



**PENGARUH ORIENTASI PASAR DAN ORIENTASI  
KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN MELALUI  
FLEKSIBILITAS STRATEGI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi Pada UKM Sentra Di Kabupaten Malang)**

**DISERTASI**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Doktor**



Oleh:

**MOHAMMAD ARIEF**

**107020207111005**

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN  
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI & BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2013**



# DISERTASI

## PENGARUH ORIENTASI PASAR DAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN MELALUI FLEKSIBILITAS STRATEGI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada UKM Sentra Di Kabupaten Malang)

Oleh :

**MOHAMMAD ARIEF**  
107020207111005

Dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal: **17 JUNI 2013**  
Dan dinyatakan memenuhi syarat

**Komisi Promotor,**

Prof. Armanu, SE., M.Sc., Ph.D  
Promotor

Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE., ME  
Ko - Promotor 1

Dr. Fatchur Rohman, SE., M.Si  
Ko - Promotor 2

Mengetahui,

a.n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Brawijaya  
Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen



Prof. Armanu, SE., M.Sc., Ph.D  
Nip. 19540818 198303 1 004

**LEMBAR IDENTITAS PROMOTOR DAN PENGUJI**

**Judul** : PENGARUH ORIENTASI PASAR DAN ORIENTASI  
KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
MELALUI FLEKSIBILITAS STRATEGI SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI (Studi Pada UKM Sentra Di Kabupaten Malang)

**Nama Mahasiswa** : MOHAMMAD ARIEF  
**Program Studi** : DOKTOR ILMU MANAJEMEN

**KOMISI PROMOTOR**

**Promotor** : Prof. Armanu, SE., M.Sc., Ph.D  
**Ko-Promotor** : Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE.,ME  
**Ko-Promotor** : Dr. Fatchur Rohman, SE.,M.Si

**TIM PENGUJI**

**Dosen Penguji 1** : Dr. Ir. Solimun, SE.,MS  
**Dosen Penguji 2** : Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS  
**Dosen Penguji 3** :  
**Dosen Penguji Luar** : Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed.,M.Si  
**Dosen Penguji Luar** :

**Tanggal Ujian** : 17 JUNI 2013



a.n. Dekan  
Ketua Program Studi Doktor ILMU MANAJEMEN

Prof. Armanu, SE., M.Sc., Ph.D  
NIP. 19540818 198303 1 004



## PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah DISERTASI dengan judul:

**"PENGARUH ORIENTASI PASAR DAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN MELALUI FLEKSIBILITAS STRATEGI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada UKM Sentra Di Kabupaten Malang)"**

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah DISERTASI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 17 JUNI 2013

Mahasiswa,



Nama : MOHAMMAD ARIEF  
NIM : 107020207111005  
P. Studi : ILMU MANAJEMEN  
PPS FEB UB



## ABSTRAK

Mohammad Arief, Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang, 2013. **Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Fleksibilitas Strategi Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada UKM Sentra di Kabupaten Malang)**, Promotor: Armanu, Ko-Promotor: Achmad Sudiro dan Fatchur Rohman.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis, menguji dan menjelaskan pengaruh dari orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan melalui fleksibilitas strategi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan pada UKM Sentra di Kabupaten Malang dengan berdasarkan pada Disperindag Kabupaten Malang Tahun 2012. Sampel penelitian ditentukan sebanyak 125 unit usaha dan dipilih dengan menggunakan metode *probability sampling* dengan teknik *Proportional Random Sampling*. Unit analisis dalam penelitian ini adalah UKM Sentra (perusahaan) serta menempatkan pemilik/pengelola sebagai responden. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan *software* AMOS.

Hasil analisis menunjukkan bahwa orientasi pasar, orientasi kewirausahaan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan ditentukan dari pemahaman UKM Sentra di Kabupaten Malang dalam menerapkan orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan. Hasil menarik dari penelitian ini adalah dimensi perilaku proaktif bukan merupakan determinan utama dalam membentuk orientasi kewirausahaan. Hal ini bertolak belakang dengan konsepsi orientasi kewirausahaan sebagaimana yang dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (1996). Hasil temuan lain menunjukkan bahwa fleksibilitas strategi mampu berperan sebagai mediasi dari pengaruh antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan. Dengan fleksibilitas strategi yang baik maka UKM Sentra di Kabupaten Malang mampu menghadapi dinamika lingkungan, sehingga berdampak pada pencapaian kinerja yang lebih baik. Meskipun demikian, peran mediasi dari fleksibilitas strategi dalam menentukan besarnya pengaruh antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja lebih kecil jika dibandingkan dengan pengaruh langsung. Secara keseluruhan, hasil studi ini mengindikasikan bahwa kombinasi antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan merupakan instrumen yang mendasari UKM Sentra di Kabupaten Malang dalam membentuk fleksibilitas strategi, sehingga mampu memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan.

Kata kunci : Orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, fleksibilitas strategi, kinerja perusahaan.

**ABSTRACT**

Mohammad Arief, Doctorate Program in Management Science, Postgraduate Program, Faculty of Economics and Business, Brawijaya University, 2013, **The Influence Between Market Orientation and Entrepreneurial Orientation On The Firm Performance Through Strategic Flexibility as a Mediation Variable (Study on The SMEs Cluster In Malang Regency)**, Promotor: Armanu, Co-Promotor: Achmad Sudiro dan Fatchur Rohman.

This research aims to analyze, test and explain the influence of market orientation and entrepreneurial orientation on the firm performance through flexibility strategies as a mediation variables. This research was conducted on the SMEs Cluster in Malang Regency. The research sample is determined as many as 125 business units and selected using probability sampling methods, with Proportional Random Sampling techniques. The Unit of analysis in this study is the SME Cluster (firm) as well as putting the owner/maintainer as respondents. The Data collected is analyzed using Structural Equation Modeling with AMOS software.

The results of the analysis indicate that market orientation and entrepreneurial orientation influenced significantly and positively to the firm performance. This indicates that the firm performance is determined from the understanding of SME Cluster in Malang Regency in applying market orientation and entrepreneurial orientation. Interesting results from this research are proactive behavior dimension is not a major determinant in shaping the entrepreneurial orientation. This is contrary to the conception of entrepreneurial orientations as expressed by Lumpkin and Dess (1996). Other findings indicated that strategic flexibility able to role as a mediation from the influence between market orientation and entrepreneurial orientation on the firm performance. With the flexibility of a good strategy in the SME Centers Malang able to deal with the dynamics of the environment, so as to have an impact on the achievement of better performance. Even so, the role of strategic flexibility mediation in determining the magnitude of the effect of market orientation and entrepreneurial orientation on the firm performance is much smaller when compared with the direct influence. Overall, the results of this study indicate that the combination between market orientation and entrepreneurial orientation is the underlying instrument at the SMES Cluster in Malang for in shaping strategic flexibility, so that it is able to repair or improve a firm performance.

Keyword : Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, Strategic flexibility, Firm Performance



## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah-NYA, penulis dapat menyelesaikan disertasi dengan judul *“Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Melalui Fleksibilitas Strategi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada UKM Sentra di Kabupaten Malang)”*.

Penelitian ini merupakan refleksi dari pengamatan penulis dari fenomena yang terjadi pada UKM dengan dilandasi oleh beberapa teori yang diperoleh dalam studi literatur, serta hasil penelitian sebelumnya. Pokok bahasan yang disajikan dalam penelitian ini adalah peran dari orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui fleksibilitas strategi. Penelitian ini diawali dari suatu fenomena bahwa UKM mampu menjadi tumpuan bagi peningkatan perekonomian suatu negara. Beberapa studi literatur telah banyak menjelaskan bagaimana UKM mampu bertahan dalam lingkungan yang sangat dinamis. Meskipun demikian, kontribusi yang diberikan oleh UKM dalam meningkatkan perekonomian suatu negara tidak diimbangi dengan kemampuannya dalam mengelola usaha. Akibatnya, satu UKM tumbuh akan diikuti dengan tumbangannya UKM yang lain. Kelemahan yang ada pada UKM, khususnya dalam memahami pentingnya orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan, dianggap sebagai faktor yang menyebabkan mereka sulit bertahan dalam persaingan yang ketat. Oleh karena itu, dengan menerapkan orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan yang tepat melalui integrasi fleksibilitas strategi, maka UKM diharapkan dapat meningkatkan kinerja sehingga peningkatan daya saing dapat diciptakan.

Sangat disadari bahwa masih banyak kekurangan dan keterbatasan yang dijumpai dalam penelitian ini, walaupun penulis telah mengerahkan segala daya dan kemampuan untuk lebih teliti dan sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang konstruktif, serta wawasan yang baru agar karya ilmiah ini memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkannya.

Selama proses penyelesaian studi ini, penulis telah banyak memperoleh bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, baik materiil maupun moril. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :



1. Rektor Universitas Brawijaya yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan Program Doktor Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya.
2. Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan Program Doktor Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Rektor Universitas Trunojoyo, Prof. Dr. Ir. Ariffin, MS, yang telah memberikan kesempatan dan dukungan untuk mengikuti pendidikan Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya.
4. Prof. Dr. Nizarul Alim, SE. M.Si., sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Trunojoyo, yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan Program Doktor Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya.
5. Prof. Dr. Armanu, SE., M.Sc., sebagai Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya dan Ketua Tim Promotor yang penuh ketulusan dan bijaksana memberikan bimbingan, arahan, dan nasihat selama proses penyelesaian studi maupun Disertasi ini.
6. Prof. Dr. Achmad Sudiro, ME., sebagai Ko-Promotor yang penuh kesabaran dan perhatian dalam memberikan bimbingan, arahan, diskusi, dan nasihat yang sangat berharga selama proses penyelesaian disertasi ini. Penulis menaruh rasa hormat dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada beliau dengan penuh kesabaran, perhatian dan bijaksana dalam memberikan bimbingan, arahan, diskusi, dan nasihat yang sangat berharga selama proses penyelesaian pendidikan maupun disertasi ini.
7. Dr. Fatchur Rohman, SE., M.Si., sebagai Ko-Promotor yang penuh kesabaran dan perhatian dalam memberikan bimbingan, arahan, diskusi, dan nasihat yang sangat berharga selama proses penyelesaian disertasi ini. Penulis menaruh rasa hormat dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada beliau dengan penuh kesabaran, perhatian dan bijaksana dalam memberikan bimbingan, arahan, diskusi, dan nasihat yang sangat berharga selama proses penyelesaian pendidikan maupun disertasi ini.



8. Dr. Djumahir, SE., MM., sebagai Penguji Internal yang telah memberikan saran, masukan dan arahan yang berharga dalam penulisan disertasi ini.
9. Dr. Ir. Solimun, MS. sebagai Penguji Internal yang telah memberikan saran, masukan dan arahan yang berharga dalam penulisan disertasi ini.
10. Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS., sebagai Penguji Internal yang telah memberikan saran, masukan dan arahan yang berharga dalam penulisan disertasi ini.
11. Prof. Dr. Budi Eko S., M.Ed., M.Si., sebagai Penguji Eksternal yang telah memberikan saran, masukan dan arahan yang berharga dalam penulisan disertasi ini.
12. Seluruh Dosen pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya yang telah banyak memberikan bekal ilmu pengetahuan selama penulis menempuh studi.
13. Seluruh Karyawan pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya yang telah banyak membantu penulis dalam urusan administrasi selama menempuh studi.
14. Kedua orang tua, (Alm) Drs. Sukarno dan Ibu Hermiatun serta Bapak Drs. Ir. Mustaman, M.Pd dan Ibu Sudjiati, yang dengan tulus ikhlas telah mencurahkan perhatian tanpa melihat waktu dan tenaga, memberikan doa, dukungan, pengorbanan dan kasih sayang kepada penulis.
15. Teman-teman mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen angkatan tahun 2010 antara lain : Yuliani, Hardi Supeno, Chabib Bahari, Lenny Nawangsari, Rudi Suryadi, Ade Maharani, Gatot Kustiyadi dan Anna Suzanti, yang telah banyak membantu penulis selama menempuh studi, baik melalui diskusi-diskusi maupun *sharing* materi.
16. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada para sahabat, khususnya kepada Dr. A. Yahya Suryawinata, SE., MM, Suyono, SE., MS., Agung Ali Fahmi, SH., M.Hum, Prasetya Nugraha, SE., MM, Dr. Endi Sarwoko, SE., MM, Dr. Irwan Misbach, SE., MM, dan lainnya, yang telah banyak membantu, memotivasi, saling berbagi, serta turut mendoakan untuk kelancaran penulis selama menempuh studi.



17. Rasa terima kasih yang mendalam kepada istriku tercinta Rita Indah Mustikowati, SE., MM, dan ananda tersayang, Fairuz Islamy Madaputra, yang telah memberikan doa, dukungan, pengorbanan dan kasih sayang selama penulis menempuh studi.

18. Seluruh saudara-saudaraku, Elok Islamiati, SE., MM., Dr. M. Yusuf Kurniawan, SE., MM, Umi Farida, M. Latief, SE., MM., yang telah memberikan doa, dukungan, pengorbanan dan kasih sayang selama penulis menempuh studi.

19. Semua pihak tidak disebutkan disini, yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan studi dan penelitian disertasi ini.

Penulis mengharapkan semoga hasil penelitian disertasi ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya bidang manajemen strategik, dan mohon maaf atas segala kekurangan dan kekhilafan selama menempuh studi dan menyelesaikan penulisan disertasi ini.

Malang, Juni 2013

Penulis



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	32
1.3. Tujuan Penelitian	32
1.4. Manfaat Penelitian	33
1.4.1. Manfaat Teoritis	33
1.4.2. Manfaat Praktis	33
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1. Kajian Literatur	34
2.1.1. Orientasi Pasar	34
2.1.2. Orientasi Kewirausahaan	42
2.1.3. Fleksibilitas Strategi	50
2.1.4. Kinerja Perusahaan	54
2.1.5. Usaha Kecil Menengah	59
2.2. Penelitian Terdahulu	63
2.2.1. Hubungan Antara Orientasi Pasar Dengan Kinerja Perusahaan	63



2.2.2.	Hubungan Antara Orientasi Kewirausahaan Dengan Kinerja Perusahaan .....	72
2.2.3.	Hubungan Antara Fleksibilitas Strategi Dengan Kinerja Perusahaan .....	80

### **BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

3.1.	Kerangka Konseptual Penelitian .....	83
3.2.	Hipotesis Penelitian .....	87

### **BAB IV. METODE PENELITIAN**

4.1.	Pendekatan Penelitian .....	99
4.2.	Lokasi Penelitian .....	100
4.3.	Populasi Dan Sampel Penelitian .....	100
4.3.1.	Populasi .....	100
4.3.2.	Sampel Penelitian .....	103
4.4.	Metode Pengumpulan Data .....	105
4.5.	Definisi Operasional Variabel .....	105
4.5.1.	Orientasi Pasar .....	105
4.5.2.	Orientasi Kewirausahaan .....	107
4.5.3.	Fleksibilitas Strategi .....	109
4.5.4.	Kinerja Perusahaan .....	110
4.6.	Uji Instrumen Penelitian .....	112
4.1.	Uji Validitas .....	112
4.2.	Uji Reliabilitas .....	113
4.7.	Metode Analisa Data .....	115
4.7.1.	Metode Analisis Deskriptif .....	115
4.7.2.	Metode Analisis Inferensial .....	116
4.7.3.	Uji Mediasi .....	120

### **BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

5.1.	Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	122
5.2.	Karakteristik Responden dan Karakteristik UKM Sentra Pengolahan Makanan .....	126



5.2.1.	Karakteristik Reponden Penelitian.....	126
5.2.2.	Karakteristik Usaha.....	128
5.3.	Analisis Statistik Deskriptif Responden Terhadap Masing-masing Variabel.....	132
5.3.1.	Variabel Orientasi Pasar.....	132
5.3.2.	Variabel Orientasi Kewirausahaan.....	137
5.3.3.	Variabel Fleksibilitas Strategi.....	141
5.3.4.	Variabel Kinerja Perusahaan.....	144
5.4.	Uji Asumsi Model Persaaan Struktural.....	147
5.4.1.	Uji Normalitas.....	147
5.4.2.	Uji Outlier.....	148
5.4.3.	Uji Linieritas.....	149
5.5.	Analisis Konfirmatori dan Uji Model.....	150
5.8.1.	Analisis Faktor Konfirmatori ( <i>Confirmatory Factor Analysis</i> ).....	150
	(1) Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Untuk Orientasi Pasar.....	151
	(2) Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Untuk Orientasi Kewirausahaan.....	152
	(3) Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Untuk Fleksibilitas Strategi.....	153
	(4) Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Untuk Kinerja Perusahaan.....	154
5.2.2.	Uji Reliabilitas Konstruk Dan Variance Extracted.....	155
5.6.	Penilaian Kesesuaian Model ( <i>Goodness of Fit</i> ).....	157
5.7.	Pengujian Hipotesis.....	160
5.8.	Pembahasan.....	166
	(1) Orientasi Pasar.....	166
	(2) Orientasi Kewirausahaan.....	172
	(3) Fleksibilitas Strategi.....	176
	(4) Kinerja Perusahaan.....	179
5.8.1.	Hubungan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan.....	181



5.8.2.	Hubungan Antara Orientasi Kewirausahaan Dengan Kinerja Perusahaan.....	186
5.8.3.	Hubungan Antara Orientasi Pasar Dengan Kinerja Melalui Fleksibilitas Strategi.....	189
5.8.4.	Hubungan Antara Orientasi Kewirausahaan Dengan Kinerja Melalui Fleksibilitas Strategi.....	192
5.8.5.	Hubungan Antara Fleksibilitas Strategi Dengan Kinerja Perusahaan.....	197
5.9.	Implikasi Penelitian.....	199
5.10.	Kontribusi Penelitian.....	201
5.10.1.	Kontribusi Teoritis.....	201
5.10.2.	Kontribusi Praktis.....	203
5.11.	Keterbatasan Penelitian.....	205
<b>BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN</b>		
6.1.	Kesimpulan.....	207
6.2.	Saran.....	209
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....		211



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	: Perkembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Kabupaten Malang .....	21
Tabel 1.2	: Jumlah Sentra Usaha Kecil Menengah (UKM) Kabupaten Malang .....	23
Tabel 2.1	: Definisi Orientasi Pasar .....	41
Tabel 2.2	: Definisi Orientasi Kewirausahaan .....	48
Tabel 2.3	: Kekuatan dan Kelemahan UKM .....	62
Tabel 2.4	: Ringkasan Studi Empiris Hubungan Antara Orientasi Pasar Dengan Kinerja Bisnis .....	69
Tabel 2.5	: Ringkasan Studi Empiris Hubungan Antara Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Bisnis .....	77
Tabel 4.1	: Jumlah Usaha Kecil Menengah Sentra di Kabupaten Malang Tahun 2011 .....	101
Tabel 4.2	: Jumlah UKM Sentra Di Kabupaten Malang .....	102
Tabel 4.3	: Jumlah Sampel Penelitian .....	104
Tabel 4.4	: Variabel dan Dimensi Orientasi Pasar .....	106
Tabel 4.5	: Variabel dan Dimensi Orientasi Kewirausahaan .....	108
Tabel 4.6	: Variabel dan Dimensi Fleksibilitas Strategi .....	110
Tabel 4.7	: Variabel dan Dimensi Kinerja Perusahaan .....	111
Tabel 4.8	: Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Instrumen Penelitian ..	114
Tabel 5.1	: Jumlah UKM Sentra Di Kabupaten Malang .....	123
Tabel 5.2	: Jenis Produk Yang Dihasilkan, Jumlah Unit Usaha Dan Jumlah Tenaga Kerja UKM Sentra Di Kabupaten Malang .....	125
Tabel 5.3	: Karakteristik Responden .....	126
Tabel 5.4	: Karakteristik Usaha .....	128
Tabel 5.5	: Deskripsi Variabel Orientasi Pasar .....	133
Tabel 5.6	: Deskripsi Variabel Orientasi Kewirausahaan .....	137



Tabel 5.7	: Deskripsi Variabel Fleksibilitas Strategi.....	142
Tabel 5.8	: Deskripsi Variabel Kinerja Perusahaan.....	145
Tabel 5.9	: Uji Normalitas Data.....	148
Tabel 5.10	: Hasil Pengujian Asumsi Linieritas.....	150
Tabel 5.11	: Evaluasi Variabel Orientasi Pasar .....	152
Tabel 5.12	: Evaluasi Variabel Orientasi Kewirausahaan .....	153
Tabel 5.13	: Evaluasi Variabel Fleksibilitas Strategi .....	154
Tabel 5.14	: Evaluasi Variabel Kinerja Perusahaan.....	155
Tabel 5.15	: Ringkasan Uji Reliabilitas Konstruk Dan Variance Extracted .....	156
Tabel 5.16	: Pengujian <i>Goodness of Fit Indeks Model Overall</i> .....	158
Tabel 5.17	: Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian : Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	161
Tabel 5.18	: <i>Factor Loading</i> dan Rerata Variabel Orientasi Pasar.....	167
Tabel 5.19	: <i>Factor Loading</i> dan Rerata Variabel Orientasi Kewirausahaan.....	172
Tabel 5.20	: <i>Factor Loading</i> dan Rerata Variabel Fleksibilitas Strategi	177
Tabel 5.21	: <i>Factor Loading</i> dan Rerata Variabel Kinerja Perusahaan	179



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1	: Komponen Orientasi Pasar Menurut Narver dan Slater ...	35
Gambar 2.2	: Model Tahap Perilaku Kewirausahaan Korporasi Oleh Covin dan Slevin .....	44
Gambar 2.3	: Model Orientasi Kewirausahaan Dari Lumpkin dan Dess.....	45
Gambar 3.1	: Kerangka Konseptual Penelitian.....	86
Gambar 4.1	: Diagram Jalur Hubungan Antar Variabel.....	118
Gambar 5.1	: Hasil Analisis Model Persamaan Struktural.....	159
Gambar 5.2	: Hasil Uji Mediasi Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan Yang Dimediasi Fleksibilitas Strategi.....	163
Gambar 5.3	: Hasil Uji Mediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Yang Dimediasi Fleksibilitas Strategi.....	165



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Kenyataan bahwa pasar mempunyai struktur yang dinamis, sehingga setiap saat selalu mengalami perubahan dan sulit untuk diprediksi, menyebabkan setiap perusahaan harus dapat mengimplementasikan strategi secara efektif dan efisien.

Dinamika yang terjadi di pasar yang berdampak pada perubahan dalam perilaku persaingan yang mengakibatkan semakin sulitnya perusahaan mendapatkan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing harus dipahami sebagai makna dari adanya suatu perubahan lingkungan (Milisavljević, 2005). Singh, *et al.* (2007) menyatakan bahwa perubahan akan menyebabkan peningkatan intensitas persaingan dan setiap perusahaan akan bersaing pada semua dimensi prioritas persaingan seperti pengiriman yang cepat, penyediaan kualitas produk yang tinggi, serta fleksibilitas pada produk dan volume produksi. Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa ketika lingkungan semakin *liquid*, maka peranan dari strategi menjadi komponen yang sangat penting untuk meningkatkan daya saing.

Daya saing dikonseptualisasikan sebagai komponen yang mempunyai tiga dimensi, yaitu potensial, proses dan kinerja (Man, *et al.*, 2002). Selanjutnya dijelaskan bahwa konsep ini dapat dicapai pada orientasi jangka panjang perusahaan, mampu untuk dikontrol, bersifat relatif dan dinamis. Disatu sisi, kajian literatur menjelaskan bahwa terdapat tiga aspek kunci yang akan menentukan daya saing dan dapat berdampak pada kinerja perusahaan, yaitu faktor lingkungan internal perusahaan, lingkungan eksternal dan wirausaha.



Dalam perspektif manajemen strategi, faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan merupakan elemen yang akan menentukan penciptaan daya saing perusahaan. Perbedaan lingkungan dapat menyebabkan perbedaan dalam kinerja (Sulastrri, 2006). Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil studi yang dilakukan oleh Hadiyati (2008) yang menyatakan bahwa faktor-faktor lingkungan yang dibedakan dalam faktor internal dan eksternal baik langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap strategi daya saing industri berskala kecil. Keunggulan daya saing perusahaan yang dilihat dari sejauh mana pencapaian kinerja dapat diukur dari aktivitas pemasaran. Oleh karena itu, daya saing perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengembangkan konsep orientasi pasar (Kohli dan Jawroski, 1990; Narver dan Slater, 1990, 1994; Vorhies dan Harker, 1999; Schlosser dan McNaughton 2004; Zhou, *et al.*, 2009; Kumar, *et al.*, 2010).

Peran dari wirausaha juga akan menentukan pencapaian kinerja yang unggul dan dapat berdampak pada penciptaan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Dari studi yang dilakukan, Suci (2009) menyatakan bahwa kinerja ditentukan oleh kemampuan manajemen dan strategi bisnis, dimana kemampuan manajemen dan strategi bisnis akan ditentukan oleh orientasi kewirausahaan dari pemilik/manajer. Implikasinya, keunggulan bersaing yang diukur dari pencapaian kinerja dapat dicapai melalui orientasi yang dimiliki oleh wirausaha serta bagaimana mereka mampu mengadopsi perubahan dengan berorientasi pada pasar. Oleh karena itu, meskipun aktivitas kewirausahaan telah menjadi bagian yang sangat penting bagi perusahaan, tetapi dengan adanya kompleksitas yang terjadi pada lingkungan akan menentukan pencapaian keunggulan bersaing bagi perusahaan (Wiklund dan Sheperd, 2005). Hal ini dapat dipahami karena perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang tinggi



akan dapat melihat peluang dan selanjutnya dapat mencari pasar baru untuk produk yang dihasilkan (Basile, 2012). Dengan demikian, orientasi kewirausahaan akan mendorong penciptaan strategi dan pencapaian kinerja dari perusahaan.

Sebagai salah satu bentuk dari pengembangan konsep pemasaran, orientasi pasar dianggap sebagai komponen yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan dan selanjutnya dapat berdampak pada kinerja perusahaan. Dalam jangka panjang, orientasi pasar akan menentukan *sustainable competitive advantage* bagi perusahaan (Kumar, *et al.*, 2011). Oleh karena itu, implementasi orientasi pasar yang baik akan membuat organisasi mampu memahami lingkungannya, dan dari pemahaman ini organisasi diharapkan mampu berkreasi menghasilkan inovasi yang digunakan sebagai alat untuk menghantarkan nilai bagi konsumen. Pemahaman tentang pemberian nilai bagi pelanggan, menciptakan nilai dari produk yang ditawarkan dan dampak dari pemberian nilai tersebut merupakan strategi inti dan faktor yang akan mensukseskan kinerja perusahaan (Zhou, *et al.*, 2009).

Dalam menghantarkan kepada pelanggan, Kohli, *et al.* (2009) menjelaskan bahwa salah satu pendekatan yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengimplementasikan orientasi pasar adalah pendekatan *Market Driven*. Penjelasan tersebut memperkuat pernyataan sebelumnya bahwa tujuan utama dari perusahaan yang menerapkan pendekatan *Market Driven* adalah untuk menciptakan nilai lebih kepada pelanggan (Day, 1994; Narver dan Slater, 1990). Pendekatan *Market Driven* menunjukkan bahwa perusahaan akan berusaha untuk mengembangkan budaya yang dimiliki dan lebih efektif dalam melakukan proses pengumpulan dan penyebarluasan informasi serta dalam mengambil keputusan untuk menciptakan visi kedepan mengenai pasar dan lingkup persaingan (Craven, *et al.*, 2000). Selanjutnya, Day (1994)



menjelaskan bahwa pendekatan *Market Driven* dapat digunakan untuk mengidentifikasi posisi perusahaan pada saat ini, mengatasi kesenjangan dalam menyelesaikan permasalahan dan memperkuat perusahaan dalam jangka pendek.

*Market Driven* menunjukkan suatu dasar yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam menerapkan orientasi pasar yang didasarkan pada kesadaran dan reaksi yang ditunjukkan oleh perusahaan terhadap preferensi dan perilaku dari struktur pasar. Tujuan yang akan dicapai dari perusahaan yang menerapkan pendekatan *Market Driven*, yaitu untuk menciptakan nilai lebih kepada pelanggan, menuntut mereka agar mengembangkan konsepsi orientasi pasar yang dalam prakteknya harus mengetahui segala informasi tentang pasar yang akan dilayani (Kohli dan Jawroski, 1990).

Perusahaan yang mampu memberikan nilai lebih kepada pelanggan melalui pengembangan orientasi pasar akan menghasilkan kinerja yang lebih baik daripada pesaing (Kohli dan Jawroski, 1993; Narver dan Slater, 1990). Sejalan dengan pendapat tersebut, Shapiro (1988) menyatakan bahwa perusahaan dapat meningkatkan orientasi pasar jika mereka memahami kondisi pasar dan masyarakat secara lengkap, karena merekalah yang akan membeli produk atau jasa yang ditawarkan.

Secara konseptual, teori tentang orientasi pasar telah mengalami perkembangan yang sangat pesat. Dalam mengembangkan konsepsi ini, beberapa peneliti menggunakan perspektif yang berbeda dalam menjelaskan orientasi pasar.

Salah satu pendekatan yang digunakan oleh peneliti dalam menjelaskan orientasi pasar adalah perspektif budaya. Pada perspektif budaya, Narver dan Slater (1990) menjelaskan bahwa orientasi pasar terdiri dari tiga komponen perilaku, yaitu *customer orientation*, *competitor orientation* dan *interfunctional coordination*. Selanjutnya dijelaskan bahwa terdapat dua kriteria keputusan yang ada pada orientasi pasar, yaitu



fokus jangka panjang dan profitabilitas. Dalam beberapa studi empiris yang telah dilakukan, fokus jangka panjang dan profitabilitas dianggap sebagai ukuran dari kinerja perusahaan. Dari konsepsi dasar tersebut, beberapa peneliti mencoba untuk menguji secara parsial hubungan antara orientasi pasar pada fokus jangka panjang (Tse, *et al.*, 2003; Wong dan Mavondo, 2000; Kumar, *et al.*, 2002) dan hubungan antara orientasi pasar dengan profitabilitas, (Narver dan Slater, 1990; Hardley dan Mavondo, 2000; Rose dan Shoham, 2002; Sandvik dan Sandvik, 2003; Alhakimi dan Baharun, 2009).

Dalam beberapa tahun terakhir, studi yang mengkaji tentang dampak dari orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan telah menjadi topik yang sangat populer (Darabi, *et al.*, 2007). Pada umumnya, beberapa studi empiris memperkuat konsepsi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan (Narver dan Slater, 1994; Pelham dan Wilson, 1996; Cervera, *et al.*, 2001; Kirca, *et al.*, 2005; Sin, *et al.*, 2005; Panigyrakis, dan Theodoridis, 2007; Amirkhani dan Fard, 2009). Studi yang dilakukan oleh Piercy, *et al.* (2002) pada konsep pemasaran memberikan asumsi bahwa implementasi dari orientasi pasar akan meningkatkan kinerja organisasi yang lebih baik. Dalam penelitian Kohli dan Jaworski (1990) mengemukakan bahwa orientasi pasar yang terbaik dalam suatu organisasi, secara keseluruhan mencakup kinerja dan hubungan dengan beberapa faktor eksternal seperti ekonomi yang buruk, gangguan pasar dan kompetisi pasar. Konteks lingkungan dari suatu organisasi kemungkinan akan berpengaruh pada tingkat orientasi pasar.

Pada perspektif yang berbeda, Kohli dan Jawroski (1993) menunjukkan bahwa hubungan antara orientasi pasar dan kinerja tergantung dari karakteristik lingkungan yang ada di sekitar organisasi. Tiga karakteristik lingkungan yang digambarkan oleh Kohli dan Jaworski (1993) yaitu: turbulensi pasar, intensitas persaingan dan teknologi



turbulensi. Oleh karena itu, perubahan lingkungan yang terjadi harus segera disikapi oleh organisasi dengan meningkatkan inovasi untuk mencapai keunggulan bersaing.

Temuan tersebut diperkuat dengan hasil studi yang dilakukan oleh Rose dan Shoham (2002) yang menjelaskan bahwa kinerja ekspor sebagai konsekuensi dari orientasi pasar dan dimoderasi dari dampak potensial dari persaingan, teknologi dan lingkungan pasar. Orientasi pasar secara signifikan berkaitan dengan tiga dimensi kinerja ekspor; perubahan penjualan ekspor, keuntungan dari ekspor dan perubahan dari keuntungan ekspor.

Meskipun beberapa peneliti telah menunjukkan hubungan yang positif antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan, studi lain menunjukkan hasil yang berbeda dan hubungan diantaranya tidak terlalu jelas (Lado dan Olivares 2001). Qu dan Ennew (2002) menyatakan bahwa meskipun beberapa hasil studi telah ditemukan, tetapi terdapat anggapan bahwa orientasi pasar tidak selalu berdampak positif terhadap kinerja. Beberapa artikel terakhir menyarankan bahwa hubungan positif antara orientasi pasar dan kinerja dipengaruhi juga oleh berbagai faktor, seperti kondisi pasar, perubahan teknologi (Kohli dan Jaworski, 1993, Greenley 1995). Peneliti yang lain menemukan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja dengan dimediasi oleh variabel tertentu. Dengan dimediasi oleh *learning orientation*, Farrel (2000); Felicity, *et al.* (2000) membuktikan bahwa orientasi pasar berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja perusahaan.

Hasil kajian yang dilakukan oleh Gotteland dan Boule (2006) menunjukkan hasil yang sedikit berbeda dengan studi empiris sebelumnya, dimana orientasi pasar ternyata tidak dianggap sebagai faktor yang dapat digunakan sebagai pemecahan masalah dalam kaitannya dengan kinerja produk baru. Meskipun hasil studi ini masih



menunjukkan pengaruh yang signifikan, *tetapi secara tersirat hasil ini memberikan penjelasan bahwa orientasi pasar bukanlah faktor dominan yang akan menentukan kinerja perusahaan.* Penjelasan lanjutan dari studi ini menggambarkan bahwa faktor lingkungan dianggap sebagai elemen yang berpengaruh sangat besar terhadap kinerja perusahaan. Hasil studi ini memperkuat hasil kajian sebelumnya yang menyatakan bahwa hubungan antara orientasi pasar dan kinerja tergantung pada karakteristik lingkungan dari suatu organisasi (Kohli dan Jaworski, 1993).

Perbedaan temuan dari beberapa studi yang mengkaji tentang hubungan antara orientasi pasar terhadap kinerja tersebut diatas menyebabkan timbulnya kesenjangan yang dapat ditelusuri lebih lanjut. Penelusuran pada kesenjangan tersebut didasarkan dari pendapat yang dikemukakan oleh Kohli dan Jaworski (1990); Greenley (1995); Farrel (2000); Felicity, *et al.* (2000); Lado dan Olivares (2001), yang menyatakan bahwa orientasi pasar berhubungan secara tidak langsung terhadap kinerja perusahaan. Dari hasil studinya, Piercy, *et al.* (2003) beranggapan bahwa hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan bersifat sangat kompleks, sehingga memerlukan variabel yang dapat memediasi hubungan tersebut. Beberapa studi lain yang menunjukkan hubungan dari orientasi pasar dan kinerja perusahaan melalui mediasi variabel yang lain telah dilakukan (Sinkula, *et al.*, 1997; Harris dan Watkins, 1998; Piercy, *et al.*, 2002; Sandvik dan Sandvik, 2003; Homburg, *et al.*, 2004; Vieira, 2010; Alhakimi dan Baharun, 2011).

Dari pendapat yang dikemukakan oleh Kohli dan Jaworski (1990) hubungan antara orientasi pasar terhadap kinerja akan dipengaruhi oleh faktor lingkungan, maka dapat dikatakan bahwa penerapan orientasi pasar pada perusahaan seharusnya memperhatikan strategi yang akan dijalankan. Ketika lingkungan yang dihadapi oleh



perusahaan sangat dinamis, maka strategi yang ditetapkan harus disesuaikan. Argumentasi tersebut memperkuat pernyataan dari Homburg, *et al.* (2004) yang mengemukakan bahwa secara spesifik, orientasi pasar mempunyai peranan yang sangat penting terhadap kesuksesan implementasi strategi pada strategi diferensiasi produk. Disatu sisi, dinamisasi yang ada pada pasar, menuntut perusahaan untuk mengimplementasikan strategi secara fleksibel untuk mendapatkan keunggulan bersaing (Supara, *et al.*, 2007). Fleksibilitas strategi dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi perubahan utama dari lingkungan eksternal, seperti pengenalan teknologi, untuk mempercepat respons dan menyesuaikan diri terhadap perubahan yang melalui komitmen terhadap sumberdaya yang dimiliki (Shimizu dan Hitt, 2004). Oleh karena itu, orientasi pasar dapat dihubungkan dengan penerapan fleksibilitas strategi dalam upaya untuk mencapai kinerja yang unggul. Postulat tersebut diperkuat dengan penjelasan yang dikemukakan oleh Combe (2012), bahwa hubungan antara orientasi pasar dan fleksibilitas strategi telah menjadi isu penting dalam penelitian ke depan.

Kewirausahaan merupakan konsep yang sangat kompleks yang dapat didefinisikan dengan cara yang berbeda, tetapi secara esensial, kewirausahaan merupakan proses kreatif dari penjabaran nilai sosial dan ekonomi pada lingkungan. Simmons, Jr., (2010) menyatakan bahwa kewirausahaan menjadi bidang yang sangat menarik untuk dikaji dan diteliti oleh para akademisi. Hal ini disebabkan karena aktivitas kewirausahaan mampu menunjukkan kontribusi utama terhadap pertumbuhan ekonomi dan menjadi pusat pengembangan bisnis serta mampu menciptakan peluang kerja bagi masyarakat. Analisis kewirausahaan akan mendorong aktivitas dari wirausaha untuk melakukan kreatifitas secara berkelanjutan. Ketika aktivitas kreatifitas dapat dilakukan



secara berkelanjutan, maka wirausaha akan merealisasikan pada peluang inovasi terhadap pasar yang menarik, memodifikasi proses produksi serta menghilangkan proses produksi yang dianggap tidak efisien. Akibatnya, wirausaha dapat melanjutkan pembelajaran organisasi secara interaktif dengan terfokus pada pelanggan sehingga mampu menghasilkan keunggulan bersaing berdasarkan pada pelanggan dan kompetensi. Kondisi ini sejalan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Lin (2007), bahwa orientasi kewirausahaan merupakan sumber dari keunggulan bersaing. Pendapat lain dikemukakan oleh Hamel dan Prahalad (1989) dengan menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan posisi keunggulan yang dihasilkan dari kompetensi inti yang dimiliki oleh organisasi.

Orientasi kewirausahaan merupakan tingkatan fenomena perusahaan yang menunjukkan suatu proses, praktek dan aktivitas pengambilan keputusan yang akan membawa perusahaan untuk menjadi pemimpin dalam memasuki bisnis yang baru (Kroeger, 2007). Orientasi kewirausahaan menjadi komponen yang sangat penting dan secara khusus digunakan sebagai bahan penelitian dalam studi literatur (Wiklund, 1999). Penelitian tentang orientasi kewirausahaan dianggap sangat penting dan telah mengalami peningkatan karena adanya fakta bahwa selama ini banyak manajer atau pemilik usaha menjadi faktor kunci penentu keberhasilan usaha (Kaya, 2009). Selain itu, organisasi yang berorientasi pada bisnis akan meningkatkan orientasi kewirausahaan dalam bentuk perilaku yang inovatif, berani mengambil resiko serta selalu mencoba untuk menghasilkan produk baru melalui perilaku proaktif dalam rangka untuk menangkap peluang pasar (Covin dan Slevin, 1990; Wiklund dan Sheperd, 2005).



