaan Model Struktural dan Model Pengukuran 171

4. Uji Validitas dan Reliabilitas Data 172

5 Uji Asumsi yang Mendasari SEM 178

6. Analisis Structural Equation Model 182

7. Pengujian Hipotesis 189

BAB VI PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN 194

A. Analisis Orientasi Pasar pada UMK 194

B. Analisis Peranan Manajer-Pemilik Usaha, Karakteristik Dan Dinamika Organisasi Terhadap Orientasi Pasar 199

C. Analisis Dampak Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis 205

D. Analisis Peranan Lingkungan Eksternal 207

E. Analisis Pengaruh Manajer-Pemilik Usaha, Dinamika Organisasi Terhadap Kinerja Bisnis Melalui Orientasi Pasar 214

F. Implikasi Teoritis Hasil penelitian 218

G. Implikasi Kebijakan Hasil Penelitian 220

H. Keterbatasan Penelitian 221

BAB VII PENUTUP 223

A. Kesimpulan 223

B. Saran-saran 226

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perkembangan UMK di Kabupaten dan Kota Kalimantan Timur 2010	10
Tabel 1.2	Perkembangan UMK di Kota Samarinda Tahun 2007-2010	12
Tabel 1.3	Komoditas UMK Di Kota Samarinda Tahun 2011	13
Tabel 2.1	Komponen *Market Orientation* (MO)	27
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu	61
Tabel 3.1	Ringkasan Hasil Penelitian Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Orientasi Pasar	74
Tabel 3.2	Ringkasan Hasil Penelitian Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis	87
Tabel 3.3	Ringkasan Hasil Penelitian Faktor Lingkungan Eksternal Dalam Memoderasi Hubungan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis	89
Tabel 4.1	Klasifikasi Variabel Penelitian	94
Tabel 4.2	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Orientasi Pasar	96
Tabel 4.3	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Manajer-Pemilik Usaha	97
Tabel 4.4	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Karakteristik Organisasi	98

Tabel 4.5	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Dinamika Organisasi	100
Tabel 4.6	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Lingkungan Eksternal	101
Tabel 4.7	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Kinerja Bisnis	102
Tabel 4.8	Jumlah UMK di Kota Samarinda Tahun 2010	104
Tabel 4.9	Pengambilan Sampel Per Kecamatan	106
Tabel 5.1	Profil UMK Kota Samarinda Tahun 2011	126
Tabel 5.2	Profil Responden Pelaku Usaha UMK Kota Samarinda Tahun 2011	139
Tabel 5.3	Analisis Deskriptif Frekuensi/Persentase Indikator Manajer Pemilik Usaha di UMK	143
Tabel 5.4	Analisis Deskriptif Frekuensi/Persentase Indikator Karakteristik Organisasi di UMK	148
Tabel 5.5	Analisis Deskriptif Frekuensi/Persentase Indikator Dinamika Organisasi di UMK	153
Tabel 5.6	Analisis Deskriptif Frekuensi/Persentase Indikator Orientasi Pasar di UMK	158
Tabel 5.7	Analisis Deskriptif Frekuensi/Persentase Indikator Lingkungan Eksternal di UMK	162
Tabel 5.8	Analisis Deskriptif Frekuensi/Persentase Indikator Kinerja Bisnis di UMK	167

Tabel 5.9	Hasil Pengujian Kelayakan Model untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	174
Tabel 5.10	Loading Faktor (λ) Pengukuran Faktor Konstruk Eksogen	175
Tabel 5.11	Hasil Pengujian Kelayakan Model Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	177
Tabel 5.12	Loading Faktor (λ) Pengukuran Faktor Konstruk Endogen	178
Tabel 5.13	Uji Normalitas Data	179
Tabel 5.14	Evaluasi Univariate Outlier	181
Tabel 5.15	Hasil Pengujian Kelayakan Model SEM Full Model	185
Tabel 5.16	Hasil Pengujian Regression Weights Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Orientasi Pasar dan Dampaknya Terhadap Kinerja Bisnis	186
Tabel 5.17	Pengujian Hipotesis 1	190
Tabel 5.18	Pengujian Hipotesis 2	191
Tabel 5.19	Pengujian Hipotesis 3	191
Tabel 5.20	Pengujian Hipotesis 4	192
Tabel 5.21	Kesimpulan Hipotesis	192

DAFTAR GAMBAR

		Hal
Gambar 1.1	Jumlah Persentase UMK yang Tercatat di Dinas Perindagkop Provinsi Kalimantan Timur Tahun 2010	11
Gambar 3.1	Kerangka Konsep Hubungan antar Variabel, Orientasi Pasar dan Dampak terhadap Kinerja bisnis UMK	72
Gambar 3.2	Diagram Alur Pengambilan Sampel	107
Gambar 4.1	Diagram Jalur Hubungan Antara Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis Pada Usaha Mikro dan Kecil (UMK)	113
Gambar 5.1	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	173
Gambar 5.2	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	176
Gambar 5.3	Hasil Pengujian Structural Equation Full Model	184

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

1. Kesenjangan Teoritis

Pemasaran memainkan peran penting dalam usaha mikro dan kecil (UMK). Pemasaran merupakan salah satu masalah terbesar yang dihadapi manajer yang sekaligus pemilik (*owner-managers*) dalam operasional bisnis UMK serta merupakan salah satu kegiatan bisnis yang paling penting untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan (Stokes, 2000, Simpson & Taylor, 2002). Secara tradisional, teori pemasaran telah dikembangkan terutama didasarkan pada studi terhadap perusahaan skala besar (Stokes, 2000), namun hal tersebut tidak dapat diterapkan secara langsung untuk UMK, di mana praktek dan kegiatan UMK dapat berbeda dengan perusahaan skala besar (Hill, 2001). Selain itu, telah diakui bahwa tidak ada definisi yang jelas atau teori pemasaran di UMK (Simpson *et al.*, 2004).

Orientasi pasar didasarkan pada konsep pemasaran (Jaworski & Kohli, 1993) didefinisikan sebagai tujuan organisasi untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan pasar sasaran, dan kemudian untuk memenuhi kebutuhan tersebut lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaingnya. Orientasi pasar bagi perusahaan merupakan hal yang mutlak dibutuhkan oleh setiap perusahaan tak terkecuali UMK untuk bertahan hidup di lingkungan yang dinamis dan penuh dengan persaingan. Perusahaan

pada kondisi intensitas persaingan yang tinggi sangat diperlukan strategi orientasi pasar. Perusahaan dengan orientasi pasar yang minimum akan kalah bersaing dengan perusahaan pesaing. Orientasi pasar tidak berhubungan dengan skala perusahaan tertentu (Laforet, 2008, Blankson & Cheng, 2005). Jadi, orientasi pasar dapat diterapkan dalam perusahaan kecil maupun untuk perusahaan besar (Blankson et al., 2006).

Objek penelitian disertasi ini berhubungan dengan tiga hal yang saling berkaitan: orientasi pasar, pengembangan orientasi pasar dan kinerja atau keberhasilan UMK. Tema disertasi ini berkaitan erat dengan daerah penelitian pemasaran kewirausahaan (*entrepreneurial marketing*), yang mendapatkan peningkatan perhatian dalam dekade terakhir (Collinson & Shaw 2001). Pemasaran kewirausahaan telah didefinisikan sebagai pemasaran yang dilakukan oleh pengusaha yaitu pemilik sekaligus manajer-pemilik usaha (*owner-managers*) (Stokes 2000). Teori orientasi pasar telah dikembangkan terutama didasarkan pada studi terhadap perusahaan skala besar, namun hal tersebut tidak dapat diterapkan secara langsung untuk UMK. Hal tersebut menjadi celah dalam penelitian ini untuk mengembangkan teori orientasi pasar pada UMK.

Pemasaran di perusahaan besar berbeda dengan di UMK karena karakteristik khusus dari keduanya (Reijonen, 2009). Akibatnya, ada kebutuhan untuk meneliti pemasaran dilakukan di UMK untuk mengembangkan teori pemasaran yang tepat dengan konteks perusahaan kecil. Karakteristik khusus UMK diantaranya adalah

berpengaruh manajer-pemilik usaha dalam setiap kegiatan perusahaan. Pemahaman yang lebih baik pemasaran perusahaan kecil juga dapat berfungsi untuk mengembangkan pemahaman pemasaran kewirausahaan.

2. Fenomena Bisnis pada Usaha Mikro dan Kecil (UMK)

Berbeda dengan perusahaan besar, UMK dihadapkan pada kelemahan internal yakni ketiadaan kegiatan penelitian dan pengembangan serta kelemahan mengakses sumber-sumber informasi. Dalam sebagian besar perusahaan kecil, tidak ada riset pemasaran formal yang dilakukan (Reijonen, 2009). Pencarian informasi pasar dilakukan secara tradisional dan mereka belum tentu menyadari kebutuhan untuk akses informasi (Fuelhart & Glasmeier 2003). Sebagian besar UKM bersifat oportunistik dalam perilaku pencarian informasi (Fuelhart & Glasmeier, 2003) sedangkan sumber utama intelijensi pasar bersifat informal (Renko et al. 2005). Kedekatan UMK dengan kekuatan eksternal seperti konsumen, distributor, pemasok, dan pesaing menjadi elemen penting sebagai sumber pengetahuan dalam pengembangan kemampuan inovasi.

Orientasi pasar belum menjadi budaya bisnis yang terinteraksi pada kebanyakan UKM, padahal yang menjadi masalah utama bagi keberlanjutan UKM adalah kurangnya kemampuan dalam mengakses pasar (Supraptini, 2011). UKM berkembang tidak hanya atas dasar kemampuan produksi tetapi juga mengarah pada dinamika pasar yang

terjadi. Dalam menghadapi dinamika pasar, UMK tidak hanya semata memproduksi apa yang bisa diproduksi, tetapi memperhatikan minat dan kebutuhan konsumennya (Najib, 2006).

Dalam menghadapi mekanisme pasar yang kompetitif, penguasaan pasar merupakan syarat untuk meningkatkan daya saing UKM. Agar dapat menguasai pasar, maka UKM perlu mendapatkan informasi dengan mudah dan cepat, baik informasi mengenai pasar produksi maupun pasar faktor produksi. Informasi tentang pasar produksi sangat diperlukan untuk memperluas jaringan pemasaran produk yang dihasilkan oleh UKM. Informasi pasar produksi atau pasar komoditas yang diperlukan, misalnya: (1) jenis barang yang dibutuhkan oleh konsumen, (2) daya beli masyarakat terhadap barang tersebut, (3) berapa harga pasar yang berlaku, dan (4) bagaimana selera konsumen pada pasar lokal, regional, maupun internasional. Dengan demikian, UKM dapat mengantisipasi berbagai kondisi pasar sehingga dapat menjalankan lebih inovatif. Informasi pasar dimanfaatkan oleh UKM untuk membuat rencana usaha secara tepat, misalnya: (1) membuat desain produk yang disukai konsumen, (2) menentukan harga yang bersaing di pasar, dan (3) mengetahui pasar yang akan dituju (Supraptini, 2011). Berdasarkan penelitian Supraptini diatas intelejensi pasar tentunya sangat diperlukan untuk penguasaan pasar dan menghadapi persaingan. Tentunya UMK diharapkan akan berkembang menjadi usaha menengah dan besar, tidak

hanya menjadi usaha yang jalan ditempat dan tidak berkembang dan bahkan mungkin dikalahkan dengan persaingan yang kompetitif saat ini.

Manajer-pemilik usaha pada UMK memainkan peran penting dalam pengembangan budaya berorientasi pasar (Alpkan *et al.*, 2007) serta dalam pelaksanaan kegiatan yang berorientasi pasar (Reijonen, 2009). Faktor manajemen pada UMK lebih banyak dipengaruhi oleh pemilik usaha yang sekaligus sebagai manajer. Pemasaran di perusahaan-perusahaan kecil terkait dengan sikap manajer-pemilik usaha, pengalaman dan keahlian dalam pemasaran (McCartan-Quinn & Carson 2003). Praktik pemasaran yang dipakai dalam perusahaan kecil juga sangat dipengaruhi oleh keputusan manajer-pemilik usaha dan keterampilan yang melekat dan kemampuan manajer-pemilik usaha (O'Dwyer et al 2009.)

Manajer-pemilik usaha dapat mendefinisikan pemasaran dalam hal yang cukup sempit seperti hanya berkaitan untuk kegiatan menjual dan mempromosikan (Stokes 2000). Stokes (2000) menyatakan bahwa manajer-pemilik usaha menghabiskan banyak waktu dan sumber daya untuk pemasaran, namun mereka mungkin menyebutnya dengan nama yang berbeda. Kebutuhan untuk pemasaran diakui, tetapi sering melalui pendekatan yang berbeda, misalnya, pemasaran dengan cara tradisional berdasarkan pengalaman dan usaha turun temurun, sedangkan konsep 4P tidak banyak mendapat perhatian (McPherson 2007).

UMK pada umumnya memliki struktur dan karakteristik organisasi yang sederhana. Orientasi pasar memberikan keunggulan kompetitif yang potensial pada usaha kecil terhadap pesaing mereka yang lebih besar karena mereka: 1) lebih dekat dengan pelanggan dan mampu merespon kebutuhan dan keinginan mereka dengan cepat dan fleksibel, 2) dapat berbagi informasi pelanggan dengan cepat dengan sedikit modifikasi, karena birokrasi organisasi yang sederhana dan 3) dapat mengimplementasikan rencana pemasaran dengan cepat, karena lebih informal (Keskin, 2006). UMK pada umumnya memliki struktur dan karakteristik: merupakan bisnis keluarga, dikerjakan secara tradisional, beberapa diantaranya masih merupakan usaha sampingan dan masih berorientasi produksi dan penjualan dibandingkan dengan orientasi pasar (Susilo dan Handoko, 2002).