Sebagai suatu konsepsi yang bersifat dinamis, orientasi kewirausahaan telah mengalami pengembangan. Studi awal yang dilakukan oleh Mintzberg (1973), mengemukakan bahwa kewirausahaan pada perusahaan ditandai dengan *mencari peluang, sentralisasi kekuasaan dan proactiveness*. Studi lanjutan yang dilakukan oleh Khandwalla (1977) dalam Avlonitis dan Salavou (2007) beranggapan bahwa kewirausahaan pada perusahaan menunjukkan kecenderungan untuk *mengambil resiko* lebih besar dari perusahaan lain dan *secara proaktif* mencari peluang bisnis baru. Dari studi awal tersebut, Miller (1983) mengembangkan konsepsi dari orientasi kewirausahaan dengan menggambarkan kewirausahaan perusahaan sebagai sebagai "salah satu yang terlibat dalam inovasi produk-pasar, melakukan sedikit usaha berisiko, dan pertama kali datang dengan 'proaktif' inovasi, serta memberikan reaksi untuk mengalahkan pesaing".

Penelitian lebih lanjut dilakukan oleh Covin dan Slevin (1991) dengan mengusulkan sebuah model konseptual dari kewirausahaan sebagai fenomena tingkat organisasi. Berdasarkan pendekatan Khandwalla (1977) dalam Avlonitis dan Salavou (2007) dan Miller (1983), Covin dan Slevin (1991) mencantumkan tiga jenis perilaku tingkat organisasi untuk mewakili orientasi kewirausahaan, meliputi: (1) pengambilan risiko manajemen puncak (misalnya, sekitar keputusan investasi dan langkah strategis meskipun ketidakpastian), (2) perilaku dengan kecenderungan pada kepemimpinan teknologi; dan (3) kecenderungan budaya perusahaan untuk bersaing secara agresif dan proaktif dengan pesaing dalam industri. Ketiga dimensi orientasi kewirausahaan tersebut telah dipelajari secara ekstensif dan diterima secara luas, misalnya, Quince (2003); Galetić dan Milovanović (2004); Avlonitis dan Salavou (2007); Naldi, *et al.* (2007); Kropp, *et al.* (2008); Okpara (2009); Xaba dan Malindi (2010).



Dengan perspektif yang berbeda, Lumpkin dan Dess (1996) mengembangkan konsepsi orientasi kewirausahaan melalui 5 dimensi orientasi kewirausahaan, yaitu pengambilan resiko (*Risk Taking*), perilaku inovatif (*Innovation*), perilaku proaktif (*Proactiveness*), otonomi (*Autonomy*), dan persaingan secara agresif (*Competitive aggression*). Dengan perubahan lingkungan yang sangat cepat, maka orientasi kewirausahaan akan menuntut para wirausaha untuk meningkatkan perhatian dan tindakan penting yang akan dilakukan sehingga dapat menggerakkan aktivitas manajerial sebagai alat untuk menciptakan pasar baru.

Secara empiris, studi yang dilakukan oleh Vitale, *et al.* (2003) menunjukkan bahwa orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Meskipun demikian, banyak peneliti yang mengkaji secara parsial mengenai hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja. Secara umum, temuan yang dihasilkan oleh beberapa peneliti sebelumnya menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan (Covin dan Slevin, 1991; Smart dan Conant, 1994; Wiklund, 1999; Nelson dan Coulthard, 2005; Loss dan Coulthard, 2006; Keh, *et al.*, 2007). Dengan memasukkan variabel dinamisasi pada lingkungan dan kemampuan perusahaan untuk mengalokasikan modal, Wiklund (1999) menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara orientasi kewirausahaan dan kinerja secara kontemporer.

Selanjutnya dijelaskan bahwa modal keuangan yang mungkin digunakan memberikan pengaruh terbesar pada kinerja.

Studi lain yang dilakukan oleh Martens, *et al.* (2010) menjelaskan konsepsi dari orientasi kewirausahaan untuk lebih memahami konteks kewirausahaan pada suatu organisasi. Studi ini bertujuan untuk menunjukkan hasil dari studi kualitatif eksploratori



untuk mengetahui bagaimana manifestasi dari orientasi kewirausahaan pada perusahaan makanan skala menengah dan skala besar. Dengan menggunakan variabel orientasi kewirausahaan meliputi dimensi inovatif, pengambilan resiko, proaktif, otonomi dan agresifitas pada persaingan, ditemukan beberapa karakteristik dari orientasi kewirausahaan pada perusahaan dan bagaimana dimensi-dimensi tersebut dapat diterapkan pada perusahaan secara praktis di wilayah operasional mereka. Secara umum ditemukan bahwa orientasi kewirausahaan dikarakteristikan melalui beberapa dimensi yang ada dan tidak selamanya perusahaan akan menggunakan orientasi kewirausahaan secara sama. Penjelasan lanjutan dikemukakan bahwa dalam menerapkan orientasi kewirausahaan tergantung dari faktor spesifik yang ada pada masing-masing perusahaan.

Secara parsial, dimensi yang ada pada orientasi kewirausahaan menunjukkan hubungan yang positif terhadap kinerja. Davis, *et al.* (2010) menemukan hubungan terkuat dari orientasi kewirausahaan, dimana kemampuan manajer puncak dalam mengambil resiko merupakan faktor pendorong terbesar yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Pada tingkat resiko yang mungkin diterima, orientasi perusahaan yang dikombinasikan dengan ketrampilan yang dimiliki oleh wirausaha akan menghasilkan *construct* pengambilan resiko melalui pengembangan pencarian peluang (Morgan dan Strong, 2003). Meskipun demikian, studi yang dilakukan oleh Rauch, *et al.* (2004) menunjukkan bahwa pengambilan resiko mempunyai kontribusi terendah terhadap kinerja organisasi.

Inovasi dan kinerja merupakan elemen kunci yang terkait dengan sebuah orientasi kewirausahaan. Inovasi menunjukkan kecenderungan organisasi untuk terlibat dan mendukung ide-ide baru, kebaruan, eksperimentasi, dan proses kreatif yang dapat



mengakibatkan menjadi produk, layanan, atau proses teknologi baru (Lumpkin dan Dess, 1996). Inovasi juga menyangkut tentang kemampuan perusahaan untuk meluncurkan produk ke pasar dengan menekankan pada desain produk, riset pasar dan iklan atau promosi (Miller dan Friesen, 1982). Terobosan yang dilakukan oleh perusahaan dalam menunjukkan inovasi dapat dicapai melalui kegiatan dan praktek kewirausahaan (Ahuja dan Lampert, 2001). Selanjutnya, orientasi kewirausahaan dipandang sebagai salah satu cara dalam memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan yang unggul dan menyediakan panduan bagi perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang persaingan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Covin dan Slevin, 1991; Wiklund, 1999). Dari hasil studi yang dilakukan oleh Kropp, *et al.* (2008) menunjukkan bahwa inovasi sebagai salah satu dimensi dari orientasi kewirausahaan memberikan kontribusi terbesar terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Kewirausahaan pada perusahaan akan mengambil tindakan proaktif untuk memberikan respons terhadap pelanggan dan pesaing (Hui Li, *et al.*, 2008). Rendahnya respons yang diberikan oleh perusahaan terhadap pelanggan dan pesaing akan berdampak pada rendahnya daya saing perusahaan. Dalam konteks orientasi kewirausahaan, tindakan proaktif akan menyebabkan perusahaan dapat bersaing secara agresif terhadap pesaing dan dapat mempertahankan mereka dari kemungkinan masuknya pesaing baru ke dalam industri (Lumpkin dan Dess, 1996). Implikasi dari upaya untuk memberikan respons terhadap pemenuhan kebutuhan pada produk dan jasa baru atau produk dan jasa yang lebih baik akan menyebabkan perusahaan secara proaktif berusaha untuk mencari peluang, melakukan secara cepat dan mencari peluang yang sangat banyak sebelum perusahaan lain melakukan tindakan tersebut (Xaba dan Malindi, 2010). Oleh karena itu, proaktif sebagaimana yang dikemukakan



oleh Lumpkin dan Dess (1996) berkaitan dengan inisiatif pertama yang ditunjukkan oleh perusahaan dalam menghasilkan peluang baru atau memasuki pasar yang baru. Pada bentuk ini, tindakan proaktif yang dilakukan oleh perusahaan secara signifikan akan menghasilkan perilaku agresif terhadap pesaing, dan berani mengambil resiko melalui eksperimen dan mempertajam agresifitas dalam mencari peluang.

Otonomi dijelaskan sebagai kemampuan dan usaha yang dilakukan untuk mengambil tindakan berdasarkan pada perspektif diri dalam mencari peluang pasar (Hui Li, *et al.*, 2008). Penjelasan tersebut sejalan dengan pernyataan dari (Lumpkin dan Dess, 1996; Frese, *et al.*, 2002) bahwa orientasi otonomi akan mengikuti perusahaan untuk membuat keputusan secara cepat dan didasarkan pada perspektif diri untuk menentukan pasar baru dengan menawarkan produk atau jasa. Penjelasan yang dikemukakan oleh Galetić dan Milovanović (2004) tentang otonomi adalah sebagai bagian dari tindakan yang tergantung dari individu atau kelompok dengan tujuan untuk menentukan konsep bisnis yang akan dijalankan atau visi serta membawa konsep tersebut sebagai bahan pelengkap.

Pada studi yang menggunakan usaha kecil menengah sebagai obyek penelitian, beberapa peneliti telah mengkaji tentang sifat dan tingkat perilaku otonomi dengan menyelidiki bagaimana kepemimpinan terpusat dan bagaimana otoritas manajer sering mendelegasikan dan menggantungkan pada keahlian teknis. Miller (1983) menemukan bahwa sebagian besar perusahaan kecil memiliki dominasi pada faktor kepemimpinan dalam menunjukkan otonomi. Artinya, pada perusahaan kecil, tingginya tingkat aktivitas yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempertahankan otoritas harus diimbangi dengan kemampuan dan pengetahuan pemimpin dalam memonitor perkembangan teknologi dan pasar. Oleh karena itu, studi yang berkaitan



dengan aspek organisasi, beberapa peneliti menjelaskan konteks otonomi sebagai suatu perilaku dengan penekanan pada aspek kepemimpinan dan otoritas dalam melakukan pendelegasian wewenang.

Otonomi yang ditunjukkan dalam suatu organisasi sangat variatif, tergantung dari ukuran organisasi, gaya manajemen yang digunakan serta sistem kepemilikan organisasi (Martens, *et al.*, 2010). Justifikasi dari variasi yang menentukan otonomi pada suatu organisasi adalah semakin kecil ukuran organisasi, penggunaan sistem manajemen secara tradisional dan semakin sedikit jumlah pemilik, maka otonomi pada organisasi semakin besar. Konsepsi orientasi kewirausahaan dengan dimensi otonomi sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (1996) memang telah diuji signifikansi hubungannya dengan kinerja perusahaan (Nelson dan Coulthard, 2005; Hui Li, *et al.*, 2008). Meskipun demikian, studi yang dilakukan oleh Loss dan Coulthard (2006); Coulthard (2007) menunjukkan bahwa dimensi otonomi pada orientasi kewirausahaan tidak mendukung hasil studi sebelumnya.

Dimensi agresifitas dalam menghadapi persaingan terdiri dari kecenderungan untuk secara langsung dan secara intensif menghadapi tantangan dari pesaing (Lumpkin dan Dess, 1996). Perusahaan dengan orientasi yang agresif dalam persaingan akan menunjukkan kemampuan untuk menentukan bentuk persaingan, mendefinisikan kembali batasan dari industri, menentukan keunggulan yang mungkin dapat dimasuki dan memodifikasi posisi pasar. Tindakan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan untuk menguasai pangsa pasar dan menurunkan kinerja dari pesaing. Beberapa hasil studi yang telah dilakukan, agresifitas dalam persaingan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, (Hui Li, *et al.*, 2008; Loss dan Coulthard, 2006). Meskipun demikian, studi yang dilakukan oleh



Martens, *et al.* (2010), menunjukkan kurangnya dukungan terhadap proposisi hubungan antara agresifitas dalam persaingan dan kinerja perusahaan. Sama halnya dengan hasil studi yang dilakukan oleh Rauch, *et al.* (2004), menunjukkan bahwa dalam konteks budaya dan tingkat persaingan yang sangat ketat, agresifitas dalam persaingan memberikan hasil yang kurang valid terhadap kinerja.

Signifikansi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan pada kenyataannya tidak selalu menghasilkan pengaruh yang positif.

Dalam studi replikasi yang dilakukan oleh Wiklund dan Shepherd (2005); Frank, *et al.* (2010), terhadap konsepsi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja, menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan akan mempunyai hubungan secara positif dengan kinerja jika lingkungan yang dinamis dikombinasikan dengan kemudahan akses dalam mendapatkan modal keuangan dan ketika lingkungan yang stabil dikombinasikan dengan sulitnya mengakses modal keuangan. Selanjutnya dijelaskan bahwa orientasi kewirausahaan mungkin akan menghasilkan dampak yang negatif terhadap kinerja jika terdapat perbedaan lingkungan dan organisasi mempunyai perbedaan dalam pengembangannya.

Berdasarkan research gap yang ada pada studi empiris tentang hubungan antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja, maka perlu ditelusuri variabel yang dapat memediasi hubungan tersebut. Oleh karena itu, pada penelitian ini fleksibilitas strategi digunakan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara variabel orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan dengan kinerja. Peranan fleksibilitas strategi sebagai variabel mediasi mungkin dapat menjelaskan pengaruh dari orientasi kewirausahaan terhadap kinerja dan hal ini sepanjang yang diketahui oleh peneliti masih belum dikaji oleh peneliti yang lain.



Penggunaan fleksibilitas strategi sebagai variabel yang memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan diperkuat dengan pernyataan dari Kraus, *et al.* (2012) bahwa orientasi kewirausahaan mungkin akan mensintesis fleksibilitas strategi, sehingga kesadaran tentang konsekuensi dari orientasi kewirausahaan dalam mengelola kompleksitas pasar dan perubahan lingkungan dapat dilakukan. Argumentasi tersebut diperkuat oleh Voora dan Muthaly (2005) yang menyatakan bahwa masih sangat sedikit studi yang mengkaji tentang hubungan antara variabel orientasi pasar dan fleksibilitas strategi. Disatu sisi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (1996); Wiklund dan Shepherd (2005), kebanyakan studi yang menginvestigasi dampak dari orientasi kewirausahaan terhadap kinerja hanya sebatas memperbaharui faktor-faktor yang mempengaruhinya dan mengabaikan faktor yang dapat memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja.

Strategi merupakan titik pusat dari orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan yang juga akan menentukan pencapaian kinerja dari perusahaan. Strategi merupakan proses penciptaan dan penghantaran nilai untuk mencapai keunggulan bersaing, dan selanjutnya akan membawa organisasi untuk mampu bersaing secara superior (Tuominen dan Hyvönen, 2002). Li, *et al.* (2006) menyatakan bahwa orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan merupakan dua komponen fundamental yang akan menentukan orientasi strategis pada perusahaan. Dinamisasi yang ada pada pasar bisnis akan menyebabkan pendekatan pemasaran dilakukan dengan metode yang baru dan fleksibilitas strategi akan meningkat dalam bisnis yang dijalankan oleh organisasi (Matthyssens, *et al.*, 2005). Implikasinya, Morgan dan Strong (2003) menyatakan bahwa dengan fleksibilitas strategi maka perusahaan akan mempunyai motivasi untuk



menunjukkan kreatifitas dan secara tradisional akan memperoleh manfaat dalam menekan resiko yang mungkin dihadapi dengan melakukan pengembangan pada kinerja perusahaan. Shimizu dan Hitt (2004) menjelaskan bahwa meskipun fleksibilitas strategi merupakan komponen yang sangat penting, tetapi implementasinya sangat sulit dilakukan oleh manajer dan perusahaan pada lingkungan yang dinamis.

Dalam kajian studi literatur, topik tentang fleksibilitas telah menjadi pusat kajian bagi beberapa peneliti dari berbagai disiplin ilmu. Topik tentang fleksibilitas tidak hanya sesuai dengan kegiatan praktis, tetapi topik ini juga sangat penting bagi peneliti yang ingin menginvestigasi kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing (Combe, 2012). Fleksibilitas bukanlah kondisi yang statis, tetapi merupakan proses yang dinamis.

Waktu menjadi faktor yang sangat penting dalam menentukan fleksibilitas yang ada pada organisasi. Dengan fleksibilitas, maka organisasi dapat menunjukkan kemampuannya untuk mengambil suatu keputusan yang berbeda pada setiap kondisi. Fleksibilitas bermakna kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi perubahan lingkungan dan menempatkan perubahan tersebut sebagai sebuah peluang untuk mempertahankan posisi pasar (Gjerding, 1999). Implikasinya, perusahaan yang fleksibel dapat mengambil peluang dengan adanya lingkungan yang selalu berubah melalui kemampuan untuk melakukan adaptasi.

Fleksibilitas strategi merupakan konsep yang bersifat multidimensi. Berdasarkan studi literatur, Hamel, *et al.* (1998) mengemukakan 5 kerangka kerja fleksibilitas strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu; (1) inovasi; (2) Organisasi; (3) Kepemimpinan; (4) Partnership; dan (5) Keahlian. Kelima kerangka kerja fleksibilitas strategi tersebut dibangun dengan berdasarkan pada teori kemampuan. Kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan dipandang sebagai sumber dari penciptaan nilai dan



kinerja organisasi secara superior. Dari studi literatur bidang pemasaran, fleksibilitas strategi merupakan salah satu bentuk kemampuan yang sangat penting bagi organisasi (Voola dan Muthaly, 2005). Argumentasinya, lingkungan bisnis yang dihadapi oleh organisasi bersifat sangat kompleks dan berubahannya sangat cepat sehingga berdampak pada menurunnya siklus hidup produk serta perubahan preferensi konsumen. Fleksibilitas strategi juga dicirikan sebagai panduan bagi perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan atau dapat digunakan sebagai respons adaptif dari lingkungan yang tidak pasti (Bernandes dan Hanna, 2009). Dalam konteks manajemen strategi, dampak yang ditimbulkan dari kompleksitas dan kecepatan perubahan lingkungan bisnis dapat diantisipasi melalui fleksibilitas organisasi dalam menyusun dan mengimplementasikan strategi secara fleksibel (Shimizu dan Hitt, 2004).

Dengan perspektif yang beragam, beberapa peneliti menemukan hasil studi yang menunjukkan bahwa fleksibilitas strategi berpengaruh secara positif terhadap kinerja organisasi (Young, *et al.*, 2003; Power dan Reid, 2003; Tan dan Wang, 2010; Asikhia, 2010). Studi lanjutan yang dilakukan oleh Das (2001) menunjukkan bahwa modifikasi yang fleksibel dalam kompetensi organisasi, fleksibilitas dalam menghasilkan produk baru dan gabungan antara keduanya akan menghasilkan kinerja perusahaan yang tinggi. Dari beberapa hasil studi empiris tersebut semakin memperkuat proksi bahwa fleksibilitas strategi berhubungan secara positif dengan kinerja.

Meskipun demikian, tidak semua studi empiris mendukung signifikansi hubungan antara variabel tersebut. Misalnya, studi yang dilakukan oleh Kroeger (2007) menemukan bahwa fleksibilitas dalam perencanaan strategi tidak memberikan hubungan yang positif terhadap kinerja organisasi. Ketidakpastian lingkungan dianggap sebagai faktor yang menyebabkan perencanaan strategi yang fleksibel tidak



mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja organisasi. Ketika turbulensi lingkungan sangat tinggi, maka perencanaan strategi harus disusun dengan tidak fleksibel, tetapi implementasi dari strategi yang sudah disusun dapat dilakukan dengan fleksibel.

Dari perspektif dunia, sudah diakui bahwa Usaha Kecil Menengah memainkan peranan yang sangat vital dalam pembangunan dan pertumbuhan ekonomi, tidak hanya di negara-negara maju tetapi juga di negara-negara sedang berkembang.

Kontribusi yang diberikan oleh UKM terhadap pembangunan dan pertumbuhan ekonomi suatu negara telah terekam dari beberapa hasil studi empiris, seperti Tambunan (2008); Karsidi dan Irianto (2005). Sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Okpara (2009) menggambarkan beberapa manfaat dari UKM terhadap perkembangan ekonomi suatu negara antara lain adalah menciptakan lapangan pekerjaan dan sebagai alat untuk meningkatkan ketrampilan dari pekerja. Dengan karakteristik yang dinamis, inovatif, efisien dan mandiri, usaha kecil menengah diharapkan mampu melaksanakan strategi secara fleksibel serta cepat dalam mengambil keputusan.

Secara faktual, tingkat pertumbuhan UKM di Indonesia telah mengalami peningkatan yang pesat dalam dua tahun terakhir (Seputar Indonesia.com, 2012).

Selanjutnya dijelaskan bahwa jika tahun lalu jumlah UKM berkisar 52,8 juta unit usaha, maka pada 2011 sudah bertambah menjadi 55,2 juta unit. Jumlah UKM yang terus meningkat ini diharapkan bisa sebanding dengan penyerapan tenaga kerja. Badan Pusat Statistik (BPS) Jawa Timur mencatat adanya kenaikan penyerapan tenaga kerja di sektor industri kecil sebesar 4,58% dari jumlah pekerja di Jawa Timur pada Agustus 2011 yang mencapai 19,76 juta. Hal ini menunjukkan bahwa kemunculan dan keberadaan industri kecil perlu diperhitungkan, yaitu proporsi kontribusinya masih besar



dalam perekonomian Indonesia, terutama dalam penyerapan tenaga kerja, dan penciptaan lapangan pekerjaan.

Sejalan dengan tingkat pertumbuhan UKM di Indonesia, dalam 3 tahun terakhir UKM yang ada di Kabupaten Malang juga mengalami perkembangan. Dari data yang diperoleh menunjukkan bahwa sejak tahun 2009–2011, jumlah UKM yang dapat diidentifikasi oleh Disperindag Kabupaten Malang menunjukkan peningkatan sebesar 2,49%. Data selengkapnya mengenai perkembangan jumlah usaha kecil menengah dari Disperindag Kabupaten Malang disajikan pada tabel 1.1.

**Tabel 1.1.**

**Perkembangan Usaha Kecil Menengah (UKM) Kabupaten Malang**

No.	Uraian	Satuan	TAHUN			
			2008	2009	2010	2011
1.	Usaha Kecil	Unit	11.408	11.408	11.518	11.644
2.	Usaha Menengah	Unit	78	78	108	145
3.	Jumlah UKM	Unit	11.486	11.486	11.624	11.779

Sumber : Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang, 2011

Meskipun secara faktual kontribusi yang diberikan oleh usaha kecil menengah sangat besar terhadap peningkatan perekonomian, tetapi pada kenyataannya keberadaan UKM tersebut tidak diimbangi dengan kualitas yang handal. Akibatnya, daya saing yang dimiliki oleh UKM dalam menghadapi persaingan, baik dengan perusahaan besar maupun usaha kecil lainnya, sangat lemah. Kondisi ini dapat dilihat dari kontribusi UKM terhadap Pendapatan Domestik Bruto (PDB) masih kecil bila dibandingkan dengan proporsi kontribusi industri besar dan industri menengah, padahal apabila dilihat dari jumlahnya sangat besar (Andriani, 2009). Hal ini merupakan



fenomena yang dihadapi dalam perkembangan Usaha Kecil Menengah, sehingga perlu diketahui berbagai faktor yang mendukung keberhasilan pertumbuhan Usaha Kecil Menengah tersebut, sehingga tujuan-tujuan pemberdayaan Usaha Kecil Menengah baik oleh pemerintah dan lembaga pendidikan dapat tercapai.

Secara empiris, permasalahan klasik yang dihadapi oleh UKM dalam menghadapi persaingan telah banyak dijelaskan oleh para peneliti, seperti Sofyan (2006); Sutrisno dan Lestari (2006); Tambunan (2008). Pada umumnya, para peneliti menjelaskan beberapa masalah klasik yang dihadapi oleh UKM berhubungan dengan karakteristik yang dimilikinya, antara lain: 1) Rendahnya kualitas sumber daya manusia (SDM) yang bekerja pada sektor UKM; 2) Rendahnya produktifitas tenaga kerja yang berimbang pada rendahnya gaji dan upah; 3) Kualitas barang yang dihasilkan relative rendah; 4) Mempekerjakan tenaga kerja wanita lebih besar daripada pria; 5) Lemahnya struktur permodalan dan kurangnya akses untuk menguatkan struktur modal tersebut; 6) Kurangnya inovasi dan adopsi teknologi baru, serta 7) Kurangnya akses pemasaran ke pasar yang potensial. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, diperlukan upaya peningkatan orientasi bisnis dari UKM melalui berbagai bentuk inovasi yang pada akhirnya dapat meningkatkan daya saing dengan menghubungkan UKM dan lingkungan bisnis.

Terkait dengan besarnya kontribusi yang diberikan oleh UKM dalam meningkatkan perekonomian suatu wilayah, keterbatasan yang dimiliki oleh UKM dalam meningkatkan daya saing mulai disikapi secara serius oleh pemerintah daerah. Beberapa kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Kabupaten Malang lebih menekankan pada peningkatan eksistensi UKM dalam menghadapi persaingan. Untuk keperluan tersebut, Pemerintah Kabupaten Malang membentuk sentra-sentra UKM



yang salah satu tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dalam memberikan pembinaan. Efisiensi UKM yang berada didalam sentra relatif lebih tinggi dibanding yang di luar sentra (Tambunan dan Nasution, 2006). Selanjutnya dijelaskan bahwa kinerja UKM yang berada dalam sentra yang telah maju relatif lebih baik dibandingkan dengan UKM yang berada dalam sentra yang belum maju. Jumlah sentra UKM yang berada di Kabupaten Malang disajikan pada Tabel 1.2 berikut.

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Sentra Usaha Kecil Menengah (UKM) Kabupaten Malang**

No.	Uraian	Jumlah
<b>1.</b>	<b>Jumlah Sentra Usaha Kecil Menengah</b>	<b>23</b>
	– Pengolahan pangan	11
	– Sandang dan kulit	2
	– Kimia dan bahan bangunan	7
	– Logam	3
<b>2</b>	<b>Jumlah Unit Usaha</b>	<b>1030</b>
	– Pengolahan pangan	468
	– Sandang dan kulit	71
	– Kimia dan bahan bangunan	423
	– Logam	68

Sumber : Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Pasar, 2011

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa jumlah sentra UKM yang ada di Kabupaten Malang sebanyak 23 buah, meliputi 4 bidang usaha, yaitu bidang usaha pengolahan pangan, bidang usaha penghasil sandang dan kulit, bidang usaha penghasil kimia dan bahan bangunan serta bidang usaha penghasil logam. Dari 4 bidang usaha yang ada pada wilayah sentra, bidang usaha pengolahan pangan mempunyai jumlah unit usaha yang sangat dominan, dengan jumlah masing – masing bidang usaha sebanyak 468



unit usaha. Demikian juga untuk kategori jumlah sentra yang ada, dimana bidang usaha pengolahan pangan tersebar ke dalam 11 sentra. Dari jumlah sentra yang ada dan jumlah unit usaha yang ada di wilayah sentra memberikan gambaran bahwa sektor pengolahan pangan merupakan sektor unggulan yang dimiliki oleh Kabupaten Malang.

Meskipun demikian, jumlah sentra UKM dan jumlah unit usaha pada UKM sentra sektor pengolahan pangan tidak mengalami kenaikan dalam kurun waktu 3 tahun terakhir. Jumlah UKM Sentra yang cenderung *stagnan* tersebut menunjukkan bahwa masih banyak permasalahan yang dihadapi oleh UKM ini dan menjadi bahan yang menarik untuk dijadikan kajian, karena peningkatan kuantitas UKM dapat dijadikan sebagai indikator bahwa UKM sektor pengolahan pangan telah mengalami perkembangan.

Permasalahan yang dihadapi oleh UKM sentra dalam meningkatkan daya saing sebagaimana yang telah dijelaskan diatas mengindikasikan bahwa UKM sentra pengolahan pangan mempunyai kelemahan dalam menunjukkan orientasi bisnis. Lin (2007) menjelaskan bahwa perusahaan yang memiliki orientasi bisnis akan dapat mengembangkan fokus pemasaran dan hubungan bisnis diantara *stakeholders*, sehingga akan memberikan kontribusi terhadap penciptaan nilai pelanggan secara superior dan kinerja perusahaan. Dalam konteks fungsional, kelemahan yang dimiliki oleh UKM sentra pengolahan pangan dalam menunjukkan orientasi bisnis sangat jelas terlihat ketika mereka menjalankan aktivitas pemasaran, seperti peningkatan kualitas produk, kemampuan dalam mengakses pasar potensial serta kurangnya melakukan inovasi dan mengadopsi teknologi. Oleh karena itu, agar UKM sentra pengolahan pangan mempunyai daya saing yang tinggi, maka mereka perlu memikirkan kembali bagaimana orientasi bisnis yang akan digunakan.



Dalam melakukan orientasi bisnis, UKM sentra tidak dapat hanya mengandalkan pada strategi duplikasi atau mengandalkan kesamaan strategi dengan perusahaan besar. Untuk jangka pendek, strategi tersebut mungkin dapat dilakukan, tetapi keberlanjutan dari UKM sentra dalam jangka panjang mungkin tidak akan tercapai. Dalam jangka panjang, keunggulan bersaing yang menjadi tujuan dari aktivitas bisnis UKM sentra akan dapat tercapai jika mereka memasukkan komponen perilaku yang berorientasi pada pasar. Perilaku yang berorientasi pada pasar akan menyebabkan UKM sentra dapat menghasilkan biaya yang rendah dan dapat meningkatkan kepuasan pada pelanggan melalui pemberian nilai yang lebih besar daripada pesaing. Penciptaan nilai pelanggan yang superior merupakan tujuan utama dari perusahaan yang berorientasi pada pasar. Untuk menciptakan nilai pelanggan yang superior biaya produk secara relatif harus diturunkan dengan konsekuensi mereka akan menurunkan keuntungan yang diperoleh, atau manfaat yang didapatkan oleh pelanggan akan mengalami peningkatan dibandingkan dengan biaya produk secara relatif.

Ketika UKM sentra sudah meningkatkan orientasi pasar dalam menjalankan aktivitas pemasaran, maka mereka akan melihat bagaimana orientasi dari pesaing, orientasi dari pelanggan serta apa langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mengkoordinasikan fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam organisasi. Orientasi yang dimiliki oleh pesaing perlu diketahui untuk melihat apa bentuk strategi yang digunakan, bagaimana harga produk yang ditawarkan, apakah produk terdiferensiasi dan apakah pesaing sangat kuat dalam meningkatkan posisi pasar serta selalu berusaha untuk menciptakan keunggulan bersaing dari pengembangan peluang pasar.

Orientasi dari pelanggan dapat digunakan oleh UKM sentra untuk tetap fokus pada



pelanggan yang dilayani, selalu melakukan komunikasi dengan pelanggan, mempunyai komitmen terhadap organisasi (memiliki sumberdaya yang efektif, melakukan survey terhadap pelanggan secara berkala), serta meningkatkan kualitas produk dan pelayanan. Selanjutnya, UKM sentra perlu mengetahui bagaimana mereka dapat melakukan koordinasi antar fungsi dalam organisasi dengan selalu meningkatkan budaya yang ada, menetapkan tujuan dari UKM sentra serta secara terus menerus selalu melakukan pembelajaran. Untuk mengetahui orientasi pesaing, orientasi pelanggan dan melakukan koordinasi antar fungsi, UKM sentra perlu didukung dengan informasi yang akurat. Informasi tersebut dapat berasal dari beberapa sumber baik dari internal maupun eksternal organisasi. Dengan ketersediaan informasi, pengguna dapat mengambil keputusan yang tepat, cepat, efektif dan efisien.

Permasalahan lain yang dihadapi oleh UKM sentra selain lemahnya aktivitas pemasaran adalah rendahnya kualitas dari SDM yang dimiliki sehingga berdampak terhadap rendahnya tingkat produktivitas kerja. Sama halnya dengan lemahnya aktivitas pemasaran, rendahnya tingkat kualitas dan produktivitas dari SDM yang dimiliki oleh UKM sentra akan berdampak terhadap lemahnya daya saing. UKM sentra dengan tingkat kualitas SDM yang rendah akan menyebabkan rendahnya tingkat inovasi yang dapat memberikan nilai lebih kepada pelanggan. Jika sebelumnya UKM hanya mengandalkan pada strategi peniruan, maka dengan inovasi yang rendah, UKM sentra akan semakin sulit dalam melakukan pengembangan usaha.

Permasalahan tersebut dapat diatasi dengan meningkatkan orientasi kewirausahaan dari pemilik UKM sentra. Orientasi kewirausahaan menjadi sesuatu yang kritis dan mendesak bagi perusahaan yang menghadapi persaingan dan tekanan dalam pasar yang terus mengalami peningkatan. UKM sentra yang memiliki orientasi



kewirausahaan akan berupaya untuk selalu menciptakan inovasi-inovasi yang akan membawa mereka untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain. Beberapa bentuk perilaku inovasi yang dapat dijalankan oleh UKM sentra seperti inovasi dalam menawarkan produk dan memberikan pelayanan, inovasi dalam proses produksi serta peningkatan kreatifitas dari karyawan.

Selain itu, orientasi kewirausahaan juga dapat menyebabkan UKM sentra untuk selalu bersikap proaktif dan berani mengambil resiko. UKM sentra harus bersikap proaktif dalam artian bahwa mereka harus selalu melakukan pengawasan terhadap lingkungan usaha yang dihadapi, selalu melakukan antisipasi terhadap setiap perubahan yang terjadi serta menggunakan teknologi secara fleksibel. Sedangkan keberanian UKM sentra dalam mengambil resiko dapat berimplikasi pada keberanian dalam mengambil suatu keputusan dan mempunyai tindakan yang penting untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan pada suatu bisnis bersifat fleksibel. Sebagai unit usaha yang bersifat fleksibel, perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis harus dapat direspon dengan cepat oleh UKM. Fleksibilitas berarti bahwa mereka akan menerima suatu perubahan tidak hanya sekali tetapi secara terus menerus. Ketika kebutuhan dan keinginan dari pelanggan berubah secara konstan, maka orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan tidak dapat diharapkan untuk berubah sekali dan kemudian akan berhenti. Pada bisnis yang berorientasi pada pasar dan kewirausahaan, karyawan dari semua fungsi organisasi akan membagi informasi tentang pesaing, manajer puncak, dan akan selalu mendiskusikan perubahan strategi yang diterapkan oleh pesaing untuk mengembangkan perspektif dari kemungkinan sumberdaya yang akan mempengaruhi ancaman persaingan. Orientasi pasar dan



orientasi kewirausahaan seringkali dijadikan sebagai tujuan peluang dari keunggulan bersaing berdasarkan pada kelemahan yang dimiliki oleh pesaing. Ketika UKM sentra sudah memiliki kedua bentuk orientasi diatas, orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan maka mereka akan mengaktualisasikan kedua orientasi tersebut dalam bentuk formulasi dan implementasi strategi.

Meskipun secara faktual kontribusi yang diberikan oleh usaha kecil menengah sangat besar terhadap peningkatan perekonomian, tetapi studi empiris yang menekankan pada orientasi pasar pada usaha kecil menengah masih sangat terbatas (Becherer, 2001; Raju, *et al.*, 2011). Beberapa penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja organisasi, seperti yang dilakukan oleh (Narver dan Slater, 1990; Jaworski dan Kohli, 1993) pada umumnya dilakukan pada perusahaan besar. Pada penjelasan selanjutnya, Narver dan Slater (1994) menyatakan bahwa selama tiga dekade terakhir, beberapa peneliti telah berhasil membangun teori mengenai anteseden dan konsekuensi dari orientasi pasar dan telah mampu menciptakan pengukuran yang valid dan berhasil menguji signifikansi pengaruh antara orientasi pasar dan kinerja. Meskipun demikian, dalam studi empiris yang dilakukan, mereka masih mengabaikan aplikasi teori tersebut dengan sampel pada usaha kecil menengah.

Hubungan antara orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan fleksibilitas strategi serta dampaknya terhadap kinerja organisasi telah dijelaskan sebelumnya. Dalam konteks usaha kecil menengah, orientasi pasar menjadi komponen yang sangat penting dalam menentukan keberlanjutan organisasi. Beberapa hasil studi telah membuktikan peranan dari orientasi pasar dan pengaruhnya terhadap kinerja dalam lingkup usaha kecil menengah (Harris, 1998; Pelham dan Wilson, 1996; Blankson dan



Cheng, 2005). Sedangkan beberapa peneliti yang lain mengkaji tentang orientasi kewirausahaan (Raymond dan Pierre, 2003; Vitale, *et al.*, 2003; Wiklund dan Shepherd, 2005; Avlonitis dan Salavou, 2007; Keh, *et al.*, 2007; Ferreira dan Azevedo, 2007; Okpara, 2009). Untuk mendukung dan mengisi celah yang dapat digunakan sebagai pengembangan keilmuan, maka dalam penelitian ini akan dikaji tentang bagaimana hubungan antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja dengan menggunakan variabel fleksibilitas strategi sebagai variabel mediator. Penggunaan fleksibilitas strategi sebagai variabel mediator untuk mengisi celah yang akan mengembangkan beberapa studi sebelumnya.

Berdasarkan pada uraian diatas, maka penelitian ini dilakukan dengan beberapa alasan sebagai berikut :

1. Dari beberapa hasil kajian empiris ditunjukkan bahwa orientasi pasar berhubungan secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Meskipun demikian, terdapat beberapa hasil kajian empiris (Farrel, 2000; Hardley dan Mavondo, 2000) yang sedikit berbeda dengan kajian sebelumnya dengan menemukan bahwa orientasi pasar berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja perusahaan, serta hasil temuan yang dihasilkan oleh Gotteland dan Boule (2006) bertolak belakang dengan hasil studi sebelumnya. Perbedaan hasil temuan ini menimbulkan gap yang perlu dikaji lebih lanjut dengan menggunakan karakteristik yang berbeda.
2. Konsepsi orientasi pasar yang dijelaskan dengan perspektif yang berbeda, sebagaimana yang dikemukakan oleh Narver dan Slater (1990) melalui perspektif budaya, serta Kohli dan Jawroski (1990) melalui perspektif perilaku, berpotensi untuk menimbulkan hasil yang berbeda. Meskipun dari beberapa hasil studi empiris telah dibuktikan bahwa konsepsi orientasi pasar yang berdasarkan pada kedua



perspektif tersebut mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja, tetapi perlu dilakukan studi lanjutan untuk memperkuat hasil studi empiris sebelumnya.