Coviello et al. (2000) menyatakan bahwa perusahaan kecil lebih relasional daripada perusahaan-perusahaan besar dalam beberapa proses pemasaran. Misalnya, mereka cenderung mengggunakan kontak interpersonal dengan pelanggan utama, berinvestasi dalam hubungan pribadi, menekankan komunikasi pemasaran yang dilakukan oleh manajemen secara umum daripada bagian pemasaran secara khusus, diarahkan ke segmen pelanggan tertentu daripada segmen pasar yang lebih besar (massal). Selain itu, perusahaan kecil menempatkan penekanan pada hubungan langsung dengan pelanggan tertentu dan pemain lain dalam jaringan pasar (Coviello et al. 2000). UMK pada

umumnya memiliki organisasi yang sederhana, merupakan bisnis keluarga sedangkan interaksi lebih bersifat informal. Konflik antar bagian dapat timbul akibat keinginan antar bagian untuk menjadi yang paling berkuasa, dan konflik ini dapat menghambat komunikasi antar bagian dan juga informasi pasar (Reijonen, 2009).

Karakteristik khusus dari pemasaran perusahaan kecil merupakan akibat dari berbagai kendala yang dimiliki. Fungsi pemasaran dalam UMK terkendala oleh arus kas yang buruk, kurangnya keahlian pemasaran, ukuran bisnis, permasalahan strategi pelanggan (O'Dwyer et al. 2009), basis pelanggan yang sempit, ketergantungan lebih pada kompetensi pemasaran manajer-pemilik usaha (Stokes 2000), sumber daya keuangan dan waktu yang terbatas serta dampak yang terbatas di pasar (Gilmore et al 2001.).

Harris (2002) mengusulkan bahwa pendekatan perusahaan dalam mengadopsi orientasi pasar terkait dengan karakteristik organisasi dan lingkungan, seperti karakteristik manajemen, industri dan pesaing. Beberapa UMK menempatkan penekanan yang kuat pada layanan pelanggan, perhatian untuk kesejahteraan karyawan dan ketergantungan pada intuisi dan kesadaran lingkungan dalam pemasaran mereka (Blankson et al. 2006). Menanggapi lingkungan pemasaran yang berubah secara cepat dan terus-menerus, banyak perusahaan memandang bahwa lingkungan pemasaran sebagai elemen yang tidak bisa dikendalikan sehingga harus selalu diadaptasi. Kelompok perusahaan ini secara pasif

menerima lingkungan dan tidak mencoba untuk mengubahnya. Mereka menganalisis kekuatan-kekuatan lingkungan dan merancang strategi-strategi yang membantu perusahaan menghindari ancaman-ancaman, dan mencoba memanfaatkan peluang-peluang keuntungan yang bisa didapatkan dari lingkungan (Nyoman, 2009).

Dampak menakjubkan yang ditimbulkan oleh ledakan kemajuan teknologi informasi. Dampak pada perubahan pengetahuan menimbulkan banyak perubahan pada *life style*, pola berpikir, dan lain-lain yang berujung pada perubahan besar pola konsumsi masyarakat. Perusahaan harus dapat memanfaatkan kemajuan teknologi informasi yang ada guna melayani kebutuhan konsumennya, sehingga tantangan saat ini dan masa mendatang dapat terjawab dengan baik (Nyoman, 2009).

Orientasi pasar sangat efektif dan diperlukan UMK untuk meningkatkan kinerja bisnis. Orientasi pasar, seperti yang telah banyak dikemukakan oleh para peneliti dan praktisi pemasaran (Jaworski & Kohli, 1990; Narver & Slater, 1990, Cano, et al., 2004; Kirca *et al.*, 2005; Shoham et al., 2005; Grinstein, 2008; Viera, 2010), memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja sebuah perusahaan. Mereka meyakini bahwa apabila sebuah perusahaan dapat meningkatkan orientasi pasarnya, maka perusahaan tersebut dapat meningkatkan kinerjanya. Orientasi pasar banyak dipandang sebagai budaya organisasi yang memandang pasar sebagai *stakeholder* yang sangat penting, sehingga pasar perlu untuk dikelola melalui upaya-upaya untuk selalu memperoleh informasi

tentang kebutuhan pelanggan baik kebutuhan yang timbul saat ini maupun kebutuhan-kebutuhan potensial yang mungkin timbul dikemudian hari sehingga kepuasan konsumen dapat ditingkatkan dan juga informasi mengenai pesaing perusahaan.

Di Indonesia, 70,8 persen dari perusahaan merupakan usaha mikro dan kecil (UMK) mempekerjakan lebih 60 persen dari seluruh tenaga kerja (BPS, 2011). Angka-angka ini mengindikasikan bahwa UMK sangat penting dalam menciptakan lapangan pekerjaan dan mendorong pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan. Seperti kebanyakan unit usaha kecil lainya, UMK kurang dikelola secara profesional. Hal ini tidak lepas dari banyaknya permasalahan yang dihadapi usaha kecil pada umumnya. Permasalahan tersebut antara lain: kekurangan modal, ketidakpastian pasar, mutu produk yang akan dijual, ketidakpastian kelangsungan hidup perusahaan pada tahun-tahun awal (Supraptini, 2011). Perubahan orientasi usaha dari orientasi produksi dan penjualan menuju orientasi pasar juga diperlukan pada Usaha Mikro dan kecil (UMK). Beberapa karakteristik UMK di Indonesia, diantaranya adalah: dikelola secara tradisional, masih berorientasi produksi dan penjualan dibandingkan dengan orientasi pasar (Susilo dan Handoko, 2002).

Hal demikian juga terjadi pada UMK di Kota Samarinda. Kota Samarinda, merupakan ibukota Propinsi Kalimantan Timur, yang memiliki Usaha Mikro dan kecil (UMK) yang cukup besar. Dinas Perindagkop Propinsi Kalimantan Timur, pada Tahun 2010 mencatat 16.198 UMK

berusaha pada sektor Industri pertanian, 1.464 berusaha pada sektor Industri non pertanian, 2.017 pada sektor perdagangan, dan 1.763 pada sektor aneka jasa. Dari berbagai sub sektor UMK, Kota Samarinda merupakan yang terbanyak jumlahnya yaitu 2.784 UMK dibandingkan dengan kota - kota lainnya di Propinsi Kalimantan Timur.

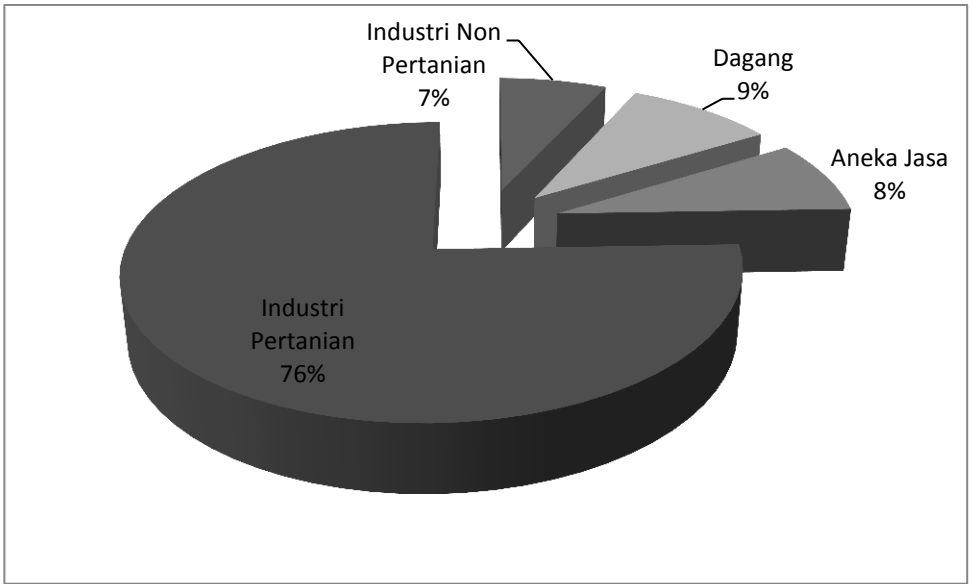
Tabel 1.1 Perkembangan UMK di Kabupaten dan Kota Kalimantan Timur Tahun 2010

No	Kab/Kota	Sektor Usaha				Jumlah
		Industri Pertanian	Industri Non Pertanian	Dagang	Aneka Jasa	
1	Samarinda	2.147	188	255	194	2.784
2	Balikpapan	2.069	179	245	195	2.688
3	Bontang	2.059	180	266	200	2.705
4	Kutai Timur	858	80	88	71	1.079
5	Kutai Barat	979	96	134	77	1.286
6	Kukar	1.071	83	102	94	1.350
7	Pasir	769	67	71	67	974
8	Berau	1.003	92	104	110	1.309
9	Bulungan	764	68	90	62	984
10	Nunukan	954	104	110	118	1.286
11	Tarakan	1.862	162	259	246	2.529
12	Malinau	791	77	105	190	1.163
13	Penajam PU	872	88	188	139	1.287
	Total	16.198	1.464	2.017	1.763	

Sumber: Dinas Perindagkop Provinsi Kalimantan Timur, 2011

Berikut ini adalah gambar jumlah persentase UMK persektor usaha yang tercatat di Dinas Peridangkop Provinsi Kalimantan Timur Tahun 2010.

Gambar 1.1 Jumlah Persentase UMK yang Tercatat di Dinas Perindagkop Provinsi Kalimantan Timur Tahun 2010



Sumber: Dinas Perindagkop Provinsi Kalimantan Timur, 2011

Kota Samarinda merupakan salah satu daerah yang pernah mendapatkan Penghargaan Piala Agakhan Tahun 2004 terhadap keberhasilan Pemerintah Kota dalam pembinaan usaha kecil dan mikro. Perhatian Pemerintah Kota terhadap pembinaan dan pemberdayaan usaha kecil dan mikro Kota Samarinda relatif cukup besar. Pembinaan usaha kecil dan mikro diantaranya melalui: pendataan, regulasi seperti pemberian pinjaman modal (Perda Kota Samarinda No. 08 Tahun 2008), fasilitator pameran produk industri, pelatihan dan kerjasama seperti dengan bank. Penyebaran usaha kecil dan mikro di wilayah perkotaan memberikan dukungan kemudahan dalam pendataan dan pengembangan usaha yang dilakukan pemerintah daerah. Kota Samarinda sebagai pusat pemerintahan, ekonomi dan perdagangan juga memberikan potensi pasar terhadap usaha kecil dan mikro di perkotaan. Kawasan perkotaan

mempunyai daya tarik terhadap sarana prasarana pendukung kegiatan ekonomi. Fasilitas dan potensi tersebut menjadi peluang terhadap perkembangan usaha kecil dan mikro di wilayah perkotaan.

Tabel 1.2 Perkembangan UMK di Kota Samarinda Tahun 2007 – 2010

No	Bidang/Sektor	Jumlah Unit Usaha				Rata – Rata Pertumbuhan (%)
		2007	2008	2009	2010	
1	Industri Pertanian	1.445	1.583	1.877	2.147	42.51
2	Industri Non Pertanian	168	177	170	188	11.99
3	Dagang	230	241	248	255	10.51
4	Aneka Jasa	167	174	187	194	15.41
	Rata-Rata	502.5	543.75	620.5	696	20.10

Sumber: Dinas Perindagkop Provinsi Kalimantan Timur, 2011

Potensi UMK di Kota Samarinda diantaranya adalah industri tenun ikat, kerajinan batu permata, kerajinan bordir, kerajinan manik-manik, kayu olahan dan rotan, batik, keramik, kerajinan bahan natural dan olahan produk pangan. Kota Samarinda mempunyai beberapa komoditi lokal warisan nenek moyang, seperti dalam bentuk: kerajinan ukir, anyaman rotan, tenun, batik, bordir, manik-manik dan makanan khas Kalimantan Timur. Pemasaran produk-produk tersebut selain di dalam negeri juga telah merambah ke berbagai negara di dunia. Kerajinan tenun ikat dan batik mempunyai seni tradisi turun-temurun, sebagian hanya digunakan dalam acara khusus ritual/tradisi daerah pedalaman khususnya suku dayak sampai saat ini. Tenun tersebut digunakan untuk beraneka macam bahan baju, kopiah, hiasan dinding dan lain sebagainya. Kerajinan bordir yang semula hanya terbatas sebagai kegiatan pengisi waktu luang bagi ibu-ibu rumah tangga (*home industri*) dengan menggunakan peralatan

sederhana. Saat ini berkembang dengan teknologi tinggi baik dalam pembuatan desain maupun proses produksi menjadi produk bernilai tinggi yang banyak digemari masyarakat. Keramik Kalimantan Timur mempunyai ciri khas tradisional dan menampilkan identitas yang kuat dan keunikan keramiknya dengan berbagai bentuk ornamen dan hiasan, sehingga jenis keramik produksi Kalimantan Timur tidak ditemukan di tempat lain bahkan dunia.

Tabel 1.3 Komoditas UMK di Kota Samarinda Tahun 2011

No.	Kelompok Komoditi	Komoditi/Produk
1	Kayu Olahan	Piring kayu, mandau, peti, sumpit, tugal, burung enggang, tempat lilin, baki, dakon, topeng
2	Mebelair	Komponen interior dan eksterior bangunan
3	Kerajinan Rotan	Konveksi dan interior dari bahan rotan
4	Manik-manik	Taplak meja, sal, anyaman manik, baju adat, topi, tas, sarung, gendongan, dasi, aksesoris, tempat tissue, anjat, kalung, sarung mandau, tempat HP, bakul
5	Batik	Kain batik khas Samarinda
6	Tenun	Tenun khas Samarinda
7	Bordir	Baju, taplak meja, kebaya, kain, sprei, selendang, kerudung, souvernir
8	Batu Permata	Cincin, kalung, anting, bros, gelang, ikat pinggang, assesoris lainnya
9	Keramik	Keramik tempurung kelapa, guci, asbak, kendil, pot bunga, poci, pas, souvenir
10	Bahan Natural	Anyaman untuk konveksi dan interior dari bahan natural
11	Produk Olahan Pangan	Amplang, lempok durian, abon ikan bandeng, ikan ambalat, udang, krupuk teri ambalat, daun ubi rambat, dodol rumput laut, keripik daun bayam, brownis pisang, dendeng ikan, dendeng kepiting

Sumber: Dinas Perindagkop dan UMK Provinsi Kalimantan Timur, 2011

UMK di kota Samarinda pada umumnya merupakan bisnis keluarga, dikerjakan secara turun-temurun dan sebagian merupakan usaha

sampingan, modal berasal dari keluarga, kerabat, pedagang perantara, Pemkot Samarinda, Bank dan lembaga finansial lainnya. Hasil produk olahan tersebut pada umumnya dipasarkan pada pasar lokal (di jual di rumah, toko swalayan, toko makanan jajanan dan toko/tempat makanan oleh-oleh khas daerah) dan sebagian komoditas telah merambah pasar ekspor seperti: Malaysia, Singapura, Jepang, Spanyol dan Amerika. Tenaga kerja berasal dari anggota keluarga sendiri atau tetangga di lingkungan sekitar.

Pertumbuhan UMK di kota samarinda tampaknya tidak dibarengi dengan pertumbuhan volume penjualan. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa dalam perkembangan permintaan produk selama 3 tahun terakhir dari 350 sampel UMK yang diperoleh hanya 70% diantaranya yang mengalami pertumbuhan penjualan sedangkan sisanya sekitar 30% tidak mengalami pertumbuhan volume penjualan (statis) bahkan diantaranya mengalami penurunan volume penjualan sehingga hal ini mempengaruhi PDRB di kota Samarinda.

Permasalahan yang dihadapi UMK di Kota Samarinda pada umumnya sebagian besar UMK masih berorientasi produksi dan penjualan dengan akses pasar yang rendah, posisi tawar yang rendah baik terhadap *supplier* maupun *buyer* atau pihak-pihak yang mempunyai akses pasar. Kendala manajemen yang dialami oleh para wirausaha antara lain adanya ketidakteraturan dalam memproduksi karena disamping akses pasar, beberapa usaha hanya bersifat pekerjaan

sambilan. Sebagai usaha warisan turun temurun mempunyai kelebihan dalam aspek lokalitas, namun sering memberikan kendala manajemen yaitu dikerjakan secara tradisional (Anonim, wawancara, 23 Desember 2011).

Rendahnya akses pasar dan rendahnya inovasi menyebabkan permintaan pasar yang rendah, karena produk yang dijual dari sisi bentuk maupun modelnya tidak mengikuti perkembangan zaman. Tenaga kerja yang dipekerjakan sebenarnya telah memiliki keahlian yang cukup, tetapi keahlian tenaga kerja lebih banyak hanya untuk jenis produk yang biasa dikerjakan. Dari tahun ke tahun wirausaha melakukan proses produksi secara tradisional dan merupakan usaha warisan turun temurun, sehingga peningkatan pada kualitas dan kuantitas produksi sangat kecil. Di sisi lain untuk mengubah sikap tradisional wirausaha sangat sulit karena rendahnya pendidikan mereka. Perubahan orientasi usaha dari orientasi produksi dan pemasaran secara tradisonal ke orientasi pasar bagi UMK sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja bisnis dan keunggulan bersaing pada masa-masa akan datang sehingga UMK bisa berkembang dan tidak hanya statis bahkan mengalami penurunan seperti data yang didapatkan dalam penelitian ini, dimana angka 30% menurut penulis merupakan angka yang cukup signifikan, apabila tidak ada perhatian dari berbagai pihak boleh jadi angka ini akan semakin meningkat karena persaingan bisnis saat ini semakin tinggi.

3. Kesenjangan Penelitian

a. Penelitian Orientasi Pasar pada UMK

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian tentang orientasi pasar pada usaha kecil namun penelitian tersebut masih sangat terbatas apalagi dengan latar belakang pada negara yang sedang berkembang (McLarty, 1998; Kuada dan Buatsi, 2005). Karakteristik UMK sangat berbeda dengan usaha besar. UMK mempunyai karakteristik seperti: peran pemilik yang sekaligus sebagai manajer, fleksibilitas usaha, usaha keluarga dan organisasi yang sederhana. Hal tersebut akan memudahkan pengumpulan, distribusi dan dalam merespon pasar dibandingkan perusahaan skala besar. Namun, pada umumnya industri skala kecil dalam negara berkembang dikerjakan dengan manajemen tradisional dan belum berorientasi pasar.

Penelitian orientasi pasar pada umumnya, lebih banyak dilakukan di negara maju (seperti dilakukan oleh: Narver dan Slater, 1990; Jaworski dan Kohli, 1993; Greenley, 1995; Castro et al., 2005) meskipun banyak juga di lakukan di negara berkembang (seperti dilakukan oleh: Ngansathil, 2001; Zebal, 2003). Padahal dinamika pasar pada negara-negara berkembang sangat berbeda dengan dinamika pasar pada negara-negara industri.

Cowley dan Stanton (2010) berpendapat bahwa permasalahan pemasaran di industri skala kecil adalah unik dan memerlukan solusi yang unik pula. Peran manajemen puncak, karakteristik organisasi dan

dinamika organisasi dapat berbeda antara perusahaan kecil dan besar yang dapat mempengaruhi pengembangan orientasi pasar. Koordinasi lintas fungsi pada UMK sebagai salah satu elemen orientasi pasar bukan merupakan koordinasi antar departemen. Koordinasi lintas fungsi lebih pada koordinasi lingkup eksternal organisasi seperti dengan pemerintah dan koperasi. Banyak alasan yang membuat implementasi konsep pemasaran pada usaha kecil berbeda dengan perusahaan besar.

b. Faktor-Faktor Orientasi Pasar

Beberapa riset awal orientasi pasar (seperti dilakukan oleh: Narver dan Slater, 1990; Jaworski dan Kohli, 1993; Appiah-Adu, 1998) maupun riset terbaru dari orientasi pasar (seperti dilakukan oleh: Kirca *et al.*, 2005; Shoham et al., 2005; Grinstein, 2008; Viera, 2010) telah banyak menemukan kesepakatan dalam klasifikasi faktor internal dan eskternal sebagai faktor-faktor orientasi pasar. Namun, riset mereka tidak dilakukan pada usaha skala kecil. Sashittal dan Jassawalla (2001) menemukan dalam penelitian mereka bahwa pelaksana pemasaran di perusahaan kecil memerlukan improvisasi dan adaptasi dalam strategi dan kegiatan pemasaran. Menurut mereka, sifat dan tingkat improvisasi dan adaptasi pemasaran menentukan tingkat orientasi pasar, pertumbuhan dan efektivitas strategis. O'Dwyer et al. (2009) menyatakan bahwa pengaruh variabel tertentu dan yang sesuai dengan konteks UMK perlu dirumuskan bahwa kegiatan pemasaran di UMK dibentuk melalui proses di mana

pesaing, pelanggan, lingkungan bisnis dan sumber daya yang terbatas diperhitungkan.

c. Penelitian Dampak orientasi Pasar

Meskipun banyak riset menemukan hasil yang signifikan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja (seperti dilakukan oleh: Castro et al., 2005; Jain dan Bhutia, 2007. Cano, et al., 2004; Kirca *et al.*, 2005; Shoham et al., 2005; Grinstein, 2008; Viera, 2010), namun temuan riset lainnya belum menemukan hasil yang konsisten. Wilkinson (2005) berpendapat bahwa bahwa melakukan orientasi pasar pada pelanggan saat ini belum tentu selalu berdampak positif. Dalam konteks tertentu, seperti tipe adopsi teknologi yang tidak tepat, mendengarkan dan merespon pelanggan saat ini justru menyesatkan. Beberapa penelitian tidak berhasil membuktikan bahwa orientasi pasar mampu meningkatkan kinerja bisnis (Jaworski dan Kohli, 1993; Deshpande *et al.*, 2000, Harris, 2002). Pada umumnya, kinerja bisnis dipakai sebagai variabel dependen dalam riset-riset manajemen dan pemasaran; namun kinerja itu sendiri sebetulnya juga mempengaruhi orientasi pasar, baik secara positif maupun negatif (Uncles, 2000).

Berdasarkan uraian diatas maka riset orientasi pasar untuk UMK menjadi lebih menarik dilakukan. Pertama adalah berkaitan dengan kebutuhan perubahan orientasi usaha UMK dari orientasi produksi ke orientasi pasar. Kedua adalah untuk pengembangan model Orientasi Pasar yang sesuai dengan karakteristik UMK. Ketiga adalah untuk

memperbaiki sejumlah kelemahan konseptual, pengukuran dan metodologikal dalam riset Orientasi Pasar saat ini. Selain itu, temuan-temuan yang diperoleh juga relatif beragam. Kesemuanya ini membuka peluang dan motivasi bagi peneliti untuk menelaah lebih lanjut topik yang satu ini.

B. Rumusan Masalah

Permasalahan UMK di Kota Samarinda, diantaranya adalah masih berorientasi produksi dan penjualan dibandingkan dengan orientasi pasar dengan daya tawar rendah baik terhadap *suplier* dan *buyer* (pasar). Lemahnya penguasaan pasar merupakan satu dari beberapa permasalahan utama yang dialami UMK. Perubahan orientasi pemasaran dari orientasi produksi ke orientasi pasar sangat diperlukan dalam pengembangan UMK.

Orientasi pasar adalah variabel penting dalam mencapai keberhasilan jangka panjang dalam masa akan datang dan dalam kondisi lingkungan bisnis sangat kompetitif (Jaworski & Kohli, 1990; Narver & Slater, 1990, Cano, et al., 2004; Kirca *et al.*, 2005; Shoham et al., 2005; Grinstein, 2008; Viera, 2010). Berkaitan dengan hal tersebut, banyak penelitian telah dilakukan seperti di AS, UK dan di negara-negara industri lainnya yang memperjelas pentingnya orientasi pasar dalam mencapai kinerja (Jaworski & Kohli, 1990; Narver & Slater, 1990, Cano, et al., 2004; Kirca *et al.*, 2005; Shoham et al., 2005; Grinstein, 2008; Viera, 2010). Namun beberapa riset orientasi pasar masih belum menemukan hasil

yang konsisten, baik berkaitan dengan konseptual, pengukuran dan metodologikal dan temuan yang diperoleh.

Berdasarkan pemikiran diatas, masalah penelitian yang akan dikaji dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah manajer-pemilik usaha, karakteristik organisasi, dan dinamika organisasi mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap orientasi pasar pada UMK
2. Apakah variabel orientasi pasar mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis pada UMK .
3. Apakah peran lingkungan eksternal sebagai variabel moderating dalam hubungan orientasi pasar dengan kinerja bisnis pada UMK .
4. Apakah manajer-pemilik usaha, karakteristik organisasi, dan dinamika organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja bisnis melalui orientasi pasar pada UMK

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh manajer-pemilik usaha, karakteristik organisasi, dan dinamika organisasi terhadap orientasi pasar pada UMK
2. Untuk menganalisis pengaruh variabel orientasi pasar terhadap kinerja bisnis pada UMK .

3. Untuk menganalisis pengaruh peran lingkungan eksternal sebagai variabel moderating dalam hubungan orientasi pasar dengan kinerja bisnis pada UMK.
4. Untuk menganalisis pengaruh manajer-pemilik usaha, karakteristik organisasi, dan dinamika organisasi terhadap kinerja bisnis melalui orientasi pasar pada UMK .

D. Kegunaan Penelitian

Secara teoritis penelitian ini ingin menguji kembali faktor-faktor kunci dalam pengembangan Orientasi Pasar yang sesuai kondisi Usaha skala Mikro dan Kecil (UMK) serta dampaknya terhadap kinerja bisnis UMK serta berpengaruh secara tidak langsung terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Kontribusi disertasi ini terdiri dari pemahaman yang lebih mendalam tentang peran dan praktek orientasi pasar, dan dampaknya pada UMK, dengan demikian diharapkan diperoleh pengembangan teori pemasaran dengan mengacu pada konteks tersebut. Pemasaran di perusahaan-perusahaan besar berbeda dari praktek pemasaran di UMK. Sehingga, terdapat kebutuhan untuk meneliti pemasaran di UMK dalam rangka untuk mengembangkan teori orientasi pemasaran sesuai dengan konteks perusahaan kecil.