- Lin (2007) menyatakan bahwa sinergi antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan akan menghasilkan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Pada studinya, pendekatan yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing pada perusahaan adalah kinerja. Disatu sisi, beberapa peneliti sebelumnya menyatakan bahwa orientasi pasar (*Market Orientation*) merupakan salah satu konsep pemasaran yang dapat menentukan *sustainable competitive advantage* (Narver dan Slater, 1990; Kohli dan Jawroski, 1990; Day, 1994; Castro, *et al.*, 2005; Grinstein, 2008; Kumar, *et al.*, 2011). Secara parsial, beberapa peneliti yang lain juga menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap strategi perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing (Rauch, *et al.*, 2004; Coulthard, 2007; Liu, *et al.*, 2009). Untuk mencapai keunggulan bersaing secara berkelanjutan, fokus studi pada bentuk implementasi strategi, sehingga terdapat celah yang dapat dikembangkan pada penelitian ini dengan memasukkan variabel fleksibilitas strategi dalam hubungannya dengan kinerja perusahaan. Penjelasan dengan memasukkan variabel fleksibilitas strategi dalam hubungannya dengan orientasi pasar (Johnson, *et al.*, 2003; Javalgi, 2005; Voola dan Muthaly, 2005; Asikhia, 2010; Combe, 2012) dan orientasi kewirausahaan (Wiklund, 1999; Li, *et al.*, 2011; Yu, 2012), menjadi kritisi dari studi yang dilakukan dengan mengkaji hubungan tidak langsung antara variabel orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan melalui fleksibilitas strategi.

- Perspektif budaya pada orientasi pasar sebagaimana yang dikemukakan oleh Narver dan Slater (1990) meliputi orientasi pelanggan (*customer orientatation*),



orientasi pesaing (*competitor orientation*) dan koordinasi antar fungsi (*interfunctional coordination*), dianggap tidak menunjukkan orientasi perilaku oleh Kohli dan Jawroski (1990). Dalam argumentasinya, Kohli dan Jawroski (1990) menjelaskan bahwa orientasi pasar yang menunjukkan orientasi perilaku terdiri dari tiga dimensi, yaitu memperoleh informasi tentang kebutuhan konsumen dan tingkat permintaan terhadap produk atau jasa serta memberikan penawaran dengan menyediakan produk atau jasa yang dapat memuaskan kebutuhannya (*gathering information, desires dan demand*); memberikan informasi mengenai semua fungsi departemen yang ada pada organisasi (*dissemination of information*) dan memberikan respons dari organisasi berdasarkan pada informasi yang telah diperoleh (*response of the organization*). Berdasarkan pada perspektif tersebut, dimensi orientasi pasar yang dikemukakan oleh Narver dan Slater (1990), *customer orientatation, competitor orientation* dan *interfunctional coordination*, lebih tepat diterapkan pada usaha kecil menengah.

5. Orientasi kewirausahaan merupakan konsep yang bersifat multidimensional. Dalam konteks usaha kecil menengah, orientasi kewirausahaan yang didasarkan pada perspektif tingkat organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Covin dan Slevin (1990) dianggap dapat mewakili karakteristik yang melekat didalamnya, yaitu kemampuan manajerial yang lemah, sulitnya mengakses permodalan, kecenderungan mempunyai kelemahan dalam menunjukkan inovasi serta tidak berani mengambil resiko. Sedangkan dua dimensi tambahan dari Lumpkin dan Dess (1996), *autonomy* dan *competitive aggression*, lebih mewakili organisasi yang berskala besar.



## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan diatas, maka masalah yang diangkat pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
2. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
3. Apakah orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui fleksibilitas strategi.
4. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui fleksibilitas strategi.
5. Apakah fleksibilitas strategi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh dari orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.
2. Untuk mengetahui pengaruh dari orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan.
3. Untuk mengetahui pengaruh dari orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan melalui fleksibilitas strategi.
4. Untuk mengetahui pengaruh dari orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan melalui fleksibilitas strategi.
5. Untuk mengetahui pengaruh dari fleksibilitas strategi terhadap kinerja perusahaan.



## 1.4. Manfaat Penelitian

### 1.4.1. Manfaat Teoritis

Beberapa manfaat teoritis yang diharapkan dapat dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dengan melakukan penelitian ini diharapkan dapat diperoleh penguatan dari hasil studi empiris sebelumnya, berkaitan dengan orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dalam hubungannya dengan kinerja UKM.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran khususnya dalam bidang kewirausahaan pada UKM dengan menekankan pada orientasi yang dimiliki dalam usaha untuk mencapai keunggulan bersaing melalui implementasi strategi secara fleksibel.
3. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai pengembangan bagi penelitian selanjutnya melalui integrasi fleksibilitas strategi sebagai variabel mediasi dari orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan pada kinerja UKM.

### 1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak manajemen/pemilik usaha kecil menengah dalam meningkatkan kinerja yang berdampak pada penciptaan daya saing, karena faktor-faktor penentu keberhasilan usaha kecil menengah telah diketahui. Secara lebih luas, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pemerintah dalam usaha untuk menyusun program pemberdayaan usaha kecil menengah yang akan berdampak pada peningkatan kesejahteraan masyarakat.



## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### 2.1. Kajian Teori

#### 2.1.1. Orientasi Pasar

Sejak diperkenalkan sebagai suatu kajian teoritis pada awal tahun 1990-an, penelitian tentang orientasi pasar telah mengalami perkembangan yang sangat signifikan. Amalia dan Ionut (2005) mengungkapkan bahwa pada umumnya para peneliti menggunakan perspektif yang berbeda dalam menjelaskan konsep orientasi pasar, seperti (1) perspektif budaya (Narver dan Slater, 1990); (2) perspektif perilaku (Kohli dan Jarwoski, 1990); (3) perspektif strategi (Ruekert, 1992); (4) perspektif orientasi pada klien (Deshpande, *et al.*, 1993; Day, 1994); dan (5) perspektif tindakan strategi (Lado, Olivares dan Riviera, 1998).

Dengan berbagai pendekatan tersebut diatas, beberapa peneliti memberikan penjelasan secara berbeda mengenai orientasi pasar, sehingga definisi yang diberikan lebih menekankan pada bagaimana penulis memandang konsepsi orientasi pasar. Pemikiran yang memandang bahwa orientasi pasar terfokus pada proses penyebaran informasi yang diterima dari pasar untuk kemudian direspons oleh perusahaan sebagai dasar dalam membuat suatu keputusan dikemukakan oleh Shapiro (1988) dalam jurnal Sabri Erdil (2009:14). Dalam definisinya, penulis menjelaskan bahwa "*orientasi pasar timbul karena adanya dorongan dari pasar (market driven organization)*". Selanjutnya dijelaskan bahwa terdapat tiga karakteristik kritis dari organisasi yang menerima informasi dari pasar, yaitu: (1) informasi tentang semua pengaruh pembelian penting



yang menembus setiap fungsi dalam perusahaan; (2) Keputusan strategis dan taktis dibuat secara lintas fungsi dan lintas divisi; (3) Divisi-divisi dan fungsi-fungsi membuat keputusan yang dikoordinasikan dengan baik dan mengeksekusikannya dengan penuh komitmen.

Narver dan Slater (1990:2) mendefinisikan orientasi pasar sebagai "*budaya organisasi yang sangat efektif dan efisien dalam menciptakan perilaku-perilaku yang diperlukan dalam penciptaan nilai superior bagi konsumen, dan dengan demikian diharapkan dapat menghasilkan performa superior bagi organisasi*". Dalam definisi tersebut ditunjukkan bagaimana orientasi pasar dipandang dari perspektif budaya yang dimiliki oleh organisasi.

**Gambar 2.1**  
**Komponen Orientasi Pasar Menurut Narver dan Slater**



Sumber : Narver dan Slater (1990; Hal: 23)



Dalam perspektif budaya, Narver dan Slater (1990) melibatkan tiga komponen perilaku, yaitu: (1) *customer orientation*, (2) *competitor orientation*, dan (3) *interfunctional coordination*. Untuk mengukur keberhasilan orientasi pasar berdasarkan pada perspektif budaya, Narver dan Slater (1990) menggunakan dua kriteria keputusan, yaitu *long term focus* dan *profitability*. Dalam pengukuran ini, fokus digunakan untuk melihat sejauh mana perusahaan mendapatkan informasi tentang konsumen dan pesaing, serta kemampuan untuk menyebarkan informasi kepada setiap divisi dalam perusahaan dalam menciptakan nilai yang superior.

Orientasi pelanggan (*Customer Orientation*) dijelaskan sebagai pemahaman yang memadai atas pembeli sasaran agar mampu menciptakan nilai superior bagi pelanggan secara berkesinambungan (Narver dan Slater, 1990). Definisi tersebut memberikan pemahaman bahwa orientasi pelanggan mencakup tentang keseluruhan aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan dalam mengeluarkan pengorbanan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Pemahaman secara keseluruhan tentang aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan dapat dicapai melalui pemberian informasi tentang produk yang ditawarkan sampai pada informasi tentang beberapa bentuk kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dengan memahami kebutuhan dan keinginan dari pelanggan, maka perusahaan dapat menentukan siapa pelanggan potensialnya, bagaimana cara yang dapat dilakukan agar pelanggan dapat merasakan manfaat dari produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Selain itu, pemahaman terhadap kebutuhan dan keinginan dari pelanggan dapat disikapi dengan peningkatan teknologi, memahami karakter dari pesaing dan memahami produk yang dianggap oleh pelanggan sebagai pemuas alternatif (Lin, 2007). Oleh karena itu, identifikasi dan pemahaman terhadap pelanggan dapat menjadi



sumber kekuatan dan kelemahan dari perusahaan, yang selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar untuk memformulasikan strategi.

Orientasi pesaing (*Competitor Orientation*) dijelaskan sebagai pemahaman akan keunggulan dan kelemahan jangka pendek serta kapabilitas dan strategi jangka panjang para pesaing utama pada saat ini dan pesaing potensial (Narver dan Slater, 1990). Perusahaan dengan tingkat orientasi pesaing yang tinggi akan memfokuskan pada merek produk yang dihasilkan dan orientasi penjualan yang akan menentukan kinerja yang unggul. Pada prinsipnya, orientasi pesaing memusatkan pada 3 pertanyaan berikut; (1) siapa saja pesaing perusahaan; (2) teknologi apa yang ditawarkan oleh pesaing; dan (3) apakah pesaing menawarkan alternatif yang menarik di mata pelanggan (Narver dan Slater, 1994). Pemahaman terhadap orientasi pesaing dapat disinergikan dengan orientasi pelanggan, khususnya ketika perusahaan berusaha untuk mengumpulkan informasi dan melakukan analisis secara mendalam tentang kemampuan pesaing dalam menerapkan teknologi (Levitt, 1960 dalam Zebal, 2003).

Komponen ketiga dari orientasi pasar adalah koordinasi antar fungsi (*Interfunctional Coordination*). Koordinasi antar fungsi merupakan pemanfaatan sumberdaya perusahaan secara terkoordinasi dalam rangka untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan sasaran (Narver dan Slater, 1990). Koordinasi antar fungsi memungkinkan penelusuran ide yang akan dialirkan ke seluruh organisasi melalui peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk baru. Perusahaan yang melakukan koordinasi antar fungsi pada sumberdaya yang dimiliki membutuhkan informasi, dan selanjutnya dapat disebarkan ke seluruh bagian perusahaan. Selanjutnya, Narver dan Slater (1990) menjelaskan bahwa syarat agar koordinasi antar



fungsi dapat berjalan secara efektif, maka perlu adanya daya tanggap dan sensitifitas dari setiap departemen terhadap kebutuhan departemen-departemen lain dalam satu perusahaan.

Organisasi yang berorientasi pasar memiliki kemampuan untuk menghasilkan, menyebarluaskan, dan merespon informasi tentang kekuatan pasar dan kondisi pasar yang lebih baik dari pesaing yang tidak berorientasi pasar (Kohli dan Jaworski, 1990; Kohli dan Jaworski, 1993). Berdasarkan perspektif ini, Kohli dan Jaworski (1993) mendefinisikan orientasi pasar adalah *"kegiatan pengembangan peran intelijen pemasaran diseluruh organisasi sebagai bagian dari kebutuhan konsumen saat ini dan dimasa depan, penyebaran intelegen pemasaran pada semua bagian organisasi"*.

Dalam menjelaskan konsepsi orientasi pasar, Kohli dan Jaworski (1993) menggunakan perspektif perilaku, dimana pendekatan ini menekankan pada kemampuan perusahaan untuk mengembangkan peran dari market intelligence dalam mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen. Perspektif ini juga digunakan untuk melihat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keputusan konsumen, seperti faktor teknologi, pesaing dan kekuatan lingkungan luar.

Dalam mengembangkan konsepsi orientasi pasar berdasarkan pada perilaku, Kohli dan Jaworski (1993) menggunakan tiga dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur perilaku organisasi, yaitu: (1) memperoleh informasi tentang kebutuhan konsumen dan tingkat permintaan terhadap produk atau jasa serta memberikan penawaran dengan menyediakan produk atau jasa yang dapat memuaskan kebutuhannya (*gathering information, desires dan demand*); (2) memberikan informasi mengenai semua fungsi departemen yang ada pada organisasi (*dissemination of information*) dan (3) memberikan respons dari organisasi berdasarkan pada informasi yang telah diperoleh (*response of the organization*).



Perspektif lain yang dikembangkan oleh penulis untuk menjelaskan orientasi pasar dikemukakan oleh Ruekert (1992). Dalam penjelasannya, Ruekert (1992) menggunakan perspektif strategi dimana orientasi pasar didefinisikan sebagai *“sebuah unit bisnis dengan tingkat dimana unit bisnis tersebut mendapatkan dan menggunakan informasi dari pelanggan, membangun strategi yang akan memenuhi kebutuhan pelanggan dan menerapkan strategi yang responsif terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan”*. Secara eksplisit, penjelasan orientasi pasar yang didasarkan pada perspektif strategi menggambarkan bahwa fokus orientasi pasar terletak pada perencanaan strategis dari sebuah unit bisnis yang dimiliki oleh perusahaan. Ruekert (1992:228) menjelaskan bahwa terdapat tiga tingkatan dari orientasi pasar yang ada pada unit bisnis perusahaan, yaitu: (1) menjelaskan dan menggunakan informasi dari konsumen, (2) mengembangkan strategi yang akan menunjukkan kebutuhan dan keinginan konsumen, dan (3) mengimplementasikan bahwa strategi yang telah dirumuskan mampu merespons kebutuhan dan keinginan dari konsumen.

Agar perencanaan strategis dapat berjalan secara efektif, maka terdapat tiga tuntutan yang dibebankan pada unit bisnis, yaitu: (1) semua fungsi yang ada pada perusahaan harus mampu menyerap semua informasi penting yang dapat mempengaruhi keputusan pembelian konsumen, (2) keputusan tentang bagaimana perusahaan merumuskan strategi secara interfunksional dan interdivision, serta (3) divisi dan fungsi mampu melakukan koordinasi yang baik dan memiliki kepekaan terhadap komitmen dalam melakukan kegiatan pemasaran perusahaan.

Perspektif orientasi pada klien menjadi dasar pemikiran dari Deshpande, *et al.* (1993) dalam merumuskan konsepsi orientasi pasar. Dalam penjelasannya, Deshpande, *et al.* (1993) berpendapat bahwa orientasi pasar dan orientasi pelanggan



adalah istilah yang sama, yang didefinisikan sebagai *“the set of beliefs that puts the customer’s interest first, while not excluding those of other stakeholders such as owners, managers, and employees, in order to develop a long-term profitable enterprise”*. Tersebut menekankan pada ketertarikan konsumen sebagai titik pusat dalam mencapai profitabilitas perusahaan dalam jangka panjang.

Penjelasan orientasi pasar dengan pendekatan klien ini berusaha untuk melihat sejauh mana perusahaan dapat membangun kepercayaan kepada konsumen, sehingga perusahaan harus selalu memfokuskan diri pada konsumen dan mengetahui kebutuhan dan keinginannya. Dalam membangun kepercayaan kepada konsumen, perusahaan dapat memberikan atau menawarkan produk yang memiliki nilai superior dibandingkan dengan yang ditawarkan oleh pesaing. Pendekatan ini menekankan pandangan orientasi pasar sebagai suatu kesatuan unit bisnis yang terdiri dari beberapa bagian dan tugas dan pada intinya berusaha untuk mendapatkan informasi tentang pelanggan.

Berdasarkan dari beberapa pandangan tentang orientasi pasar diatas, maka dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar menggambarkan suatu kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan dalam memahami dan memenuhi kebutuhan serta keinginan konsumen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa prinsip dasar yang ada pada orientasi pasar meliputi (1) sekumpulan kepercayaan (*believe*) yang meletakkan kepentingan konsumen pada urutan yang pertama (Deshpande, *et al.*, 1993); (2) Kemampuan organisasi untuk menghasilkan, menyebarluaskan dan menggunakan informasi superior tentang pelanggan dan pesaing (Kohli dan Jaworski, 1993); dan (3) Aplikasi yang terkoordinir dari sumber daya antar fungsi untuk penciptaan nilai pelanggan yang superior (Narver dan Slater, 1990).



**Tabel 2.1**  
**Definisi Orientasi Pasar**

NO	TOKOH	DEFINISI
1	Narver dan Slater (1990)	Budaya organisasi yang sangat efektif dan efisien dalam menciptakan perilaku-perilaku yang diperlukan dalam penciptaan nilai superior bagi konsumen, dan dengan demikian diharapkan dapat menghasilkan performa superior bagi organisasi.
2	Kohli dan Jawroski (1990)	Kegiatan pengembangan peran intelijen pemasaran diseluruh organisasi sebagai bagian dari kebutuhan konsumen saat ini dan dimasa depan, penyebaran intelegen pemasaran pada semua bagian organisasi.
3	Ruekert (1993)	Sebuah unit bisnis dengan tingkat dimana unit bisnis tersebut mendapatkan dan menggunakan informasi dari pelanggan, membangun strategi yang akan memenuhi kebutuhan pelanggan dan menerapkan strategi yang responsif terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan.
4	Deshpande, <i>et al.</i> (1993)	Serangkaian keyakinan yang menempatkan pelanggan sebagai tujuan utama, dengan tidak menempatkan stakeholder yang lain seperti pemilik, manajer dan karyawan, dalam mengembangkan keuntungan jangka panjang perusahaan.
5	Day (1994)	Orientasi pasar menunjukkan ketrampilan yang superior dalam memahami dan memuaskan pelanggan.

Penelitian ini menggunakan UKM Sentra di Kabupaten Malang sebagai obyek penelitian. Pada penelitian ini akan dijelaskan bahwa untuk mencapai kinerja yang superior, UKM Sentra harus lebih memahami dan mampu menerapkan konsep orientasi pasar, meliputi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antara fungsi dari elemen-elemen yang ada pada usaha. Untuk itu, UKM Sentra harus dapat memahami beberapa bentuk kebutuhan dan keinginan dari pelanggan terhadap produk yang dihasilkan serta mampu mengidentifikasi pesaing yang ada di lingkungan sekitar. Pemahaman dan kemampuan dari UKM Sentra dalam menerapkan konsep orientasi pasar tidak terlepas dari dinamika lingkungan yang dihadapi. Dalam menghadapi lingkungan yang dinamis, UKM Sentra harus mampu menghasilkan, menyebarluaskan



dan menggunakan informasi secara akurat berkaitan dengan pelanggan dan pesaing sehingga dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik (Kohli dan Jawroski, 1993). Oleh karena itu, dalam konteks usaha kecil, orientasi pasar dapat dibentuk dari lingkungan internal perusahaan melalui transformasi budaya yang dimiliki oleh pemilik kepada karyawan. Selanjutnya, elemen-elemen budaya yang dihasilkan dan dikembangkan oleh pemilik kepada karyawan akan menghasilkan perilaku-perilaku yang unik bagi perusahaan dan dapat menciptakan nilai superior bagi pelanggan, sehingga mereka mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Perbedaan perspektif dari para penulis dalam menjelaskan orientasi pasar menyebabkan konsep ini berkembang dengan sangat cepat. Beberapa peneliti sebelumnya telah menerima dan mengeksplorasi berbagai dimensi yang ada pada orientasi pasar dalam hubungannya dengan pencapaian kinerja dan pada umumnya mampu memberikan dukungan terhadap konsep tersebut. Penelitian ini mencoba mengembangkan konsep orientasi pasar dalam pencapaian kinerja perusahaan dengan perspektif budaya yang dikemukakan oleh Narver dan Slater (1990) meliputi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi.

### 2.1.2. Orientasi Kewirausahaan

Pengertian orientasi kewirausahaan berkaitan dengan aspek psikometrik yang dilihat dari inovasinya, sifat proaktifnya dan keberanian mengambil risiko. Dari tiga dimensi ini bisa dilihat orientasi kewirausahaan seseorang. Terdapat perbedaan antara orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) dengan kewirausahaan (*entrepreneurship*), dimana orientasi kewirausahaan berkaitan dengan proses kunci kewirausahaan yang menjawab pertanyaan bagaimana memulai usaha baru, sedangkan istilah kewirausahaan mengacu pada keputusan dalam mengatasi apa yang



telah dilakukan (Lumpkin dan Dess, 2000) Orientasi kewirausahaan melibatkan kemauan untuk berinovasi, mengambil risiko, mengambil tindakan mandiri, dan lebih proaktif dan agresif dari pesaing terhadap peluang pasar baru (Lumpkin dan Dess, 1996; Wiklund dan Shepherd, 2005).

Dalam menjelaskan orientasi kewirausahaan, para peneliti menggunakan perspektif yang berbeda. Miller (1983) menjelaskan orientasi kewirausahaan sebagai "*salah satu yang terlibat dalam inovasi produk-pasar, melakukan sedikit usaha berisiko, dan pertama kali datang dengan 'proaktif' inovasi, serta memberikan pukulan untuk mengalahkan pesaing*". Dalam pandangannya, Miller (1983) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan dapat ditentukan berdasarkan pada tiga dimensi, yaitu proaktif (*proactive*), inovatif (*innovative*) dan keberanian mengambil resiko (*risk – seeking*).

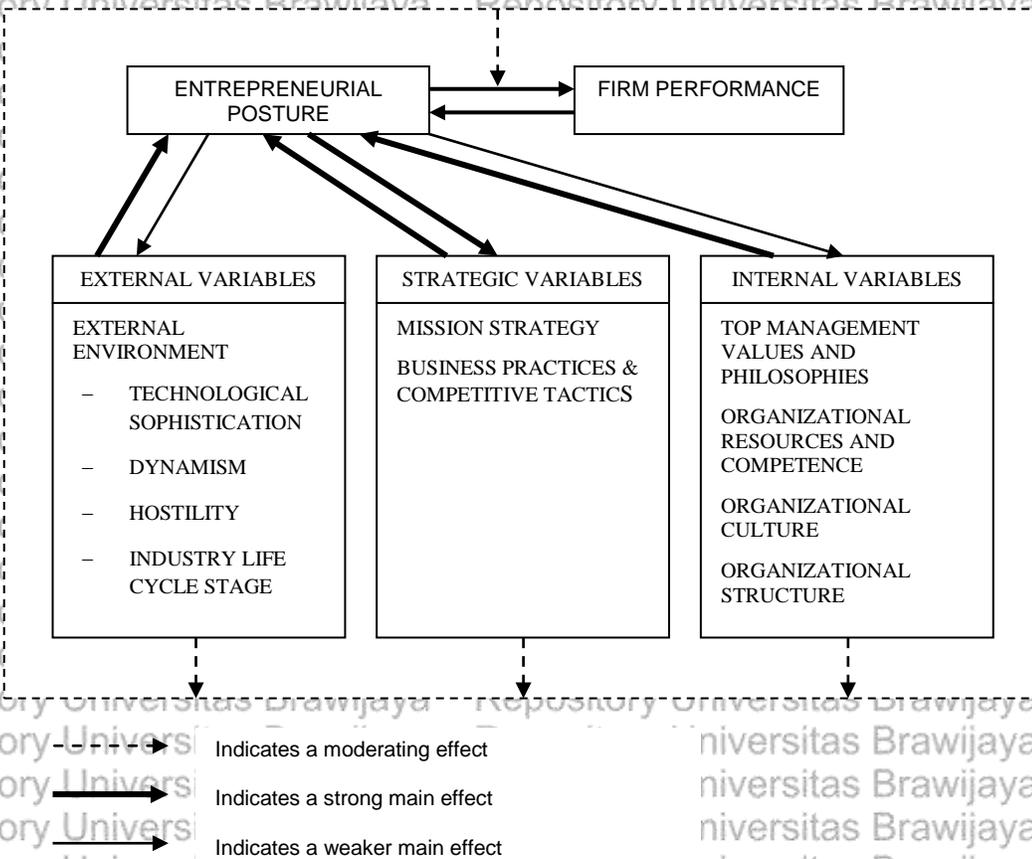
Penjelasan lanjutan dikemukakan oleh Covin dan Slevin (1991) dengan mengemukakan suatu model yang terintegrasi dan terpadu yang menjelaskan hubungan antara perilaku kewirausahaan perusahaan dengan lingkungan, strategi, faktor internal perusahaan dan dengan kinerja perusahaan. Dalam pandangannya, Covin dan Slevin (1991) menyatakan bahwa organisasi dengan sikap kewirausahaan menunjukkan perilaku standar tertentu, tercermin dalam filosofi strategis dalam praktek manajemen yang efektif. Selanjutnya dijelaskan bahwa orientasi kewirausahaan diukur dari tingkat dukungan manajer puncak terhadap perilaku inovatif dalam mengambil bisnis berkaitan dengan resiko yang mungkin diterima dan bersaing secara proaktif dengan perusahaan lain. Perilaku inovasi dianggap sebagai kecenderungan perusahaan untuk terlibat dalam ide baru, eksperimen dan pengembangan aktivitas.

Model orientasi kewirausahaan dari Covin dan Slevin (1990) meliputi variabel eksternal, terdiri dari empat dimensi, yaitu: (1) dimensi kecanggihan teknologi, (2)



dimensi dinamisme, (3) dimensi penolakan, dan (4) dimensi daur hidup industri. Faktor variabel strategik atau misi strategik adalah pemasaran dan strategik persaingan, sedangkan faktor internal perusahaan terdiri dari dua dimensi yaitu (1) nilai-nilai manajemen atas falsafah, serta (2) budaya organisasi. Model ini menunjukkan adanya pengaruh yang kuat, pengaruh yang lemah, dan pengaruh sederhana dalam hubungan antara kewirausahaan perusahaan dengan kinerja perusahaan. Bertolak belakang dengan model Lumpkin dan Dess (1996), model ini menunjukkan umpan balik (*feedback*) antar variabel bahwa orientasi kewirausahaan merupakan suatu konsep yang dinamis atau selalu mengalami perubahan.

**Gambar 2.2**  
**Model Tahap Perilaku Kewirausahaan Korporasi Oleh Covin Dan Slevin**



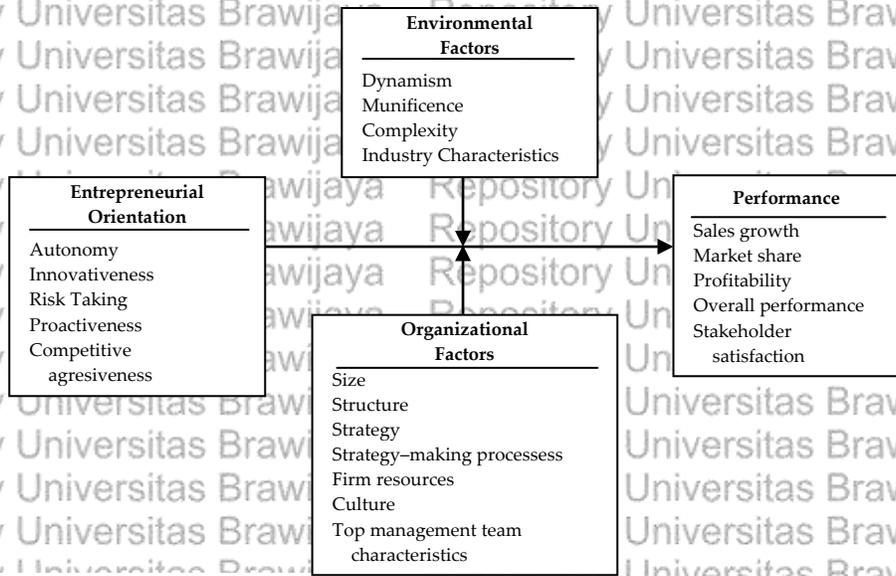
Sumber : Covin dan Slevin (1991; Hal. 10)



Model *Corporate Entrepreneurship* yang dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (2001:100) yang menyatakan bahwa ada lima dimensi *Corporate Entrepreneurship* yang mempengaruhi kinerja perusahaan, yaitu kebebasan, inovasi, berani menanggung resiko, proaktif, dan keagresifan bersaing. Lumpkin dan Dess menyatakan bahwa kunci utama dari dimensi orientasi kewirausahaan adalah tindakan yang dapat dilakukan secara bebas atau tidak bergantung pada pihak lain, artinya adanya kehendak untuk mengadakan pembaharuan dan bersedia menanggung resiko, cenderung lebih agresif dari pesaing, serta proaktif dalam usaha melihat/meramalkan dan mengantisipasi peluang yang ada di pasar. Model ini menunjukkan bahwa aspek perusahaan/korporasi akan mempengaruhi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan mempengaruhi orientasi kewirausahaan. Dapat disimpulkan bahwa model Lumpkin dan Dess menunjukkan gambaran yang konsisten, yaitu tidak ada umpan balik antara orientasi kewirausahaan, perusahaan, dan faktor-faktor organisasi.

**Gambar 2.3**

**Model Orientasi Kewirausahaan Dari Lumpkin dan Dess**



Sumber :

Lumpkin dan Dess (1996 ; Hal 152)



Terdapat lima dimensi orientasi kewirausahaan, termasuk inovasi, berani mengambil risiko, *proactiveness*, *agresivitas*, dan otonomi seperti yang disarankan oleh Lumpkin dan Dess (1996). Mengingat pentingnya kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan, orientasi kewirausahaan dapat menjadi ukuran penting tentang bagaimana perusahaan dikelola untuk menemukan dan memanfaatkan peluang pasar (Wiklund dan Shepherd, 2005). Hisrich, *et al.* (2005) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan sebagai *entrepreneurial feelings* yang meliputi:

1. *Entrepreneur's achivement motivation* yang meliputi:
  - a. *Work ethics*
  - b. *Pursuit of excellence*
  - c. *Mastery in business*
  - d. *Dominance (leader)*
2. *Locus of control* meliputi:
  - a. *By chance*
  - b. *By internal*
  - c. *By external*
3. *Self – reliance*
4. *Extroversion*
5. *Innovating*
6. *Acting Proactivity (Proactiveness)*
7. *Managing Risks (Risk Taking)*
8. *Ambition*

Orientasi kewirausahaan merujuk pada proses, praktek, dan pengambilan keputusan kegiatan yang digunakan oleh pengusaha yang mengarah pada memulai



sebuah usaha (Lumpkin dan Dess, 1996). Konseptualisasi khas orientasi kewirausahaan meliputi tiga dimensi: *proactiveness*, pengambilan risiko, dan inovasi (Covin dan Slevin, 1990; Miller, 1983; Zahra, 1991). Perilaku proaktif mengacu pada peluang mencari, perspektif ke depan yang melibatkan produk baru. Pengambilan risiko melibatkan kecenderungan untuk mengambil tindakan berani, seperti produk baru ke pasar, melakukan sebagian besar sumber daya untuk usaha dengan hasil yang tidak pasti. Inovasi mengacu pada kesediaan untuk mendukung kreativitas dan eksperimentasi dalam memperkenalkan produk baru, menjadi pemimpin teknologi, dan mengembangkan proses baru (Lumpkin dan Dess, 1996).

Lumpkin dan Dess (1996) mengidentifikasi lima dimensi orientasi kewirausahaan yaitu *autonomy*, *innovativeness*, *risk taking*, *proactiveness*, and *competitive aggressiveness*.

### 1. *Autonomy*

Aktivitas kewirausahaan adalah semangat independen dan kebebasan yang diperlukan untuk menciptakan usaha baru. Dengan demikian, dimensi otonomi merupakan bagian penting dari orientasi kewirausahaan. Namun, agar dimensi otonomi kuat, pengusaha harus beroperasi dalam budaya yang mendorong pengusaha untuk bertindak independen, untuk menjaga kontrol pribadi, dan mencari kesempatan dalam ketiadaan kendala sosial (Lee dan Peterson, 2000).

### 2. *Innovativeness*

Inovasi memainkan peran besar dalam kewirausahaan. Apakah pengusaha beroperasi dalam budaya yang mendukung ide-ide baru, eksperimentasi, solusi baru terhadap masalah, dan proses kreatif dari pengusaha akan menentukan kekuatan dimensi inovasi dari orientasi kewirausahaan (Lee dan Peterson, 2000).



### 3. *Risk taking*

Salah satu deskripsi yang paling banyak dikutip dari pengusaha atau kewirausahaan adalah kemauan untuk menanggung risiko. Individu yang bersedia menerima ketidakpastian dan berisiko terkait dengan menjadi seorang wirausaha.

Dengan demikian, pengambilan risiko merupakan komponen penting dari orientasi kewirausahaan yang kuat. Masyarakat dengan dasar budaya yang kuat cenderung akan mendukung untuk mentoleransi ambiguitas dan ketidakpastian sumber daya sehingga mereka memiliki keberanian untuk mengambil suatu resiko (Lee dan Peterson, 2000).

### 4. *Proactiveness*

*Proactiveness* sangat penting karena berkaitan dengan tahap pelaksanaan kewirausahaan. Orang yang proaktif melakukan apa yang diperlukan agar konsep mereka membuahkan hasil dan mendapatkan keuntungan dengan menjadi yang pertama untuk memanfaatkan peluang-peluang baru (Lumpkin dan Dess, 1996).

### 5. *Competitive aggressiveness*

Dimensi agresivitas kompetitif mengacu pada budaya yang pro-hambatan seperti suatu budaya dan mendorong potensi kewirausahaan (Lee dan Peterson, 2000).

**Tabel 2.2**

**Definisi Orientasi Kewirausahaan**

NO	TOKOH	DEFINISI
1.	Miller (1983)	Orientasi kewirausahaan dapat ditentukan berdasarkan pada tiga dimensi, yaitu proaktif ( <i>proactive</i> ), inovatif ( <i>innovative</i> ) dan keberanian mengambil resiko ( <i>risk – seeking</i> ).
2.	Stevenson dan Jarillo (1990)	Orientasi kewirausahaan digambarkan sebagai filosofi yang menggerakkan pengambilan keputusan dan perilaku melalui penciptaan produk baru, metode produksi yang baru, pasar baru dari suatu organisasi dalam industri.



Tabel 2.2.

Lanjutan

NO	TOKOH	DEFINISI
3.	Smart dan Conant (1994)	Kewirausahaan mempunyai perbedaan dalam hal kompetensi pemasaran yang berdasarkan jenisnya termasuk dalam memahami kebutuhan pelanggan, tren pasar dan posisi pasar.
4.	Covin dan Slevin (1991)	Gaya kewirausahaan diukur dari tingkatan dimana manajer puncak menunjukkan perilaku inovatif yang akan mengambil suatu bisnis berkaitan dengan resiko dan bersaing secara proaktif dengan perusahaan lain.
5.	Lumpkin dan Dess (1996)	Orientasi kewirausahaan merupakan suatu tindakan yang menunjukkan otonomi, inovatif, mengambil resiko dan proaktif ketika dihadapkan pada peluang pasar.
6.	Weaver, <i>et al.</i> (1998)	Orientasi kewirausahaan merupakan persepsi dari manajer, seperti mengambil resiko, inovatif dan proaktif, dalam menghadapi dari lingkungan perusahaan yang tidak pasti.
7.	Lee dan Peterson (2000)	Secara sederhana, kewirausahaan menunjukkan suatu proses dimana mereka mampu menjalankan metode dan praktek dalam memasuki pasar baru.
8.	Voss, <i>et al.</i> (2004)	Orientasi kewirausahaan merupakan tingkatan perusahaan dalam menunjukkan perilaku yang akan membawa organisasi menuju suatu perubahan pasar.
9.	Frese (2009)	Orientasi kewirausahaan merupakan entitas psikologi yang secara aktif akan merencanakan tindakan, menjalin kerjasama melalui strategi sosial, selalu melakukan eksperimen, menerima umpan balik dalam mencari dan menggunakan pemecahan masalah serta selalu melakukan pembelajaran.

Secara filosofis, beberapa definisi orientasi kewirausahaan diatas menggambarkan tentang kemampuan dari seorang *entrepreneurs* dalam menunjukkan perilaku yang dapat digunakan sebagai panduan untuk menghadapi perubahan lingkungan. Oleh karena itu, orientasi kewirausahaan juga berkaitan dengan kemampuan dari *entrepreneurs* dalam menentukan dan menerapkan strategi. Hal ini sejalan dengan perspektif yang dikembangkan oleh beberapa peneliti sebelumnya, bahwa orientasi kewirausahaan merupakan suatu proses yang dilakukan oleh seorang *entrepreneurs* dalam menyusun strategi sebagai dasar dalam mengambil suatu keputusan dan tindakan (Lumpkin dan Dess, 1996; Wiklund dan Sheperd, 2003).



Penjelasan diatas menunjukkan bahwa proses dalam menyusun strategi serta bagaimana seorang *entrepreneurs* dapat menerapkan strategi yang disusun merupakan suatu perilaku.

Perbedaan perspektif dalam memandang orientasi kewirausahaan menyebabkan setiap penulis menggunakan ukuran yang berbeda. Lumpkin dan Dess (1996) menggambarkan orientasi kewirausahaan sebagai suatu entitas yang menunjukkan satu kesatuan antara pengusaha dengan perusahaan. Oleh karena itu, model yang dikembangkan menekankan pada kemampuan dari *entrepreneurs* untuk melakukan tindakan secara bebas dalam menjalankan kegiatan usaha. Disatu sisi, perspektif lain menggambarkan orientasi kewirausahaan sebagai suatu bentuk perilaku yang menekankan pemahaman *entrepreneurs* tentang pentingnya strategi dalam suatu perusahaan (Miller, 1983; Covin dan Slevin, 1991; Wiklund, 1999). Dalam penelitian ini, orientasi kewirausahaan menggunakan ukuran dari Miller (1983); Covin dan Slevin (1991) dan Wiklund (1999), yang mencerminkan perilaku *entrepreneurial* dari pemilik/pengelola UKM baik dalam pengambilan keputusan, metode, maupun praktek dalam kegiatan operasi usaha melalui keinovasian, keberanian mengambil risiko, dan keproaktifan sehingga mampu memperoleh keuntungan yang diharapkan.