Secara praktis, penelitian ini berupaya untuk mengembangkan model strategi peningkatan kinerja bisnis UMK. Melalui pengembangan model tersebut maka efektifitas dan efisiensi strategi pemasaran UMK saat ini dapat diidentifikasi. Hasil penelitian ini akan merekomendasikan baik terhadap pelaku kebijakan maupun pelaku pasar tentang pentingnya

orientasi pasar, orientasi pesaing, koordinasi dan kerjasama berbagai pihak dalam pengembangan UMK. Melalui peningkatan Kinerja Bisnis maka secara tidak langsung akan memberikan dampak pada keunggulan bersaing yang berkelanjutan dari UMK dapat tercipta jika didukung bahan baku yang melimpah, akses pasar, pemahaman pasar, iklim persaingan yang sehat (seperti antara produsen dengan *buyer* atau pihak-pihak yang mempunyai akses pasar), semangat inovasi dan responsif terhadap perkembangan teknologi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Orientasi Pasar

1. Sejarah dan Pengertian Orientasi Pasar

Zebal (2003) mengklasifikasikan periode pemasaran dalam era beorientasi produksi, era berorientasi orientasi penjualan, era berorientasi pemasaran dan era orientasi pasar. Era beorientasi produksi mulai dikenal sejak 1870-an sampai 1930-an. Pada periode ini fokus produksi besar-besaran dilakukan untuk memenuhi kendala persediaan terhadap pemenuhan permintaan barang-barang industri yang jauh lebih besar. Pada periode berikutnya efisiensi menjadi isu penting dan permasalahan distribusi mulai menjadi fokus. Sejak terjadinya depresiasi pada periode tahun 1930-an terjadi perubahan dari orientasi produksi massal ke dalam orientasi penjualan. Nilai barang mengalami penurunan terhadap nilai mata uang dan mengubah orientasi perusahaan terhadap penjualan produk dan pelayanan.

Era berorientasi pemasaran dimulai pada Tahun 1950-an. Ketika perusahaan memerlukan fungsi marketing untuk meningkatkan penjualan. Meskipun konsep pemasaran telah dikembangkan pada dekade 1950-an, baru pada dekade 1990-an studi empiris mulai dilakukan untuk menelaah dampak konsep pemasaran strategi dan kesuksesan bisnis. Pelopor utamanya adalah Jaworski dan Kohli (1990, 1993) dalam artikel mereka "*Market orientation: The construct, research propositions, and managerial*

implications" dan "*Market orientation: antecedents and consequences*", serta Narver dan Slater (1990) dalam artikel mereka "*The effect of market orientation on business profitability* ".

Orientasi pasar (*market orientation*) merupakan ukuran perilaku dan aktivitas yang mencerminkan implementasi konsep pemasaran. Menurut Jaworski & Kohli (1990), istilah "*market orientation"* yang dipilih dan bukannya "*marketing orientation"* atas dasar pertimbangan tertentu. Istilah *market orientation* mengklarifikasikan bahwa konsep ini bukan semata-mata tanggung jawab atau perhatian fungsi pemasaran, namun semua departemen berpartisipasi dalam pengumpulan, penyebarluasan dan penindaklanjutan intelijensi pasar. Selain itu, *market orientation* berfokus pada pasar (*markets*) yang mencakup pelanggan dan faktor-faktor atau kekuatan-kekuatan yang mempengaruhinya. Dengan demikian, bila istilah *marketing orientation* yang dipakai, justru maknanya jadi terlampau sempit. Slater (2001) mendukung Jaworski & Kohli (1990) dan berpendapat bahwa orientasi pasar bukanlah suatu orientasi pemasaran, bisnis telah berorientasi pasar ketika seluruh organisasi memegang nilai-nilai yang yang dimiliki organisasi dan ketika semua proses bisnis telah diarahkan untuk menciptakan dan memenuhi nilai pelanggan.

Narver & Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya bisnis yang mampu secara efektif dan efisien menciptakan perilaku karyawan sedemikian rupa sehingga menunjang upaya penciptaan nilai superior bagi para pelanggan. Perusahaan dikatakan

berorientasi pasar (*market oriented*) jika budaya perusahaan tersebut secara sistematis dan menyeluruh ditujukan untuk memberikan superior value bagi pelanggan secara terus menerus. Penciptaan dan pengembangan *superior value* bagi pelanggan dibangun melalui pengumpulan dan koordinasi informasi tentang pelanggan, pesaing, dan faktor-faktor lain yang ditengarai mempengaruhi pasar secara signifikan (misalnya, pemasok dan pemerintah). Oleh karena itu, orientasi pasar dapat dipandang sebagai budaya organisasi yang berorientasi eksternal (Slater & Narver, 1994) dimana orientasi pelanggan dan pesaing serta koordinasi antar fungsi intraperusahaan merupakan manifestasi dan ukuran budaya perusahaan yang berorientasi pasar (Naver et al, 1998).

2. Perspektif Orientasi Pasar

Hou (2008) mengklasifikasikan delapan perspektif orientasi pasar terdiri dari pendekatan: perspektif pengambilan keputusan (*the decisionmaking perspective*), perspektif intelejensi pasar (*the market intelligence perspective*), perspektif perilaku kultural (*the culturally based behavioral perspective*), perspektif berfokus strategi (*the strategic focus perspective*), perspektif berorientasi pelanggan (*the customer orientation perspective*), perspektif berbasis sistem (*the system-based perspective*), perspektif pembelajaran organisasi berbasis pasar (*the market based organizational-learning perspective*) dan perspektif hubungan pelanggan (*the customer relationship perspective*). Zebal (2003) mengklasifikasikan lima perspektif orientasi pasar sebagai implementasi konsepsi pemasaran,

terdiri dari: perspektif pengambilan keputusan, perspektif inteligensi pasar, perspektif perilaku secara kultural, perspektif strategis, dan perspektif orientasi pelanggan.

Meskipun banyak perspektif orientasi pasar, namun sejauh ini konseptualisasi dan pengukuran orientasi pasar didasarkan pada dua perspektif utama (Tjiptono, 2008). Pertama, perspektif kultural berfokus pada norma-norma dan nilai-nilai organisasi (budaya organisasi) yang mendorong perilaku yang konsisten dengan orientasi pasar dikenal dengan strata MKTOR yang dikembangkan oleh Naver & Slater (1990). Narver & Slater (1990) mengidentifikasi tiga komponen utama orientasi pasar, yakni orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi (*inter-functional coordination*). Best (2000) berpendapat bahwa, suatu bisnis yang berorientasi pasar memiiiki tiga karakteristik manajemen berikut: (a) *Customer Focus*: Suatu obsesi dengan cara mengerti kebutuhan pelanggan dan memuaskan pelanggan, (b) *Competitor Orientation*: Secara berkesinambungan mengenali sumber keunggulan, posisi kompetitif, dan strategi marketing competitor, (c) *Team Approach*: Tim lintas fungsi yang berdedikasi untuk mengembangkan dan memberikan solusi kepada pelanggan.

Kedua, perspektif behavioral berkonsentrasi pada proses atau perilaku organisasional strata MARKOR dikembangkan oleh Jaworski & Kohli (1990). Strata MARKOR terdiri atas tiga aktivitas utama: (1) pengumpulan intelijensi pasar secara sistematik menyangkut kebutuhan

pelanggan saat ini dan masa depan; (2) penyebarluasan intelijensi pasar kepada semua unit/departemen organisasi; dan (3) merancang dan mengimplementasikan respon organisasi terhadap intelijensi pasar secara terkoordinasi dan menyeluruh (Jaworski & Kohli, 1990).

Tabel 2.1 Komponen *Market Orientation* (MO)

No.	SKALA MARKOR*		SKALA MKTOR*	
	KOMPONEN	DESKRIPSI	KOMPONEN	DESKRIPSI
1.	Pengumpulan intelijensi pasar	Memantau dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan dan preferensi konsumen, baik dalam konteks saat ini maupun masa datang.	Orientasi Pelanggan	Pemahaman yang memadai atas pembeli sasaran agar mampu menciptakan nilai superior bagi mereka secara berkesinambungan.
2.	Distribusi intelijensi pasar	Intelijensi pasar dikornunikasikan dan disebarluaskan kepada semua departemen dan individu relevan dalam organisasi	Orientasi Pesaing	Perusahaan memahami keunggulan dan kelemahan jangka pendek serta kapabilitas dan strategi jangka panjang para pesaing utama saat ini dan pesaing potensial
3.	Responsivitas atas Intelijensi pasar	Tindakan yang diambil untuk merespon intelijensi yang telah dikumpulkan dan disebarluaskan secara internal	Koordinasi antar fungsi	Pemanfatan sumber daya perusahaan secara terkoordinasi dalam rangka menciptakan nilai superior bagi para pelanggan sasaran

Sumber :
* Strata MARKOR dikembangkan oteh Jaworski & Kohli (1990).
** Strata MKTOR dikembangkan oleh Naver & Slater (1990).

Orientasi pelanggan merupakan pemahaman yang cukup terhadap para pembeli sasaran agar mampu menciptakan nilai yang lebih superior bagi mereka secara kontinyu dan menciptakan penampiian yang lebih superior bagi perusahaan (Narver dan Slater, 1990). Memang disadari bahwa seorang *marketer* memiliki dua cara menciptakan nilai untuk pelanggan. Pertama, meningkatkan keuntungan-keuntungan bagi

pelanggan dalam kaitan dengan biaya-biaya pelanggan. Kedua, mengurangi biaya-biaya pelanggan dalam kaitan dengan keuntungan-keuntungan penjual. Dalam kerangka ini orientasi pelanggan diarahkan pada kemampuan memahami biaya-biaya yang dikeluarkan dan biaya-biaya yang didapatkan dalam proses penjualan secara tepat dengan tetap mempertimbangkan keuntungan penjualan sekaligus pembentukan *customer value* yang positif.

Dengan menggunakan pendekatan teori yang digambarkan oleh Zaltman, LeMasters dan Heffring (1982), Kohli dan Jaworski (1990) merumuskan orientasi pasar sebagai tiga rangkaian yang diciptakan dari aktivitas: (1) pengumpulan dari intelijensi pasar mengenai kebutuhan konsumen sekarang atau yang akan datang; (2) penyebarluasan intelijensi lintas departemen; dan (3) daya tanggap organisasi terhadap intelijensi pasar. Titik awal dari orientasi pasar adalah dimulai dari inteligensi pasar/pencarian informasi tentang pasar. Yang dimaksud dari inteligensi pasar/pencarian informasi tentang pasar adalah tidak sekedar menangkap pernyataan verbal dari konsumen tentang kebutuhan dan keinginan mereka, tetapi juga menyangkut analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan dan preferensi konsumen serta analisis terhadap faktor-faktor seperti regulasi pemerintah, teknologi, kompetitor serta faktor lingkungan yang lainnya termasuk di dalamnya aktivitas pengamatan lingkungan. Apabila dipahami lebih mendalam, orientasi pemahaman konsumen, orientasi kepuasan pelanggan, orientasi

pelanggan, orientasi pesaing, dan orientasi kompetitif pada hakikatnya merupakan kegiatan yang ditujukan untuk memperoleh/menggenerasikan informasi mengenai pembeli, pesaing, dan hal lainnya berkaitan dengan target pasar yang dituju. Inteligensi pasar diperoleh atau digenerasikan perusahaan melalui kegiatan-kegiatan seperti: pertemuan dan diskusi dengan konsumen dan mitra dagang, analisa laporan penjualan, analisis data base konsumen dan hasil-hasil penelitian formal seperti survey perilaku konsumen dan tes respon pasar. Salah satu cara untuk inteligensi pasar adalah dengan melakukan open house, pelanggan diundang untuk berkunjung ke perusahaan untuk meninjau proses produksi, berinteraksi dengan karyawan, mengetahui proses produksi dan kegiatan lain yang berkaitan dengan seluruh proses di perusahaan. Pendekatan ini tidak hanya membantu perusahaan untuk mengetahui motivasi beli dari pelanggan tetapi juga membantu pelanggan untuk memahami proses yang berlangsung di perusahaan. Ada dua hal yang akan muncul dari kegiatan ini, yaitu: hal ini akan menumbuhkan kesan kepada pelanggan bahwa orang-orang di perusahaan tertarik dengan usaha kita, dan menumbuhkan kesan pula pada orang-orang di perusahaan bahwa memang ada pembeli yang akan membeli produk kita, dengan kata lain *our people learn, but our customers are educated at the same time* (Kohli dan Jaworski, 1990). Proses pencarian informasi tentang pasar tidak semata-mata dilakukan oleh bagian pemasaran saja, tugas ini merupakan

tugas kolektif bagi semua individu dan bagian di dalam perusahaan untuk mengumpulkan informasi/inteligensi tentang pasar.

Indikator orientasi pasar selanjutnya adalah penyebaran informasi tentang pasar. Setelah informasi tentang pasar yang dapat berupa semua informasi tentang konsumen, pesaing, peraturan pemerintah, dan lain sebagainya yang berkaitan dengan target pasar yang dituju telah digenerasikan/dikumpulkan, lalu informasi tersebut dikembangkan dan disebarkan ke seluruh organisasi. Penyebaran hasil inteligensi pasar diharapkan efektif karena mempunyai peran yang menentukan dalam pengambilan tindakan-tindakan yang akan diambil oleh tiap-tiap bagian dalam perusahaan, dalam hal ini penyebaran informasi tidak semata-mata dilakukan oleh bagian pemasaran saja. Dalam proses usaha merespon keinginan pasar secara efektif, dibutuhkan partisipasi dari seluruh bagian organisasi, R&D mendesain dan mengembangkan produk baru, bagian produksi meningkatkan kapasitas produksi dan memproses produk, bagian pembelian membeli material, keuangan membiayai aktivitas, dan lain sebagainya. Dan untuk menuju itu diperlukan penyebaran informasi yang merata ke seluruh organisasi, informasi yang dikumpulkan harus dikomunikasikan, disebarkan, dan mungkin dibahas secara mendalam dalam suatu pertemuan khusus. Penyebaran informasi bisa dilakukan melalui media perusahaan seperti majalah intern, saling bertukar cerita tentang pelanggan, kondisi pesaing, kondisi pasar dan lain sebagainya. Penyebaran informasi atau inteligensi pasar yang efektif sangat penting

karena ini menyediakan dasar berbagi informasi yang diselenggarakan dengan persetujuan bersama untuk melakukan tindakan bagi departemen yang berbeda.

Dan indikator terakhir dari orientasi pasar adalah responsiveness, yang dimaksud adalah tindakan-tindakan yang diambil oleh perusahaan dalam merespon inteligensi pasar yang telah digenerasikan dan telah disebarkan ke seluruh fungsi-fungsi perusahaan. Adalah hal yang sia-sia jika perusahaan mampu mengumpulkan informasi, menyebarkan ke seluruh organisasi, tetapi terlambat atau tidak mampu merespon informasi tersebut. Responsivitas digambarkan sebagai berikut, perusahaan mengikuti keinginan pelanggan, perusahaan berusaha mengumpulkan data, melakukan riset, membuat produk baru/melakukan inovasi berdasarkan riset tersebut, dan mempromosikan produk tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa responsiveness dilakukan melalui cara-cara: melakukan seleksi terhadap target pasar, mendesain dan menawarkan produk/layanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan untuk saat ini maupun yang akan datang, dan memproduksi, mendistribusikan, dan mempromosikan produk dalam usaha mendapatkan tanggapan pelanggan yang sesuai harapan.

3. Orientasi Pasar di UMK

Pengembangan orientasi pasar memerlukan perubahan budaya organisasi sehingga setiap karyawan mengadopsi pemahaman bahwa tujuan organisasi adalah untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan

(Farrell, 2000). Gebhart et al. (2006) berpendapat bahwa penciptaan orientasi pasar berjalan melalui proses empat tahap yang mencakup 1) inisiasi, 2) rekonstruksi, 3) pelembagaan dan 4) pemeliharaan. Gebhart e*t. al* (2006) menggambarkan proses yang dimulai dengan pengakuan (inisiasi) adanya ancaman eksternal, terhadap beberapa manajer untuk rencana perubahan. Rencana ini kemudian dipresentasikan kepada seluruh organisasi (tahap rekonstruksi). Satu set nilai-nilai dan norma yang baru dikembangkan bersama pengalaman pasar dalam rangka untuk memberi komitmen terhadap perubahan. Pada tahap selanjutnya (tahap pelembagaan) merupakan tahapan untuk mengubah kelembagaan dalam struktur, proses dan imbalan formal organisasi. Mekanisme terakhir yaitu tahap pemeliharaan merupakan tahap mempertahankan orientasi pasar yang telah dibangun.

McPherson (2007) menemukan bahwa perusahaan kecil mengikuti beberapa bentuk filosofi pelanggan sendiri dan bersifat informal yang berbeda dengan perusahaan skala besar. Dalam temuan empiris telah menemukan bahwa UMK telah berorientasi pelanggan, tetapi mempunyai jangka waktu pengembangan orientasi pasar yang lebih pendek, misalnya, sesuai dengan orientasi pasar, kebutuhan pelanggan diamati dan dinilai melalui pengembangan produk dan layanan secara konsisten, sedangkan perusahaan kecil manajer-pemilik usaha biasanya melakukan sebaliknya yaitu mengembangkan pelayanan dan kemudian mencoba untuk menemukan pasar (Stokes 2000).

Pemilik usaha yang sekaligus berperan dalam manajemen usaha kecil mempunyai peran dalam mengadopsi orientasi pasar. Barnes (2001) menyarankan bahwa suasana berorientasi pelanggan di sebuah perusahaan kecil biasanya hasil dari gaya manajer-pemilik usaha. Dia menyatakan bahwa kontak erat antara pemilik dan karyawan dapat mempengaruhi gaya personil secara keseluruhan dan membangun hubungan pelanggan dalam banyak kasus merupakan dampak dari kepribadian pemilik. Peran penting dari manajer-pemilik usaha dalam pemasaran UMK telah diakui, arti perilaku berorientasi pasar pada tingkat individu telah diteliti. Tregear (2003) mengusulkan bahwa untuk orientasi pasar pada level individu berarti adopsi pola pikir atau filsafat untuk memuaskan kebutuhan pelanggan dan sebagainya serta untuk mendapatkan keuntungan dan pertumbuhan.

Banyak UMK tertarik pada informasi pelanggan dan pesaing agar mampu mengidentifikasi posisi mereka dengan pesaing, namun, pada saat yang sama, hanya UMK dengan kewirausahaan yang terlihat aktif dalam akuisisi dan pemanfaatan informasi (Keh *et al.*, 2007). Sebagian besar UMK dianggap sebagai oportunistik pada perilaku mereka dalam mencari informasi (Fuelhart dan Glasmeier 2003) dan sumber utama intelijen pasar (Renko et al 2005). Menurut studi yang dilakukan oleh Renko et al. (2005) dilakukan pada UMK bioteknologi, diseminasi intelijen pasar dapat dilakukan dalam suatu perusahaan individu atau dalam jaringan perusahaan. Pada saat yang sama, mereka berpendapat bahwa

interpretasi dari informasi yang dikumpulkan dapat menjadi tantangan di UMK, agar UMK benar-benar mendapatkan keuntungan dari informasi yang harus digunakan (Keh et al. 2007). Dalam analisis empiris mereka, Keh et al. (2007) menemukan bahwa penggunaan informasi sebagai dasar keputusan pemasaran terutama tentang promosi dan lokasi usaha memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan kecil.

Hill (2001) mengidentifikasi beberapa kompetensi yang berhubungan dengan pemasaran yang efektif di UMK dan dikategorikan mereka pada tiga tingkat sehingga masing-masing tingkat yang baru didasarkan pada tingkat yang lebih rendah. Sebagian besar kompetensi juga terkait dengan satu sama lain. Hill (2001) menyoroti penilaian sebagai kompetensi kunci dalam proses pengambilan keputusan. Ia menyatakan bahwa kompetensi penilaian yang baik tertanam dalam kombinasi kompetensi lainnya, seperti kemampuan untuk secara sistematis mengumpulkan dan menggunakan intelijen pasar, kemampuan untuk menganalisa secara obyektif serta hasil dari tindakan sendiri serta kemampuan untuk belajar dari pengalaman

B. Faktor-Faktor Orientasi Pasar

Pendekatan analisis strategi pendekatan *Corporate Strategic Vision* dimulai dari integrasi antara *resource based approach* (internal) dengan *market based approach* (eksternal) akan menghasilkan *integrated based*

approach (internal dan eksternal), yaitu suatu pendekatan yang akan menghasilkan keputusan strategis berupa *Business Strategic Vision*.

a. Faktor Internal

Menurut Jaworski & Kohli (1993), faktor-faktor aspek internal bagi orientasi pasar meliputi tiga faktor utama: manajemen puncak organisasi (pada UMK disesuaikan menjadi Manajer-Pemilik Usaha), karakteristik organisasi, dan dinamika interdepartemen.

1) Manajer-pemilik Usaha

a) Tekanan Manajer-pemilik Usaha

Kepemilikan (*ownership*) adalah kekuasaan yang didukung secara sosial untuk memegang kontrol terhadap sesuatu yang dimiliki secara eksklusif dan menggunakannya untuk tujuan pribadi. Manajemen adalah Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Kepemilikan perusahaan dapat berupa pribadi atau kolektif yang tercermin dalam struktur kepemilikan modal dalam perusahaan. Usaha mikro dan kecil pada umumnya merupakan organisasi yang sederhana, dimana pemilik sekaligus berperan sebagai manajer (*owner-manager*) (Yuan, 2007).

Penekanan manajer terhadap perusahaan untuk berorientasi pasar (seperti dalam jurnal Jaworski & Kohli, 1993; Zebal 2007) dikenal dengan *Top Manajemen Emphasis*. Penekanan (e*mphasis*) merupakan penekanan kepada area terkecil (fokus) yang bisa dikenal *audience*

(dalam hal ini karyawan). *Emphasis* berarti menghilangkan detail-detail yang walaupun bernilai informasi penting, tapi tidak akan diproses bagian visual dari otak. Yang diberi penekanan adalah bagian paling unik yang mampu diingat dalam sekejap.

Pemasaran di perusahaan-perusahaan kecil terkait dengan sikap manajer-pemilik usaha, pengalaman dan keahlian dalam pemasaran (McCartan-Quinn & Carson, 2003). Manajer-pemilik usaha memainkan peran penting dalam pengembangan budaya orientasi pasar di perusahaan (Alpkan *et al.* 2007). Mereka biasanya juga memerankan peran penting dalam pelaksanaan kegiatan yang berorientasi pasar. Mereka sering merupakan pencari dan assimilator informasi (Lybaert, 1998), meskipun mereka mungkin tidak menyadari kebutuhan tersebut (Fuelhart & Glasmeier, 2003). Praktek pemasaran yang dipakai dalam perusahaan kecil juga sangat dipengaruhi oleh keputusan manajer-pemilik usaha (*owner-manager*) serta keterampilan dan kemampuan yang dimiliki manajer-pemilik usaha (O'Dwyer *et al.*, 2009).

Manajer-pemilik usaha pada usaha kecil sering mendefinisikan pemasaran dalam hal yang cukup sempit seperti hanya berkaitan untuk kegiatan menjual dan mempromosikan (Stokes, 2000). Stokes (2000) menyatakan bahwa manajer-pemilik usaha UMK menghabiskan banyak waktu dan sumber daya untuk pemasaran, namun mereka sering menyebutnya dengan nama yang berbeda. Kebutuhan untuk pemasaran diakui, tetapi sering melalui pendekatan yang berbeda,

misalnya, pemasaran dengan cara tradisional berdasarkan pengalaman dan usaha turun temurun, sedangkan konsep 4P tidak banyak mendapat perhatian (McPherson, 2007).

b). Pengambilan Resiko

Resiko adalah akibat atau konsekuensi yang dapat terjadi akibat sebuah proses yang sedang berlangsung atau kejadian yang akan datang. Dalam bidang ekonomi, risiko dapat diartikan sebagai suatu keadaan ketidakpastian, di mana jika terjadi suatu keadaan yang tidak dikehendaki dapat menimbulkan suatu kerugian (Wen-fei, 2004). Pengembangan orientasi pasar akan memberikan sejumlah resiko atas waktu, tenaga dan sumberdaya lainnya yang dikeluarkan untuk merespon kebutuhan dan keinginan pelanggan. Jaworski dan Kohli (1993) menemukan bahwa pengambilan resiko mempunyai hubungan negatif dengan orientasi pasar. Mereka berpendapat bahwa pengembangan pasar memerlukan sejumlah resiko, dan ketika para manajer puncak bukan tipe pengambil resiko (*risk aversion*), akan berkorelasi negatif dengan kemauan organisasi dalam mendengarkan perubahan pilihan pelanggan. *Risk posture* manajemen puncak juga berpengaruh terhadap orientasi pasar. Responsivitas terhadap perubahan kebutuhan pelanggan kerapkali menuntut introduksi produk dan jasa baru untuk memenuhi harapan dan kebutuhan baru. Padahal produk, jasa maupun program pemasaran baru tidak bisa lepas dari risiko kegagalan yang kerapkali jauh lebih besar dibandingkan produk

yang sudah mapan. Oleh sebab itu, kesediaan dan keberanian manajemen puncak untuk mengambil risiko dan menerima kegagalan sebagai sesuatu yang alamiah akan berdampak pada kemampuan mewujudkan orientasi pasar dalam organisasi yang dipimpinnya.

Lancaster dan Van Velden (2004) menemukan bahwa tingkat orientasi pasar akan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan bagaimana manajemen puncak menghandel resiko. Malik dan Naem (2009) menemukan korelasi negatif dan signifikan antara pengambilan resiko dengan pengembangan orientasi pasar. Hubungan dan konflik organisasi secara langsung dihubungkan dengan karakteristik manusia, seperti: tingkat di mana orang-orang berkomunikasi satu sama lain, tingkat dalam berbagi terhadap nilai–nilai, kesediaan untuk memecahkan konflik, dan kesediaan terhadap tanggung-jawab pekerjaan yang mereka lakukan.

Meskipun, studi Pulendran *et al.* (2000) tidak menemukan hubungan penting antara orientasi pasar dan pengambilan resiko, namun studi lain menemukan hubungan penting. Oleh karena itu, dapat disimpulkan pengambilan resiko itu mempunyai suatu pengaruh penting untuk menentukan orientasi pasar perusahaan tertentu dan haruslah diperlakukan sebagai faktor pendahulu orientasi pasar.

c) Pelatihan Manajemen

Pelatihan manajemen berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia secara substansi dipahami sebagai proses

peningkatan potensi atau kemampuan, kompetensi, dan karier (Sudarmanto, 2009). Pelatihan yang berhubungan dengan kinerja memberikan ruang bagi pengembangan dan peningkatan keahlian dan kompetensi yang dapat memberikan dampak langsung kepada kinerja individu atau tim (Dharma, 2011).

Program pelatihan terhadap manajer pemasaran tidak hanya membangun keahlian, tetapi juga meningkatkan kemampuan pelayanan terhadap pelanggan lebih baik dibanding pesaing (Zebal, 2003). Program pelatihan digunakan perusahaan besar terhadap manajer dan staff pemasaran untuk lebih inten terhadap perubahan pasar, perubahan lingkungan dan pengelolaan sumberdaya untuk keunggulan bersaing (Zebal, 2003).

Pada usaha skala kecil, program pelatihan belum diadopsi di sebagian besar UMK dan bahwa salah satu alasannya adalah bahwa banyak manajer-pemilik usaha belum memiliki pelatihan formal dalam pemasaran (Reijonen, 2009). Demikian juga menurut McCartan-Quinn & Carson (2003) yang menemukan bahwa perusahaan kecil memiliki kelemahan tertentu diantaranya berkaitan dengan perencanaan pelatihan pemasaran. Program pelatihan pemasaran bagi perusahaan kecil justru banyak dilakukan oleh pihak eksternal perusahaan, seperti pemerintah lokal dalam pengembangan UMK. Program pelatihan membantu manajer tidak hanya untuk mengembangkan keterampilan tentang pelayanan pelanggan tetapi juga memastikan bahwa mereka

melayani pelanggan lebih baik dan dengan cara yang berbeda dibanding pesaing mereka (Gronhaug, 2002).