### 2.1.3. Fleksibilitas strategi

Fleksibilitas menjadi isu khusus yang sangat mempengaruhi perkembangan organisasi dan literatur-literatur strategi (Sharfman dan Dean, 1997). Fleksibilitas strategi merupakan konsep yang bersifat multidimensi (Matthyssens, *et al.*, 2005). Secara definitif, Shimizu dan Hitt (2004) memberikan penjelasan tentang fleksibilitas strategi sebagai kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi perubahan utama dari



lingkungan eksternal (seperti pengenalan terhadap teknologi baru), untuk mempercepat komitmen pada sumberdaya dalam merespons perubahan yang terjadi, dan untuk meningkatkan komitmen pada sumberdaya terhadap organisasi. Sedangkan Harrigan (2005) dalam Asikhia (2010) memberikan penjelasan tentang fleksibilitas strategi sebagai suatu kemampuan perusahaan untuk memberikan reposisi diri pada pasar, kemampuan untuk merubah rencana kegiatan, atau kemampuan perusahaan untuk memperbaiki kesalahan dari strategi yang telah ditetapkan sebelumnya. Fokus pada definisi ini terletak pada konsumen, dan merubah strategi yang sudah ada untuk mendapatkan keuntungan melalui peningkatan kepuasan konsumen.

Fleksibilitas strategi seringkali digunakan untuk menjelaskan bagaimana pandangan berbasis sumberdaya dapat diterapkan oleh perusahaan atau bagaimana perusahaan dapat mengkoordinasikan berbagai sumberdaya yang dimiliki atau fleksibilitas sumberdaya dapat digunakan sebagai pendekatan untuk memperkuat posisi persaingan perusahaan dalam pasar (Hayes dan Pisano, 1994, Sanchez, 1995, Aaker dan Mascarenhas, 1984). Argumentasi ini berimplikasi bahwa organisasi yang fleksibel akan menjadi kekuatan bagi perusahaan dalam menentukan kebijakan yang strategis. Ketika perusahaan sudah menetapkan kebijakan strategis yang berorientasi pada pasar, maka kemampuan dari perusahaan untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut secara fleksibel akan membawa keunggulan pada suatu industri. Pernyataan tersebut sejalan dengan penjelasan dari Eisenhardt dan Martin (2000); Cadogan, *et al.* (2012) bahwa fleksibilitas juga berarti mencakup tentang kemampuan perusahaan dalam mengeksplorasi sumber daya secara efisien dan efektif.

Fleksibilitas strategi menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan mengeksplorasi kemampuan yang akan membawa mereka untuk menentukan bentuk sumberdaya dengan cepat dan efektif (Eisenhardt dan Martin,



2000) merubah aktivitas secara alamiah (Aaker dan Mascarenhas, 1984; Volberda, 1996) atau memperbaiki kesalahan dari strategi yang telah ditentukan sebelumnya (Harrigan, 1985, dalam Asikhia, 2010). Fleksibilitas strategi akan menyediakan varietas yang tinggi tentang kemampuan dinamis yang dapat diaplikasikan secara lebih cepat (Volberda, 1996) dan secara umum fleksibilitas strategi dianggap sebagai kemampuan yang diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai kesuksesan dalam bersaing dengan lingkungan yang berubah dimana keunggulan bersaing menjadi semakin sulit untuk diperoleh (Bernandes dan Hanna, 2002).

Berdasarkan penjelasan diatas, penerapan strategi yang fleksibel menjadi faktor yang sangat penting bagi perusahaan dalam mencapai keberhasilan bisnis. Dengan strategi yang fleksibel, perusahaan akan menyesuaikan kebijakan – kebijakan strategis yang telah dirancang dengan lingkungan yang dinamis dan mereka akan mengubah strategi ketika dianggap sudah tidak relevan dengan lingkungan yang dihadapi. Dengan demikian, Perusahaan harus mampu membuat keputusan–keputusan strategis yang fleksibel dalam menghadapi ketidakpastian dari bisnis yang dilakukan. Dari hasil studi empiris yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, banyak dijelaskan bagaimana hubungan antara strategi yang fleksibel dengan dinamisasi lingkungan.

Fleksibilitas strategi juga dijelaskan dan dikaji oleh beberapa peneliti seperti Sanchez (1995); Volberda (1996); Hitt, *et al.* (1998); Combe dan Greenley (2004); Matthyssens (2005); Supara (2007); Zhou dan Wu, (2010). Meskipun demikian, perbedaan perspektif yang ditunjukkan oleh beberapa peneliti dalam menjelaskan tentang fleksibilitas strategi menyebabkan konsepsi ini dieksplorasi dengan berbagai pendekatan. Misalnya, Aaker dan Mascarenhas (1984) menjelaskan fleksibilitas strategi terdiri dari kemampuan manajerial dalam mencapai tujuan organisasi dalam lingkungan yang selalu berubah. Penjelasan fleksibilitas strategi yang dikemukakan oleh Suarez, *et*



al. (1991); Gerwin (1993), menjelaskan fleksibilitas strategi dengan perspektif kemampuan perusahaan dalam menerapkan kegiatan operasional secara lebih fleksibel. Sedangkan Sanchez (1995) menggunakan pendekatan kemampuan perusahaan untuk memberikan respons dalam bentuk pemenuhan permintaan dari kondisi lingkungan yang dinamis.

Dalam perspektif yang lain, Volberda (1996), menjelaskan fleksibilitas strategi sebagai sejumlah kemampuan dan sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi. Dengan kemampuan dan sumberdaya yang dimiliki, maka organisasi dapat menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Shimizu dan Hitt (2004) mendefinisikan fleksibilitas strategi sebagai kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi perubahan utama dari lingkungan eksternal, seperti pengenalan teknologi, untuk mempercepat respons dan menyesuaikan diri terhadap perubahan yang melalui komitmen terhadap sumberdaya yang dimiliki. Perspektif fleksibilitas strategi sebagaimana yang ditunjukkan oleh Shimizu dan Hitt (2004) lebih difokuskan pada kemampuan perusahaan dalam mengenali permasalahan dan komitmen dari sumberdaya yang dimiliki serta tindakan awal dari komitmen sumberdaya yang akan menentukan keberhasilan organisasi. Sedangkan beberapa peneliti yang lain memandang fleksibilitas strategi dalam bentuk kemampuan individu untuk meningkatkan ketrampilan (Piore dan Sabel, 1984; dalam Weerd, *et al.*, 2006).

Penjelasan dari berbagai perspektif fleksibilitas strategi tersebut menunjukkan bahwa strategi ini dapat dipandang dalam berbagai dimensi fleksibilitas, misalnya dimensi waktu (kapan organisasi melakukan strategi yang fleksibel) dan intensional (seberapa sering mereka menerapkan strategi yang fleksibel). Penjelasan diatas juga menggambarkan bahwa fleksibilitas strategi dapat dipandang dari berbagai situasi



secara spesifik, yang memberikan makna bahwa strategi ini menunjukkan perbedaan pemikiran dari setiap orang. Oleh karena itu, manifestasi dari strategi yang fleksibel akan membedakan unit analisis, frekuensi dan waktu yang digunakan dalam mengambil suatu keputusan serta individu yang mengambil keputusan. Meskipun demikian, beberapa peneliti menyepakati bahwa fleksibilitas strategi merupakan suatu konsep yang mempunyai multi dimensi yang digambarkan dengan adanya perbedaan klasifikasi dimensi fleksibilitas.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa inti dari fleksibilitas strategi mencakup tentang kemampuan perusahaan dalam mengeksplorasi sumberdaya yang dimiliki dalam menghadapi lingkungan yang selalu berubah.

Argumentasi yang dikemukakan oleh Miller (1983) bahwa usaha kecil dicirikan sebagai organisasi yang fleksibel mencerminkan bahwa organisasi ini sangat potensial untuk menciptakan aktivitas secara fleksibel sehingga akan mendorong untuk menerapkan kebijakan strategi yang sesuai dengan dinamika lingkungan. Dalam penelitian ini, dimensi yang digunakan untuk mengukur fleksibilitas strategi didasarkan dari konsepsi yang dijelaskan oleh Shimizu dan Hitt (2004) meliputi tingkat perhatian, *assessment* dan kemampuan organisasi dalam menunjukkan tindakan yang fleksibel.

#### **2.1.4. Kinerja Perusahaan**

Dalam menjalankan kegiatan bisnis, setiap perusahaan selalu berusaha untuk mencapai tujuan. Tujuan merupakan hasil akhir dari kegiatan operasional perusahaan sehingga perlu dilakukan berbagai upaya dalam mencapai tujuan tersebut. Meskipun demikian, beberapa perusahaan seringkali merasa sulit untuk mencapai tujuan yang akan dicapai. Kondisi lingkungan eksternal dari perusahaan (Bititci, *et al.*, 2000;



Amaratunga dan Baldry, 2002), kompleksitas dalam struktur bisnis (Tsang, *et al.*, 1999; Chong, 2008), kompleksitas organisasi (Neely, 2005; Garengo, *et al.*, 2005; Hult, *et al.*, 2008) merupakan beberapa faktor yang mempengaruhi sulitnya perusahaan dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, untuk menentukan tingkat ketercapaian tujuan yang telah ditetapkan maka perlu suatu pengukuran. Beberapa penulis (seperti, Neely, *et al.*, 1999; Kennerly dan Neely, 2003) menjelaskan bahwa pencapaian tujuan perusahaan dapat diukur melalui kinerja.

Venkatraman dan Ramanujam (1986) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan merupakan sebuah konstruk multidimensi. Kinerja dapat dimaknai sebagai alat yang digunakan untuk mengukur hasil dari aktivitas yang telah dilakukan dalam kurun waktu tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Dengan mengetahui ukuran dari aktivitas, maka perusahaan dapat menentukan langkah-langkah perbaikan sehingga dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Dari sudut pandang teoritis, beberapa penulis memberikan artikulasi kinerja perusahaan dengan cara yang berbeda. Menurut Hyndman dan Anderson (1997: 139), dalam Karim (2007), kinerja dapat dipandang dari model produksi, terdiri dari tiga tahap, input, output dan hasil, kemudian kinerja dapat diartikan dalam efisiensi dan keefektifan. Secara komprehensif, Mwita (2000) menjelaskan kinerja sebagai suatu keterkaitan antara variabel perilaku (*processes*), *ouput* dan *outcomes* (*value added or impact*). Chakravarthy (1986) menyatakan bahwa kinerja perusahaan merupakan sebuah konstruk yang secara umum dipergunakan untuk mengukur dampak dari sebuah orientasi strategi perusahaan. Pelham dan Wilson (1996) mendefinisikan



kinerja perusahaan sebagai sukses produk baru dalam pengembangan pasar, di mana kinerja perusahaan dapat diukur melalui pertumbuhan penjualan dan porsi pasar.

Dengan adanya perbedaan dari para penulis dalam memaknai kinerja perusahaan, maka penentuan ukuran dari kinerja itu sendiri juga di jelaskan dengan cara yang berbeda. Neely (1999, p. 222) menjelaskan pengukuran kinerja bisnis dapat dilakukan dengan menggabungkan dua faktor, yaitu; (1) pengukuran kinerja perusahaan tidak harus disebutkan, tetapi mereka dapat mengadopsi pengukuran kinerja yang sudah ada, (2) pengukuran kinerja harus relevan sehingga perusahaan harus selalu melakukan perubahan setiap waktu.

Tsang, *et al.* (1999) menjelaskan bahwa kinerja dapat diukur melalui kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, proses internal dan pembelajaran serta pertumbuhan.

Selanjutnya dijelaskan bahwa dua pendekatan yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam mengukur kinerja adalah pendekatan nilai dan Balanced Score Card (BSC).

Studi yang dilakukan oleh Bititci, *et al.* (2000) menjelaskan bahwa suatu bisnis dapat diukur dari; tingkat penjualan, biaya penjualan, aset yang dimiliki, citra merek dan aset tetap yang dimiliki oleh perusahaan. Berdasarkan pengukuran tersebut, kinerja dapat diukur dari unit bisnis dari merek dan unit bisnis dari kontrak. Unit bisnis merek dinilai dari nilai uang, kehandalan pengiriman, kualitas, tanggungjawab atau fleksibilitas dan citra merek. Sedangkan unit kontrak dinilai dari harga, kehandalan pengiriman, kualitas, tanggungjawab atau fleksibilitas dan inovasi.

Dawes (1999) dalam Lin (2007) menyatakan bahwa terdapat dua pendekatan yang dapat dilakukan dalam mengukur kinerja perusahaan, yaitu pengukuran secara subjektif dan obyektif. Pengukuran kinerja yang didasarkan pada pendekatan subjektif didasarkan pada pendapat atau perkiraan yang diberikan oleh responden dengan



meminta pendapat tentang penilaian kinerja perusahaan. Sedangkan pengukuran kinerja yang didasarkan pada pendekatan obyektif didasarkan dari fakta yang dapat diamati secara independen, baik dengan meminta responden untuk melaporkan nilai absolut atau dengan mengakses sumber-sumber data sekunder.

Beberapa contoh ukuran kinerja perusahaan subyektif telah banyak dilakukan oleh peneliti lain, misalnya kinerja secara keseluruhan dirasakan relatif terhadap pesaing (Kohli dan Jaworski, 1993), hasil aktiva, (Narver dan Slater, 1990), laba atas investasi (Harris, 2001), kesuksesan produk baru (Pelham dan Wilson, 1996; Frambach, *et al.*, 2003) dan kinerja untuk program produk baru (Atuahene-Gima, *et al.*, 2005; Adis dan Jublee, 2010), profitabilitas (Pelham dan Wilson, 1996; Narver dan Slater, 1990), serta kinerja keuangan, meliputi pertumbuhan penjualan, profitabilitas, yang diperoleh dari rasio *Return On Investment*, *Return On Sale* dan *Return On Equity* (Venkatraman dan Ramanujam, 1996). Dalam konteks usaha kecil menengah, Chong (2008) menggunakan skala pengukuran kinerja melalui pendekatan *Hybrid*, dimana pendekatan ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja dengan cara mengkombinasikan antara kinerja keuangan dan non keuangan.

Dalam konteks UKM, Taticchi (2010) yang menjelaskan bahwa skala pengukuran kinerja untuk UKM biasanya menggunakan kinerja keuangan, seperti ROI, ROE. Sedangkan Hudson, *et al.* (2001), menjelaskan bahwa kinerja diukur dengan menggunakan beberapa dimensi, meliputi; kinerja keuangan, kinerja operasional (melalui dimensi waktu, kualitas dan fleksibilitas), persepsi eksternal perusahaan (misalnya, pelanggan), dan aspek budaya dalam menghadapi lingkungan (melalui dimensi sumberdaya manusia). Meskipun demikian, Hudson, *et al.* (2001) menyatakan bahwa beberapa dimensi tersebut dianggap kurang tepat sehingga perlu



dipertimbangkan penggunaan pengukuran secara holistik. Penjelasan tersebut memperkuat pernyataan dari Chong (2008) bahwa pengukuran kinerja dari UKM dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Hybrid*, dimana pendekatan ini menggabungkan antara kinerja keuangan dan non keuangan.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat dijelaskan bahwa pada umumnya kinerja organisasi diukur dengan satu atau lebih pengukuran sebagai berikut: (1) keberhasilan produk baru, (2) profitabilitas, (3) *market share*, (4) kinerja organisasi akhir secara keseluruhan (profitabilitas, penjualan, pertumbuhan penjualan, *Return on Investment*, keberhasilan produk baru, *market share*) dan (5) kinerja organisasi antara secara keseluruhan (kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, retensi konsumen, pelayanan konsumen, persepsi kualitas produk). Dari beberapa ukuran kinerja tersebut, para peneliti beranggapan bahwa pertumbuhan penjualan, pertumbuhan tenaga kerja, pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan pangsa pasar merupakan pengukuran kinerja paling penting. Hal ini didasarkan pada argumentasi bahwa pertumbuhan adalah indikator yang lebih tepat untuk digunakan dan mudah diperoleh. Selain itu, dengan melihat kinerja keuangan dan pertumbuhan, maka akan dapat dinilai perbedaan kinerja dari masing-masing perusahaan, dan hal itu akan memberikan informasi yang penting dan unik untuk diteliti lebih lanjut.

Dari dua pendekatan kinerja sebagaimana yang dijelaskan oleh Dawes, yaitu pendekatan subyektif dan pendekatan obyektif, beberapa peneliti mengakui bahwa pengukuran kinerja akan lebih tepat dilakukan dengan menggunakan pendekatan obyektif (Idar dan Mahmood, 2011). Tetapi, pengumpulan data secara obyektif sangat sulit dilakukan karena pada umumnya pemilik atau manajer tidak bersedia untuk memberikan informasi perusahaan kepada pihak luar. Selain itu, mereka dapat



memberikan evaluasi secara bias dari kinerja perusahaan. Oleh karena itu, pada penelitian ini pendekatan pengukuran kinerja yang digunakan adalah pendekatan subyektif, dimana kinerja perusahaan diukur melalui persepsi pemilik atau manajer dengan memberikan tanggapan terhadap survei yang dilakukan.

### 2.1.5. Usaha Kecil Menengah

Isu mengenai apa definisi tentang usaha kecil menengah masih menjadi perdebatan dari perspektif literatur. Setiap penulis memberikan definisi yang berbeda dengan mengklasifikasikan jenis bisnis yang digunakan. UKM memang tidak dapat dipisahkan dari masalah pendefinisian, dan biasanya dikaitkan dengan konsep-konsep yang memiliki banyak komponen. Beberapa peneliti mencoba untuk mendefinisikan UKM dengan menggunakan aset modal, sementara yang lain menggunakan ketrampilan tenaga kerja dan tingkat *turn over* karyawan. Peneliti yang lain mencoba mendefinisikan UKM dengan mengkaitkan dengan status hukum (legalitas) dan teknik produksi yang digunakan.

Dari studi literatur, Mintzberg (1973) menjelaskan usaha kecil dengan struktur organisasi yang sederhana. Dalam penjelasannya, Mintzberg (1973) mengemukakan sebagai berikut:

*The simple structure is characterized, above all, by what is not-elaborated. Typically, it has little or no technostructure (e.g. planning and control personnel), few support staffers, and minimal differentiation among its units. Coordination is effected largely by direct supervision.*

Sedangkan Miller (1983) menjelaskan usaha kecil hanya beroperasi pada lingkungan yang homogen dan secara umum mereka hanya dijalankan oleh pemilik



atau manajer. Usaha kecil merupakan setiap jenis usaha yang dimiliki dan diooperasikan secara independen, tidak bersifat dominan di pasar serta tidak terlibat dalam aktivitas pemasaran yang baru atau praktek-praktek yang bersifat inovatif (Carland, et al., 1984).

*The Bolton Committee* (1971), dalam Hill (2001), mendefinisikan UKM dengan berdasarkan pada perspektif “ekonomi” dan “statistik”. Berdasarkan perspektif “ekonomi”, suatu perusahaan dikategorikan sebagai usaha kecil menengah jika memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Secara relatif memiliki pasar yang kecil dibandingkan dengan pangsa pasar yang dimiliki.
- b. Dikelola oleh pemilik secara pribadi dan tidak melalui struktur manajemen formal.
- c. Usaha kecil menengah bersifat independen, dalam artian tidak membentuk bagian dengan perusahaan besar.

Berdasarkan definisi “statistik”, *The Bolton Committee* memberikan kriteria perusahaan kecil sebagai berikut:

- a. Ukuran, kontribusi yang diberikan oleh perusahaan terhadap GDP, tenaga kerja dan sebagainya relatif kecil.
- b. Kontribusi yang diberikan oleh perusahaan mengalami perubahan dari waktu ke waktu.
- c. Dalam mengaplikasikan definisi usaha kecil menengah secara statistik, perbandingan lintas negara yang berdampak pada kontribusi ekonomi relatif kecil.



*The European Commission* dalam Sri Adiningsih (2003), mendefinisikan UKM dalam bentuk jumlah karyawan yang dimiliki. Karakteristik yang diberikan untuk sektor ini adalah:

- a. Jumlah karyawan antara 10–99 orang masuk dalam kategori usaha kecil.
- b. Jumlah karyawan antara 100–499 orang masuk dalam kategori usaha menengah.

Dengan demikian, sektor UKM terdiri dari perusahaan (kecuali perusahaan yang bergerak dalam bidang pertanian, perburuhan, kehutanan dan perikanan) yang mempekerjakan kurang dari 500 karyawan. Akibatnya, definisi dari European Commission ini hanya didasarkan pada pekerjaan, bukan dari kriteria yang lain. Pada dasarnya, definisi tersebut tidak menganggap kelompok UKM terlalu homogen, sehingga dapat diterapkan di berbagai negara. Di satu sisi, para peneliti seharusnya menggunakan definisi tentang usaha kecil yang disesuaikan dengan negara tertentu. Penyesuaian antara definisi usaha kecil dengan negara tertentu diperlukan untuk menentukan definisi operasional dari penelitian yang akan dilakukan.

Sedangkan klasifikasi UKM untuk negara yang sedang berkembang adalah sebagai berikut:

- a. Perusahaan besar dengan jumlah karyawan minimal sebesar 100 orang atau lebih.
- b. Perusahaan menengah dengan jumlah karyawan antara 20–99.
- c. Perusahaan kecil dengan jumlah karyawan antara 5–19 orang.
- d. Usaha mikro dengan jumlah karyawan maksimal sebesar 5 orang.



Dari beberapa pendapat tersebut diatas cukup jelas bahwa tidak ada definisi umum yang diberikan oleh para penulis mengenai UKM dan variasi ini juga berlaku bagi industri yang berada di setiap negara. Di Indonesia, usaha kecil menengah adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dengan berbagai kriteria yang dikeluarkan Departemen Perindustrian, Departemen Koperasi dan Lembaga Perbankan. Beberapa ciri dari UKM dikemukakan oleh Afiah (2009) sebagai berikut:

- a. Manajemen berdiri sendiri, dengan kata lain tidak ada pemisahan yang tegas antara pemilik dengan pengelola perusahaan. Pemilik adalah sekaligus sebagai pengelola dalam UKM.
- b. Modal disediakan oleh seorang pemilik atau sekelompok kecil pemilik modal.
- c. Daerah operasinya umumnya lokal, meskipun terdapat juga UKM yang memiliki orientasi luar negeri, berupa ekspor ke negara-negara mitra perdagangan.
- d. Ukuran perusahaan, baik dari segi total aset, jumlah karyawan dan sarana prasarana relatif kecil.

Selanjutnya dijelaskan bahwa UKM tidak hanya memiliki kekuatan dalam ekonomi, tetapi juga memiliki kelemahan. Berikut ini disajikan beberapa kelebihan dan kelemahan dari UKM:

Tabel 2.3

#### Kekuatan dan Kelemahan UKM

Kekuatan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kebebasan untuk bertindak</li> <li>- Menyesuaikan kepada kebutuhan setempat</li> <li>- Peran serta dalam melakukan usaha/tindakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatif lemah dalam spesialisasi</li> <li>- Modal dalam pengembangan terbatas</li> <li>- Sulit untuk mendapat karyawan yang cakap</li> </ul>

Sumber : Afiah, 2009



## 2.2. Penelitian Terdahulu

### 2.2.1. Hubungan Antara Orientasi Pasar Dengan Kinerja Perusahaan

Sejak diperkenalkan pertama kali oleh Narver dan Slater (1990), konsepsi orientasi pasar telah banyak dikaji oleh beberapa peneliti selanjutnya. Konsepsi awal dari orientasi pasar yang dikemukakan oleh Narver dan Slater (1990) menggunakan perspektif budaya yang dapat mempengaruhi nilai bagi pelanggan dan berimplikasi pada kinerja perusahaan. Sebagai salah satu dari fungsi pemasaran, orientasi pasar menempatkan fungsi pemasaran sebagai puncak dari hirarki organisasi. Orientasi pasar juga menjadi pemimpin dalam menghasilkan kompetensi inti perusahaan dalam aktivitas pemasaran. Dalam membuat fungsi yang dominan yang dapat memberikan nilai superior bagi pelanggan, peranan dari orientasi pasar menjadi sangat penting.

Studi yang dilakukan oleh Narver dan Slater (1990) menjelaskan hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan. Dalam studinya, Narver dan Slater (1990) mencoba mengembangkan pengukuran yang valid dari orientasi pasar dan menganalisa dampaknya terhadap keuntungan bisnis. Orientasi pasar diukur dari 3 dimensi, meliputi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi. Sedangkan profitabilitas diukur dengan *Return On Assets* (ROA) dalam hubungannya dengan layanan yang diberikan oleh semua pesaing selama satu tahun terakhir. Dalam mengumpulkan data, responden diberikan pertanyaan tentang *Return On Investment*, *Return On Assets* dan *Return On Net Assets* sebagai ekuivalensi.

Data yang terkumpul akan dibandingkan dengan keuntungan yang diperoleh unit bisnis dengan keuntungan yang dicapai oleh pesaing pada pasar yang dilayani.

Secara relatif, kinerja digunakan sebagai variabel kontrol yang akan membedakan antar unit bisnis. Pengukuran secara subyektif pada kinerja digunakan pada



perusahaan terbuka dan unit bisnis yang dimiliki oleh perusahaan besar. Dengan menggunakan sampel pada 140 unit bisnis yang terdiri dari bisnis produk komoditas dan produk non komoditas, peneliti menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara orientasi pasar terhadap tingkat keuntungan dari kedua jenis bisnis tersebut.

Studi yang dilakukan oleh Narver dan Slater (1990) terbukti dapat menunjukkan hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan. Pengembangan penelitian ini dapat dilakukan dengan mengambil lingkungan yang berbeda, karena setiap lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan mempunyai karakteristik yang beragam. Oleh karena itu, beberapa penelitian yang lain banyak melakukan pengembangan dengan didasarkan pada konsepsi orientasi pasar berbasis pada budaya. Meskipun demikian, hasil studi ini kurang memberikan manfaat bagi praktisi, karena eksplorasi penelitian masih terbatas.

Dalam perspektif yang berbeda, Kohli dan Jawroski (1990) melakukan studi tentang orientasi pasar dengan mengembangkan kerangka kerja dalam memahami implementasi konsep pemasaran. Dalam studinya, Kohli dan Jawroski (1990) melakukan sintesa dari pengetahuan sebagai subyek dan menghasilkan dasar bagi penelitian ke depan dengan mengklarifikasi domain konstruk, mengembangkan proposisi penelitian dan mengkonstruksi kerangka kerja yang termasuk didalamnya adalah anteseden dan konsekuensi dari orientasi pasar. Pendekatan yang digunakan adalah perkembangan ilmu pemasaran dari studi literatur selama lebih dari 35 tahun. Dari kajian literatur, peneliti kemudian melakukan wawancara pada 62 manajer yang mempunyai fungsi berbeda di setiap perusahaan. Konstruk yang digunakan sebagai panduan dalam melakukan review studi literatur dan wawancara meliputi 3 dimensi orientasi pasar, yang terdiri dari *Intelligence generation*, *Intelligence dissemination*, *Responsiveness*.



Studi lanjutan dilakukan oleh Kohli dan Jawroski (1993) yang ingin menggali beberapa bentuk anteseden dan konsekuensi dari orientasi pasar. Dalam studinya, peneliti mengajukan 3 pertanyaan utama, yaitu; (1) Mengapa beberapa organisasi lebih mempunyai orientasi pada pasar dibandingkan dengan organisasi yang lain?; (2) Apa dampak yang ditimbulkan pada organisasi dengan memiliki karyawan yang mempunyai orientasi pasar dan kinerja perusahaan?; (3) Apakah ada hubungan antara orientasi pasar kinerja perusahaan yang dipengaruhi oleh konteks lingkungan?. Pengumpulan data dilakukan pada 2 jenis sampel yang berbeda. Sampel pertama adalah perusahaan yang menjadi anggota dari *Marketing Science Institute* (MSI) dan 1000 perusahaan unggulan (yang ditentukan berdasarkan pada tingkat penjualan) dan terdaftar di direktori Dun dan Bradstreet Million Dollar. Untuk mengumpulkan data, digunakan sejumlah informan yang terdiri dari beberapa karyawan perusahaan.

Sedangkan sampel kedua adalah perusahaan yang mempunyai keanggotaan pada *American Marketing Association*, yang menyediakan nama-nama informan perusahaan. Penggunaan sampel kedua ini bertujuan untuk melakukan validasi silang dari temuan yang dihasilkan pada sampel pertama. Dari kerangka sampel kedua, diperoleh 500 nama yang dipilih secara acak, dan kemudian dilakukan eliminasi bagi informan yang dianggap mempunyai hirarki rendah pada organisasi. Dari tahapan ini, diperoleh 13 individu yang tidak dapat dicapai karena alamat yang tidak jelas, sehingga dihasilkan 487 individu. Untuk mengumpulkan data, dilakukan dengan mengirimkan surat kepada 487 individu. Secara total, jumlah surat yang kembali adalah sebanyak 230 dengan rata-rata sebesar 47,2 %. Temuan dari studi ini adalah timbulnya anggapan bahwa orientasi pasar berkaitan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan, komitmen karyawan dan kemauan untuk berusaha. Hubungan antara orientasi pasar dan kinerja menunjukkan bahwa konteks lingkungan dikarakteristikan dengan berbagai perubahan pasar, intensitas persaingan dan perubahan teknologi.



Kumar (2002) melakukan studi yang bertujuan untuk mengetahui kaitan strategi dalam hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja. Data dikumpulkan melalui survey pada 159 rumah sakit yang mempunyai variasi bentuk dalam pencapaian keuntungan, ukuran, lokasi dan usia. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah: (1) *Customer Orientation*; (2) *Competitor Orientation*; (3) *Interfunctional Coordination*; (4) *Long-Term Focus*; (5) *Survival and Growth/Profit Emphasis*; (6) *Differentiation Strategy*; dan (8) *Low-Cost Strategy*.

Hasil studi menunjukkan bahwa orientasi pasar berhubungan secara positif dengan kinerja organisasi dalam melakukan strategi diferensiasi dibandingkan dengan strategi yang mengedepankan kepemimpinan biaya rendah. Pada kelompok pemimpin biaya, komponen koordinasi antar fungsi secara signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan, sedangkan pada kelompok pembeda komponen orientasi pelanggan dan komponen orientasi pesaing, orientasi pasar memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja.

Sin, *et al.* (2005) melakukan penelitian dengan judul "*An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry*". Tujuan dari studi ini adalah untuk melakukan investigasi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan di industri perhotelan. Data yang digunakan untuk keperluan studi ini adalah 63 hotel yang berada di Hong Kong. Variabel yang digunakan adalah orientasi pasar sebagaimana yang dijelaskan oleh Narver dan Slater (1990), meliputi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi dan kinerja perusahaan. Skala yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan adalah tingkat pertumbuhan penjualan, penguatan pelanggan, *Return On Investment (ROI)*, pangsa pasar, kepercayaan, kepuasan pelanggan dan ROS.



Hasil studi menunjukkan bahwa orientasi pasar berhubungan secara positif dengan kinerja pemasaran dan kinerja keuangan hotel. Beberapa keterbatasan yang dijelaskan oleh peneliti dalam studi yang dilakukan adalah: (1) penggunaan data *cross sectional*. Konsekuensi yang ditimbulkan dari penggunaan data ini adalah urutan waktu dari hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja tidak dapat ditentukan secara pasti; (2) pendekatan subyektif untuk mengukur kinerja perusahaan. Meskipun beberapa studi sebelumnya telah memberikan penjelasan bahwa pengukuran yang obyektif dan subyektif dari kinerja perusahaan mampu memberikan kekuatan hubungan, tetapi tidak ada penelitian sejenis yang dapat menemukan bahwa penggunaan data tersebut mampu menjelaskan kekuatan hubungan dari orientasi pasar dengan kinerja perusahaan, selain yang telah dilakukan di AS; (3) data dari studi ini dikumpulkan melalui satu informan kunci; (4) semua ukuran untuk variabel bebas dan terikat diberikan kepada responden, dan ukuran-ukuran tersebut pada saat yang bersamaan telah digunakan untuk menyusun skala prosedur; (5) studi ini hanya difokuskan pada hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan. Penelitian mendatang mungkin dapat dikembangkan dengan memasukkan beberapa variabel moderasi lingkungan seperti perubahan pasar, tingkat persaingan dan pertumbuhan pasar; dan (6) sampel yang digunakan untuk analisa data hanya diperoleh dari Hong Kong, melalui *tourist center* di Asia.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Tse, *et al.* (2003) tentang "*Market orientation and business performance in a Chinese business environment*". Sampel data penelitian ini diperoleh dari perusahaan yang berada di China. Dengan menggunakan skala Narver dan Slater untuk mengukur eksistensi dari orientasi pasar yang diuji dan digunakan sebagai variabel penelitian, penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat



hubungan positif secara signifikan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Dengan kata lain, terdapat perbedaan signifikansi antara kinerja perdagangan pada perusahaan yang berada di China mengenai orientasi pada pasar dan orientasi yang tidak pada pasar.

Meskipun studi ini mampu menjelaskan hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja, tetapi terdapat beberapa kelemahan. *Pertama*, data *cross sectional* pada studi ini mempunyai keterbatasan waktu, sehingga sulit menjelaskan hubungan antara kedua variabel dan hubungan diantaranya tidak dapat dijelaskan dengan lengkap. Akibatnya, hasil yang diperoleh tidak dapat menginterpretasikan hubungan kausal, tetapi lebih mengarah pada skema kausal dari studi sebelumnya. *Kedua*, studi ini tidak menunjukkan perbedaan kondisi dari perekonomian masyarakat China, seperti China, Hong Kong dan Taiwan. Akibatnya, kompleksitas hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja hanya dijelaskan secara sederhana. *Ketiga*, studi ini tidak mengkaji pengaruh orientasi pasar melalui anteseden seperti atribut yang dimiliki oleh perusahaan dan atribut dari manajemen puncak. Faktor yang memoderasi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja seharusnya juga dijelaskan. Beberapa faktor seperti perubahan pasar, teknologi dan tingkat persaingan mungkin dapat memoderasi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja. *Keempat*, data hanya dikumpulkan dari informan kunci, yaitu manajer puncak dari organisasi.

Studi yang dilakukan oleh Raju, *et al.* (2011) bertujuan untuk menguji hubungan orientasi pasar dalam konteks usaha kecil dan menengah (UKM). Pada kajian ini, peneliti menggunakan pendekatan studi literatur untuk mengembangkan kerangka konseptual dari orientasi pasar. Beberapa bentuk pengembangan orientasi pasar sebagaimana yang dijelaskan oleh penelitian antara lain adalah mengkaji tentang



anteseden utama dari orientasi pasar, menganalisis hubungan antara variabel orientasi pasar dengan kinerja serta variabel mediator dan moderator yang menghubungkan orientasi pasar dengan kinerja.

Dalam melakukan kajian, peneliti menggunakan obyek penelitian pada usaha kecil dan menengah (UKM) yang ada di USA, dengan kriteria jumlah karyawan yang dimiliki tidak melebihi 500 orang. Variabel yang digunakan adalah; (1) *Organizational Structure*; (2) *Organizational Culture*; (3) *Market Orientation*; dan (4) *Performance*.

Sedangkan kinerja diukur dari tingkat penjualan dan keuntungan yang diperoleh usaha kecil dan menengah dalam menjalankan kegiatan operasional. Hasil studi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara orientasi pasar dan kinerja organisasi.

Tabel 2.4

#### Ringkasan Studi Empiris Hubungan Antara Orientasi Pasar Dengan Kinerja Perusahaan

NO	PENULIS	Sampel	VARIABEL PENELITIAN	Pengukuran Kinerja	TEMUAN
1.	Narver dan Slater (1990)	113 SBU dalam 1 perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Competitor orientation</i></li> <li>• <i>Customer orientation</i></li> <li>• <i>Interfunctional coordination</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profitabilitas</li> <li>• Pertumbuhan penjualan</li> </ul>	Orientasi pasar berhubungan secara positif dengan kinerja pada pertumbuhan yang tinggi.
2.	Kohli dan Jawroski (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sampel 1: 222 SBUs dari 102 perusahaan</li> <li>• Sample 2: 230 perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The generation of market Intelligence</i></li> <li>• <i>Intelligence dissemination</i></li> <li>• <i>Responsiveness to market intelligence</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangsa pasa</li> <li>• Komitmen organisasi</li> <li>• Kkinerja secara keseluruhan.</li> </ul>	Faktor senioritas manajer, dinamisasi antara departemen dan sistem organisasi merupakan anteseden dari orientasi pasar yang berpengaruh terhadap kinerja bisnis, respon pelanggan dan respon karyawan.



Tabel 2.4.

(Lanjutan)

NO	PENULIS	Sampel	VARIABEL PENELITIAN	Pengukuran Kinerja Perusahaan	TEMUAN
3.	Harris (2001)	273 perusahaan yang berada di UK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientasi pasar</li> <li>Lingkungan</li> <li>Teknologi</li> <li>Pesaing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kinerja perusahaan diukur secara obyektif dan subyektif</li> </ul>	Lingkungan, teknologi dan pesaing memoderasi hubungan antara orientasi pasar dan kinerja secara obyektif dan subyektif
4.	Kumar, Subramanian, Strandholm (2002)	159 hospitals	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientasi Pasar</li> <li>Long-Term Focus</li> <li>Survival and Growth</li> <li>Differentiation Strategy</li> <li>Low-Cost Strategy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus jangka panjang</li> <li>Pertumbuhan produk.</li> </ul>	Orientasi pasar berdampak pada kinerja organisasi melalui strategi diferensiasi dibandingkan dengan strategi kepemimpinan harga.
5.	Liu, Luo dan Shi (2003)	304 organisasi yang berada di Cina.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Learning Orientation</li> <li>Entrepreneurship</li> <li>Organizational performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertumbuhan produk</li> <li>Tingkat penjualan.</li> </ul>	Orientasi pasar cenderung menyebabkan organisasi melakukan pembelajaran sehingga berdampak pada kinerja.
6.	Greenley, Hooley, Rudd (2005)	Marketing eksekutif senior pada 24 perusahaan di UK.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing Capabilities</li> <li>Assets</li> <li>Superior customer value</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategi bersaing</li> <li>Strategi bisnis, tujuan dan strategi</li> <li>Fungsi strategi, kepuasan pelanggan</li> <li>Stakeholders.</li> </ul>	Kemampuan pemasaran dan aset merupakan faktor pembeda dalam membentuk fokus pasar.
7.	Sin, et al. (2005)	Seluruh anggota dari asosiasi hotel di Hong Kong yang terdaftar sejak tahun 2002, terdiri dari 81.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Market orientation</li> <li>Business performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertumbuhan penjualan,</li> <li>Penguatan pelanggan</li> <li>ROI</li> <li>Pangsa pasar,</li> <li>Kepercayaan</li> <li>Kepuasan pelanggan</li> <li>ROS</li> </ul>	Orientasi pasar secara positif dan signifikan berhubungan dengan kinerja pemasaran dan kinerja keuangan dari hotel.



Tabel 2.4.