Hill (2001) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar dari seseorang yang menghasilkan kinerja yang efektif dan unggul dalam pekerjaan dan yang menunjukkan efektifitas motif, sifat, keterampilan, aspek dari satu citra diri atau peran sosial atau sebagai tubuh pengetahuan yang digunakan oleh orang tersebut. Dia membedakan kompetensi yang terkait dengan seseorang dari kemampuan yang mengintegrasikan keterampilan, kemampuan dan belajar dari beberapa orang. Kompetensi diantaranya dibentuk dengan pendidikan dan pelatihan.

2) Karakteristik Organisasi

Prediktor berikutnya yang mempengaruhi orientasi pasar adalah karakteristik organisasi. Karakteristik organisasi merupakan kondisi internal organisasi yang meliputi sentralisasi, formalisasi, perilaku Politik anggota organisasi, dan sistem penghargaan terhadap pasar (Kirca *et al.,* 2005). Jansen, Van den Bosch and Volberda (2005) mengatakan bahwa karakteristik organisasi seperti desentralisasi, formalitas, dan hubungan diperlukan untuk pengembangan orientasi pasar. Kirca *et al.* (2005) berpendapat bahwa kendala orientasi pasar berhubungan dengan format dan struktur organisasi (formalisasi, sentralisasi, perilaku Politik anggota organisasi, dan sistem penghargaan terhadap pasar). Formalisasi menunjukkan sejauh mana aturan (*rules*) merumuskan peran (*roles*),

hubungan antar wewenang, komunikasi, norma, sanksi, dan prosedur organisasi. Sentralisasi mengacu pada tingkat pendelegasian wewenang dalam organisasi dan tingkat partisipasi anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Sementara itu, sistem imbalan yang menekankan *market-based factors* (seperti kepuasan pelanggan) untuk mengevaluasi dan menentukan remunerasi (kompensasi) karyawan berdampak positif bagi proses pengumpulan dan penyebarluasan intelijensi pasar serta responsivitas organisasi.

a). Formalisasi

Formalisasi adalah aturan-aturan yang berlaku dalam organisasi ini akan menentukan karakteristik operasional organisasi tersebut dan menjadi parameter bagaimana proses organisasional yang berlangsung distandarisasi (Pulendran *et. al*, 2000). Formalisasi didefinisikan sebagai tingkat dimana organisasi merinci aturan dan prosedur yang berkaitan dengan pekerjaan di berbagai situasi sementara pengamatan aturan mengacu pada sejauh mana organisasi secara ketat mengikuti aturan dan prosedur. Dengan kata lain, hal tersebut berarti membangun langkah-langkah seberapa jauh karyawan diawasi agar mereka tidak melakukan pelanggaran apa pun terhadap aturan perusahaan. Formalisasi menunjukkan tingkat sejauh mana sebuah organisasi menyandarkan dirinya kepada peraturan dan prosedur untuk mengatur perilaku dari para pegawainya. Beberapa organisasi beroperasi dengan pedoman yang telah distandarkan secara minimum; yang lainnya, di antaranya organisasi yang

berukuran kecil pun, mempunyai segala macam peraturan yang memerintahkan kepada pegawainya mengenai apa yang dapat dan tidak dapat mereka lakukan.

Semakin formal struktur suatu organisasi, sistem, ataupun prosedur yang berlaku didalamnya, meskipun masih memungkinkan adanya aliran serta pendayagunaan informasi, akan semakin lambat usaha untuk mengumpulkan, menyebarkan, serta mendayagunakan informasi (Pulendran *et. al*, 2000). Formalisasi menunjukkan sejauh mana aturan (*rules*) merumuskan peran (*roles*), hubungan antar wewenang, komunikasi, norma, sanksi, dan prosedur organisasi. Teori formalitas, mengacu pada penjelasan aturan, otoritas dan prosedur yang berlaku. Jaworski & Kohli, (1993) dan Kirca *et al.* (2005) menemukan bahwa formalitas mempunyai hubungan negatif terhadap pengembangan orientasi pasar. Hipotesis yang diajukan oleh diusulkan Kirca *et al.* (2005) adalah suatu bentuk dimana formalitas berkorelasi positif dengan pengembangan orientasi pasar, namun formalitas yang berlebihan akan menurunkan orientasi pasar.

b). Sentralisasi

Sentralisasi menurut Pulendran *et. al* (2000) merefleksikan suatu kondisi dimana kekuasaan dalam mengambil keputusan berada pada satu titik dalam organisasi. Dalam pada itu, delegasi pengambilan keputusan dan partisipasi anggota organisasi dalam mengambil keputusan menjadi sangat terbatas (Pulendran *et. Al,* 2000). Jaworski dan Kohli (1993)

menemukan bahwa sentralisasi berkorelasi secara negatif dengan orientasi pasar secara keseluruhan dan juga kepada tiga komponen orientasi pasar yang diukur dari intelligence generation, intelligence dissemination, dan intelligence responsiveness. Narver dan Slater (1998) mengemukakan pentingnya partisipasi dan pemberdayaan seluruh bagian, fungsi, serta tingkatan organisasi dalam mendorong proses internalisasi nilai inti dari budaya berorientasi pasar. Dari sini dapat ditarik sebuah proposisi bahwa sentralisasi akan berpengaruh negatif terhadap derajad orientasi pasar. Sentralisasi mempertimbangkan di mana letak dari pusat pengambilan keputusan. Di beberapa organisasi, pengambilan keputusan sangat disentralisasi. Masalah-masalah dialirkan ke atas, dan para eksekutif senior memilih tindakan yang tepat. Pada kasus lainnya, pengambilan keputusan didesentralisasi. Kekuasaan disebar ke bawah di dalam hierarki. Sentralisasi dan desentralisasi merupakan dua ujung dari sebuah rangkaian kesatuan (*continuum*). Organisasi cenderung untuk disentralisasi atau cenderung didesentralisasi. Namun, menetapkan letak organisasi di dalam rangkaian keputusan tersebut, merupakan salah satu faktor utama di dalam menentukan apa jenis struktur yang akan ada.

c). Perilaku Politik

Politik organisasional dapat didefinisikan sebagai peningkatan kepentingan pribadi/self interest yang dilakukan dengan sengaja. Politik organisasional melibatkan tindakan-tindakan untuk mempengaruhi yang dilakukan dengan sengaja untuk meningkatakan atau melindungi

kepentingan pribadi dari individu atau kelompok. Individu-individu yang bergabung dalam suatu organisasi dihadapkan pada suatu pilihan, yaitu mengejar kepentingan pribadi atau mencapai tujuan organisasi. Apabila kepentingan pribadi lebih mendominasi daripada kepentingan organisasi, maka perilaku politk menjadi kekuatan yang negatif (Kreitner dan Kinicki, 2005).

Perilaku politik/political behavior adalah aktivitas yang bukan merupakan peran formal seseorang dalam organisasi, tetapi mempengaruhi atau berusaha mempengaruhi, distribusi keuntungan atau kerugian dalam organisasi. Perilaku politik dalam organisasi dapat digolongkan menjadi dua yaitu perilaku politik yang sah dan tidak sah. Perilaku politik yang sah/legitimate political behavior mengacu pada politik sehari-hari yang wajar/norma, misalnya memotong rantai komando, membangun koalisi, menentang keputusan atau kebijakan organisasi dengan mogok kerja, dan menjadi anggota profesi. Sedangkan politik yang tidak sah atau illegitimate political behavior adalah perilaku politik yang menyimpang dari aturan main yang sudah ditetapkan. Misalnya melakukan sabotase, melaporkan kesalahan, berpura-pura sakit agar diizinkan tidak masuk kerja, dan protes-protes simbolik lainnya. Perilaku politik (Burhanudin dan Sunyoto, 2011)

Menurut Hanggraeni (2011) perilaku politik (political behavior) sering didefinisikan sebagai suatu aktivitas yang bukan bagian dari peran seorang individu di dalam organisasi, dan aktivitas tersebut ditujukan

sebagai usaha untuk memepengaruhi pembagian keuntungan di dalam organisasi. Secara umum perilaku politik terbagi menjadi legal dan ilegal. Perilaku politik yang legal adalah perilaku politik yang tidak melanggar norma dan aturan-aturan yang ditetapakan, sedangkan perilku politik ilegal adalah perilaku yang tidak menghiraukan norma dan aturan, yang menjadi fokus adalah pencapaian tujuan-tujuan dengan menggunakan berbagai macam cara.

. Paleen (2004) mengutip Pettigrew (1973) yang menggambarkan perilaku politik sebagai penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan. Mintzberg (1985) mendefinisikan politik sebagai perilaku individu atau kelompok yang bersifat informal, upaya memecah belah, dan usaha tidak sah atau tidak disetujui oleh otoritas formal, menerima ideologi, maupun keahlian.

Parker, Dipboye, dan Jackson (1995) menggambarkan perilaku politik sebagai proses pengaruh sosial yang disengaja menuju perilaku yang strategis untuk memaksimalkan kepentingan diri atau kelompok dalam jangka pendek atau jangka panjang. Definisi ini memungkinkan hasil fungsional dan disfungsional bagi individu, kelompok, atau organisasi.

Mintzberg (1985) menyatakan bahwa arena politik dalam organisasi memiliki peran fungsional: 1) sistem politik dalam organisasi perlu untuk mengoreksi kekurangan tertentu dan disfungsi, 2) kepemimpinan dapat ditingkatkan dengan melibatkan anggota organisasi ke dalam posisi-posisi

kekuasaan, 3) politik mempromosikan secara penuh perdebatan, 4) politik mempromosikan perubahan organisasi yang diperlukan dari pengaruh sistem yang sah, 5) politik dapat memfasilitasi pengambilan keputusan, 6) politik menyebabkan penataan kembali koalisi dan pergeseran kekuatan. Drory dan Romm (1988) menawarkan tujuh konsep sebagai elemen kunci dalam mendefinisikan politik organisasi: 1) berarti perilaku yang terdiri dari tiga tipe, termasuk formal, informal, dan ilegal, 2) bertindak terhadap organisasi, 3) pencapaian kekuasaan, 4) konflik, 5) motif tersembunyi.

Jaworski dan Kohli (1990) berpendapat bahwa struktur norma Politik adalah suatu sistem informal yang mencerminkan tingkat dimana anggota dari suatu organisasi memandang perilaku Politik dalam organisasi sebagai hal yang bisa diterima. Suatu sistem yang mempunyai potensi untuk penyebab konflik interdepartemen dapat menghalangi orientasi pasar.

d). Sistem Penghargaan Berdasar Pasar

Sistem berdasar penghargaan pasar dapat memberikan dampak terhadap sikap dan perilaku karyawan. Sistem penghargaan berdasar adalah sebagai pendorong dalam membentuk sikap dan perilaku (Jaworski dan Kohli, 1993). Secara lebih jelas lagi Pulendran (2000) menyatakan bahwa terdapat korelasi positif antara sistem *reward* dengan orientasi pasar. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa organisasi yang menerapkan sistem *reward* dengan berbasis pada kinerja pemasaran akan mendorong tumbuhnya orientasi pasar dalam organisasi

tersebut. Jaworski dan Kohli (1993) menemukan suatu hubungan penting dan sangat kuat antara pasar yang mendasarkan pada sistem penghargaan dan orientasi pasar dan merekomendasikan penghargaan terhadap karyawan untuk mencapai kepuasan pelanggan dan membangun hubungan pelanggan. Kunci untuk mengembangkan bisnis yang berorientasi pelanggan adalah bagaimana para manajer melakukan evaluasi dan penghargaan, seperti kebutuhan untuk pengembangan suatu perusahaan dari berorientasi pasar menjadi indikator kinerja.

3) Dinamika Organisasi

Dinamika organisasi adalah hubungan informal dan formal antar karyawan antar berbagai departemen (Kirca *et al.*, 2005). Dinamika organisasi adalah hubungan dan interaksi informal dan formal antar suatu departemen dalam organisasi (Jaworski dan Kohli, 1990). Kirca *et al.*, (2005) menghipotesakan dukungan hubungan antar bagian dari organisasi dalam pengembangan orientasi pasar melalui berbagi penggunaan informasi yang lebih besar antar para karyawan. Elemen kunci dari dinamika adalah hubungan dan konflik. Konflik antar departemen berpotensi menghambat proses komunikasi internal yang pada gilirannya bisa mengganggu kelancaran aktivitas penyebarluasan intelijensi pasar dan responsivitas organisasi. Sementara itu, keterkaitan antar komponen organisasi menunjukkan tingkat kontak langsung formal dan informal antar karyawan dari departemen yang berbeda. Keterkaitan seperti ini bisa memfasilitasi interaksi dan pertukaran informasi, serta

pemanfaatan aktual atas informasi yang tersedia. Oleh sebab itu, semakin besar tingkat keterkaitan antar departemen, maka semakin besar pula kemungkinan terwujudnya penyebar luasan intelijensi pasar dan responsivitas organisasi.