(Lanjutan)

NO	PENULIS	Sampel	VARIABEL PENELITIAN	Pengukuran Kinerja Perusahaan	TEMUAN
8.	Bunic (2007)	1.333 perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Market orientation,</li> <li>Environmental Factors</li> <li>Business performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertumbuhan penjualan</li> <li>Kinerja ekonomi</li> <li>Keuntungan</li> </ul>	Orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui moderasi faktor lingkungan
9.	Kanagasabai (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>176 perusahaan di Jepang</li> <li>106 perusahaan di Sri Lanka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Market Orientation</li> <li>Company Performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROA</li> <li>Sales</li> <li>ROI</li> </ul>	Orientasi pasar berpengaruh secara positif terhadap kinerja bisnis pada perusahaan yang ada di Sri Lanka dan Jepang.
10.	Morgan, Vorhies dan Mason (2009)	748 perusahaan AS bergerak di bidang konsumsi dan pasar bisnis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Market Orientation</li> <li>Marketing capabilities Interaction</li> <li>Firm Performance</li> </ul>	ROA	Orientasi pasar dan kemampuan pemasaran bersifat komplementer dalam kontribusinya terhadap kinerja perusahaan.
11.	Asikhia (2010)	25 bank yang berada di Nigeria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merger and Synergistic Effects of Mergers</li> <li>Marketing Competence</li> <li>Environmental Factors</li> <li>Competitive Intensity</li> <li>Demand Uncertainty</li> <li>Technological Uncertainty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertumbuhan penjualan</li> <li>Tingkat keuntungan</li> </ul>	Orientasi pasar secara positif berkaitan dengan kinerja bank melalui moderasi kompetensi pemasaran dan lingkungan.
12.	Kumar, et al. (2011)	300 organisasi dari total 1000 organisasi yang terdaftar pada PBB.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Market Orientation</li> <li>Technological Turbulence</li> <li>Market Turbulence</li> <li>Competitive Intensity</li> <li>Industry Growth Rate</li> <li>Business performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tingkat penjualan</li> <li>Tingkat keuntungan</li> </ul>	Orientasi pasar secara positif berdampak pada kinerja bisnis dalam jangka pendek dan panjang.



Tabel 2.4. (Lanjutan)

NO	PENULIS	Sampel	VARIABEL PENELITIAN	Pengukuran Kinerja Perusahaan	TEMUAN
13.	Raju, et al. (2011)	<i>Small Business Administration (SBA) di AS dengan jumlah karyawan kurang dari 500.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organizational Structure</i></li> <li>• <i>Organizational Culture</i></li> <li>• <i>Market Orientation</i></li> <li>• <i>Performance</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat penjualan</li> <li>• Tingkat keuntungan</li> </ul>	Terdapat hubungan positif antara orientasi pasar dan kinerja organisasi.

### 2.2.2. Hubungan Antara Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Perusahaan

Dari studi empiris yang telah dilakukan, hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja telah teruji signifikansinya. Studi awal yang menjelaskan tentang konsepsi orientasi kewirausahaan ini dikemukakan oleh Covin dan Slevin (1990) meliputi perilaku inovatif (*innovativeness*), pengambilan resiko (*risk taking*) dan tindakan proaktif (*proactiveness*). Dalam penjelasannya, Covin dan Slevin (1990) menggunakan perspektif perilaku. Artikel ini menguraikan tentang model konseptual dari kewirausahaan sebagai fenomena organisasi. Model ini memang digunakan untuk menggambarkan unsur-unsur sistem organisasi yang berhubungan dengan perilaku kewirausahaan. Pengembangan model ini memang dilakukan pada perusahaan-perusahaan besar dan perusahaan yang sudah mapan, tetapi juga dalam aplikasinya model ini dapat juga digunakan pada perusahaan yang lebih kecil. Untuk menjelaskan bentuk aplikasi dari model orientasi kewirausahaan, Covin dan Slovin menggambarkan kewirausahaan sebagai dimensi strategis yang diwakili oleh kecenderungan untuk mengambil resiko, kecenderungan untuk bertindak agresif, bersikap proaktif dan mempunyai ketergantungan pada inovasi produk. Model orientasi kewirausahaan ditunjukkan sebagai anteseden dan konsekuensi dari model kewirausahaan dan kinerja perusahaan.



Studi yang dilakukan oleh Lumpkin dan Dess (1996) menganggap bahwa hubungan positif antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan tidak selalu dikaitkan dengan kesuksesan hasil. Dalam studinya, untuk menjelaskan hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja, Lumpkin dan Dess (1996) menggunakan dimensi *innovative, risk taking, proactive, aggressiveness*, dan *Competitive aggressiveness*. Dalam studi ini, kinerja diukur dari *sales growth, market share, and profitability*. Alternatif yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan juga dapat ditentukan dari ukuran dan jenis dari organisasi serta tingkat kepemilikan.

Signifikansi hubungan positif antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan akan melemah jika organisasi tidak mampu menterjemahkan kondisi lingkungan yang dihadapi. Lingkungan yang selalu berubah harus disikapi dengan penentuan strategi yang tepat, meliputi *processes, decisions, and actions*, sehingga kemana organisasi akan berjalan dapat disinergikan dengan kemampuan orientasi kewirausahaan. Oleh karena itu, hubungan dari orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan secara normatif akan menjadi bias jika hanya ditentukan dari nilai-nilai kewirausahaan dan asumsi bahwa organisasi dapat memasuki pasar yang baru.

Strategi merupakan landasan bagi organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing. Secara teoritis disebutkan bahwa manajemen strategi meliputi beberapa variabel kunci, meliputi struktur organisasi, proses dan karakteristik dari lingkungan bisnis. Dengan demikian, strategi yang ditetapkan oleh organisasi akan menentukan peran dari lingkungan dalam mempengaruhi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan. Beberapa faktor lingkungan, seperti jenis industri dan lingkungan atau struktur dan karakteristik manajerial dalam mengembangkan organisasi, akan mempengaruhi orientasi kewirausahaan dalam mencapai kinerja yang unggul. Oleh



karena itu, penjelasan yang dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (1996) berusaha memasukkan faktor lingkungan sebagai variabel moderasi dari hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan, dan strategi sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut.

Orientasi kewirausahaan memberikan kontribusi terhadap kinerja dan didefinisikan sebagai sebuah ukuran majemuk yang mencakup kinerja keuangan (Wiklund, 1999). Dalam studinya yang berjudul "*The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship*", Wiklund menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja. Pada studi ini, obyek yang digunakan adalah perusahaan kecil yang berada di Swedia dengan teknik pengumpulan data menggunakan *stratified*. Kinerja diukur dari kinerja keuangan, yaitu tingkat pertumbuhan secara relatif dibandingkan dengan pesaing, melalui indikator pertumbuhan penjualan, pertumbuhan karyawan, pertumbuhan penjualan dibandingkan dengan pesaing dan pertumbuhan pangsa pasar dibandingkan pesaing.

Meskipun studi ini mampu memperkuat konsepsi hubungan positif antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja, tetapi terdapat beberapa kelemahan yang dapat digunakan sebagai dasar bagi pengembangan studi lanjutan. *Pertama*, studi ini hanya dilakukan selama 2 tahun, sedangkan tujuan yang ingin dicapai dari studi ini adalah untuk mengetahui kesinambungan dari hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja. *Kedua*, adanya kondisi dimana terdapat beberapa hasil yang tidak dapat dijelaskan oleh analisis yang digunakan. Kondisi ini menimbulkan indikasi bahwa faktor yang lain, seperti struktur, budaya dan strategi, akan mempengaruhi kinerja organisasi. *Ketiga*, adanya kenyataan bahwa hanya perusahaan minoritas yang dapat memberikan informasi secara akurat tentang pencapaian kinerja.



Hui Li, *et al.* (2008) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan sangat penting bagi usaha bisnis dan memiliki dampak positif pada kinerja perusahaan. Dari studi yang dilakukan oleh Hui Li, *et al.* (2008) dengan judul "*Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process*", menghasilkan temuan bahwa orientasi kewirausahaan berhubungan secara positif dengan kinerja perusahaan melalui mediasi proses penciptaan pengetahuan. Variabel yang digunakan pada studi ini adalah orientasi kewirausahaan, proses penciptaan pengetahuan dan kinerja perusahaan. Proses penciptaan pengetahuan yang digambarkan dengan beberapa dimensi, seperti sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi, digunakan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan secara langsung antara orientasi kewirausahaan berhubungan secara positif dengan kinerja perusahaan. Sedangkan kinerja perusahaan diukur dari tingkat efisiensi, *tingkat pertumbuhan dan keuntungan*. Hasil temuan menunjukkan bahwa signifikansi hubungan langsung dari orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan akan menurun ketika terdapat dampak tidak langsung dari orientasi kewirausahaan melalui proses penciptaan pengetahuan.

Keterbatasan yang ada pada studi ini adalah; *Pertama*, desain *cross sectional* yang digunakan diperoleh dari studi hubungan kausal antar variabel. Oleh karena itu, diperlukan waktu yang lebih lama untuk menginvestigasi hubungan antar variabel dengan memasukkan dinamisasi penciptaan pengetahuan dan perbedaan tingkatan organisasi. *Kedua*, studi ini dilakukan dengan mengkaji studi yang secara potensial dapat berfungsi sebagai mediator dari hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Pada kenyataannya, studi ini tidak mencerminkan aktivitas rutin dari organisasi, budaya dan proses manajemen yang dapat membentuk pengetahuan, seperti akumulasi pengetahuan dan penggunaan pengetahuan. Di satu sisi, peran dari faktor organisasi, proses manajemen pengetahuan atau proses



perubahan yang dilakukan oleh manajer dapat menentukan proses penciptaan pengetahuan. *Ketiga*, usia dari perusahaan dibatasi minimal sepuluh tahun dan sebagian besar sampel yang digunakan adalah usaha kecil menengah. Perusahaan besar mungkin mempunyai kecukupan sumberdaya atau modal yang dapat digunakan untuk melakukan investasi dalam mengembangkan proses manajemen pengetahuan. *Keempat*, studi ini didasarkan dari data laporan sendiri yang memungkinkan metode yang digunakan menjadi bias.

Studi lanjutan yang mendukung penerapan orientasi kewirausahaan dalam hubungannya dengan kinerja perusahaan telah dilakukan oleh Galetić dan Milovanović (2004). Dalam studinya, Galetić dan Milovanović (2004) mengkaji tentang *Linking entrepreneurial orientation with the performance of Croatian hotel industry*. Dalam studinya, peneliti menggunakan istilah orientasi kewirausahaan untuk merujuk pada proses pembuatan strategi dan gaya perusahaan yang terlibat dalam kegiatan wirausaha. Model yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja didasarkan dari tiga dimensi orientasi kewirausahaan yang dikemukakan oleh Covin dan Slovin (1990) meliputi dimensi inovasi, pengambilan resiko dan proaktif. Obyek yang digunakan pada studi ini pada hotel yang berada di Kroasia. Hasil studi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara orientasi kewirausahaan yang dimiliki oleh hotel di Kroasia dengan kinerja yang diukur dengan kriteria berikut: tingkat penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan, arus kas, laba bersih dan kemampuan untuk mendanai pertumbuhan bisnis dari keuntungan.



**Tabel 2.5**  
**Ringkasan Studi Empiris Hubungan Antara Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Perusahaan**

NO	PENULIS	Sampel	VARIABEL PENELITIAN	Pengukuran Kinerja Perusahaan	TEMUAN
1.	Covin dan Slevin (1991)	113 organisasi kecil mikro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Innovativeness</i></li> <li>• <i>Risk taking</i></li> <li>• <i>Proactiveness</i></li> </ul>	Persepsi terhadap kinerja keuangan.	Model yang diusulkan berupa anteseden dan konsekuensi dari orientasi kewirausahaan serta variabel yang memoderasi hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan.
2.	Lumpkin dan Dess (1996)	94 usaha kecil mikro dan besar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Autonomy</i></li> <li>• <i>Innovativeness</i></li> <li>• <i>Risk taking</i></li> <li>• <i>Proactiveness</i></li> <li>• <i>Competitive aggressiveness</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja secara keseluruhan</li> <li>• ROA</li> <li>• Tingkat pertumbuhan pangsa pasar</li> </ul>	Penjelasan model alternatif (dampak moderasi, dampak mediasi) dari orientasi kewirausahaan untuk menguji hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan.
3.	Wiklund (1999)	465 usaha kecil dari sektor manufaktur, jasa dan retail.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Entrepreneurial orientation</i></li> <li>• <i>Performance</i></li> <li>• <i>Environmental dynamism</i></li> <li>• <i>Capital availability</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat pertumbuhan penjualan</li> <li>• Kinerja keuangan</li> </ul>	Orientasi kewirausahaan berhubungan secara positif dengan kinerja
4.	Galetić dan Milovanović (2004)	150 hotel yang berlokasi di Kroasia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Entrepreneurial Orientation</i></li> <li>• <i>Performance</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat penjualan</li> <li>• Tingkat pertumbuhan alur kas</li> <li>• Alur kas</li> <li>• Keuntungan bersih</li> <li>• Kemampuan dalam memperoleh modal usaha dari keuntungan</li> </ul>	3 komponen orientasi kewirausahaan mampu menggerakkan kreatifitas dan eksperimen melalui pengenalan produk baru, kepemimpinan teknologi dan proses R&D.



Tabel 2.5.

(Lanjutan)

NO	PENULIS	Sampel	VARIABEL PENELITIAN	Pengukuran Kinerja Perusahaan	TEMUAN
5.	Wiklund dan Shepherd (2005)	413 perusahaan mikro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Entrepreneurial orientation</i></li> <li>• <i>Access to capital</i></li> <li>• <i>Environmental dynamism</i></li> <li>• <i>Performance</i></li> </ul>	Persepsi kinerja keuangan	Orientasi kewirausahaan secara positif berpengaruh terhadap kinerja bisnis.
6.	Loss dan Coulthard (2006)	200 perusahaan komponen otomotif yang berada di Australia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Entrepreneurial Orientation</i></li> <li>• <i>Performance</i></li> </ul>	Kinerja keseluruhan dari perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proaktif dan competitive aggression mendukung strategi perusahaan</li> <li>2. Inovatif dan otonomi tidak mendukung studi sebelumnya</li> <li>3. Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja bisnis</li> </ol>
7.	Coulthard (2007)	4 industri di Australia; meliputi industri minuman, komponen otomotif, franchise dan rekaman musik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Entrepreneurial Orientation</i></li> <li>• <i>Performance</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masuk ke pasar baru</li> <li>• Tingkat pengembalian</li> <li>• Pangsa pasar</li> <li>• Keuntungan</li> <li>• Kinerja keseluruhan</li> <li>• Kepuasan stakeholder</li> </ul>	Orientasi kewirausahaan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja. Temuan lain adalah lingkungan internal dan eksternal merupakan faktor pendorong bagi perusahaan dalam mengeksplorasi peluang dan berdampak pada kinerja.
8.	Keh, Nguyen, dan Ng (2007)	239 small business in Singapore	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Information acquisition</i></li> <li>• <i>Information utilization</i></li> <li>• <i>Entrepreneurial orientation</i></li> <li>• <i>Firm performance</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuntungan</li> <li>• Pertumbuhan penjualan</li> <li>• Pangsa pasar</li> <li>• Kinerja keseluruhan</li> </ul>	Hasil studi menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memberikan pengaruh terhadap informasi pemasaran dan secara langsung berdampak pada kinerja perusahaan.
9.	Naldi, et al. (2007)	265 SMEs keluarga dan 431 SMEs non keluarga di Swedia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Innovativeness</i></li> <li>• <i>Risk taking</i></li> <li>• <i>Proactiveness</i></li> <li>• <i>Firm performance</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuntungan</li> <li>• Penjualan</li> <li>• Alur kas</li> <li>• Pertumbuhan laba bersih</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Pengambilan resiko secara positif berhubungan dengan proaktif dan inovatif.</li> <li>(2) Perusahaan keluarga secara negatif berkaitan dengan kinerja.</li> </ol>



Tabel 2.5.

(Lanjutan)

NO	PENULIS	Sampel	VARIABEL PENELITIAN	Pengukuran Kinerja Perusahaan	TEMUAN
10.	Hui Li, et al. (2009)	598 wirausaha baru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Entrepreneurial orientation</i></li> <li>• <i>Knowledge creation process</i></li> <li>• <i>Firm performance</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efisiensi</li> <li>• Pertumbuhan penjualan</li> <li>• Tingkat keuntungan</li> </ul>	Hasil studi menunjukkan bahwa terdapat signifikansi pada dampak langsung dari orientasi kewirausahaan pada kinerja perusahaan.
11.	Okpara (2009)	143 perusahaan yang terdaftar pada <i>Manufacturers Association of Nigeria (MAN)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Entrepreneurial Orientation (EO)</i></li> <li>• <i>Proactiveness</i></li> <li>• <i>Innovativeness</i></li> <li>• <i>Risk-taking</i></li> <li>• <i>Performance</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan penjualan</li> <li>• Pertumbuhan karyawan</li> <li>• Kinerja keseluruhan</li> <li>• Penambahan fasilitas</li> </ul>	Perusahaan dapat mengadopsi orientasi secara proaktif yang dapat menghasilkan kinerja yang unggul, profitabilitas dan pertumbuhan dibandingkan dengan perusahaan yang mengadopsi orientasi secara konservatif.
12.	Martens, et al., (2010)	9 perusahaan menengah dan besar di Brasil Selatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Innovativeness</i></li> <li>• <i>Risk-taking</i></li> <li>• <i>Proactiveness</i></li> <li>• <i>Autonomy</i></li> <li>• <i>Competitive aggression</i></li> </ul>	Kinerja keuangan	Orientasi kewirausahaan perusahaan dikarakteristikan melalui beberapa dimensi yang ada dan tidak selamanya perusahaan akan menggunakan orientasi kewirausahaan secara sama.
13.	Simon, Stachel dan Covin (2011)	Eksekutif pada 126 perusahaan kecil yang bergerak di bidang teknologi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sales growth</i></li> <li>• <i>Entrepreneurial Orientation</i></li> <li>• <i>Commitment to Objectives</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat pertumbuhan penjualan</li> <li>• Rata-rata pertumbuhan dalam pengembalian penjualan dalam periode tahun 2004 – 2007.</li> </ul>	Orientasi kewirausahaan dan komitmen obyektif mampu menggerakkan pertumbuhan penjualan.
14.	Kraus, et al. (2012)	164 SMEs di Belanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Entrepreneurial Orientation</i></li> <li>• <i>Performance</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rata-rata pertumbuhan penjualan</li> <li>• Tingkat keuntungan</li> <li>• Alur kas</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Proaktif berpengaruh secara positif terhadap kinerja SMEs.</li> <li>(2) Inovatif tidak mendukung kinerja dalam turbulensi lingkungan.</li> </ol>



### 2.2.3. Hubungan Antara Fleksibilitas Strategi Dengan Kinerja Perusahaan

Shimizu dan Hitt (2004) meneliti tentang *Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions*. Dalam studinya, peneliti menggunakan variabel *Barriers to Strategic Flexibility*, meliputi *Attention, Assessment* dan *Action*. Argumentasi yang dikembangkan oleh peneliti didasarkan pada dinamisasi yang ada pada lingkungan akan menyebabkan ketidakpastian, sehingga perusahaan perlu memiliki strategi yang fleksibel untuk merespon masalah dengan cepat. Tujuan yang ingin dicapai dari studi ini adalah untuk memahami pentingnya dan kesulitan dalam mengembangkan fleksibilitas strategis. Tantangan dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan dapat dipecahkan melalui keputusan strategis yang fleksibel sehingga akan mempengaruhi perhatian, penilaian dan tindakan. Dalam bagian akhir, penulis merekomendasikan enam langkah praktis yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi lingkungan yang tidak pasti.

Studi yang dilakukan oleh D.Shi dan R.L. Daniels (2003) dengan judul "*A survey of manufacturing flexibility: Implications for e-business flexibility*", bertujuan untuk mengkaji studi literatur dari fleksibilitas manufaktur dan mengekstrak prinsip – prinsip yang dapat digunakan untuk mengelola fleksibilitas bisnis. Dalam studinya, D.Shi dan R.L. Daniels (2003) menjelaskan bahwa fleksibilitas merupakan cara yang efektif, dimana bisnis dapat melindungi nilai – nilai perusahaan terhadap ketidakpastian lingkungan yang berubah dengan sangat cepat. Sistem, aplikasi dan proses bisnis akan mendukung perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan sehingga kegiatan operasional dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Selain itu, fleksibilitas akan membantu para pengambil keputusan untuk mengembangkan pengetahuan sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lain.



Power dan Reid (2003) melakukan studi dengan judul "*Turbulence, Flexibility and Performance of the Long-lived Small Firm*"; berfokus pada kekhawatiran baru dalam literatur perusahaan kecil, yaitu apa yang membuat perusahaan kecil tidak mampu bersaing dalam jangka waktu yang lama. Hipotesis dasar yang diajukan adalah bahwa fleksibilitas dapat meningkatkan prospek jangka panjang dari perusahaan kecil. Hal ini dieksplorasi dengan memeriksa penyebab pencetus perubahan organisasi dalam perusahaan kecil, dan penyesuaian konsekuensial. Penelitian ini didasarkan lapangan dan menggunakan bukti dari tatap muka wawancara dengan 63 manajer pemilik perusahaan kecil dewasa di Skotlandia. Langkah-langkah baru fleksibilitas dan perubahan lingkungan digunakan untuk menjelaskan kinerja perusahaan kecil. Kinerja diukur dengan menggunakan skala Likert lebih dari 28 atribut yang berbeda. Variabel yang digunakan adalah fleksibilitas, turbulensi dan kinerja. Estimasi ekonometrik digunakan untuk menjelaskan hubungan antara fleksibilitas, turbulensi dan kinerja. Hasil studi menunjukkan bahwa turbulensi memiliki dampak negatif pada kinerja. Selanjutnya, fleksibilitas merupakan faktor yang dikategorikan sebagai pencetus penyebab perubahan organisasi.

Asikhia (2010) melakukan studi dengan judul "*Market-focused strategic flexibility among Nigerian bank*". Tujuan studi ini adalah untuk menentukan hubungan antara orientasi pasar dengan berfokus pada fleksibilitas strategi dan pertumbuhan penjualan serta untuk mengevaluasi pengaruh dari faktor lingkungan terhadap hubungan ini. Variabel yang digunakan pada studi ini adalah *Market focused strategic flexibility (MFSF)*, *Competitive intensity*, *Demand uncertainty*, *Technological uncertainty* dan *Sales growth*. Pertumbuhan penjualan mengacu pada pertumbuhan



yang berkelanjutan dalam penjualan produk. Dengan kata lain, penjualan pertumbuhan akan terjadi ketika perusahaan memiliki beberapa pilihan strategis, seperti penggunaan sumberdaya pada pasar yang potensial sehingga dapat menangkap perubahan terhadap selera dan kebutuhan pelanggan.

Data yang digunakan pada penelitian ini adalah 25 bank yang berada di Nigeria. Data dikumpulkan dari CEO atau manajer direksi dan manajer umum dari bank dengan menggunakan metode *judgemental sampling*. Hasil studi menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara fleksibilitas strategi pada fokus pasar dan pertumbuhan penjualan, serta intensitas persaingan dan turbulensi lingkungan memoderasi hubungan antara fleksibilitas strategi pada pasar terfokus dengan pertumbuhan penjualan. Kelemahan dari penelitian ini adalah pada metode dan lingkungan yang dinamis sama sekali tidak berdampak pada hasil yang diperoleh.

Akibatnya, hasil temuan ini menjadi terbatas sehingga tidak dapat digunakan sebagai generalisasi karena hanya mengacu pada negara tunggal.



### BAB III

## KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

### 3.1. Kerangka Konseptual

Penelitian tentang orientasi pasar berfokus dampak yang ditimbulkannya oleh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Sebagai budaya organisasi, orientasi pasar dikonseptualisasikan dalam bentuk tingkatan dan tinggi rendahnya tingkatan orientasi pasar dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasional (Jaworski dan Kohli, 1993). Dalam penelitian Kohli dan Jaworski (1993); Narver dan Slater (1994) menyimpulkan bahwa orientasi pasar merupakan faktor penentu kinerja perusahaan tanpa memandang kondisi lingkungan eksternal dimana perusahaan itu beroperasi.

Narver dan Slater (1990) menjelaskan bahwa tiga komponen perilaku dari dimensi orientasi pasar secara simultan dan terus menerus diarahkan untuk mencapai tujuan, yaitu menciptakan *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, dimana orientasi pelanggan dan pesaing serta koordinasi antar fungsi merupakan manifestasi dan ukuran budaya perusahaan yang berorientasi pasar (Narver dan Slater, 1998).



Beberapa kajian empiris sebelumnya menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perusahaan. Studi yang dilakukan oleh Narver dan Slater (1990), meliputi orientasi pada pelanggan (*customer orientatation*), orientasi pada pesaing (*competitor orientation*) dan koordinasi antar fungsi (*interfunctional coordination*) menunjukkan hubungan yang positif terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya, beberapa temuan yang memperkuat konsepsi hubungan antara orientasi pasar dan kinerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti, seperti Harris (2001); Tse, *et al.* (2003); Wong dan Mavondo (2000); Kumar, *et al.* (2002) dan Hardley dan Mavondo (2000); Rose dan Shoham (2002); Sandvik dan Sandvik (2003); Alhakimi dan Baharun (2009).

Kewirausahaan dikenal sebagai pendekatan baru dalam pembaruan kinerja perusahaan. Hal ini tentu harus direpson secara positif oleh perusahaan yang mulai mencoba bangkit dari keterpurukan ekonomi akibat krisis yang berkepanjangan. Studi yang dilakukan oleh Covin dan Slevin (1989) dengan dimensi inovatif (*innovativeness*), pengambilan resiko (*risk taking*) dan tindakan proaktif (*proactiveness*) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dengan dimensi berhubungan secara positif terhadap kinerja perusahaan. Pada perspektif yang lain, Lumpkin dan Dess (1996) dengan dimensi inovasi, berani mengambil risiko, *proactiveness*, *agresivitas*, dan otonomi, juga menemukan hasil yang sama dimana orientasi kewirausahaan berhubungan secara positif dengan kinerja perusahaan. Beberapa hasil studi empiris juga telah menunjukkan bahwa orientasi pasar berhubungan secara positif terhadap kinerja perusahaan, seperti Wiklund dan Shepherd (2005); Naldi, *et al.* (2007); Hui Li, *et al.* (2008).



Dalam pasar yang sangat dinamis, perusahaan harus mempunyai fleksibilitas. Dengan fleksibilitas yang dimiliki, maka perusahaan tidak hanya dapat memberikan respons terhadap perubahan lingkungan, tetapi mereka juga dapat menentukan bentuk strategi yang sesuai dengan dinamika lingkungan. Dari studi literatur dijelaskan bahwa fleksibilitas sebagai alat bagi perusahaan untuk melakukan adaptasi dan mendukung perubahan organisasi serta dapat dihubungkan dengan efisiensi operasional. Fleksibilitas juga dapat ditunjukkan melalui praktek-praktek manajemen pengetahuan yang dapat menghasilkan organisasi dengan tingkat fleksibilitas yang tinggi sehingga akan tercipta daya saing bagi perusahaan. Dalam konteks UKM, daya saing dapat diciptakan melalui struktur dan perubahan organisasi, manajemen sumberdaya manusia, inovasi serta penggunaan teknologi dalam kegiatan produksi (Sanchez, 2005; Hitt, *et al.*, 1990). Berdasarkan studi empiris yang dilakukan oleh Shimitzu dan Hitt (2004) ditunjukkan bahwa strategi yang fleksibel akan menentukan kinerja perusahaan.

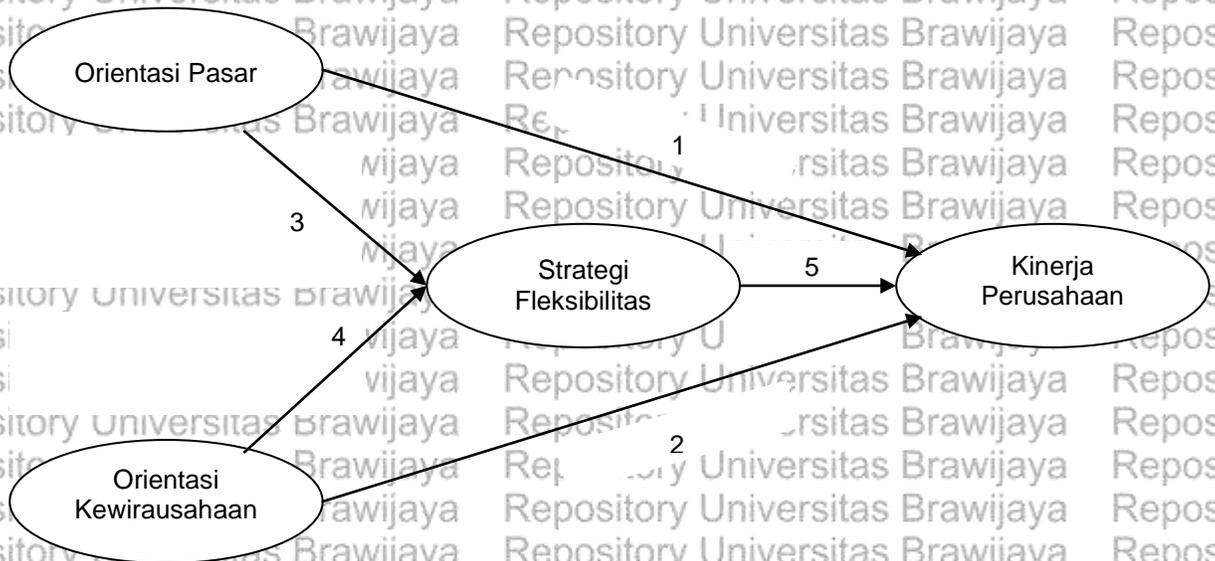
Studi lain yang dilakukan oleh Voola dan Muthaly (2005) juga menghasilkan temuan yang sama, dimana fleksibilitas strategi akan berhubungan secara positif terhadap kinerja organisasi.

Dalam mengukur kinerja perusahaan, beberapa peneliti menggunakan pendekatan yang berbeda-beda. Beberapa diantara pengukuran kinerja yang banyak digunakan oleh peneliti adalah pangsa pasar, *return on investment* (ROI), *return on Asset* (ROA), *return on sales* (ROS) dan *sales growth*. Studi yang dilakukan oleh Bunić (2007) dengan judul *Influence Of Market Orientation On Business Performance, Case; Croatian Manufacturing Companies*. Dalam studinya, ukuran kinerja yang digunakan adalah perubahan tingkat penjualan, ROS, ROA, tingkat pengembalian dan tingkat penjualan.



Berdasarkan pada penjelasan diatas, maka kerangka konseptual dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian**



Keterangan:

- 1 = Narver dan Slater (1990)
- 2 = Covin dan Slevin (1991)
- 3 = Sandvik, Sandvik (2003); Frambach, et al. (2003); Grinstein (2008); Wong dan Mavondo (2000); Asikhia (2010)
- 4 = Hui Liu, et al. (2008); Rauch, et al. (2004); Coulthard (2007)
- 5 = Power dan Reid (2003); Tan dan Wang (2010)



### 3.2. Hipotesis Penelitian

Orientasi pasar menurut Lukas dan Ferrell (2000) didefinisikan sebagai proses dari menghasilkan dan memberikan informasi pasar untuk tujuan menciptakan *superior value* bagi konsumen. Sedangkan menurut Narver dan Slater (1990) orientasi pasar adalah suatu konsep orientasi yang berfokus pada penciptaan nilai-nilai yang tinggi bagi konsumen. Orientasi pasar sebagai konstruk berdimensi tunggal (*one-dimension*) terdiri dari 3 komponen perilaku, yakni orientasi pelanggan (*customer orientation*), orientasi pesaing (*competitor orientation*) dan koordinasi antar fungsi intraperusahaan (*inter functional coordination*).

Orientasi pelanggan (*customer orientation*) diartikan sebagai pemahaman yang memadai terhadap pembeli sasaran, sehingga perusahaan dapat memberikan *superior value* secara terus menerus (Narver dan Slater, (1990). Pemahaman di sini mencakup pemahaman terhadap terjadinya rantai nilai pembeli, baik saat terkini maupun pada perkembangannya dimasa yang akan datang. Pemahaman yang menyeluruh terhadap rantai nilai pembeli dapat dicapai melalui perolehan informasi tentang pelanggan dan pengetahuan terhadap hambatan politis dan ekonomis yang dihadapi oleh setiap tingkatan dalam saluran distribusi (Narver dan Slater, 1990). Pemahaman menyeluruh seperti ini menjadikan penjual memahami siapa yang menjadi pelanggan potensialnya, baik pada saat ini maupun pada masa yang akan datang, apa yang diinginkan mereka pada saat ini dan pada saat mendatang, serta apa yang dirasakan oleh pelanggan pada saat ini maupun apa yang mungkin mereka rasakan disaat yang akan datang.

Orientasi pelanggan tidak hanya menekankan pada pelanggan yang ada pada saat ini, namun juga pelanggan potensial. Narver dan Slater (1998) mengemukakan kesulitan yang akan dihadapi oleh perusahaan yang hanya memusatkan perhatiannya



pada pelanggan yang ada, selain kecenderungan bersikap reaktif dan hanya mempunyai fokus jangka pendek, namun juga apa yang mencerminkan kenderungan para manajer untuk memandang dunia menurut kacamata pelanggan.

Orientasi pesaing (*competitor orientation*) diartikan sebagai pemahaman akan kekuatan dan kelemahan jangka pendek serta kapabilitas dan strategi jangka panjang dari para pesaing yang ada maupun pesaing potensial (Narver dan Slater, 1990). Orientasi pesaing mempunyai keterkaitan yang kuat dengan orientasi pelanggan dalam hal pengumpulan informasi (*information gathering*) dan mencakup analisis menyeluruh terhadap kapabilitas teknologi pesaing sebagai usaha untuk mengukur kemampuan para pesaing dalam memuaskan pembeli sasaran yang lama (Narver dan Slater, 1990). Pada dasarnya orientasi pesaing memusatkan pada 3 pertanyaan berikut: (1) siapa saja pesaing kita? (2) teknologi apa yang mereka tawarkan? (3) apakah mereka menawarkan alternatif yang menarik di mata pelanggan kita? (Narver dan Slater, 1994).

Komponen ketiga dari orientasi pasar adalah koordinasi antar fungsi intra perusahaan (*interfunctional coordination*). Koordinasi antar fungsi menggambarkan tentang pendayagunaan secara terkoordinasi dari seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan dalam upaya untuk menciptakan nilai yang superior bagi pembeli sasaran (Narver dan Slater, 1990). Integrasi sumber daya perusahaan yang terkoordinasi berhubungan erat dengan orientasi pelanggan dan pesaing dimana koordinasi ini dibangun berdasarkan informasi yang diperoleh dan melalui pendayagunaan sumber daya yang terkoordinasi, informasi-informasi tersebut disebarkan ke seluruh bagian organisasi bersangkutan. Lebih jauh Narver Slater (1990) mengemukakan bahwa syarat agar koordinasi antar fungsi dapat berjalan efektif adalah adanya daya tanggap dan sensitivitas dari setiap departemen terhadap kebutuhan departemen-departemen lain dalam satu perusahaan.



Narver dan Slater (1990) menjelaskan bahwa tiga komponen perilaku tersebut secara simultan dan terus menerus diarahkan untuk mencapai tujuan dari orientasi pasar, yaitu menciptakan *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 dianggap dapat mempengaruhi pasar secara signifikan (misalnya pemasok dan pemerintah). Oleh karena itu orientasi pasar dapat dipandang sebagai budaya organisasi yang berorientasi eksternal, dimana orientasi pelanggan dan pesaing serta koordinasi antar fungsi merupakan manifestasi dan ukuran budaya perusahaan yang berorientasi pasar (Narver dan Slater, 1998).

Berdasarkan pada penjelasan tersebut, hipotesis 1 pada penelitian ini dinyatakan sebagai berikut.

Hipotesis 1:

Orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Orientasi kewirausahaan adalah orientasi yang menekankan pada orientasi yang agresif menyangkut produk dan pasar, proyek yang berisiko, dan kecenderungan memelopori inovasi dan memimpin persaingan. Dalam literatur, orientasi kewirausahaan terdiri dari 5 dimensi (Lumpkin dan Dess, 1996), yaitu inovasi (*Innovativeness*), pengambilan resiko (*Risk-taking*), perilaku proaktif (*Proactiveness*), otonomi (*Autonomy*) dan agresifitas dalam menghadapi persaingan (*Competitive aggressiveness*). Dalam lingkup usaha kecil menengah, agresifitas dalam menghadapi persaingan dari UKM mungkin menjadi kelemahan, sehingga tidak dimasukkan ke dalam unit analisis.



Orientasi kewirausahaan pada tingkatan organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh yang Covin dan Slevin (1991) meliputi perilaku inovatif (*innovativeness*), pengambilan resiko (*risk taking*) dan tindakan proaktif (*proactiveness*) berhubungan secara langsung dengan kinerja usaha kecil menengah. Menurut Siguaw, et al. (1998), orientasi kewirausahaan dibutuhkan dalam mengimplementasikan strategi pemasaran agar diperoleh keunggulan bersaing yang mantap melalui nilai responsifitas atas kebutuhan pelanggan.

*Innovativeness* sebagai kemauan untuk menekankan pada perkembangan teknologi, produk baru, meningkatkan lini produk dan sebagainya (Covin dan Slevin, 1989). Sedangkan (Lumpkin dan Dess, 1996) menjelaskan bahwa *innovativeness* merupakan kecenderungan manajemen organisasi untuk memperbarui bisnis mereka (misalnya, inovasi yang diterapkan pada produk, proses, teknologi dan material), keinginan mereka untuk mencoba cara yang berbeda dengan yang sudah ada dan antusiasme untuk menerima ide atau metode baru dalam bisnis mereka.

*Innovativeness* perusahaan dapat diwujudkan dalam beberapa bentuk. Dalam perspektif yang luas, *innovativeness* dapat terjadi dalam bentuk yang sederhana seperti kemauan perusahaan untuk menambah lini produk baru atau mencoba menggunakan iklan yang baru, sampai dengan bentuk yang rumit seperti komitmen perusahaan untuk menguasai teknologi produk baru yang paling mutakhir (Lumpkin dan Dess, 1996). Dari pernyataan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa *innovativeness* berkaitan dengan kecenderungan atau keinginan perusahaan untuk melakukan inovasi (*tendency to innovate*) dan belum sampai pada implementasi inovasi (*capacity to innovate*). Dengan demikian derajat *innovativeness* akan menentukan seberapa besar inovasi yang akan



diterapkan (*capacity to innovate*) dalam organisasi, dan selanjutnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan (Avlonitis dan Salavou, 2007; Simmons, 2010).

Perilaku *risk taking* berkisar dari tindakan yang berisiko biasa sampai dengan tindakan yang tingkat risikonya tinggi. Semua usaha bisnis mempunyai beberapa tingkat resiko karena kejadian di masa depan sulit untuk diprediksi, dan *entrepreneurship* membutuhkan perhatian yang realistis dengan risiko yang akan diterima. Oleh karena itu, perusahaan biasanya cenderung mengambil tindakan dengan tingkat resiko yang rendah (Kroeger, 2007). Nelson dan Coulhard (2005), berpendapat bahwa salah satu masalah yang dihadapi oleh perusahaan dalam mengidentifikasi resiko adalah adanya anggapan bahwa resiko yang diterima berkaitan dengan masalah investasi keuangan atau resiko yang berkaitan dengan peluang karir. Meskipun demikian, resiko yang besar dapat memberikan peluang yang potensial bagi perusahaan jika mereka mampu mengalokasikan sumberdaya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang lain (Rauch, *et al.*, 2004). Morris (1988) dalam Loss dan Coulhard (2006), menjelaskan bahwa seorang wirausaha seharusnya dapat menghitung tingkat resiko yang mungkin diterima. Pernyataan tersebut dipertegas dalam studi literatur kewirausahaan dimana disebutkan bahwa dalam konteks organisasi, pengambilan resiko memainkan peranan yang sangat penting (Naldi, *et al.*, 2007).

Secara sederhana, resiko merupakan sebuah tindakan dengan tingkat kegagalan yang tinggi (Kroeger, 2007). Galetić dan Milovanović (2004) berpendapat bahwa pengambilan resiko berarti bahwa perusahaan akan mengambil suatu tindakan dengan mencari pasar, berusaha untuk meningkatkan komitmen dari sumberdaya yang



dimiliki dimana hasil tidak dimasukkan ke dalam hasil dari tindakan yang dilakukan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Rauch, *et al.* (2004) menjelaskan bahwa pengambilan resiko akan melibatkan proses pengambilan keputusan secara tegas dengan memasuki dimensi yang tidak pasti serta menyakini bahwa sumberdaya yang dimiliki dapat digunakan untuk menghadapi lingkungan yang tidak pasti. Hal penting yang perlu diperhatikan adalah bahwa karyawan lebih menyukai menghadapi lingkungan dengan risiko yang sudah diperhitungkan sementara tetap mentolelir kegagalan yang rasional.

*Proactiveness* berkaitan dengan kemampuan *enterepreneur* untuk mengambil inisiatif, dalam kondisi kapan saja bila diperlukan. *Proactiveness* sebagai tindakan mencari peluang pasar secara terus menerus dan melakukan eksperimen dengan menggunakan respon yang potensial terhadap kecenderungan perubahan lingkungan (Venkatraman, 1989). Perusahaan yang *entrepreneurial oriented* lebih menekankan tindakan daripada menunggu reaksi terhadap adanya perubahan lingkungan (Venkatraman dan Ramanujam, 1989). Lumpkin dan Dess (2001) berpendapat bahwa perilaku proaktif dianggap sebagai proses pencarian peluang, dengan karakteristik selalu melihat ke depan untuk dapat menjadi pemimpin pasar sehingga akan memiliki kemampuan untuk mengantisipasi tingkat permintaan dan mempertajam lingkungan pesaing.

Berdasarkan pada penjelasan tersebut, hipotesis 2 pada penelitian ini dinyatakan sebagai berikut.

Hipotesis 2:

Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.



Hubungan antara orientasi pasar dan kinerja organisasi telah banyak dieksplorasi oleh beberapa peneliti sebelumnya, dalam konteks dan metodologi yang berbeda. Secara konseptual, beberapa peneliti menunjukkan bahwa orientasi pasar berhubungan dengan kinerja perusahaan, seperti Narver dan Slater (1990); Kohli dan Jawroski (1990); Deshpande dan Farley (1998); Harris dan Watkins (1998); Amalia dan Ionut (2005); Alhakimi dan Baharun (2009, 2010), sedangkan peneliti yang lain membuktikan konsepsi hubungan tersebut, seperti Greenlay (1995); Cervera, *et al.* (2001); Bunić (2007); Amirkhani dan Fard (2009); Gudlaugsson dan Schalk (2009). Selanjutnya, beberapa peneliti yang lain beranggapan bahwa hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan dapat bersifat tidak langsung, karena adanya kompleksitas yang ada pada hubungan tersebut. Oleh karena itu, beberapa peneliti beranggapan bahwa hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja harus dimediasi atau dimoderasi oleh variabel yang lain.

Dalam teknologi dan manajemen inovasi dan literatur teori organisasi, konsep fleksibilitas atau fleksibilitas strategis mengacu pada fleksibilitas manufaktur atau operasional dan umumnya terkait dengan penciptaan sistem manufaktur fleksibel dan proses administrasi (Gerwin, 1993; Upton, 1995). Meskipun demikian, konsepsi fleksibilitas strategi bersifat multidimensi (Hamel, *et al.*, 1998), sehingga dapat diterapkan pada berbagai disiplin ilmu (Combe, 2012). Beberapa bentuk dari fleksibilitas strategi berkaitan dengan konsep pemasaran dan orientasi pasar (Gylling, *et al.*, 2012). Dalam mengimplementasikan pemasaran, perusahaan harus dapat merubah dan mempertahankan apa yang dibutuhkan oleh pelanggan (Combe dan Greenley, 2004). Untuk merubah perilaku pelanggan akan membawa dampak pada kebutuhan perusahaan dalam melakukan fleksibilitas (Combe, 2012).



Dalam studi yang dilakukan, Johnson, *et al.* (2003) mencatat bahwa fleksibilitas strategis jarang dibahas dalam literatur pemasaran terutama berkaitan dengan strategis penting yang menghubungkan kegiatan pasar. Untuk mengatasi kesenjangan dalam literatur, Johnson, *et al.* (2003) mengajukan sebuah model konseptual, yang disebut fleksibilitas strategis pasar terfokus. Model yang diajukan berakar pada teori kemampuan, teori pilihan, dan pandangan berbasis sumber daya perusahaan, menunjukkan bagaimana orientasi pasar perusahaan (*market driven* atau *market driving*) berkaitan dengan fleksibilitas strategis dan bagaimana hubungan ini dimoderasi oleh turbulensi lingkungan. Oleh karena itu, Johnson, *et al.* (2003) menunjukkan bahwa fleksibilitas strategi pada pasar terfokus mungkin dapat berperan sebagai mediasi yang potensial dari hubungan antara orientasi pasar dan kinerja. Model yang diajukan oleh Johnson, *et al.* (2003) menganggap orientasi pasar terutama dalam konteks orientasi pelanggan dan orientasi pesaing sebagaimana diartikulasikan oleh Kohli dan Jaworski (1990, 1993) dan kemudian dimodifikasi oleh Jaworski, *et al.* (2000) untuk menggabungkan perspektif *market driven* dan *market driving*.

Berdasarkan pada penjelasan tersebut, hipotesis 3 pada penelitian ini dinyatakan sebagai berikut.

### Hipotesis 3

Orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui fleksibilitas strategi.

Beberapa hasil studi empiris menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja. Meskipun demikian, beberapa hasil studi empiris yang lain menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan



berhubungan secara tidak langsung terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian, agar orientasi kewirausahaan dapat berhubungan secara positif terhadap kinerja, maka variabel tersebut harus dimediasi oleh variabel yang lain.

Dalam konteks kewirausahaan, Okpara (2009) menjelaskan bahwa salah satu karakteristik yang melekat didalamnya adalah fleksibilitas dalam mengambil suatu keputusan. Fleksibilitas yang ada pada UKM disebabkan karena adanya keterbatasan yang dimiliki, dengan kata lain, fleksibilitas tersebut timbul karena UKM memang tidak mempunyai pilihan lain terhadap strategi yang dilakukan. Fleksibilitas yang dimiliki oleh UKM merupakan komponen yang sangat penting dalam menghadapi perubahan (Ferreira, *et al.*, 2007).

Secara implisit, beberapa gagasan tentang fleksibilitas strategi pada organisasi ditunjukkan pada proses penerapan aktivitas pemasaran, karena konsepsi pemasaran menuntut organisasi untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan yang selalu mengalami perubahan (Combe, 2012). Untuk mencapai ini, maka UKM membutuhkan pilihan dalam pengambilan keputusan strategis dan penerapan strategi yang fleksibel sangat diperlukan dalam kondisi seperti ini. Studi yang dilakukan oleh Hill (2001) menunjukkan bahwa dalam melakukan aktivitas pemasaran, wirausaha memerlukan strategi yang fleksibel untuk dapat beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Dalam perspektif teoritis, orientasi kewirausahaan yang terdiri dari perilaku yang inovatif dan berani mengambil resiko, mengharuskan UKM untuk menunjukkan perilaku yang fleksibel (Simon, *et al.*, 2011).

Beberapa peneliti (seperti Wiklund, 1999; Li, *et al.*, 2011; Yu, 2012) beranggapan bahwa hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja dapat



dimediasi oleh variabel fleksibilitas strategi. Argumentasi yang dijelaskan adalah dinamisasi lingkungan akan menyebabkan perusahaan harus bersikap fleksibel dalam menyusun strategi yang akan digunakan. Dengan fleksibilitas strategi maka perusahaan akan mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan melalui perubahan secara terus menerus (Yu, 2012).

Berdasarkan pada penjelasan tersebut, hipotesis 4 pada penelitian ini dinyatakan sebagai berikut.

#### Hipotesis 4

Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui fleksibilitas strategi.

Asumsi umum yang harus dipenuhi oleh organisasi agar dapat menjalankan kegiatan operasional secara efektif adalah mereka harus dapat mengikuti perubahan lingkungan. Agar lingkungan bisnis dapat memberikan manfaat, maka organisasi harus menjalankan strategi secara lebih fleksibel untuk beradaptasi dengan lingkungan (Batra, 2006). Fleksibilitas strategi menggambarkan tentang kemampuan organisasi untuk memberikan respon terhadap perubahan lingkungan dan dengan cepat mereka akan merubah lingkungan bisnis menjadi suatu peluang. Pernyataan ini sejalan dengan penjelasan dari Uhlenbruck, *et al.* (2003) dalam Kroeger (2007) yang menekankan bahwa kondisi pasar yang selalu mengalami perubahan akan menuntut organisasi untuk menerapkan strategi secara fleksibel sehingga akan membantu untuk menciptakan peluang bisnis yang baru. Implementasi fleksibilitas strategi tergantung pada pemahaman organisasi tentang sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki dan fleksibilitas manajer dalam menerapkan sumberdaya dan kemampuan dalam menentukan tindakan alternatif. Dengan demikian, sukses atau tidaknya organisasi



merubah lingkungan bisnis menjadi suatu peluang tergantung dari kemampuan yang dimiliki dan kecepatan dalam memberikan respon dari perubahan lingkungan (Volberda, 1996).

Fleksibilitas strategi akan membawa organisasi untuk menunjukkan respons terhadap peluang yang mungkin dapat dimanfaatkan oleh perusahaan, dimana strategi ini berkaitan dengan upaya perusahaan dapat mengeluarkan produk baru atau perusahaan melakukan hubungan kerjasama dengan perusahaan. Fleksibilitas strategi akan memfasilitasi efektifitas perusahaan dan pada akhirnya akan berhubungan dengan kinerja (Batra, 2006). Fleksibilitas yang tinggi juga akan membawa perusahaan untuk merespons perubahan strategi secara cepat dari pesaing dan selanjutnya akan membawa perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing (Aaker dan Macarenhas 1984; Young, *et al.*, 2003; Dreyer dan Grønhaug, 2004; Zhang, 2005; Voola dan Muthaly, 2005; Asikhia, 2010). Pernyataan tersebut sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Li, *et al.* (2011) yang menyatakan bahwa karena fleksibilitas strategi menekankan pada penggunaan sumberdaya secara fleksibel, maka fleksibilitas strategi menggambarkan kemampuan dari organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan dan mencapai keunggulan persaingan pada pasar yang dinamis.

Isu pengaruh lingkungan bisnis terhadap pilihan strategi bukanlah hal baru dalam literatur konseptual maupun studi empiris dalam manajemen strategik. Swamidass dan Newell (1987) dalam Das (2001) mengemukakan pentingnya lingkungan bisnis sebagai elemen kausal yang signifikan dalam hubungannya antara fleksibilitas strategi dan kinerja perusahaan. Studi empiris yang dilakukan oleh Nadkarni dan Herrmann (2010) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara



fleksibilitas strategi dan kinerja perusahaan. Dalam peramalan ekonometrika, Power dan Reid (2003) menghasilkan temuan yang sama dimana fleksibilitas strategi berhubungan secara positif dengan kinerja usaha kecil menengah. Studi lain yang dilakukan oleh Santosa (2006) menunjukkan bahwa fleksibilitas berpengaruh terhadap kinerja pemasaran sebagai variabel intervening. Hasil studi empiris tersebut menunjukkan bahwa faktor kunci yang dapat digunakan oleh perusahaan, dalam penelitian ini UKM, adalah sejauh mana mereka dapat menerapkan kebijakan strategi yang fleksibel. Meskipun usaha kecil menengah mempunyai keterbatasan, beberapa dari mereka mempunyai karakteristik yang unik dan superior dibandingkan dengan pesaing, sehingga memungkinkan bagi mereka untuk melakukan sesuatu yang lebih baik daripada apa yang sudah dilakukan oleh pesaing dalam menciptakan nilai superior kepada pelanggan.

Berdasarkan pada penjelasan tersebut, hipotesis 5 pada penelitian ini dinyatakan sebagai berikut.

#### Hipotesis 5

Fleksibilitas strategi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan



## BAB IV

### METODE PENELITIAN

#### 4.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma positivist (*Positivism* Paradigm). *Positivisme* menekankan akan pentingnya mencari fakta dan penyebab dari gejala-gejala sosial dengan kurang memperhatikan tingkah laku subyektif individu yang dapat dimasukkan dalam kategori tertentu, yang dari anggapan itu tampak bahwa positivism melatarbalakangi pendekatan kuantitatif (Rdliyah, tidak dipublikasikan). Dengan cara itu, suatu fenomena dapat dianalisis untuk kemudian ditemukan hubungan di antara variabel-variabel yang terlibat didalamnya. Hubungan tersebut adalah hubungan korelasi atau hubungan sebab akibat.

Berdasarkan paradigma yang digunakan, maka penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merupakan salah satu pendekatan yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan melalui pengujian terhadap hipotesa yang diajukan, melakukan pengukuran dan observasi, serta menguji suatu teori (Creswell, 2003). Pada penelitian ini, untuk menemukan menjawab pertanyaan dan menguji hipotesis penelitian, dilakukan dengan metode survey dan mengumpulkan data yang dikuantitatifkan dan selanjutnya dianalisis dengan menggunakan uji statistik.

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menjelaskan pengaruh orientasi pasar, orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan melalui mediasi fleksibilitas strategi. Dengan demikian, penelitian ini ingin menjelaskan keterkaitan hubungan dan pengaruh antar variabel atau konstruk. Berdasarkan tujuan yang ingin



100  
dicapai, maka penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian eksplanatori (*explanatory research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi fakta dan peristiwa yang muncul dari obyek yang diteliti, dan selanjutnya melakukan penyelidikan untuk menjelaskan fenomena permasalahan yang didasarkan pada variabel-variabel yang diteliti (Sugiyono, 2009).

#### 4.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada usaha kecil menengah yang berada di wilayah Kabupaten Malang. Lokasi penelitian ini ditentukan pada Usaha Kecil Menengah yang dibina oleh Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Malang pada tahun 2011.

Penentuan lokasi penelitian didasarkan dari Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) Bupati Malang Tahun 2011 yang menjelaskan bahwa UKM menjadi sasaran prioritas pembangunan di Kabupaten Malang. Hal ini tercermin dari program yang ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten Malang terhadap usaha kecil menengah, meliputi; 1) Program Penciptaan Iklim Usaha Kecil Menengah yang Kondusif; 2) Program Pengembangan Kewirausahaan dan Keunggulan Kompetitif Usaha Kecil Menengah.

#### 4.3. Populasi Dan Sampel

##### 4.3.1. Populasi

Pada penelitian ini, unit analisis yang digunakan adalah Usaha Kecil Menengah Sentra yang berada di Kabupaten Malang. Berdasarkan data dari Dinas Perindustrian



dan Perdagangan Kabupaten Malang Tahun 2011, jumlah Usaha Kecil Menengah Sentra yang berhasil diidentifikasi sebanyak 1.030 unit usaha. Jumlah tersebut terdiri dari Usaha Kecil Menengah yang bergerak pada unit usaha pengolahan makanan, unit usaha sandang dan kulit, unit usaha penghasil bahan kimia dan bahan bangunan serta unit usaha kerajinan logam.

Tabel 4.1

**Jumlah Usaha Kecil Menengah Sentra di Kabupaten Malang Tahun 2011**

No.	UNIT USAHA	JUMLAH UKM
1.	Pengolahan Makanan	468
2.	Sandang dan Kulit	71
3.	Bahan Kimia dan Bahan Bangunan	423
4.	Logam	68
<b>Total Jumlah UKM</b>		<b>1.030</b>

Sumber : Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang, 2011

Pada penelitian ini, populasi diambil berdasarkan dari beberapa kriteria yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Agar memperoleh data yang sesuai dengan tujuan penelitian, kriteria dari Usaha Kecil Menengah yang digunakan adalah :

1. Usaha Kecil Menengah yang terdaftar/mempunyai ijin usaha dan dapat diidentifikasi oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang.
2. Usaha Kecil Menengah yang bergerak di bidang manufaktur, yaitu Usaha Kecil Menengah yang menghasilkan produk.
3. Usaha Kecil Menengah yang menjadi produk andalan untuk ekspor dan pasar potensial (dekat bahan baku, tenaga kerja murah, mudah menyesuaikan diri dengan perubahan jumlah penduduk yang besar) baik secara lokal, regional, maupun nasional.



Berdasarkan kriteria tersebut, maka populasi pada penelitian adalah Usaha Kecil Menengah sentra yang bergerak di unit usaha pengolahan makanan. Unit usaha pengolahan makanan merupakan produk andalan bagi Kabupaten Malang (Kholmi, tidak dipublikasikan). Jumlah UKM sentra dan jenis produk yang dihasilkan sebagaimana disajikan pada Tabel 4.2 berikut.

**Tabel 4.2**  
**Jumlah UKM Sentra Di Kabupaten Malang**

No	Kecamatan	Desa	Jenis Produk	Jumlah Unit Usaha
1.	Donomulyo	Kedungsalam	Emping Melinjo	22
		Mentaraman	Emping Melinjo	20
		Tempursari	Kerupuk	9
2	Gondanglegi	Putatkidul	Tempe	16
3	Karangploso	Kepuharjo	Keripik Tempe	12
4	Ngajum	Banjasari	Tape	72
5	Pakis	Pakiskembar	Tempe	66
		Sumberkradenan	Tempe	76
6	Pakisaji	Glanggang	Tempe	60
7	Singosari	Tamanharjo	Keripik Tempe	65
8	Sumberpucung	Sambigede	Rengginang	50
<b>Total</b>				<b>468</b>

Sumber : Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Pasar, 2011

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas, maka jumlah populasi yang digunakan pada penelitian ini sebesar 468 unit usaha.



#### 4.3.2. Sampel

Responden penelitian adalah pemilik dan atau manajer Usaha Kecil Menengah yang bergerak di unit usaha pengolahan makanan. Pemilihan pemilik atau manajer perusahaan sebagai sampel penelitian dianggap tepat karena dapat memberikan informasi berdasarkan pertimbangan yang sesuai dengan tujuan dan masalah penelitian.

Sampel pada penelitian ini ditentukan berdasarkan rumus dari Slovin (Husein Umar, 1997, hal. 59–60) dengan mengasumsikan populasi berdistribusi normal dan tingkat kesalahan pengambilan sampel sebesar 10 %. Secara matematis, rumus penentuan jumlah sampel penelitian adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

$n$  = Jumlah Sampel

$N$  = Jumlah Populasi

$e$  = Persentase kelonggaran ketidaktelitian (presisi) karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolelir.

Berdasarkan rumus diatas, maka jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini sebesar 82,394 UKM. Karena dalam teknik analisis SEM mensyaratkan jumlah sampel minimal sebesar 100, maka pada penelitian ini jumlah sampel yang digunakan sebesar 125 unit usaha. Pertimbangan yang digunakan dalam menentukan 125 unit usaha sebagai sampel penelitian untuk mengantisipasi tingkat pengembalian kuisioner yang disebarakan kepada responden agar memenuhi persyaratan jumlah minimum penggunaan alat analisis SEM. Pengambilan sampel dilakukan dengan



metode *probability sampling*, dengan teknik *Proportional Area Random Sampling*, yaitu pengambilan sampel secara proporsional untuk masing-masing wilayah. Dasar penggunaan teknik ini adalah populasi tersebar ke dalam berbagai wilayah. Untuk menentukan jumlah sampel pada masing-masing wilayah, digunakan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{X}{N} \times N_1$$

Dimana;

$n$  = Jumlah sampel yang diinginkan dari setiap wilayah

$N$  = Jumlah seluruh populasi (UKM Sentra) yang berada di wilayah

$X$  = Jumlah UKM sentra yang berada di masing-masing wilayah

$N_1$  = Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian

**Tabel 4.3**

**Jumlah Sampel Penelitian**

No	Kecamatan	Desa	Jumlah UKM	Jumlah Sampel	Pembulatan
1.	Donomulyo	Kedungsalam	22	5,87606	6
		Mentaraman	20	5,34188	5
		Tempursari	9	2,40384	3
2	Gondanglegi	Putatkidul	16	4,27350	4
3	Karangploso	Ngijo	12	3,20512	3
4	Ngajum	Banjasari	72	19,2307	19
5	Pakis	Pakiskembar	66	17,6282	18
		Sumberkradenan	76	20,2991	20
6	Pakisaji	Glanggang	60	16,0256	16
7	Singosari	Tamanharjo	65	17,3611	17
8	Sumberpucung	Sambigede	50	13,3547	14
<b>Total</b>			<b>468</b>	<b>125</b>	<b>125</b>

Sumber : Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Pasar, 2011



#### 4.4. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden, yaitu pemilik atau manajer dari Usaha Kecil Menengah, dengan berdasarkan pada instrumen penelitian. Kuesioner digunakan untuk mengukur tentang orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, fleksibilitas strategi dan kinerja usaha. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui Pemerintah Kabupaten Malang dan Dinas Kabupaten yang membidangi usaha kecil menengah, BPS, serta instansi terkait lainnya.

#### 4.5. Definisi Operasional Variabel

##### 4.5.1. Orientasi Pasar ( $X_1$ )

Orientasi pasar merupakan "*budaya organisasi yang paling efektif dan efisien dapat diciptakan dan dapat menunjukkan perilaku untuk menciptakan nilai yang paling superior terhadap pembeli, kemudian secara berkelanjutan dapat menciptakan kinerja yang superior pada suatu bisnis*" (Narver dan Slater, 1990).

Pada penelitian ini, orientasi pasar didefinisikan sebagai budaya yang dimiliki oleh usaha kecil menengah didalam menunjukkan perilaku didalam memberikan nilai kepada pembeli sehingga dapat menunjukkan kinerja perusahaan yang superior. Variabel ini diukur dari 3 komponen yang dijelaskan oleh Narver dan Slater (1990), yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi.

##### a. Orientasi Pelanggan

Orientasi pelanggan didefinisikan sebagai konsep perilaku yang menunjukkan tingkatan dimana praktek dari tenaga penjual pada konsep pemasaran dilakukan



dengan mencoba membantu konsumen untuk mengambil keputusan pembelian sehingga dapat memuaskan kebutuhannya. Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pelanggan sebagai *pemahaman terhadap target pembeli yang dapat menciptakan nilai yang superior secara berkelanjutan*.

b. Orientasi Pesaing

Perusahaan yang berorientasi pada pasar tidak hanya dihadapkan pada bagaimana mereka dapat memenuhi kebutuhan dari pelanggan, tetapi mereka harus memikirkan bagaimana dapat menunjukkan kinerja yang secara relatif lebih baik daripada pesaing (Hsieh *et al.*, 2008). Orientasi pesaing menunjukkan pemahaman dari perusahaan terhadap strategi yang diterapkan oleh pesaing dan mengembangkan respons dari aktivitas yang ditunjukkan oleh pesaing (Huhtala, *et al.*, 2010).

c. Koordinasi Antar Fungsi

Koordinasi antar fungsi didefinisikan sebagai kegiatan mekanis yang digunakan oleh semua departemen yang ada pada perusahaan didalam melakukan kerjasama untuk melayani konsumen dan selalu berorientasi pada pesaing melalui pendekatan koordinasi antara perusahaan dengan sumberdaya yang dimiliki didalam menciptakan nilai yang superior pada konsumen target (Narver dan Slater, 1990).

**Tabel 4.4**

**Variabel dan Indikator Orientasi Pasar**

Variabel	Indikator	Butir	Skala Pengukuran
Orientasi Pasar	Orientasi Pelanggan	1. Memenuhi kebutuhan pelanggan	Skala Likert 1 – 5
		2. Menciptakan nilai tambah	



Tabel 4.4.

Lanjutan

Variabel	Dimensi	Butir	Skala Pengukuran
Orientasi Pasar	Orientasi Pelanggan	3. Memberikan informasi produk	Skala Likert 1 – 5
		4. Hubungan dengan pelanggan	
	Orientasi Pesaing	5. Meluncurkan produk baru	Skala Likert 1 – 5
		6. Tuntutan pelanggan	
	Koordinasi Antar Fungsi	1. Mencari peluang pasar baru	Skala Likert 1 – 5
		2. Membandingkan produk pesaing	
		3. Mengembangkan pasar	Skala Likert 1 – 5
		4. Mempunyai aktivitas unik	
		5. Memiliki prioritas pada tugas	Skala Likert 1 – 5
		6. Mengembangkan produk inovatif	
		7. Tantangan perubahan lingkungan	Skala Likert 1 – 5

Sumber: Dielaborasi dari peneliti sebelumnya, Narver dan Slater (1990, 1994); Kohli dan Jaworski (1990); Alhakimi dan Baharun (2009); Kumar, *et al.* (2002); Huhtala, *et al.* (2010)

#### 4.5.2. Orientasi Kewirausahaan ( $X_2$ )

Orientasi kewirausahaan didefinisikan sebagai suatu proses, struktur, dan perilaku dari perusahaan yang dikarakteristikan melalui inovasi, proaktif dan pengambilan resiko (Covin dan Slevin, 1989). Pada penelitian ini, orientasi kewirausahaan didefinisikan sebagai suatu proses, tindakan nyata didalam menjalankan kegiatan bisnis dan aktivitas dari pemimpin didalam mengambil keputusan untuk mendukung aktivitas bisnis serta mengembangkan usaha. Pengukuran variabel ini adalah:

##### a. Perilaku Inovasi

Ide tentang inovasi menjelaskan inovasi sebagai preferensi perusahaan untuk mendukung ide baru dan berpikir kreatif yang akan menghasilkan sesuatu yang baru.



b. Perilaku proaktif

Perilaku proaktif menunjukkan pencarian peluang, kemampuan dalam melihat ke depan didalam mengeluarkan produk baru untuk menghadapi persaingan (Lumpkin dan Dess, 1996).

c. Pengambilan Resiko

Pengambilan resiko menunjukkan usaha dan kemampuan dari perusahaan untuk meningkatkan sumberdaya pada aktivitas yang hasilnya sulit untuk diprediksi (Frank, *et al.*, 2010). Lumpkin dan Dess (1996) menyatakan bahwa perilaku pengambilan resiko pada individu atau perusahaan dapat berupa resiko yang rendah dan resiko yang tinggi.

**Tabel 4.5**

**Variabel dan Indikator Orientasi Kewirausahaan**

Variabel	Indikator	Butir	Skala Pengukuran			
Orientasi Kewirausahaan	Perilaku Inovasi	1. Inovasi dalam teknologi	Skala Likert 1 – 5			
		2. Perilaku inovatif karyawan				
		3. Kreatif dalam memodifikasi produk				
Perilaku proaktif	Perilaku proaktif	4. Memonitor lingkungan	Skala Likert 1 – 5			
		5. Mengantisipasi perubahan lingkungan				
		6. Memperkenalkan produk atau jasa baru				
		7. Mengantisipasi peningkatan kapastias pesaing				
		8. Orientasi pada perencanaan				
		9. Mengurangi produk merugikan				
		Pengambilan resiko		Pengambilan resiko	10. Perilaku suka mengambil resiko	Skala Likert 1 – 5
					11. Sikap dalam mengambil keputusan	
					12. Berani mengambil resiko bisnis	

Sumber: Dielaborasi dari peneliti sebelumnya; Covin dan Slevin (1991); Lumpkin dan Dess (1996); Wiklund dan Shepherd (2005); Avlonitis dan Salavou (2007); Kropp, *et al.*, (2008); Martens, *et al.*, (2010); Simmons (2010).



#### 4.5.3. Fleksibilitas strategi (Y<sub>1</sub>)

Fleksibilitas strategi dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi perubahan utama dari lingkungan eksternal, untuk mempercepat komitmen pada sumberdaya dalam merespons perubahan yang terjadi, dan untuk meningkatkan komitmen pada sumberdaya terhadap organisasi (Shimizu dan Hitt, 2004). Pada penelitian ini, fleksibilitas strategi didefinisikan sebagai *kemampuan organisasi didalam merespons perubahan lingkungan eksternal melalui eksplorasi kemampuan dan kompetensi diri pada budaya organisasi didalam menunjukkan perilaku yang inovatif*. Variabel ini diukur dari tingkat perhatian, *assessment* dan tindakan yang diambil oleh UKM didalam merespons perubahan yang terjadi.

##### a. Perhatian

Perhatian merupakan kemampuan dari organisasi untuk menunjukkan kepekaan dari perubahan lingkungan dalam bentuk memberikan umpan balik (Shimizu dan Hitt, 2004). Dalam penelitian ini, perhatian dijelaskan sebagai kemampuan organisasi dalam merespon perubahan lingkungan melalui pengambilan keputusan yang strategis.

##### b. Assessment

*Assessment* merupakan kemampuan organisasi dalam memberikan penilaian terhadap faktor-faktor eksternal dan selanjutnya mereka dapat memberikan respon (Teece, *et al.*, 1997; Shimizu dan Hitt, 2004). Dalam penelitian ini, *assessment* dijelaskan sebagai kemampuan organisasi dalam memberikan respon terhadap perubahan lingkungan melalui penilaian faktor internal.



### c. Tindakan

Tindakan merupakan kemampuan dari organisasi untuk mengevaluasi dan memprediksi perubahan lingkungan yang dapat berdampak pada hasil yang dicapai (Shimizu dan Hitt, 2004). Dalam penelitian ini, tindakan dijelaskan sebagai kemampuan organisasi dalam menciptakan posisi yang lebih baik dari tekanan persaingan.

**Tabel 4.6**

**Variabel dan Indikator Fleksibilitas Strategi**

Variabel	Indikator	Butir	Skala Pengukuran
Fleksibilitas Strategi	Perhatian	1. Pengambilan keputusan 2. Peran keputusan bersifat rutin	Skala Likert 1 – 5
	Assesment	3. Tata pamong 4. Budaya kerja	Skala Likert 1 – 5
	Tindakan	5. Ketidakpastian lingkungan yang tinggi 6. Kemampuan untuk mengakses sumberdaya keuangan	Skala Likert 1 – 5

Sumber: Shimizu dan Hitt, 2004

#### 4.5.4. Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ )

Model yang dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (1996) mengidentifikasi beberapa bentuk pengukuran kinerja termasuk pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, profitabilitas, kinerja keseluruhan dan kepuasan stakeholders. Beberapa studi sebelumnya menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat diukur dari *Return on Investment* (ROI), *Return on equity* (ROE), *Return on Asset* (ROA), dan *market share*.

Pada penelitian ini, kinerja perusahaan diukur dari kinerja keuangan, meliputi:



### 1. Profitabilitas

Profitabilitas merupakan kemampuan perusahaan dalam memperoleh keuntungan dari kegiatan operasional yang menghasilkan pendapatan. Termasuk dalam profitabilitas ini adalah keuntungan yang diperoleh perusahaan dalam periode waktu tertentu dan penggunaan keuntungan untuk meningkatkan modal usaha.

### 2. Tingkat Penjualan

Tingkat Penjualan merupakan kemampuan perusahaan untuk mengembangkan rencana-rencana strategis yang diarahkan pada pemuasan kebutuhan dan keinginan pembeli untuk mendapatkan penjualan yang menghasilkan laba.

Termasuk dalam tingkat penjualan adalah besarnya penjualan yang diperoleh dalam periode waktu tertentu dan tingkat pertumbuhan penjualan.

### 3. Modal usaha

Modal usaha merupakan kemampuan perusahaan untuk mencari sumber-sumber permodalan dan menentukan tingkat pengembalian modal yang ditanamkan. Dengan demikian, termasuk dalam modal usaha adalah tingkat pengembalian modal usaha dan kemampuan penambahan modal usaha dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

**Tabel 4.7**

**Variabel dan Indikator Kinerja Perusahaan**

Variabel	Indikator	Butir	Skala Pengukuran
Kinerja Perusahaan	Profitabilitas	1. Keuntungan yang diperoleh 2. Tingkat pengembalian modal usaha	Skala Likert 1 – 5



Tabel 4.7.

Lanjutan

Variabel	Indikator	Butir	Skala Pengukuran
	Tingkat Penjualan	3. Tingkat penjualan. 4. Tingkat pertumbuhan penjualan	Skala Likert 1 – 5
	Modal Usaha	5. Tingkat pengembalian modal usaha 6. Penambahan modal mampu meningkatkan kinerja perusahaan	Skala Likert 1 – 5

#### 4.6. Uji Instrumen Penelitian

Untuk mengumpulkan data penelitian, baik untuk variabel orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, fleksibilitas strategi maupun kinerja perusahaan, digunakan kuesioner. Kuesioner yang diberikan pada responden melalui sejumlah pertanyaan yang telah disusun sesuai dengan instrumen penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disusun menggunakan 5 skala Likert, melalui lima alternatif jawaban, yaitu (5) Sangat Setuju; (4) Setuju; (3) Cukup Setuju; (2) Sangat Tidak Setuju; (1) Tidak Setuju. Untuk mengetahui apakah instrumen penelitian mampu mengukur secara tepat dan cermat serta konsisten, maka akan dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian.

##### 4.6.1. Uji Validitas

Validitas merupakan ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Umar, 1997: 58). Alat ukur validitas yang tinggi berarti mempunyai varian kesalahan yang kecil, sehingga memberikan keyakinan bahwa data yang terkumpul merupakan data yang dapat dipercaya. Instrumen penelitian memiliki validitas tinggi mengarah hasil penelitian mampu menjelaskan masalah penelitian sesuai dengan kejadian sebenarnya.



Pengujian validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing butir pertanyaan dengan skor total sebagai hasil penjumlahan semua skor butir pertanyaan dengan menggunakan teknik korelasi *product moment*. Untuk mengetahui apakah suatu butir pertanyaan sudah dianggap valid, maka akan dilihat nilai dari koefisien validitas dibandingkan dengan nilai *cut off value*. Interpretasi koefisien validitas dianggap valid apabila koefisien validitas = 0.30 ( $>0.30$ ) sehingga butir – butir tersebut dianggap sah, sebaliknya jika di dapatkan koefisien validitas kurang dari 0.30 ( $<0.30$ ) maka butir – butir tersebut tidak valid.

#### 4.6.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran (Umar, 1997: 57). Dengan demikian, uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur ukuran *internal consistency* indikator suatu variabel. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil (Gozhali, 2006). Instrumen penelitian dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha  $> 0.60$  (Nunnally, 1967 dalam Gozhali 2006).

Sebelum kuesioner disebar, terlebih dahulu akan dilakukan uji coba (*trial*) kepada 30 responden. Dalam uji coba ini, responden penelitian diambil dari UKM Sentra kripik tempe yang berada di Kota Malang. Dasar pemilihan UKM Sentra kripik tempe di Kota Malang untuk uji coba kuesioner adalah adanya kesamaan karakteristik dari responden yang akan dianalisis, meliputi sentra usaha, jenis produk yang dihasilkan serta jenis usaha yang dijalankan. Hasil dari uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian disajikan pada Tabel 4.8 berikut:



**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

VARIABEL	BUTIR	VALIDITAS			RELIABILITAS		
		Corrected Item Total Correlation	Sig.	Cut off Value	Ket.	Koefisien Alpha	Ket.
ORIENTASI PASAR (X <sub>1</sub> )	1	0,470	0,000	0,30	Valid	.931	Reliabel
	2	0,317	0,000	0,30	Valid		
	3	0,671	0,000	0,30	Valid		
	4	0,696	0,000	0,30	Valid		
	5	0,433	0,000	0,30	Valid		
	6	0,773	0,000	0,30	Valid		
	7	0,366	0,000	0,30	Valid		
	8	0,735	0,000	0,30	Valid		
	9	0,660	0,000	0,30	Valid		
	10	0,475	0,000	0,30	Valid		
	11	0,710	0,000	0,30	Valid		
	12	0,826	0,000	0,30	Valid		
	13	0,582	0,000	0,30	Valid		
ORIENTASI KEWIRUSAHAAN (X <sub>2</sub> )	14	0,488	0,000	0,30	Valid	0,911	Reliabel
	15	0,734	0,000	0,30	Valid		
	16	0,550	0,000	0,30	Valid		
	17	0,695	0,000	0,30	Valid		
	18	0,688	0,000	0,30	Valid		
	19	0,653	0,000	0,30	Valid		
	20	0,647	0,000	0,30	Valid		
	21	0,477	0,000	0,30	Valid		
	22	0,337	0,000	0,30	Valid		
	23	0,571	0,000	0,30	Valid		
FLEKSIBILITAS STRATEGI (Y <sub>1</sub> )	24	0,619	0,000	0,30	Valid	.920	Reliabel
	25	0,582	0,000	0,30	Valid		
	26	0,745	0,000	0,30	Valid		
	27	0,715	0,000	0,30	Valid		
	28	0,619	0,000	0,30	Valid		
	29	0,686	0,000	0,30	Valid		
KINERJA PERUSAHAAN (Y <sub>2</sub> )	30	0,815	0,000	0,30	Valid	.956	Reliabel
	31	0,902	0,000	0,30	Valid		
	32	0,894	0,000	0,30	Valid		
	33	0,504	0,000	0,30	Valid		
	34	0,715	0,000	0,30	Valid		

Sumber : Data Diolah (Lampiran 2)



Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa instrumen penelitian untuk semua indikator, dimensi dan variabel bernilai positif. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang saling mendukung antar item dalam mengukur dimensi dan variabel. Sedangkan nilai *Corrected Item Total Correlation* diatas nilai *cut off*, berarti butir pertanyaan dapat dinyatakan valid. Selanjutnya, nilai koefisien alpha menunjukkan angka diatas 0,6, sehingga instrumen penelitian dapat dinyatakan reliabel.

#### **4.7. Metode Analisis Data**

Pada penelitian ini, untuk menghasilkan tujuan yang ingin dicapai, terdapat dua metode analisis data yang digunakan, yaitu metode analisis deskriptif dan metode analisis inferensial.

##### **4.7.1. Metode Analisis Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memperoleh gambaran tentang karakteristik variabel, hubungan dan tingkat signifikan dalam bentuk frekuensi dan persentase. Pada analisis ini akan digambarkan bagaimana karakteristik dari responden, meliputi faktor demografi (usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama berdirinya usaha, bentuk kepemilikan, sumber modal dan jumlah tenaga kerja) serta deskripsi tentang variabel-variabel penelitian.

Sedangkan deskripsi tentang variabel-variabel penelitian berkaitan dengan persepsi responden terhadap pertanyaan yang diberikan dalam instrumen penelitian tentang variabel yang diteliti, meliputi orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, fleksibilitas strategi dan kinerja perusahaan.