Organisasi menerapkan orientasi pelanggan melalui peran kepemimpinan dan koordinasi lintas fungsi, serta mengumpulkan dan mendistribusikan data yang berfokus *customer* agar meningkatkan hubungan interdepartemen (*interdepartmental connectedness*) (Kennedy, Goolsby & Arnould, 2003). Jika ada kerjasama lebih antar departemen, para pekerja cenderung untuk menjadi lebih terintegrasi dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan.

a. Konflik Internal Organisasi

Konflik peran mengacu pada munculnya ketidaksesuaian tekanan peran. Konflik peran adalah kejadian yang simultan dari dua tekanan atau lebih seperti ketaatan pada satu hal akan membuat sulit atau tidak mungkin menaati yang lainnya. Konflik peran timbul karena adanya dua perintah yang berbeda yang diterima secara berbarengan dan pelaksanaan salah satu perintah saja akan mengakibatkan terabaikannya perintah yang lain (Zebal, 2007).

Konflik antar komponen organisasi berpotensi menghambat proses komunikasi internal yang pada gilirannya bisa mengganggu kelancaran aktivitas penyebarluasan intelijensi pasar dan responsivitas organisasi. Ketiadaan koordinasi dan kerjasama antara unit fungsional menjadi salah

satu penghalang yang paling umum untuk orientasi pasar. Jaworski dan Kohli (1993) berpendapat bahwa konflik akan mengurangi orientasi pasar, sebagian besar mempengaruhi *intelligence dissemination* dan respon dari organisasi. Harris dan Piercy (1999) menemukan korelasi negatif antara konflik perilaku dalam suatu organisasi dengan tingkat orientasi pasar. Konflik perilaku berhubungan secara negatif dengan orientasi pasar dan menghalangi kemampuan dari suatu organisasi untuk mengkoordinir aktivitas dan fokus atas dinamika pasar. Temuan ini juga didukung oleh temuan Pulendran *et al.* (2000) yang menemukan konflik interdepartemen sebagai kendala orientasi pasar secara keseluruhan. Mereka juga menemukan bahwa konflik bisa menciptakan kendala hubungan, mempengaruhi aliran komunikasi dan pertukaran informasi. Sehingga, konflik harus diperlakukan sebagai faktor terdahulu orientasi pasar dalam suatu organisasi untuk dapat lebih *market oriented*.

b. Hubungan Internal Organisasi

Hubungan antar komponen organisasi merupakan derajat kontak langsung baik secara informal dan formal antar karyawan dalam sebuah organisasi (Jaworski dan Kohli, 1990). Keterkaitan seperti ini bisa memfasilitasi interaksi dan pertukaran informasi, serta pemanfaatan aktual atas informasi yang tersedia. Oleh sebab itu, semakin besar tingkat keterkaitan antar komponen organisasi, maka semakin besar pula kemungkinan terwujudnya penyebarluasan intelijensi pasar dan responsivitas organisasi. Kirca *et al.*, (2005) menemukan hubungan

secara positif dan bermakna hubungan interdepartemen dengan pengembangan orientasi pasar. Jaworski dan Kohli (1993) berpendapat bahwa hubungan interdepartemen membantu perkembangan interdependensi dalam organisasi dan mendorong karyawan untuk bertindak sesuai yang direncanakan dalam proses *knowledge generation* dan *knowledge utilisation*. Mereka juga mengakui hubungan interdepartemen berperan penting dan positif dalam menentukan komponen orientasi pasar (*intelligence dissemination* and *responsiveness to market intelligence*).

b. Faktor Eksternal

Dinamika lingkungan eksternal (*environmental dynamism*) diartikan oleh Ensley *et. al* (2006) sebagai tingkatan perubahan sektor-sektor lingkungan eksternal yang dapat dikenali oleh para pembuat keputusan. Jaworski & Kohli (1993) juga mengidentifikasi tiga faktor lingkungan yang berpengaruh dalam memoderasi hubungan antara tingkat orientasi pasar dan kinerja bisnis : perubahan pasar, intensitas persaingan, dan perubahan teknologi. Pergolakan pasar dan teknologi dalam lingkungan yang kompetitif, dapat menurunkan dan meningkatkan hubungan antara orientasi pasar dan kinerja (Harris, 2001 dan Cervera *et al.*, 2001). Apabila perubahan pasar semakin besar, maka hubungan antara orientasi pasar dan kinerja bisnis juga akan semakin besar. Semakin besar intensitas persaingan, semakin kuat pula hubungan antara orientasi pasar dan kinerja bisnis. Akan tetapi, apabila perubahan teknologi semakin besar,

maka hubungan antara orientasi pasar dan kinerja bisnis akan semakin melemah. Dengan demikian, bisa dikatakan bahwa orientasi pasar merupakan determinan kinerja bisnis yang lebih penting dalam kondisi pasar yang selalu berubah, sangat kompetitif, dan tingkat teknologinya relatif stabil atau mapan.

Jaworski dan Kohli (1990), Narver dan Slater (1990), Jaworski dan Kohli (1993), Narver dan Slater (1994) menguji faktor lingkungan sebagai variabel eksogen atau variabel moderasi dalam mengidentifikasi hubungan konsekwensi dan orientasi pasar. Lingkungan eksternal di mana organisasi beroperasi adalah sangat kompleks dan sangat fluktuatif. Perubahan pasar, intensitas persaingan, dan perubahan teknologi saling mempengaruhi satu sama lain dan dapat mempunyai dampak besar atas hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, perubahan pasar, intensitas persaingan, dan perubahan teknologi dan kondisi ekonomi secara umum dapat memperlakukan sebagai faktor eksternal, yang dapat berpengaruh dalam menentukan tingkatan orientasi pasar.

1) Perubahan Pasar

Jaworski dan Kohli (1993) perubahan pasar digambarkan sebagai tingkat perubahan komposisi pelanggan kebutuhan dan keinginan mereka. Peran perubahan pasar dalam pengembangan orientasi pasar telah didokumentasikan dalam beberapa studi (Narver & Slater, 1990, Cano, et al., 2004; Cervera *et al.*, 2001; Kirca *et al.*, 2005; Shoham et al., 2005;

Grinstein, 2008; Viera, 2010). Perusahaan tidak memerlukan pengembangan orientasi pasar jika beroperasi dalam suatu pasar yang jelas dan stabil. Masalah muncul ketika pasar tidak statis atau tidak stabil dan perusahaan perlu mengambil usaha lebih untuk mengatasi ketidakstabilan ini (seperti perusahaan perlu menjadi berorientasi pasar) (Day, 1991).

Jaworski dan Kohli (1993) menyatakan bahwa organisasi yang beroperasi dalam pasar yang selalu berubah harus memodifikasi produk dan jasa mereka secara terus menerus dalam rangka memuaskan pelanggan. Sebagai tambahan, Pulendran *et al.* (2000) berargumentasi adalah sangat mendesak bagi organisasi untuk berorientasi pasar dalam kondisi pergolakan pasar. Dan dalam kondisi yang demikian, manajemen harus melakukan aktivitas berorientasi pasar, merubah orientasi berbasis sumber daya dan menyesuaikannya ke potensi pasar.

2) Intensitas Persaingan

Menurut Kohli dan Jaworski (1990) intensitas persaingan digambarkan sebagai tingkat perbandingan jumlah perusahaan yang menghasilkan produk terhadap permintaan produk oleh konsumen. Lingkungan yang kompetitif menjadi pertimbangan banyak organisasi untuk bersaing melalui perhatian sumber daya, atau loyalitas suatu kelompok sasaran (Wood dan Bhuian, 1993). Keberhasilan dari suatu organisasi tergantung pada seberapa baik dalam memahami pesaingnya dan kemampuan memonitor taktik dan strategi terhadap hal tersebut

(Simkin dan Cheng, 1997). Dalam hal ini, Wong dan Saunders (1993) berpendapat bahwa dalam rangka memperoleh manfaat kompetisi, suatu perusahaan perlu mendisain penawaran produk atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan sasaran lebih baik daripada pesaing. Kotler (2004) mengenali empat jenis pesaing dalam melayani pasar sasaran: "*desire competitors"* (pesaing dilibatkan dalam memberikan pelayanan sebagai mediasi kebutuhan dan keinginan konsumen), "*generic competitor"* (pesaing dilibatkan dalam memuaskan kebutuhan dasar pelanggan), "*service form competitors"* (pesaing yang dilibatkan dalam penjualan jasa mereka), dan "*enterprise competitors"* (perusahaan mencukupi keinginan konsumen). Dalam mendukung pasar, suatu organisasi perlu mengenali pesaing tersebut.

Organisasi perlu mengenali, memonitor dan mengevaluasi ancaman pesaing dalam mencapai tujuan mereka (Schwartz, 1989). Semakin besar kompetisi, semakin besar kecenderungan untuk mengadopsi suatu orientasi pasar (Wood dan Bhuian, 1993).

3) Perubahan Teknologi

Menurut, Jaworski dan Kohli (1993) perubahan teknologi digambarkan sebagai tingkat perubahan teknologi sebagai hasil dari inovasi. Grewal dan Tansuhaj (2001) berargumentasi bahwa inovasi dan perubahan teknologi mempengaruhi ketidakpastian teknologi. Lebih lanjut, Jaworski dan Kohli (1990) berargumentasi bahwa organisasi itu sering menggunakan orientasi teknologi sebagai suatu alternatif untuk orientasi

pasar dalam menhadapi persaingan. Glazer (1991) merekomendasikan bahwa perusahaan cenderung untuk mengalokasikan sumber daya lebih besar ke teknologi dalam rangka mengelola ketidakpastian yang diciptakan oleh perubahan teknologi.

Hayes and Abernathy (1980) berpendapat bahwa perusahaan dalam pasar dengan karakteristik ketidakpastian teknologi tinggi memerlukan basis teknologi dalam orietensi pasar, dibandingkan dengan perusahaan dalam pasar dengan karakteristik ketidakpastian teknologi rendah. Karenanya, pergolakan teknologi harus dikenali sebagai variabel terdahulu dalam menentukan tingkatan orientasi pasar dari suatu organisasi.

4) Kondisi Ekonomi Secara Umum

Kondisi ekonomi secara umum sebuah negara mempunyai dampak atas perilaku konsumsi dan perilaku pelanggan. Kohli dan Jaworski (1990) berpendapat bahwa kondisi ekonomi yang kuat menunjukkan karakteristik permintaan yang kuat. Pada kondisi ekonomi yang kuat sebuah organisasi dapat dengan mudah tidak memperdulikan permasalahan orientasi pasar. Sebaliknya dalam suatu kondisi ekonomi yang lemah, organisasi harus lebih selaras dengan kondisi pelanggan, dan mau mendengarkan kebutuhan pelanggan dalam rangka menawarkan produk atau jasa pelayanan yang terbaik. Slater dan Narver (1994) meneliti efek moderasi peran kondisi ekonomi terhadap hubungan antara pengembangan orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian tersebut

menemukan bahwa perusahaan yang beroperasi dalam kondisi ekonomi lemah atau pada penurunan kestabilan pasar meningkatkan kebutuhan untuk mengadopsi orientasi pasar dibanding perusahaan yang beroperasi di dalam kondisi ekonomi yang kuat.

C. Dampak Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis

Pengaruh orientasi pasar dan orientasi pelanggan pada kinerja perusahaan telah diteliti dalam perusahaan kecil (misalnya Megicks & Warnaby 2008, Kara et al 2005). Tampaknya bahwa adopsi pasar atau orientasi pelanggan meningkatkan kinerja mereka. Perusahaan-perusahaan kecil dengan tingkat yang lebih tinggi dari orientasi pelanggan mungkin akan lebih menguntungkan dibandingkan dengan perusahaan yang kurang berorientasi pelanggan (Li et al. 2008).

Tidak ada kesepakatan tentang ukuran keberhasilan UMK dan biasanya didefinisikan secara pribadi manajer pemilik-(McCartan-Quinn & Carson 2003). Jadi, titik awal untuk menilai keberhasilan perusahaan dalam UMK harus dari persepsi manajer-pemilik usaha (Simpson et al. 2004). Simpson et al. (2004) berpendapat bahwa karena manajer-pemilik usaha memiliki persepsi mereka sendiri tentang keberhasilan, ukuran yang hanya bersandar dari ukuran finansial dapat berubah menjadi tidak tepat, menyesatkan dan tidak berarti bagi mereka. Brown (2004) menekankan, bagaimanapun kriteria finansial dan non-keuangan digunakan ketika mengukur keberhasilan di perusahaan-perusahaan kecil,

meskipun kriteria non-keuangan cenderung lebih penting menurut manajer-pemilik usaha.

Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis. Kinerja dapat diukur dengan berbagai macam cara, di antaranya: persepsi manajer terhadap kinerja organisasinya, laba aktual, pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, maupun indikator kinerja (Tjiptono, 2008). Orientasi pasar membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan bereaksi terhadap perubahan kebutuhan pelanggan sebagai indikator kinerja (Shoham *et al.*, 2005). Orientasi pasar membantu perusahaan untuk meningkatkan sumber daya mereka dan diferensial pasar, strategi ini diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi (superior) dibanding pesaing (Perin, Sampaio,& Henriqson, 2005).

Sejumlah riset empiris menunjukkan dampak positif orientasi pasar terhadap kinerja (lihat misalnya: Cano, et al., 2004; Kirca, et al., 2005; Matsuno & Mentzer, 2000; Narver & Slater, 1990). Dampak positif tersebut bisa diklasifikasikan ke dalam empat kategori:

a. Pertama, kinerja organisasional, baik indikator berbasis biaya (seperti laba) maupun indikator berbasis pendapatan (seperti penjualan dan pangsa pasar). Selain itu, indikator yang banyak pula digunakan adalah persepsi para manajer terhadap kinerja bisnisnya secara keseluruhan, terutama bila dibandingkan dengan pencapaian tujuan perusahaan dan/atau kinerja pesaing.

b. Kedua, *customer consequences*, seperti persepsi pelanggan terhadap kualitas produk atau jasa, loyalitas pelanggan, dan kepuasan pelanggan.
c. Ketiga, *innovation consequences*, mencakup *innovativeness* perusahaan, kemampuan perusahaan menciptakan dan mengimplementasikan gagasan, produk, dan proses baru; dan kinerja produk baru (seperti tingkat kesuksesan produk baru dalam hal pangsa pasar, penjuaian, *return on investment*, dan profitabilitas).
d. Keempat, *employee consequences*, diantaranya komitmen organisasional (kesediaan berkorban demi kepentingan organisasi), *team spirit* karyawan, orientasi pelanggan (motivasi karyawan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan), kepuasan kerja, dan berkurangnya *role conflict*.