#### 4.7.2. Metode Analisis Inferensial

Metode analisis data yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model (SEM)* dengan estimasi *Maximum Likelihood (MLE)* berbasis matrik kovarian (Ferdinand, 2005) yang diaplikasikan melalui program AMOS (*Analysis of Moment Structures*) versi 6. Pada penelitian ini menggunakan analisis SEM karena:

1. Model SEM merupakan *confirmatory technique*, yang merupakan teknik untuk menguji teori baru maupun teori yang sudah ada dikembangkan dengan menguji secara empiris.
2. SEM mempunyai kemampuan untuk mengestimasi hubungan antara variabel yang bersifat *multiple relationship*. Hubungan ini dibentuk dalam model struktural (hubungan antara konstruk laten eksogen dan endogen).
3. SEM mempunyai kemampuan untuk menggambarkan pola hubungan antara konstruk laten (*unobserved*) dan variabel manifest (*manifest variabel* atau variabel indikator).
4. SEM mempunyai kemampuan mengukur besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antara konstruk laten (efek dekomposisi).
5. SEM mengatasi keterbatasan dari alat analisis multidimensional yang sering digunakan dalam penelitian kuantitatif, seperti *multidimensional regression*, *faktor analysis*, *discriminan analysis*, *path analysis* dan lain-lain.

Dalam prosedur dan pengolahan data dengan menggunakan SEM, maka terdapat asumsi-asumsi yang harus dipenuhi terlebih dahulu yaitu:



(1) Ukuran sampel

Pada penelitian ini, jumlah sampel yang digunakan sebesar 125 UKM Sentra di Kabupaten Malang. Dalam menggunakan teknik analisis SEM, jumlah sampel minimal yang dipersyaratkan sebesar 100. Dengan demikian, ukuran sampel sudah memenuhi persyaratan penggunaan alat analisis SEM.

(2) Uji normalitas data dan Linearitas

Uji normalitas dapat dilakukan dengan melihat gambar histogram data. Sedangkan linearitas dapat diuji dengan mengamati pola penyebaran data untuk menduga ada tidaknya linearitas. Dalam penelitian ini pengujian normalitas data dilakukan dengan bantuan program SPSS.

(3) Uji *outlier*

*Outlier* adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim, yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimiliki dan terlihat sangat jauh berbeda dengan observasi lainnya. Uji *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, et al., 1995).

a. *Univariate Outlier*

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang memiliki nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar satu (Hair et al., 1995).



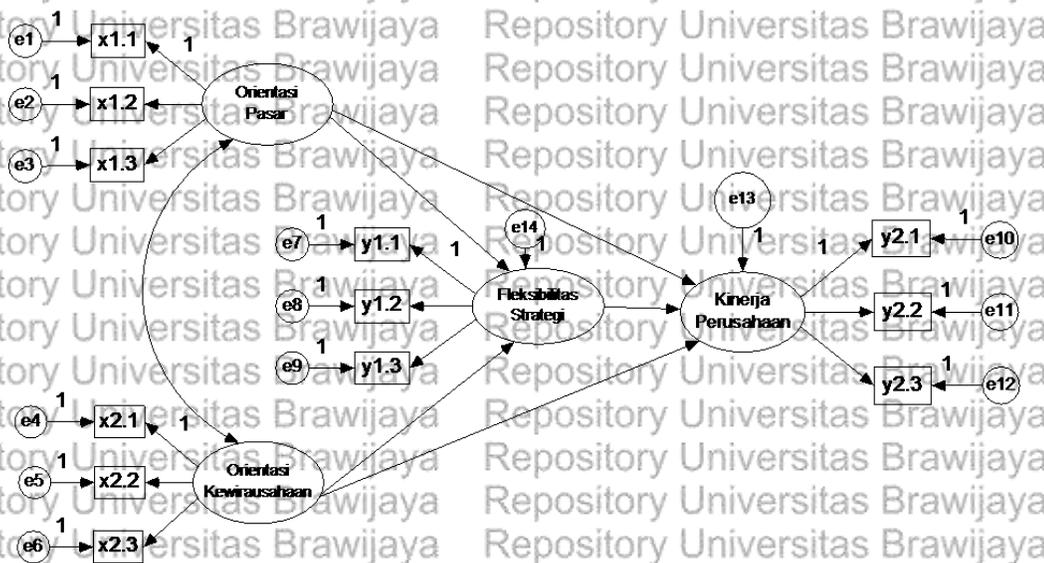
b. *Multivariate Outlier*

Uji *multivariate outlier* dilakukan dengan melihat nilai jarak *Mahalanobis*.

Jika nilai dari jarak *Mahalanobis* lebih besar dari *Chi-square* dengan tingkat signifikansi 0,01, maka tidak terjadi *multivariate outlier*.

Dalam menganalisis hubungan kausalitas antara variabel melalui penggunaan analisis SEM, maka akan dikembangkan diagram jalur untuk masing-masing variabel. Diagram jalur dibentuk berdasarkan kerangka konseptual, dengan diagram ini akan dapat diketahui dimensi-dimensi yang membentuk konstruk, dan hubungan-hubungan kausal antar konstruk. Oleh karena itu, konstruk dalam diagram jalur dapat dibedakan menjadi dua, yaitu; konstruk eksogen (*exogenous construct*) yang dikenal dengan variabel independen dan konstruk endogen (*endogenous construct*), merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Dalam penelitian ini yang termasuk ke dalam konstruk eksogen adalah orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan dan fleksibilitas strategi, sedangkan yang termasuk ke dalam konstruk endogen adalah kinerja perusahaan.

Gambar 4.1. Diagram Jalur Hubungan Antar Variabel





Keterangan :

$X_1$  = Variabel Orientasi Pasar

$X_{1.1}, X_{1.2}, X_{1.3}$  = Indikator variabel Orientasi Pasar

$X_2$  = Variabel Orientasi Kewirausahaan

$X_{2.1}, X_{2.2}, X_{2.3}$  = Indikator variabel Orientasi Kewirausahaan

$Y_1$  = Variabel Fleksibilitas strategi

$Y_{1.1}, Y_{1.2}, Y_{1.3}$  = Indikator variabel Fleksibilitas strategi

$Y_2$  = Variabel Kinerja perusahaan

$Y_{2.1}, Y_{2.2}, Y_{2.3}$  = Indikator variabel Kinerja perusahaan

$\varepsilon$  = Measurement error dari indikator variabel

Untuk memenuhi asumsi–asumsi dalam analisis SEM dan mengedepankan prinsip parsimoni, maka data yang digunakan berdasarkan hasil rata–rata keseluruhan item pada masing–masing indikator dalam suatu variabel. Dengan demikian, data indikator dari hasil rata–rata keseluruhan itemnya digunakan sebagai *input* analisis SEM untuk menguji model keseluruhan dan hipotesis penelitian.

Pengujian model keseluruhan (*full model structural*) dalam analisis SEM didasarkan pada evaluasi kriteria *goodness of fit* pada model yang dianalisis dengan kriteria–kriteria yang direkomendasikan, seperti *Chi–square*, RMSEA, GFI (*Goodness of Fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), CMIN/DF, TLI (*Tucker Lewis Index*) dan CFI (*Comparative fit index*). Sedangkan, pengujian hipotesis dilakukan dengan mengevaluasi kesesuaian model struktural (*structural model fit*). Evaluasi ini dilakukan pada *regression weight* dengan berpedoman nilai *critical ratio* (C.R.) pada tingkat signifikansi ( $p$ ) 0.05. Nilai *critical ratio* (C.R.)  $> 1.96$  menunjukkan signifikansi kausalitas dalam model.



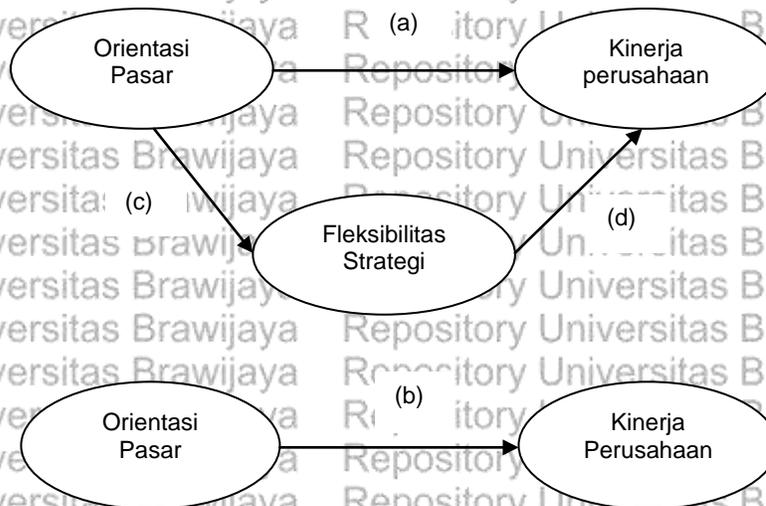
**4.7.3. Uji mediasi**

Variabel mediasi adalah variabel yang menjadi perantara (mediasi) dari hubungan variabel penjelas ke variabel tergantung. Penelitian ini melibatkan 1 variabel mediasi, yaitu fleksibilitas strategi. Untuk mengetahui apakah suatu variabel mampu berperan sebagai variabel mediasi, maka akan dilakukan pengujian. Uji mediasi digunakan untuk mengetahui apakah variabel mediasi bersifat penuh (*complete mediation*) atau mediasi sebagian (*partial mediation*). Pengujian variabel mediasi dalam penelitian ini meliputi:

- a. Pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh fleksibilitas strategi.

**Gambar 4.2**

**Uji Mediasi Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan Yang Dimediasi Oleh Variabel Fleksibilitas Strategi**

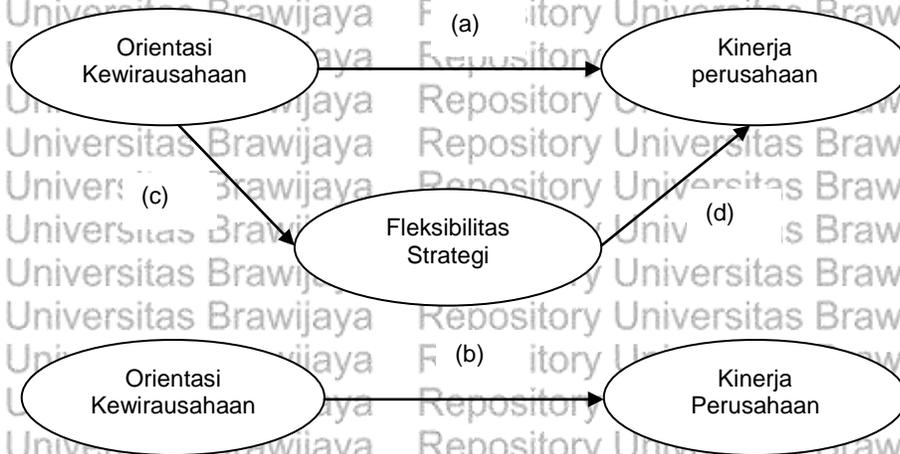


- b. Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh fleksibilitas strategi.



Gambar 4.3

### Uji Mediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Yang Dimediasi Oleh Variabel Fleksibilitas Strategi



Keterangan:

1. (a), (c) dan (d) merupakan hasil koefisien jalur dari model secara keseluruhan.
2. (b) merupakan koefisien jalur dari model keseluruhan tanpa adanya variabel mediasi.

Pendekatan pengujian:

1. Jika pada (c), (d) signifikan dan pada (a) tidak signifikan, maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*).
2. Jika pada (c), (d) signifikan dan pada (a) signifikan, dimana koefisien dari (a) lebih kecil (turun) dari (b) maka dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*).
3. Jika pada (c), (d) signifikan dan pada (a) signifikan, dimana koefisien dari (a) hampir sama dengan (b) maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi.
4. Jika salah satu (c) atau (d) tidak signifikan, maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi.



## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan penjelasan yang dilakukan meliputi gambaran umum obyek penelitian, penjelasan terhadap karakteristik responden dan karakteristik UKM Sentra yang ada di Kabupaten Malang, selanjutnya dilakukan analisis untuk masing-masing variabel, analisis jalur yang telah dimodelkan dan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan.

#### 5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Secara umum, bidang industri di Kabupaten Malang berkembang pesat seiring dengan kemudahan aksesibilitas. Meskipun demikian, kondisi UKM yang ada di Kabupaten Malang tidak jauh berbeda dengan kondisi UKM yang ada di tempat lain. Sebagian besar UKM yang ada di Kabupaten Malang tidak dikelola secara profesional dan tujuan berdirinya UKM hanya sebatas pada upaya untuk menghidupi keluarga. Padahal kalau UKM ini dapat dikelola secara profesional, maka perkembangan dari UKM dapat lebih ditingkatkan. Menyadari kontribusi yang dapat diberikan oleh UKM dalam meningkatkan pendapatan asli daerah, maka Pemerintah Kabupaten Malang mulai mengoptimalkan fungsi dan peran dari UKM sebagai sektor yang harus dikembangkan. Oleh karena itu, pembangunan ekonomi Kabupaten Malang diarahkan pada penguatan dan pemberdayaan UKM melalui penumbuhan dan pengembangan UKM secara komprehensif sehingga keberadaan UKM dapat menjadi pilar utama dalam mendorong perekonomian daerah. Salah satu cara yang ditempuh oleh Pemerintah Kabupaten Malang dalam menumbuhkembangkan UKM adalah dengan melakukan pembinaan melalui pembentukan sentra-sentra industri.



Secara keseluruhan, Kabupaten Malang mempunyai 23 UKM sentra yang terdiri dari 4 bidang usaha, yaitu bidang pengolahan makanan, sandang dan kulit, kimia dan bahan bangunan serta industri logam. Gambaran tentang jumlah UKM Sentra yang ada di Kabupaten Malang disajikan pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1

## Jumlah UKM Sentra Kabupaten Malang

No.	Uraian	Jumlah	Persentase
1.	<b>Jumlah Sentra Usaha Kecil Menengah</b>		
	– Pengolahan makanan	11	47,83
	– Sandang dan kulit	2	8,70
	– Kimia dan bahan bangunan	7	30,43
	– Logam	3	13,04
	<b>Jumlah Total</b>	<b>23</b>	<b>100</b>
2.	<b>Jumlah Unit Usaha</b>		
	– Pengolahan makanan	468	45,44
	– Sandang dan kulit	71	6,89
	– Kimia dan bahan bangunan	423	41,07
	– Logam	68	6,60
	<b>Jumlah Total</b>	<b>1.030</b>	<b>100</b>
3.	<b>Jumlah Tenaga Kerja</b>		
	– Pengolahan makanan	1.115	30,11
	– Sandang dan kulit	519	14,02
	– Kimia dan bahan bangunan	1.817	49,07
	– Logam	252	6,80
	<b>Jumlah Total</b>	<b>3.703</b>	<b>100</b>

Sumber : Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Pasar, 2011.

Informasi yang diperoleh dari Tabel 5.1 di atas menunjukkan bahwa pengolahan makanan menjadi sektor yang diharapkan dapat digunakan sebagai andalan bagi peningkatan perekonomian daerah di Kabupaten Malang. Meskipun karakteristik yang ada pada UKM sentra sama dengan UKM yang lain, yaitu



kebanyakan adalah usaha-usaha berskala kecil dan usaha rumah tangga, tetapi UKM sentra pengolahan makanan mampu memainkan peranan yang strategis dalam mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat sehingga berdampak pada peningkatan perekonomian daerah. Selain itu, UKM Sentra bidang pengolahan makanan juga mempunyai jumlah unit usaha terbesar dibandingkan dengan sentra yang lain. Besarnya jumlah Sentra dan unit usaha sektor pengolahan makanan mengindikasikan bahwa sektor ini menjadi sentra unggulan bagi Pemerintah Kabupaten Malang.

Meskipun demikian, jika dilihat serapan tenaga kerja dari UKM Sentra bidang pengolahan makanan, sektor ini mempunyai jumlah tenaga kerja lebih kecil dibandingkan dengan bidang kimia dan bahan bangunan. Kondisi ini tidak terlepas dari karakteristik yang dimiliki oleh UKM sektor pengolahan makanan, dimana untuk menjalankan kegiatan usaha, seperti kegiatan pemasaran, pengiriman barang dan mencari modal usaha, lebih banyak dilakukan oleh pemilik usaha. Sedangkan untuk kegiatan produksi, UKM sektor ini hanya mempekerjakan beberapa orang saja. Kondisi ini menggambarkan bahwa mayoritas usaha yang dijalankan pada sektor ini bersifat *home industry* yang tidak jelas struktur organisasinya, pembagian tugasnya, serta wewenangnya.

Dari hasil survey memang menunjukkan bahwa beberapa UKM Sentra bidang pengolahan makanan memiliki jumlah tenaga kerja lebih dari 10 orang. Tetapi, dari informasi di lapangan menunjukkan bahwa besarnya jumlah tenaga kerja yang dimiliki tidak bersifat permanen. Beberapa UKM Sentra bidang pengolahan makanan menggunakan tenaga kerja tidak tetap untuk memproduksi barang jika ada pesanan dari pembeli.

Dari 11 UKM sentra yang bergerak di bidang pengolahan makanan, lokasinya tersebar di 8 Kecamatan yang ada di Kabupaten Malang, yaitu



Kecamatan Donomulyo, Gondanglegi, Karangploso, Ngajum, Pakis, Pakisaji, Singosari dan Sumberpucung. Berdasarkan jenis produk yang dihasilkan, UKM sentra pengolahan makanan memproduksi beberapa jenis makanan hasil pertanian, seperti emping melinjo, kerupuk, tempe, tahu dan rengginang. Pengolahan hasil pertanian menjadi produk makanan sangat didukung dengan kondisi geografi di Kabupaten Malang. Dari informasi yang diperoleh melalui Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang menunjukkan bahwa potensi pertanian di wilayah Kabupaten Malang sangat beraneka-ragam dan tersebar di seluruh kecamatan yang memungkinkan adanya peluang pengembangan industri pengolahan. Secara ringkas, jenis produk yang dihasilkan, jumlah unit usaha dan jumlah tenaga kerja UKM Sentra di Kabupaten Malang disajikan pada Tabel 5.2 sebagai berikut.

Tabel 5.2

**Jenis Produk Yang Dihasilkan, Jumlah Unit Usaha Dan Jumlah Tenaga  
UKM Sentra di Kabupaten Malang**

NO	KECAMATAN	DESA	JENIS PRODUK	UNIT USAHA	TENAKER
1.	Donomulyo	Kedungsalam	Emping Melinjo	22	48
		Mentaraman	Emping Melinjo	20	45
		Tempursari	Kerupuk	9	26
2.	Gondanglegi	Putatkidul	Tempe	16	39
3.	Karangploso	Ngijo	Tempe	12	33
4.	Ngajum	Banjasari	Tape	72	251
5.	Pakis	Pakiskembar	Tempe	66	158
		Sumberkradenan	Tempe	76	143
6.	Pakisaji	Glanggang	Tempe	60	111
7.	Singosari	Tamanharjo	Tempe	65	129
8.	Sumberpucung	Sambigede	Rengginang	50	132
<b>Jumlah</b>				<b>468</b>	<b>1.115</b>

Sumber : Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Pasar, 2011



## 5.2. Karakteristik Responden dan Karakteristik UKM Sentra Pengolahan Makanan

Penelitian ini dilakukan pada UKM Sentra yang ada di Kabupaten Malang. Data yang telah dikumpulkan dan diolah merupakan hasil dari instrumen penelitian berupa kuesioner yang didistribusikan kepada 125 responden, yaitu pemilik UKM yang terpilih sebagai sampel penelitian. Karakteristik responden yang dibahas meliputi jenis kelamin responden, umur, status keluarga dan pendidikan. Dalam hal ini responden penelitian adalah pemilik UKM Sentra yang berada di Kabupaten Malang.

### 5.2.1. Karakteristik Reponden Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah pemilik dari UKM Sentra yang ada di Kabupaten Malang. Sampel penelitian diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada responden, yaitu pemilik UKM Sentra yang ada di Kabupaten Malang sebanyak 125 orang. Karakteristik responden yang dibahas meliputi jenis kelamin responden, umur, status keluarga dan pendidikan. Dalam hal ini responden penelitian adalah pemilik usaha kecil menengah yang berada di Kabupaten Malang. Secara ringkas, data dari hasil survey lapangan mengenai karakteristik responden penelitian digambarkan pada Tabel 5.3.

**Tabel 5.3**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Umur, Status Keluarga Dan Pendidikan Terakhir**

Keterangan	Jumlah	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	84	67,2
Perempuan	41	32,8



Tabel 5.3.

Lanjutan

Keterangan	Jumlah	Persentase
<b>Umur</b>		
20 - 30	9	7,2
31 - 40	43	34,4
41 - 50	50	40
51 - 60	18	14,4
> 61	5	4
<b>Status Keluarga</b>		
Menikah	106	84,8
Belum Menikah	7	5,6
Janda/Duda	12	9,6
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
SD	25	20
SMP	32	25,6
SMA	46	36,8
Diploma	13	10,4
S1	9	7,2
Magister	0	0

Sumber : Data Primer diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 5.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian berjenis kelamin laki-laki (67,2 %) dengan rata-rata usia adalah 31-40 tahun (34,4 %) dan 41-50 tahun (40 %). Berdasarkan karakteristik usia responden, terlihat bahwa sebagian besar pemilik usaha berada pada usia produktif. Status pernikahan dari responden menunjukkan bahwa sebanyak 84,8 % mempunyai status menikah, 5,6 % responden berstatus belum menikah, dan sisanya sebesar 9,6 % berstatus janda/duda.

Dari tingkat pendidikan, mayoritas responden mempunyai tingkat pendidikan terakhir SMA (36,8 %), selanjutnya 25,6 % responden mempunyai



tingkat pendidikan terakhir adalah SMP. Beberapa responden juga telah menyelesaikan jenjang pendidikan Diploma sebesar 10,4 %, serta jenjang Sarjana sebesar 7,2 %. Informasi tersebut menggambarkan bahwa selepas menempuh tingkat pendidikan menengah, mayoritas responden lebih memilih untuk menjalankan usaha daripada melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Peranan dari orang tua sangat menentukan keputusan dari responden untuk menjalankan usaha, karena usaha yang dijalankan merupakan rintisan dari orang tuanya.

### 5.2.2. Karakteristik Usaha

Hasil analisis deskriptif tentang karakteristik usaha berkaitan dengan lama usaha didirikan, jumlah tenaga kerja yang dimiliki, serta perolehan modal usaha. Karakteristik selanjutnya dari UKM Sentra yang berada di Kabupaten Malang akan dilihat area pemasaran, modal awal dalam menjalankan usaha serta rata-rata tingkat penjualan yang diperoleh dalam waktu satu bulan. Karakteristik usaha dari responden disajikan pada Tabel 5.4.

**Tabel 5.4**

**Karakteristik Usaha Berdasarkan Lama Usaha, Jumlah Tenaga Kerja, Asal Modal Usaha, Area Pemasaran, Modal Usaha Dan Penjualan**

Keterangan	Jumlah	Persentase
<b>Lama Usaha</b>		
<5 tahun	23	18,4
5-10 tahun	33	26,4
> 10 tahun	69	55,2
<b>Jumlah Tenaga Kerja</b>		
≤ 5 Orang	57	45,6
6 – 10	41	32,8
11 – 15	18	14,4
≥ 15. Orang	9	7,2



Tabel 5.4. Lanjutan

Keterangan	Jumlah	Persentase
<b>Asal Modal Usaha</b>		
Sendiri	89	71,2
Keluarga	28	22,4
Pemerintah	8	6,4
<b>Area Pemasaran</b>		
Lokal	71	56,8
Regional	33	26,4
Nasional	15	12
Ekspor	6	4,8
Gabungan	0	0
<b>Modal Usaha</b>		
<5 juta	12	9,6
5 juta – 10 juta	42	33,6
>10 juta	71	56,8
<b>Penjualan</b>		
<5 juta	48	38,4
5 juta – 10 juta	50	40
>10 juta	27	21,6

Sumber : Data Diolah, 2012

Pada Tabel 5.4 digambarkan bahwa mayoritas UKM Sentra yang ada di Kabupaten Malang sudah berdiri lebih dari 10 tahun (55,2 %), sedangkan 26,4 % sudah berdiri antara 5–10 tahun, dan sisanya sebanyak 18,4 % berdiri dibawah 5 tahun. Gambaran tentang lamanya usaha didirikan ini menunjukkan bahwa mayoritas UKM Sentra mempunyai pengalaman dalam menjalankan usaha karena usahanya sudah berdiri lebih dari 10 tahun. Kematangan suatu perusahaan, salah satunya diukur dari lamanya perusahaan tersebut mengenal dan memanfaatkan berbagai peluang maupun ancaman dalam berbagai situasi yang berbeda. Dari hasil survey menunjukkan bahwa usaha yang digeluti tidak



pernah berganti. Kondisi ini mencerminkan bahwa sebagian besar kegiatan usaha yang dilakukan UKM telah matang, karena dalam kurun waktu tersebut para pengelola usaha telah memahami kemampuan internal yang dimiliki untuk melakukan inovasi sebagai wujud responsif dan adaptif terhadap perubahan dinamis dari lingkungan bisnis yang dihadapi.

Untuk jumlah tenaga kerja yang dimiliki oleh UKM Sentra bidang pengolahan makanan di Kabupaten Malang bahwa mayoritas UKM mempunyai kegiatan operasional yang masih bersifat tradisional. Kegiatan operasional yang bersifat sederhana serta untuk mengurangi beban biaya yang besar menyebabkan UKM Sentra menganggap bahwa mereka hanya perlu tenaga kerja yang tidak terlalu banyak. Dari segi perolehan modal, mayoritas UKM (sebanyak 71,2 %) menggunakan modal sendiri dalam memulai usaha.

Gambaran tersebut menunjukkan bahwa penggunaan modal sendiri dari UKM dalam memulai usaha disebabkan karena kurangnya sosialisasi dari pihak perbankan atau pemerintah dalam memberikan pinjaman lunak. Kondisi tersebut menyebabkan UKM merasa bahwa persyaratan dalam memperoleh pinjaman dari pihak ketiga merupakan hal yang cukup sulit, sehingga mereka memilih untuk menggunakan modal sendiri dalam memulai usaha. Selain itu, jalur untuk mendapatkan pinjaman lunak dari pihak ketiga, baik perbankan atau pemerintah, masih sulit untuk diakses oleh UKM Sentra di Kabupaten Malang. Informasi lain yang dapat diperoleh dari hasil survey menggambarkan bahwa keputusan yang diambil oleh UKM Sentra dalam menggunakan modal usaha adalah ketidakberanian pemilik untuk mengakses modal usaha dari pihak lain. Besarnya tingkat suku bunga yang dibebankan kepada pihak lain dalam memberikan modal usaha dianggap sebagai beban.



Berdasarkan Tabel 5.4 juga ditunjukkan bahwa sebagian besar area pemasaran UKM Sentra yang ada di Kabupaten Malang untuk memenuhi kebutuhan pasar lokal (56,8 %). Meskipun demikian, beberapa UKM Sentra juga telah melakukan ekspansi dengan memasuki area pemasaran regional (26,4 %), nasional (12 %) serta telah melakukan aktivitas ekspor (4,8 %). Beberapa daerah dengan tingkat pengiriman TKI yang tinggi sangat mendorong UKM Sentra untuk melakukan ekspor. Hasil informasi di lapangan menunjukkan bahwa beberapa responden yang sudah kembali dari luar negeri sebagai TKI telah memanfaatkan hubungan baik dengan majikan sebelumnya. Beberapa negara yang dijadikan rujukan dalam kegiatan ekspor adalah Malaysia, Singapura, Hongkong dan Arab Saudi.

Untuk besaran modal usaha yang digunakan sebagai langkah awal dalam merintis usaha, pada umumnya UKM Sentra menggunakan modal yang tidak terlalu besar. Rata-rata jumlah modal usaha yang diperlukan untuk memulai usaha sebesar Rp. 10 juta. Bagi UKM Sentra yang bergerak di sektor pengolahan makanan, besaran jumlah modal usaha tersebut mungkin dianggap cukup besar. Hal ini disebabkan karena untuk wilayah tertentu, kebutuhan bahan baku tidak terlalu sulit untuk diperoleh dan harga yang ditawarkan tidak terlalu mahal. Selain itu, penggunaan proses produksi yang sederhana menyebabkan UKM tidak perlu melakukan investasi untuk membeli alat produksi dengan harga yang mahal. Hal yang justru dianggap sulit oleh pemilik dalam menjalankan kegiatan usaha adalah mempertahankan kualitas barang yang dihasilkan.

Dari tingkat penjualan yang diperoleh, rata-rata UKM Sentra di Kabupaten Malang memperoleh penjualan barang berkisar antara Rp. 5 juta- Rp. 10 juta. Kondisi ini menggambarkan bahwa lingkup pemasaran yang dimiliki oleh UKM Sentra masih sangat terbatas. Meskipun usaha mereka sudah



difasilitasi oleh pemerintah daerah tetapi lingkup pemasaran yang dilakukan masih sebatas pada pemenuhan pasar lokal dan regional. Beberapa diantaranya juga sempat melakukan ekspor, tetapi ekspor barang makanan hanya bersifat insidental.

### **5.3. Analisis Statistik Deskriptif Responden Terhadap Masing-masing Variabel**

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap pertanyaan yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis deskriptif dihitung berdasarkan pada persentase jawaban responden terhadap pertanyaan penelitian dengan menggunakan nilai rerata (*mean*) dari setiap indikator yang diajukan untuk menggambarkan persepsi seluruh responden. Variabel penelitian yang dianalisis adalah variabel orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, fleksibilitas strategi dan kinerja perusahaan.

#### **5.3.1. Variabel Orientasi Pasar**

Variabel orientasi pasar dalam penelitian ini digambarkan melalui tiga dimensi yaitu: orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi.

Dimensi orientasi pelanggan diukur oleh enam butir pertanyaan, yaitu: pemenuhan kebutuhan pelanggan, menciptakan nilai tambah pada produk, memberikan informasi tentang produk, memelihara hubungan baik dengan pelanggan, kemampuan meluncurkan produk baru dan tuntutan pelanggan tentang pelayanan yang diberikan. Dimensi orientasi pesaing diukur dari 4 butir pertanyaan, yaitu: mencari peluang pada pasar, membandingkan produk yang dihasilkan dengan produk pesaing, mengembangkan ide dalam mengembangkan pasar dan aktivitas unik yang sulit ditiru oleh pesaing.



Sedangkan dimensi koordinasi antar fungsi diukur dengan 3 butir pertanyaan, yaitu: kepemilikan prioritas pada tugas, pengembangan produk yang inovatif dan kemampuan dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Deskripsi dari jawaban responden terhadap butir-butir pertanyaan dapat dilihat pada Tabel 5.5 sebagai berikut:

Tabel 5.5

## Deskripsi Variabel Orientasi Pasar

Butir Pertanyaan		Tanggapan					Rerata (Mean)
		1	2	3	4	5	
		%	%	%	%	%	
X1.1.1	Pemenuhan kebutuhan pelanggan	0	2,4	28,8	46,4	22,4	<b>3,89</b>
X1.1.2	Nilai Tambah Produk	0	1,6	22,4	59,2	16,8	<b>3,91</b>
X1.1.3	Informasi Produk	0	7,2	21,6	51,2	20	<b>3,84</b>
X1.1.4	Hubungan dengan pelanggan	0	1,6	26,4	52,8	19,2	<b>3,90</b>
X1.1.5	Meluncurkan produk baru	0,8	6,4	24	48	20,8	<b>3,82</b>
X1.1.6	Tuntutan pelayanan pelanggan	0	3,2	24,8	54,4	17,6	<b>3,86</b>
<b>Dimensi Orientasi Pelanggan</b>							<b>3,87</b>
X1.2.1	Peluang Pasar	0	4	30,4	48,8	16,8	<b>3,78</b>
X1.2.2	Perbandingan produk pesaing	0	3,2	28	51,2	17,6	<b>3,83</b>
X1.2.3	Ide pengembangan pasar	0,8	4	23,2	56,8	15,2	<b>3,82</b>
X1.2.4	Aktivitas unik	0	3,2	27,2	56	13,6	<b>3,80</b>
<b>Dimensi Orientasi Pesaing</b>							<b>3,81</b>
X1.3.1	Prioritas tugas	0	2,4	32,8	49,6	15,2	<b>3,78</b>
X1.3.2	Produk inovatif	0	0,8	32,8	50,4	16	<b>3,82</b>
X1.3.3	Tantangan perubahan lingkungan	0,8	1,6	32	48,8	16,8	<b>3,79</b>
<b>Dimensi Koordinasi Antarfungsi</b>							<b>3,79</b>
<b>Variabel Orientasi Pasar</b>							<b>3,82</b>

Sumber : Data Diolah (Lampiran 3)



Dimensi orientasi pelanggan dipersepsikan sebagai kemampuan responden didalam memahami karakteristik dari pelanggan dan selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar didalam menjalin hubungan dengan pelanggan serta memberikan informasi tentang produk-produk yang ditawarkan. Implikasinya, pemahaman tentang karakteristik dari pelanggan akan menyebabkan responden harus mampu menawarkan produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dalam bentuk pemberian nilai tambah dari produk yang dihasilkan, memberikan pelayanan kepada pelanggan serta mampu menawarkan produk yang baru.

Berdasarkan Tabel 5.5 diatas ditunjukkan bahwa dari 6 butir pertanyaan yang mengukur tanggapan responden tentang dimensi orientasi pelanggan, kemampuan responden dalam meluncurkan produk baru merupakan butir pertanyaan yang paling rendah dengan nilai rerata sebesar 3,82. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan responden dalam meluncurkan produk baru belum optimal. Secara faktual, selama ini produk yang dihasilkan oleh responden belum memiliki variasi yang tinggi. Meskipun demikian, dengan variasi produk yang tidak terlalu tinggi, ternyata responden beranggapan bahwa pemberian nilai tambah pada produk yang dihasilkan merupakan hal yang paling penting. Kondisi ini tampak pada butir pertanyaan kedua bahwa dalam menjual produk yang dihasilkan, responden berupaya untuk memberikan pelayanan tambahan, seperti jasa pengiriman, pelayanan yang cepat dan sebagainya. Dari perhitungan secara deskriptif menunjukkan bahwa butir ini memiliki nilai rerata sebesar 3,91. Selanjutnya, dua hal yang dianggap cukup penting oleh responden dalam mengukur orientasi pelanggan adalah kemampuan untuk menjalin hubungan dengan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Meskipun demikian, dengan nilai rerata sebesar 3,90 untuk butir yang menanyakan tentang



pentingnya menjalin hubungan dengan pelanggan dan 3,91 untuk butir yang menanyakan tentang pemenuhan kebutuhan pelanggan, masih belum optimal. Oleh karena itu, responden perlu untuk lebih meningkatkan kemampuan dalam menjalin hubungan dengan pelanggan dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Dimensi orientasi pesaing dipersepsikan sebagai kemampuan responden didalam menangkap peluang pasar serta sejauh mana mereka memiliki ide dalam mengembangkan pasar. Kemampuan responden didalam menangkap peluang pasar dan kepemilikan ide dalam mengembangkan pasar akan membawa mereka untuk menciptakan aktivitas unik yang sulit ditiru oleh pesaing. Selain itu, dimensi orientasi pesaing juga mencakup tentang kemampuan responden didalam membandingkan produk yang dihasilkan dengan produk pesaing. Tampak pada Tabel 5.5 diatas, dari 4 butir pertanyaan yang mengukur orientasi pesaing, butir yang menyatakan tentang kemampuan responden didalam membandingkan produk yang dihasilkan dengan produk pesaing ternyata memiliki tanggapan terbesar dengan nilai rerata sebesar 3,83. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan responden dalam membandingkan produk yang dihasilkan dengan produk pesaing masih perlu ditingkatkan. Kemampuan responden didalam membandingkan produk yang dihasilkan dengan produk pesaing ternyata tidak didukung dengan kemampuan responden didalam menangkap peluang pasar. Kondisi ini ditunjukkan dengan nilai rerata yang ada pada butir pertanyaan tentang kemampuan responden didalam menangkap peluang pasar, dimana nilai tersebut menjadi faktor terendah dalam mengukur orientasi pesaing. Nilai rerata yang ditunjukkan oleh butir pertanyaan tersebut sebesar 3,78. Hasil ini memberikan gambaran bahwa membandingkan produk yang dihasilkan merupakan hal yang sangat penting dibandingkan dengan mencari peluang pasar.



Koordinasi antar fungsi dipersepsikan sebagai suatu bentuk aktivitas yang dilakukan oleh responden didalam menghadapi perubahan lingkungan. Kemampuan responden didalam menghadapi lingkungan yang selalu berubah dapat dilakukan dengan beberapa bentuk aktivitas, seperti mengembangkan produk yang inovatif serta kemampuan responden dalam menentukan tugas-tugas yang dianggap paling penting. Berdasarkan Tabel 5.5 diatas, dari 3 butir pertanyaan yang mengukur dimensi koordinasi antar fungsi, butir yang menyatakan tentang prioritas responden dalam mengerjakan tugas yang bersifat rutin menjadi butir pertanyaan yang paling lemah dalam mengukur orientasi pesaing dengan nilai rerata sebesar 3,78. Hal ini menunjukkan bahwa tugas yang dilakukan oleh responden cukup fleksibel karena pelaksanaan aktivitas didasarkan pada tugas yang dianggap sangat penting. Meskipun demikian, jika dilihat dari nilai rerata yang dihasilkan, responden perlu untuk lebih meningkatkan kemampuan dalam menentukan tugas yang dianggap sangat penting untuk segera dipecahkan, dengan tidak melalaikan tugas yang lain.

Uraian tersebut menunjukkan bahwa variabel orientasi pasar yang terdiri dari 3 dimensi yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi, diukur dari 13 butir pertanyaan, dengan nilai rerata sebesar 3,82. Sedangkan dari masing-masing dimensi yang mengukur orientasi pasar, dimensi orientasi pelanggan sebagai faktor utama yang menentukan pemahaman responden tentang orientasi pasar dengan nilai rerata sebesar 3,87. Secara keseluruhan, dari hasil analisis deskriptif pada variabel orientasi pasar menunjukkan bahwa butir-butir pertanyaan yang mengukur orientasi pasar masih belum optimal. Oleh karena itu, kelemahan tersebut harus dapat lebih ditingkatkan lagi agar pemahaman dan penerapan orientasi pasar yang dimiliki oleh responden dapat lebih ditingkatkan sehingga akan mendorong terciptanya keunggulan bersaing bagi UKM Sentra.



**5.3.2. Variabel Orientasi kewirausahaan**

Variabel orientasi kewirausahaan dalam penelitian ini digambarkan melalui tiga dimensi yaitu: perilaku inovatif, perilaku proaktif dan pengambilan resiko. Dimensi perilaku inovatif diukur oleh 3 butir pertanyaan, yaitu: penggunaan teknologi untuk mengembangkan produk baru, komitmen karyawan dalam menunjukkan perilaku yang inovatif serta kemampuan responden dalam berpikir kreatif untuk memodifikasi produk. Dimensi perilaku proaktif diukur dari 4 butir pertanyaan, yaitu: antisipasi terhadap perubahan lingkungan, frekuensi dalam pengenalan produk baru, antisipasi terhadap pesaing dan pengurangan produk yang kurang memberikan kontribusi penjualan. Sedangkan dimensi pengambilan resiko diukur oleh 2 butir pertanyaan, yaitu: sikap dalam mengambil keputusan dan keberanian dalam mengambil resiko. Tabel 5.6 menguraikan tanggapan responden terhadap variabel orientasi kewirausahaan.