Banyak studi orientasi pasar fokus pada hubungan antara orientasi pasar dan kinerja bisnis telah dilakukan selama bertahun-tahun (Dawes, 2000). Dawes (2000) juga mencatat bahwa dalam suatu lingkungan yang kompetitif, organisasi harus mau mendengarkan kebutuhan pelanggan, jika tidak akan kalah bersaing dengan kompetitor akan telah memikirkan produk yang lebih sesuai untuk menangkap bisnis mereka. Narver and Slater (1990) menambahkan, orientasi pasar yang kuat dalam suatu bisnis akan meningkatkan usaha untuk menghargai terhadap para pembeli dan akan mendorong suatu keuntungan di atas persaingan dan profitabilitas lebih baik.

Beberapa riset orientasi pasar (seperti: Jaworski dan Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990, Zebal 2003 dan Zeljko Bunic, 2007) mengklasifikan dampak orientasi pasar dalam kinerja bisnis dan kinerja non finansial seperti: komitmen organisasi, semangat kerja, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan. Kinerja bisnis sendiri dapat dikelompokkan menjadi internal atau *financial performance* dan eksternal atau *market based performance*. *Sales revenue, net profits, return on sales, assets as a persentage of sales*, dan *return on assets* seluruhnya adalah pengukuran kinerja finansial yang bersifat internal. Sedangkan *market growth, market share, relatif product quality, relatif service quality, dan relatif new product sales* seluruhnya adalah pengukuran *market based performance* (Jaworski dan Kohli, 1990).

Matsuno dan Mentzer (2000) mengusulkan kinerja harus dipandang tidak hanya sebagai kinerja bisnis tetapi juga mencakup kinerja non ekonomi (kepuasan pelanggan, *customer retention*, penerimaan sosial, citra perusahaan, dan kepuasan karyawan). Penelitian ini hanya mengamati dampak orientasi pasar terhadap kinerja bisnis, dengan asumsi kinerja non bisnis seperti: komitmen karyawan, kepuasan dan loyalitas pelanggan akan mempunyai dampak terhadap kinerja bisnis sebagai tujuan dari organisasi yang berorientasi profit.

Menurut Reijonen (2009) dan Zebal (2003), kinerja bisnis tidak hanya dapat dilihat dari dampak ekonomi, tetapi aspek non ekonomi (dampak karyawan dan pelanggan) dalam UMK juga penting. Penelitian

ini mengukur dampak orientasi pasar yang digunakan penelitian sebelumnya (Reijonen, 2009 dan Zebal, 2003) terhadap: dampak pelanggan (*customer consequences)*, dampak karyawan (*employee consequences*) dan dampak ekonomi (*economic consequences*). Dampak pelanggan dapat diukur dari persepsi pelanggan terhadap kualitas produk atau jasa, loyalitas pelanggan, dan kepuasan pelanggan. Dampak kinerja karyawan dapat diukur dari komitmen organisasi, *team spirit* karyawan, kepuasan kerja, dan berkurangnya *role conflict*. Dampak ekonomi berbasis pendapatan dan biaya dapat diukur dari laba, penjualan dan pangsa pasar.

D. Beberapa Penelitian terkait Sebelumnya

Penelitian berkaitan dengan faktor-faktor dan dampak orientasi pasar terhadap kinerja bagi perusahaan sudah banyak dilakukan (diantaranya dilakukan oleh: Jaworski dan Kohli, 1993; Pulendran et. al, 2000; Cervera et. al, 2000; Zebal 2003 dan Zeljko, 2007). Persamaan penelitian ini dengan penelitian tersebut adalah adalah berkaitan dengan faktor-faktor dan dampak orientasi pasar. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian tersebut adalah fokus penelitian ini yaitu meneliti faktor-faktor dan dampak orientasi pasar pada UMK di negara berkembang.

Zebal (2003) meneliti faktor-faktor dan dampak orientasi pasar di negera berkembang tetapi tidak fokus pada UMK, yaitu dilakukan pada industri manufaktur. Perbedaan lain model dalam penelitian ini dengan

model dalam penelitian Zebal (2003) dan Bunic (2007) adalah karakteristik manajemen puncak UMK yang pada umumnya merupakan pemilik usaha.

Penelitian lokal tentang orientasi pasar diantaranya dilakukan oleh Ginanjar (2007), namun penelitian tersebut lebih fokus pada dampak orientasi pasar terhadap inovasi dan kinerja pemasaran untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Faktor variabel pendahulu sebagai faktor pendorong pengembangan orientasi pasar belum menjadi fokus dalam penelitian tersebut.

Persamaan dan perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

Peneliti (Tahun)	Judul	Tujuan	Variabel	Obyek Penelitian	Metode Penelitian	Persamaan dan perbedaan dengan Penelitian yang akan dilakukan
Jaworski dan Kohli (1993)	*Market Orientation: Antecedents and Consequences*	Menguji faktor antecedent lingkungn internal dan eksternal dan dampak orientasi pasar terhadap kinerja bisnis	Faktor *antecedent*: Lingkungan internal (top management, dinamika interdepartement, sistem organisasi) dan eksternal (market turbulance, competitive intensity, technological turbulance) Faktor Moderasi: Orientasi Pasar Faktor dampak: kinerja ekonomi	*perusahaan yang terdaftar di Dun dan Bradstreet Million Directory*	*Penelitian dilakukan dengan membagian kuesioner terhadap eksekutif, senior marketing dan non marketing pada 1000 perusahaan yang terdaftar di Dun dan Bradstreet Million Directory. Pengujian hipotesis dengan penggunaan multivariate regression analysis (MRA).*	Persamaan: Menguji faktor antecedent lingkungn internal dan eksternal dan dampak orientasi pasar terhadap kinerja Perbedaan : Kinerja hanya diukur dari kinerja ekonomi, orientasi pasar diukur dari perspektif intelejensi pasar, dilakukan di negara maju dan berkembang.
Pulendran et. al, (2000)	*The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia*	Menguji faktor antecedent lingkungn internal dan eksternal dan dampak orientasi pasar terhadap kinerja bisnis	Faktor *antecedent*: Lingkungan internal (top management, dinamika interdepartement, sistem organisasi) dan eksternal (market turbulance, competitive intensity, technological turbulance) Faktor Moderasi: Orientasi Pasar Faktor dampak: kinerja ekonomi	*505 perusahaan pada beberapa sektor industri di Australia*	*Penelitian dilakukan dengan membagian kuesioner terhadap eksekutif, senior marketing dan non marketing pada 505 perusahaan. Pengujian hipotesis dengan penggunaan multivariate regression analysis (MRA).*	Persamaan: Menguji faktor antecedent lingkungn internal dan eksternal dan dampak orientasi pasar terhadap kinerja Perbedaan : Kinerja hanya diukur dari kinerja ekonomi, orientasi pasar diukur dari perspektif intelejensi pasar, dilakukan di negara maju dan berkembang.
Cervera et. al, (2000)	*Antecedents and Consequences of Market Orientation in Public Organizations*	Menguji faktor antecedent lingkungn internal dan eksternal dan dampak orientasi pasar terhadap kinerja pada organisasi publik	Faktor *antecedent*: emphasis (penekanan/fokus), sikap profesional, skala organisasi, kewirausahaan dan penerimaan perubahan lingkungan Faktor Moderasi: Orientasi Pasar Faktor dampak: kinerja organisasi publik	*540 pemerintah lokal (local governments) di Valencian State (Spanyol)*	*Penelitian dilakukan dengan membagian kuesioner terhadap staff pada pemerintah lokal di Valencian State (Spanyol). Pengujian hipotesis dengan SEM.*	Persamaan: Menguji faktor antecedent lingkungn internal dan eksternal dan dampak orientasi pasar terhadap kinerja Perbedaan : peneltiian Cervera et. al, (2000) dilakukan pada organisasi publik, sedangkan peneltian ini dilakukan industri mikro dan kecil.

Zebal (2003)	*A Synthesis Model of Market Orientation for A Developing Country – The Case Of Bangladesh*	Menguji faktor antecedent lingkungn internal dan eksternal dan dampak orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran	Faktor *antecedent*: Lingkungan internal dan eksternal Faktor Moderasi: Orientasi Pasar Faktor dampak: kinerja pemasaran	*consumer goods manufacturing companies* di Bangladesh	Observasi, Interview dan kueioner terhadap 164 *consumer goods manufacturing companies* di Bangladesh Metode analisis data dengan: Analisis Determinan dan Regresi Linier berganda	Persamaan: Menguji faktor antecedent lingkungan internal dan eksternal dan dampak orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran Perbedaan : Penelitian yang akan dilakukan memasukkan faktor dukungan pemerintah dalam variabel *antecedent.* Karakteristik manajemen puncak UMK yang pada umumnya merupakan pemilik usaha
Zeljko (2007)	*Influence of Market Orientation On Business Performance*	Menguji pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran dengan faktor lingkungan sebagai variabel moderasi	Faktor Independen: Orientasi Pasar Faktor Moderasi: Lingkungan internal dan eksternal Faktor Dependen: kinerja pemasaran	Perusahaan manufaktur di Kroasia	Kuesioner terhadap 720 Perusahaan manufaktur di Kroasia *Structural Equation Modelling*	Persamaan: Menguji hubungan faktor lingkungn internal dan eksternal, orientasi pasar dan kinerja pemasaran Perbedaan : Penelitian yang akan dilakukan memasukkan dukungan pemerintah dalam variabel *antecedent.* Karakteristik manajemen puncak UMK yang pada umumnya merupakan pemilik usaha
Patteri *et al* (2010)	*Market orientation, innovation capability and business performance: insights from different phases of the business cycle*	Menguji hubungan orientasi pasar terhadap kinerja bisnis melalui faktor kemampuan inovasi	Faktor Independen: Orientasi pelanggan, Orientasi pesaing dan Koordinasi lintas fungsi Faktor Moderasi: kemampuan inovasi Faktor Dependen: kinerja bisnis	Perusahaan manufaktur di Selandia Baru	Kuesioner terhadap 1200 Perusahaan manufaktur di Selandia Baru Analisis data dengan analisis deskriptif dan *multiple regression analysis*	Persamaan: Menguji hubungan orientasi pasar dan kinerja bisnis Perbedaan : Penelitian yang akan dilakukan tidak fokus pada kemampuan inovasi tetapi menambah faktor lingkungan sebagai variabel *antecedent*
Adis et. al (2008)	*The impacts of strategic orientation, marketing strategy and market research activities on new product development.*	Menguji pengaruh Strategi Orientasi, Strategi Marketing dan *Market Research Aktivity* terhadap pengembangan produk baru denga faktor lingkungan sebagai variabel moderasi	Faktor Independen: Strategi Orientasi, Strategi Marketing dan *Market Research Aktivity* Faktor Moderasi: Faktor Lingkungan Faktor Dependen: *New Product Development*	Perusahaan manufaktur di Kota Kinabalu, Sabah	Kuesioner terhadap 150 Perusahaan manufaktur di Kota Kinabalu, Sabah Analisis data dengan analisis deskriptif dan *multiple regression analysis*	Persamaan: Menganalisis orientasi pasar dan lingkungan Perbedaan : Penelitian yang akan dilakukan tidak menghubungkan dengan pengembangan produk baru tetapi pada kinerja

Van Zyl and Mathur-Helm, (2007)	*Exploring a conceptual model, based on the combined effects of entrepreneurial leadership, market orientation and relationship marketing orientation on South Africa's small tourism business performance*	Menguji pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja dengan faktor kewirausahaan dan kepemimpinan sebagai variabel pendahulu (antecedent)	Faktor *Antecedent*: Kewirausahaan dan kepemimpinan Faktor Independen: Orientasi Pasar, Hubungan Orientasi Pasar Faktor Dependen: Kinerja	*small tourism business* di Afrika Selatan	Kuesioner dan intervews terhadap 240 perusahaan *small tourism business* di Afrika Selatan Metode analisis data dengan: *Structural Equation Modelling*	Persamaan: Menganalisis orientasi pasar dan kinerja Perbedaan : Penelitian yang akan dilakukan memasukkan faktor linmgkungan sebagai variabel *antecedent* dan tidak fokus pada Kewirausahaan dan kepemimpinan
Ginanjar (2007)	Analisis Pengaruh Inovasi Produk Melalui Kinerja Pemasaran Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Studi kasus pada Industri Kecil dan Menengah Batik Pekalongan	Menguji pengaruh Pengaruh Inovasi Produk Melalui Kinerja Pemasaran Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	Faktor Independen: Inovasi produk yang berorientasi pasar Faktor Moderasi: Kinerja Pemasaran Faktor Dependen: Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	Industri Kecil dan Menengah Batik Pekalongan	Kuesioner terhadap 690 Industri Kecil dan Menengah Batik Pekalongan Metode analisis data dengan: *Structural Equation Modelling*	Persamaan: Menganalisis orientasi pasar dan kinerja Perbedaan : Penelitian yang akan dilakukan memasukkan faktor lingkungan sebagai variabel *antecedent* dan inovasi bagian dari orientasi pasar

Sumber: Data diolah, 2011