**Tabel 5.6**

**Deskripsi Variabel Orientasi Kewirausahaan**

Butir Pertanyaan		Tanggapan					Rerata (Mean)
		1	2	3	4	5	
		%	%	%	%	%	
X2.1.1	Inovasi Produk	0,8	6,4	17,6	59,2	16	<b>3,83</b>
X2.1.2	Komitmen Karyawan	0	8	19,2	55,2	17,6	<b>3,82</b>
X2.1.3	Berpikir kreatif	0	0,8	25,6	56,8	16,8	<b>3,90</b>
<b>Dimensi Perilaku Inovatif</b>							<b>3,85</b>
X2.2.1	Antisipasi perubahan lingkungan	0	0,8	28,8	58,4	12	<b>3,82</b>
X2.2.2	Frekuensi pengenalan produk baru	0,8	0,8	24,8	60	13,6	<b>3,85</b>
X2.2.3	Antisipasi terhadap pesaing	0	4,8	23,2	56	16	<b>3,83</b>
X2.2.4	Pengurangan produk	0,8	2,4	24,8	57,6	14,4	<b>3,82</b>
<b>Dimensi Perilaku Proaktif</b>							<b>3,83</b>



Tabel 5.6. Lanjutan

Butir Pertanyaan		Tanggapan					Rerata (Mean)
		1	2	3	4	5	
		%	%	%	%	%	
X2.3.1	Sikap dalam mengambil keputusan	0	0	23,2	65,6	11,2	<b>3,88</b>
X2.3.2	Berani mengambil resiko	0	0,8	24	60,8	14,4	<b>3,89</b>
<b>Dimensi Pengambilan Resiko</b>							<b>3,88</b>
<b>Variabel Orientasi Kewirausahaan</b>							<b>3,85</b>

Sumber : Data Primer, diolah (Lampiran 3)

Dimensi orientasi kewirausahaan dipersepsikan sebagai kemampuan responden didalam memahami karakteristik dari pelanggan dan selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar didalam menjalin hubungan dengan pelanggan serta memberikan informasi tentang produk–produk yang ditawarkan. Implikasinya, pemahaman tentang karakteristik dari pelanggan akan menyebabkan responden harus mampu menawarkan produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dalam bentuk pemberian nilai tambah dari produk yang dihasilkan, memberikan pelayanan kepada pelanggan serta mampu menawarkan produk yang baru.

Dimensi perilaku inovatif dipersepsikan sebagai kemampuan responden dalam menggunakan teknologi untuk mengembangkan produk serta kemampuan karyawan untuk menunjukkan komitmen untuk berpikir kreatif dalam menghasilkan produk yang inovatif. Implikasinya, kemampuan responden didalam memanfaatkan teknologi harus didukung dengan komitmen karyawan dalam menunjukkan perilaku yang inovatif. Komitmen karyawan dapat ditunjukkan dalam bentuk penggunaan perilaku yang kreatif dalam menghasilkan produk baru. Tampak pada Tabel 5.6, dari 3 butir pertanyaan yang mengukur



dimensi perilaku inovatif, komitmen karyawan dianggap sebagai ukuran yang paling rendah dalam mengukur perilaku inovatif dengan nilai rerata sebesar 3,82. Hal ini menggambarkan bahwa meskipun responden telah berupaya untuk menggunakan teknologi dalam membuat suatu produk, tetapi ternyata karyawan kurang memberikan dukungan dalam menunjukkan perilaku yang kreatif.

Dimensi perilaku proaktif dipersepsikan sebagai kemampuan responden dalam mengantisipasi perubahan lingkungan melalui pertimbangan kontribusi yang diberikan oleh produk yang dihasilkan terhadap tingkat penjualan. Dari 4 butir pertanyaan yang mengukur perilaku proaktif, butir yang menyatakan tentang kemampuan responden dalam mengantisipasi perubahan lingkungan dan upaya responden untuk mengurangi produk yang kurang memberikan kontribusi dalam penjualan dianggap sebagai faktor yang tidak terlalu penting. Nilai rerata kedua butir tersebut sebesar 3,82, dimana Hal ini dapat dilihat dari nilai rerata untuk kedua butir tersebut sebesar 3,82 dimana nilai ini merupakan nilai rerata terkecil dibandingkan dengan butir yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa tanggapan responden dalam memahami dan menerapkan orientasi pesaing masih sebatas pada upaya untuk meningkatkan frekuensi pengenalan produk baru dan mengantisipasi perilaku yang ditunjukkan oleh pesaing. Artinya, responden masih berpikir untuk mengevaluasi produk-produk yang kurang diminati oleh pelanggan dan kemudian memutuskan apakah akan menghilangkan produk tersebut dari pasar atau mempertahankan produk dengan melakukan modifikasi. Tabel 5.6 juga menggambarkan bahwa menjalankan usaha, responden sangat aktif didalam memperkenalkan produk baru yang dihasilkan. Dalam butir pertanyaan menunjukkan bahwa frekuensi responden dalam memperkenalkan produk baru mempunyai nilai rerata terbesar dalam membentuk perilaku proaktif.



Dimensi pengambilan keputusan dipersepsikan sebagai kemampuan responden didalam mengambil suatu keputusan yang beresiko. Setiap keputusan mengandung resiko, dan besar kecilnya resiko tergantung pada seberapa besar tingkat kompleksitas dari kondisi yang dihadapi. Dari Tabel 5.6 dapat digambarkan bahwa 2 butir pertanyaan yang mengukur dimensi pengambilan resiko, keberanian responden didalam mengambil suatu resiko memiliki nilai rerata yang lebih besar dibandingkan dengan sikap responden dalam mengambil keputusan. Nilai rerata yang ditunjukkan oleh keberanian responden dalam mengambil resiko adalah sebesar 3,89.

Meskipun demikian, jika melihat nilai rerata yang dihasilkan, kedua butir pertanyaan tersebut tidak memberikan perbedaan yang sangat besar. Dari tabel diatas ditunjukkan bahwa nilai rerata yang diberikan oleh sikap yang digunakan oleh responden dalam mengambil keputusan adalah sebesar 3,88. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam meminimalkan tingkat resiko yang mungkin diterima, responden akan menggunakan kekuatan prinsip yang dianut sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan. Kekuatan responden dalam mengambil keputusan yang didasarkan pada prinsip yang dianut diduga disebabkan karena pada umumnya usaha yang dijalankan sudah cukup lama. Dari Tabel 5.3 ditunjukkan bahwa sebanyak 55,2 % usaha yang dijalankan oleh responden sudah beroperasi lebih dari 10 tahun. Oleh karena itu, semakin lama usaha berdiri, maka pengalaman yang dimiliki juga akan semakin besar, sehingga prinsip yang melekat dalam diri responden juga akan semakin kuat.

Secara keseluruhan, hasil deskripsi variabel orientasi kewirausahaan menunjukkan bahwa UKM Sentra yang ada di Kabupaten Malang saat ini bisa dikategorikan memiliki orientasi kewirausahaan yang belum optimal. Hal ini ditunjukkan oleh nilai rerata sebesar 3,85. Diantara 3 dimensi yang mengukur orientasi kewirausahaan, yaitu perilaku inovatif, perilaku proaktif dan



pengambilan resiko, dibentuk dari 9 butir pertanyaan, dimensi pengambilan resiko merupakan indikator paling kuat dengan nilai rerata sebesar 3,88. Dari seluruh butir pertanyaan yang mengukur orientasi kewirausahaan dan masih kurang mendukung adalah komitmen karyawan dalam menunjukkan ide-ide yang kreatif, kemampuan responden dalam mengantisipasi perubahan serta upaya dari responden untuk mengurangi produk yang kurang memberikan kontribusi terhadap pendapatan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam mengembangkan orientasi kewirausahaan, UKM Sentra yang ada di Kabupaten Malang memiliki keunggulan dalam hal keberanian untuk mengambil resiko.

### 5.3.3. Variabel Fleksibilitas Strategi

Variabel fleksibilitas strategi dalam penelitian ini digambarkan sebagai kemampuan responden dalam menjalankan usaha dengan lebih fleksibel. Variabel ini diukur dari 3 dimensi, yaitu dimensi perhatian, *Assessment* dan tindakan. Secara keseluruhan, terdapat 6 butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel fleksibilitas strategi. Dimensi perhatian diukur oleh 3 butir pertanyaan, yaitu dasar yang digunakan dalam mengambil keputusan dan sifat dari keputusan yang diambil. Dimensi *Assessment* diukur dari 2 butir pertanyaan, yaitu tata pamong dan budaya organisasi. Sedangkan dimensi tindakan diukur dari 2 butir pertanyaan, yaitu ketidakpastian lingkungan yang tinggi dan akses sumberdaya keuangan. Tabel 5.7 menguraikan tanggapan responden terhadap variabel orientasi kewirausahaan.

Dimensi perhatian dipersepsikan sebagai kemampuan responden didalam menunjukkan peran dalam mengambil keputusan dan sifat dari keputusan yang diambil. Artinya, sejauh mana peran dari keputusan yang diambil oleh responden mampu membawa perubahan yang lebih baik bagi organisasi. Peran dari



keputusan yang diambil oleh responden ditransformasikan ke dalam butir pertanyaan tentang dasar yang digunakan oleh responden dalam mengambil keputusan. Dari Tabel 5.7 ditunjukkan bahwa butir pertanyaan yang menyatakan tentang keputusan yang diambil bersifat rutin mempunyai nilai rerata yang lebih rendah dibandingkan dengan dasar yang digunakan oleh responden dalam mengambil keputusan. Nilai rerata yang dihasilkan dari rutinitas responden dalam mengambil keputusan adalah sebesar 3,76.

**Tabel 5.7**  
**Deskripsi Variabel Fleksibilitas Strategi**

Butir Pertanyaan		Tanggapan					Rerata (Mean)
		1	2	3	4	5	
		%	%	%	%	%	
Y1.1.1	Keputusan berdasarkan pengalaman	0	2,4	18,4	54,4	24,8	<b>4,02</b>
Y1.1.2	Peran keputusan bersifat rutin	0	4,8	28,8	52	14,4	<b>3,76</b>
<b>Dimensi Perhatian</b>							<b>3,89</b>
Y1.2.1	Tata pamong lemah	0,8	4	24	51,2	20	<b>3,86</b>
Y1.2.2	Budaya organisasi	0	1,6	25,6	56,8	16	<b>3,87</b>
<b>Dimensi Assessment</b>							<b>3,86</b>
Y1.3.1	Ketidakpastian lingkungan yang tinggi	0	0,8	30,4	53,6	15,2	<b>3,83</b>
Y1.3.2	Akses Sumberdaya Keuangan	0,8	5,6	29,6	50,4	13,6	<b>3,70</b>
<b>Dimensi Tindakan</b>							<b>3,77</b>
<b>Variabel Fleksibilitas Strategi</b>							<b>3,84</b>

Sumber : Data Primer diolah (Lampiran 3)

Rutinitas dalam pengambilan keputusan berarti bahwa setiap waktu responden harus mengambil suatu keputusan, terlepas dari bentuk kondisi yang dihadapi. Dengan kata lain, setiap ada permasalahan, maka responden akan berusaha untuk mengambil keputusan yang diharapkan dapat digunakan



sebagai langkah pemecahan. Hasil deskripsi ini menunjukkan bahwa pengalaman yang dimiliki oleh responden dalam menjalankan usaha memberikan pengaruh yang besar dalam proses pengambilan keputusan. Jika mereka merasa perlu untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi, maka responden akan mengambil keputusan. Dengan demikian, mereka hanya akan mengambil keputusan pada kondisi yang memang sangat penting untuk segera dipecahkan.

Dimensi *Assessment* dipersepsikan sebagai kemampuan responden didalam mengelola usaha dan menerapkan budaya yang dimiliki ke dalam organisasi. Dari Tabel 5.7 ditunjukkan bahwa ketidakberadaan struktur organisasi belum dianggap sebagai sesuatu yang penting dalam menjalankan usaha. Hal ini ditunjukkan dari nilai rerata yang ada pada butir pertanyaan tentang tata pamong yang sebesar 3,86. Disatu sisi, ternyata responden lebih mementingkan untuk membentuk budaya organisasi yang kuat dalam menjalankan usaha. Kekuatan budaya yang ada pada organisasi diyakini oleh responden sebagai faktor yang akan mempengaruhi pengembangan usaha. Selain itu, dengan jumlah tenaga kerja yang sedikit, responden menganggap bahwa keberadaan struktur organisasi tidak terlalu penting. Berdasarkan Tabel 5.3, pada umumnya jumlah tenaga kerja yang dimiliki oleh UKM Sentra yang ada di Kabupaten Malang sangat sedikit. Secara faktual, UKM Sentra yang memiliki jumlah tenaga kerja dibawah 10 orang sebesar 78,4 %.

Dimensi tindakan dipersepsikan sebagai kemampuan responden didalam memandang konteks ketidakpastian sebagai aktivitas yang prospektif dan upaya yang dilakukan untuk memperkuat perubahan. Kemampuan responden dalam memandang ketidakpastian ternyata mempunyai peran yang besar dalam mengukur dimensi tindakan. Nilai rerata yang ditunjukkan oleh butir pernyataan ini sebesar 3,83. Disatu sisi, kondisi yang dianggap cukup sulit untuk dilakukan



oleh responden adalah mencari akses sumberdaya keuangan. Dengan demikian, responden beranggapan bahwa dalam melakukan suatu tindakan, penilaian ketidakpastian lingkungan merupakan aktivitas yang relatif lebih mudah untuk dilakukan jika dibandingkan dengan mereka harus mencari modal usaha.

Secara keseluruhan, hasil deskripsi variabel fleksibilitas strategi menunjukkan bahwa penerapan fleksibilitas strategi dari UKM Sentra yang ada di Kabupaten Malang masih belum optimal. Hal ini ditunjukkan oleh nilai rerata yang dihasilkan sebesar 3,84. Oleh karena itu, pemahaman dan penerapan fleksibilitas strategi tersebut harus lebih ditingkatkan dalam menjalankan kegiatan usaha. Diantara 3 dimensi yang mengukur fleksibilitas strategi, yaitu perhatian, *Assessment* dan tindakan yang diukur dari 6 butir pertanyaan, dimensi perhatian merupakan indikator paling kuat dengan nilai rerata sebesar 3,89. Hal yang perlu untuk lebih ditingkatkan oleh UKM Sentra dalam menerapkan fleksibilitas strategi adalah kemampuan dalam mengakses sumberdaya keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menerapkan fleksibilitas strategi, UKM Sentra yang ada di Kabupaten Malang masih menghadapi permasalahan yang besar, sehingga mempengaruhi proses pengembangan usaha. Sedangkan kemampuan UKM Sentra dalam mengambil keputusan yang didasarkan pada pengalaman perlu dipertahankan karena butir ini mampu menunjukkan hasil yang baik dalam menunjukkan peran dari fleksibilitas strategi.

#### 5.3.4. Variabel Kinerja Perusahaan

Variabel kinerja perusahaan dalam penelitian ini merupakan persepsi dari responden tentang kinerja usaha dibandingkan dengan tujuan yang ingin dicapai. Kinerja perusahaan diukur dari 3 dimensi, yaitu tingkat keuntungan, tingkat penjualan dan modal usaha. Tingkat keuntungan dipersepsikan sebagai



jumlah pertumbuhan keuntungan yang diterima oleh responden dalam kurun waktu tertentu. Tingkat penjualan dipersepsikan sebagai jumlah pertumbuhan penjualan yang diterima oleh responden dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan modal usaha dipersepsikan sebagai tingkat pengembalian modal usaha dan penggunaan modal usaha untuk mengembangkan usaha. Secara keseluruhan, variabel kinerja perusahaan diukur kedalam 6 butir pertanyaan. Tabel 5.8 menggambarkan skor jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan pada variabel kinerja.

Tabel 5.8

## Deskripsi Variabel Kinerja Perusahaan

Butir Pertanyaan		Tanggapan					Rerata (Mean)
		1	2	3	4	5	
		%	%	%	%	%	
Y2.1.1	Tingkat keuntungan	0	4,8	20,8	52,8	21,6	<b>3,91</b>
Y2.1.2	Keuntungan pada modal usaha	0	5,6	27,2	44,8	22,4	<b>3,84</b>
<b>Dimensi Keuntungan</b>							<b>3,88</b>
Y2.2.1	Tingkat penjualan	0	4	27,2	50,4	18,4	<b>3,83</b>
Y2.2.2	Pertumbuhan penjualan	0	3,2	37,6	41,6	17,6	<b>3,74</b>
<b>Dimensi Penjualan</b>							<b>3,78</b>
Y2.3.1	Pengembalian modal usaha	0	0	40,8	36,8	22,4	<b>3,82</b>
Y2.3.2	Penambahan modal usaha	0	2,4	26,4	52	19,2	<b>3,88</b>
<b>Dimensi Modal Usaha</b>							<b>3,85</b>
<b>Variabel Kinerja Perusahaan</b>							<b>3,84</b>

Sumber : Data Primer diolah (Lampiran 3)

Hasil deskripsi variabel kinerja perusahaan yang disajikan pada Tabel 5.8 menunjukkan bahwa 2 butir pertanyaan yang mengukur keuntungan, butir pertanyaan yang menyatakan tentang peningkatan keuntungan dari UKM Sentra mempunyai nilai rerata sebesar 3,91. Hal ini menggambarkan bahwa UKM



Sentra di Kabupaten Malang mampu mencapai pertumbuhan keuntungan dari tahun ke tahun. Selanjutnya, beberapa responden berpendapat bahwa keuntungan yang diterima, sebagian digunakan untuk menambah modal usaha.

Sejalan dengan tingkat keuntungan, tingkat penjualan yang diperoleh UKM Sentra juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini ditunjukkan dari nilai rerata yang ada pada butir pertanyaan tingkat penjualan yang mencapai 3,83. Peningkatan jumlah penjualan tersebut juga diikuti dengan peningkatan pertumbuhan penjualan produk, dimana UKM Sentra mampu meningkatkan jumlah produk yang dijual ke pasar. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi antara jumlah uang yang diterima dengan jumlah produk yang dijual dan peningkatan tersebut berdampak pada tingkat keuntungan yang diterima.

Dalam kaitannya dengan modal usaha, beberapa responden beranggapan bahwa faktor modal bagi UKM Sentra masih menjadi komponen yang penting bagi pertumbuhan usaha. Hal ini tercermin dari persepsi yang ditunjukkan oleh responden bahwa penambahan modal akan mampu meningkatkan hasil yang diperoleh. Pada item ini, nilai rerata yang ditunjukkan dari hasil analisis deskriptif sebesar 3,88. Selain itu, responden berpendapat bahwa modal usaha tidak dapat dikembalikan dengan cepat. Nilai rerata yang ditunjukkan untuk butir pertanyaan ini adalah sebesar 3,82. Dari hasil survey menunjukkan bahwa penambahan modal usaha, baik yang berasal dari alokasi keuntungan yang diperoleh maupun dari pihak lain, yang selalu dilakukan dianggap sebagai faktor yang menyebabkan UKM Sentra sulit untuk mengembalikan modal usaha.

Secara keseluruhan, hasil deskripsi variabel kinerja perusahaan pada Tabel 5.8 menunjukkan bahwa kinerja perusahaan UKM Sentra yang ada di Kabupaten Malang masuk dalam kategori sedang. Hal ini ditunjukkan oleh nilai



rerata dari variabel kinerja perusahaan sebesar 3,84. Pada tabel tersebut juga dapat dilihat bahwa peningkatan keuntungan dari tahun ke tahun merupakan indikator kinerja yang paling tinggi dengan nilai rerata sebesar 3,91. Meskipun demikian, dari seluruh indikator yang mengukur kinerja perusahaan menunjukkan bahwa pertumbuhan penjualan yang diartikan sebagai jumlah barang yang dapat dijual ke pasar, menjadi butir pertanyaan yang paling lemah. Hal ini menggambarkan bahwa perbandingan antara jumlah kenaikan harga lebih tinggi daripada jumlah kenaikan barang atau produk yang dapat dijual. Peningkatan harga produk yang ditawarkan mungkin disebabkan karena responden merasa sulit untuk mencari area pemasaran, sehingga untuk meningkatkan keuntungan maka mereka harus meningkatkan harga.

#### 5.4. Uji Asumsi Model Persamaan Struktural

Uji asumsi model persamaan struktural dilakukan untuk mendapatkan estimasi yang paling baik pada model persamaan struktural (*Structural Equation Modelling*). Hal ini perlu dilakukan karena penggunaan model persamaan struktural membutuhkan dipenuhinya asumsi-asumsi yang mendasari. Dalam persamaan struktural, terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi untuk mendapatkan kesimpulan mengenai evaluasi asumsi model persamaan struktural. Berikut ini adalah hasil pengujian asumsi tersebut.

##### 5.4.1. Uji Normalitas

Uji normalitas univariat dan multivariat terhadap data penelitian ini dilakukan dengan menggunakan AMOS 6. Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value*. Jika nilai *critical ratio* yang  $\leq$



2,58, maka data tersebut berdistribusi normal, dan sebaliknya jika nilai *critical ratio*  $\geq 2.58$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal (Ferdinand, 2005).

Berdasarkan kriteria diatas, diketahui bahwa dari 34 indikator yang digunakan untuk mengukur variabel orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, fleksibilitas strategi dan kinerja perusahaan seluruh indikator berada pada nilai mutlak  $\leq 2.58$ . Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator penelitian memenuhi asumsi berdistribusi normal.

**Tabel 5.9**  
**Uji Normalitas Data**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
y2.3	2,500	5,000	,197	,899	-,365	-,832
y2.2	2,000	5,000	-,385	-1,758	-,249	-,569
y2.1	2,000	5,000	-,470	-2,147	-,060	-,137
y1.1	3,000	5,000	,192	,875	-,052	-,118
y1.2	2,000	5,000	-,279	-1,273	,323	,738
y1.3	2,000	5,000	-,145	-,661	-,317	-,723
x2.1	2,330	5,000	-,236	-1,078	,034	,076
x2.2	3,000	5,000	,211	,963	-,219	-,500
x2.3	3,000	5,000	-,005	-,021	,112	,256
x1.1	2,830	4,830	-,046	-,211	-,573	-1,308
x1.2	2,500	4,750	-,357	-1,630	-,424	-,968
x1.3	3,000	4,670	,111	,505	-,562	-1,283
Multivariate					-,021	-,006

Sumber : Data Diolah (Lampiran 5)

#### 5.4.2. Uji Outlier

*Outlier* adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal



maupun variabel–variabel kombinasi (Hair, et al., 1998). Evaluasi dari *univariate outliers* dan *multivariate outliers* disajikan pada bagian berikut ini:

- a. *Univariate Outliers*, dideteksi dengan menentukan nilai ambang batas untuk Z-Score. Penelitian dengan sampel besar atau lebih dari 80 observasi menggunakan pedoman nilai Z-Score  $\geq 4$  (Hair et al., 1998). Dengan demikian observasi yang memiliki Z-Score  $\geq 4$  dikategorikan sebagai *outlier*.

Berdasarkan tabel deskriptif univariat *outlier* (Lampiran 6) tidak terdapat observasi variabel yang memiliki Z-Score  $\geq 4$ , sehingga dapat dilihat bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari *univariate outliers*.

- b. Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi – observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan.

*Multivariate Outlier*, dapat dideteksi dengan menggunakan kriteria jarak Mahalanobis pada tingkat signifikansi 0,001, dan dengan menggunakan  $\chi^2$  pada derajat bebas 12, atau  $\chi^2 (12, 0,001) = 32,91$  (berdasarkan tabel distribusi  $\chi^2$ ). Jadi dalam penelitian ini, apabila jarak Mahalanobis  $> 32,91$ , maka data mengandung *multivariate outliers*. Berdasarkan kriteria jarak Mahalanobis dan mengacu pada data *Mahalanobis Distance Squared* pada Lampiran 10, maka dapat dilihat nilai maksimum sebesar 24,972, oleh karena itu data yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari gejala *multivariate outliers*.

#### 5.4.3. Uji Linieritas

Pengujian asumsi linieritas diuji dengan metode *Curve of Fit* menggunakan *software SPSS*. Hasilnya disajikan pada lampiran 7. Rujukan yang digunakan adalah prinsip *parsimony*, yaitu model dikatakan linier jika model linier



signifikan atau bilamana seluruh model yang digunakan sebagai dasar pengujian nonsignifikan. Spesifikasi model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah model linier, kuadratik, kubik, *inverse*, *logarithmic*, *power*, *S*, *Compound*, *logistik*, *growth* dan eksponensial. Hasil pengujian linieritas hubungan antar variabel disajikan secara ringkas pada Tabel 5.10 berikut:

Tabel 5.10

#### Hasil Pengujian Asumsi Linieritas

Variabel Independen	Variabel Dependen	Hasil Pengujian ( $\alpha = 0.05$ )	Ket.
Orientasi Pasar	Fleksibilitas Strategi	Model linier signifikan	Linier
Orientasi Pasar	Kinerja Perusahaan	Model linier signifikan	Linier
Orientasi Kewirausahaan	Fleksibilitas Strategi	Model linier signifikan	Linier
Orientasi Kewirausahaan	Kinerja Perusahaan	Model linier signifikan	Linier
Fleksibilitas Strategi	Kinerja Perusahaan	Model linier signifikan	Linier

Sumber : Data Diolah, (Lampiran 7)

Berdasarkan Tabel 5.10 diatas menunjukkan bahwa semua hubungan antar variabel yang terdapat dalam model struktural adalah linier, sehingga asumsi linieritas pada analisis SEM terpenuhi.

## 5.5. Analisis Konfirmatori dan Uji Model

### 5.5.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Setelah semua asumsi penggunaan alat analisis SEM terpenuhi, maka langkah selanjutnya adalah mengukur setiap konstruk untuk menilai unidimensional dan reliabilitas dari konstruk. Evaluasi dari pengukuran setiap konstruk dilakukan dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) digunakan untuk meneliti variabel-variabel yang mendefinisikan sebuah konstruk yang tidak dapat diukur secara langsung. Disebut teknik analisis faktor konfirmatori, karena analisis faktor yang dipakai



bertujuan mengkonfirmasi apakah indikator benar-benar mengukur variabel lainnya. Selain itu analisis ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara konstruk dengan indikator-indikatornya. Analisis atas indikator penelitian akan memberikan makna dari suatu konstruk atau variabel laten yang dikonfirmasi.

Dalam CFA, setiap konstruk dievaluasi secara terpisah dengan; (1) melihat signifikansi indikator *loading*nya, dan (2) menilai reliabilitas konstruk dan *variance extracted*. Pengujian signifikansi indikator *factor loading* dilakukan dengan melihat nilai *critical ratio*, dimana jika nilai *critical ratio* lebih besar dari nilai kritis pada tingkat signifikansi 0,05 (nilai kritis = 1,96), maka indikator secara signifikan merupakan indikator dari konstruk yang dibentuk (Ghozali, 2005). Ferdinand, (2006) memberikan rujukan untuk menyelidiki indikator-indikator apakah benar-benar mampu mendefinisikan suatu konstruk dengan menggunakan pedoman nilai *loading*  $\geq 0,4$ .

Nilai dari konstruk orientasi pasar diperoleh dari nilai rata-rata dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi. Untuk konstruk orientasi kewirausahaan, nilai variabel indikator diwakili oleh skor rata-rata dimensi perilaku inovatif, perilaku proaktif dan pengambilan resiko. Untuk konstruk fleksibilitas strategi, nilai variabel indikator diwakili oleh skor rata-rata dimensi perhatian, *Assessment* dan tindakan. Sedangkan untuk konstruk kinerja perusahaan, nilai variabel indikator diwakili oleh skor rata-rata dimensi keuntungan, penjualan dan modal usaha.

### (1) Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Orientasi Pasar

Variabel orientasi pasar dalam penelitian ini terdiri dari 3 indikator, yaitu orientasi pelanggan ( $X_{1.1}$ ), orientasi pesaing ( $X_{1.2}$ ) dan koordinasi antar fungsi ( $X_{1.3}$ ). Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel orientasi pasar ( $X_1$ ) disajikan pada sebagai berikut:



**Tabel 5.11**  
**Evaluasi Variabel Orientasi Pasar**

Indikator	Variabel	Factor Loading	C.R	Sig.
X <sub>1,3</sub>	Orientasi Pasar	0,635	3,740	0.000
X <sub>1,2</sub>	Orientasi Pasar	0,790	3,277	0.000
X <sub>1,1</sub>	Orientasi Pasar	0,445	Fix	

Sumber : Data diolah (Lampiran 8)

Berdasarkan hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menunjukkan bahwa semua indikator orientasi pasar memiliki nilai loading faktor diatas 0,4 dan nilai probabilitas dibawah 0,05. Dengan demikian, semua indikator memiliki validitas yang baik, artinya secara tepat mengukur variabel orientasi pasar. Dengan melihat nilai loading faktor dari masing-masing indikator dapat dinyatakan bahwa indikator yang paling kuat untuk mengukur variabel orientasi pasar adalah orientasi pesaing (X<sub>1,2</sub>), dilanjutkan dengan koordinasi antar fungsi (X<sub>1,3</sub>) dan terakhir orientasi pelanggan (X<sub>1,1</sub>). Hal tersebut mengindikasikan bahwa UKM Sentra yang berorientasi pada pasar harus meningkatkan orientasinya pada pesaing dan meningkatkan koordinasi dari setiap elemen yang ada pada organisasi serta meningkatkan kemampuannya dalam membaca peluang pasar.

## (2) Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Orientasi Kewirausahaan

Variabel orientasi pasar dalam penelitian ini terdiri dari 3 indikator, yaitu perilaku inovatif (X<sub>2,1</sub>), perilaku proaktif (X<sub>2,2</sub>) dan pengambilan resiko (X<sub>2,3</sub>). Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel orientasi kewirausahaan (X<sub>2</sub>) disajikan sebagai berikut:



Tabel 5.12

## Evaluasi Variabel Orientasi Kewirausahaan

Indikator	Variabel	Factor Loading	C.R	Sig.
X <sub>2,3</sub>	Orientasi Kewirausahaan	0,604	4,966	0,000
X <sub>2,2</sub>	Orientasi Kewirausahaan	0,754	4,909	0,000
X <sub>2,1</sub>	Orientasi Kewirausahaan	0,687	Fix	

Sumber : Data diolah (Lampiran 8)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai loading faktor dari tiga indikator yang ada pada variabel orientasi kewirausahaan mempunyai nilai lebih dari 0,4 dan nilai probabilitas kurang dari 0,05. Artinya, semua indikator tersebut mampu mengukur variabel orientasi kewirausahaan. Dari tabel tersebut juga dapat dilihat bahwa nilai perilaku proaktif (X<sub>2,2</sub>) merupakan indikator yang memiliki loading faktor tertinggi, yang menunjukkan bahwa perilaku proaktif (X<sub>2,2</sub>) merupakan indikator utama pengukur variabel orientasi kewirausahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan orientasi kewirausahaan, UKM Sentra harus melakukan aktivitas secara lebih aktif dengan memperhatikan lingkungan yang ada disekitarnya, mengantisipasi aktivitas yang dilakukan oleh pesaing serta segera mencari pemecahan masalah dari fenomena yang dihadapi.

### (3) Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Fleksibilitas Strategi

Variabel fleksibilitas strategi dalam penelitian ini terdiri dari 3 indikator, yaitu perhatian (Y<sub>1,1</sub>), *assessment* (Y<sub>1,2</sub>) dan tindakan (Y<sub>1,3</sub>). Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel fleksibilitas strategi (Y<sub>1</sub>) disajikan sebagai berikut:



Tabel 5.13

## Evaluasi Variabel Fleksibilitas Strategi

Indikator	Variabel	Factor Loading	C.R	Sig.
Y <sub>1,3</sub>	Fleksibilitas Strategi	0,686	4,080	0,000
Y <sub>1,2</sub>	Fleksibilitas Strategi	0,603	4,183	0,000
Y <sub>1,1</sub>	Fleksibilitas Strategi	0,622	Fix	

Sumber : Data diolah (Lampiran 8)

Hasil pengujian pada Tabel 5.13 diatas menunjukkan bahwa nilai loading faktor untuk masing – masing indikator semuanya mempunyai nilai diatas

0,50 dan nilai C.R. lebih dari 1,96. Hal ini berarti bahwa indikator tersebut memiliki validitas yang baik dan tepat mengukur variabel fleksibilitas strategi.

Sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terbesar dalam membentuk fleksibilitas strategi adalah dimensi tindakan (Y<sub>1,3</sub>), dengan nilai loading faktor

sebesar 0,697. Hal ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas strategi dapat ditingkatkan dengan melakukan suatu aktivitas atau tindakan yang

mempersepsikan ketidakpastian sebagai sesuatu yang prospektif. Dalam konteks untuk menjalankan aktivitas ini, UKM Sentra perlu memperkuat perubahan

dengan meningkatkan kemampuan dalam mengakses sumberdaya keuangan. Dengan meningkatkan kemampuan dalam mengakses sumberdaya keuangan,

maka UKM Sentra dapat berharap bahwa kegiatan operasional akan berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan, misalnya akan muncul inovasi-inovasi

baru baik dalam produk, desain maupun teknik pemasaran.

#### (4) Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kinerja Perusahaan

Variabel kinerja perusahaan dalam penelitian ini terdiri dari 3 indikator, yaitu keuntungan (Y<sub>2,1</sub>), penjualan (Y<sub>2,2</sub>) dan modal usaha (Y<sub>2,3</sub>). Hasil dari

*Confirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel kinerja perusahaan (Y<sub>2</sub>) disajikan sebagai berikut:



Tabel 5.14

## Evaluasi Variabel Kinerja Perusahaan

Indikator	Variabel	Factor Loading	C.R	Sig.
Y <sub>2,3</sub>	←---- Kinerja Perusahaan	0,555	4,704	0.000
Y <sub>2,2</sub>	←---- Kinerja Perusahaan	0,686	5,015	0.000
Y <sub>2,1</sub>	←---- Kinerja Perusahaan	0,846	Fix	

Sumber : Data diolah (Lampiran 8)

Berdasarkan Tabel 5.14 diatas, dapat dilihat bahwa nilai loading faktor untuk masing-masing indikator variabel kinerja perusahaan memiliki nilai diatas 0,4 dan nilai p kurang dari 0,05 serta nilai C.R diatas 1,96. Hal ini bermakna bahwa semua indikator penelitian memiliki validitas yang baik dan tepat dalam mengukur variabel kinerja perusahaan. Sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terbesar dalam membentuk kinerja perusahaan adalah dimensi keuntungan (Y<sub>2,1</sub>), dengan nilai loading faktor sebesar 0,846. Informasi ini menggambarkan bahwa kinerja perusahaan dari UKM Sentra dapat ditingkatkan dengan meningkatkan keuntungan yang diperoleh. Dengan keuntungan yang meningkat, maka UKM Sentra dapat meningkatkan alokasi keuntungan ke dalam modal usaha, sehingga akan berdampak pada peningkatan kapasitas produksi. Peningkatan kapasitas produksi ini selanjutnya diharapkan akan mempersempit ruang lingkup dari pesaing. Dampaknya adalah, penjualan yang diterima juga dapat diharapkan akan mengalami peningkatan. Meskipun demikian, peningkatan modal usaha ini juga harus memperhatikan seberapa lama UKM Sentra dapat mencapai tingkat pengembalian yang optimal.

### 5.5.2. Uji Reliabilitas Konstruk Dan Variance Extracted

Setelah melakukan pengujian signifikansi indikator *factor loading*, selanjutnya akan dievaluasi konstruk dengan menilai reliabilitas konstruk



(*construct reliability*). Penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui baik atau tidaknya derajat kesesuaian yang dimiliki oleh suatu indikator dalam menerangkan satu dimensi pada sebuah model. Unidimensionalitas merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengindikasikan sebuah konstruk. Dua cara yang digunakan untuk mengukur reliabilitas tersebut adalah dengan melihat *construct reliability* dan *variance extract*. Nilai batas yang digunakan untuk menentukan apakah suatu indikator mampu menjelaskan satu dimensi pada sebuah model adalah 0,7, sedangkan nilai *variance extracted* yang direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0,50 (Ferdinand, 2006). Ringkasan hasil uji reliabilitas konstruk dan *variance extracted* dari masing-masing variabel disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 5.15**  
**Ringkasan Uji Reliabilitas Konstruk Dan Variance Extracted**

Variabel	GFI	Costruct Reliability	Variance Extracted	Keterangan
Orientasi pasar	1.000	0,756	0,520	Valid Unidimensional dan Reliable
Orientasi kewirausahaan	1.000	0,814	0,595	Valid Unidimensional dan Reliable
Fleksibilitas strategi	1.000	0,770	0,529	Valid Unidimensional dan Reliable
Kinerja Perusahaan	1.000	0,827	0,621	Valid Unidimensional dan Reliable

Sumber : Data diolah (Lampiran 8)

Berdasarkan data pada tabel diatas dapat dikatakan bahwa nilai *construct reliability* dan *variance extract* pada penelitian ini memenuhi batas-batas yang telah disyaratkan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variable* mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.



### 5.6. Penilaian Kesesuaian Model (*Goodness of Fit*)

Berdasarkan hasil estimasi yang diperoleh dari model pengukuran menunjukkan bahwa model pengukuran dinyatakan memiliki *unidimensionalitas*, serta konstruk yang digunakan memiliki reliabilitas yang baik. Meskipun demikian, terlebih dahulu akan dilakukan penilaian uji kesesuaian model struktural (*structural model of fit*) dari hubungan kausalitas antar variabel yang dibangun. Variabel penelitian dalam model ini dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu variabel eksogen (*exogenous variable*) atau variabel yang nilainya ditentukan diluar model, dan variabel endogen (*endogeneous variable*) atau variabel yang nilainya ditentukan melalui persamaan atau dari model hubungan yang dibentuk.

Untuk menilai apakah suatu model sudah *fit* atau belum akan dilakukan uji model secara keseluruhan (*full model test*). Model dikatakan baik bilamana pengembangan model hipotetik yang diajukan secara teoritis didukung oleh data empirik. Melalui model SEM akan terlihat ada tidaknya kesesuaian model dari hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji. Dengan demikian, penilaian kesesuaian model struktural yang dilakukan bertujuan untuk mengevaluasi kesesuaian *input* observasi atau sesungguhnya (matrik kovarian) dengan prediksi dari model yang diajukan (*proposed model*).

Penilaian ini dilakukan berdasarkan pandangan dari Hair, *et al.* (2006) yang menekankan penggunaan kriteria kesesuaian statistik (*fit statistic*) lebih dari satu untuk menilai *overall structural model fit*. Selain itu, Hair, *et al.* (2006) menyatakan bahwa tidak ada keharusan semua *indeks goodness of fit* harus sesuai (*fit*) dalam semua situasi, hanya petunjuk umum diberikan untuk situasi berbeda-beda. Selanjutnya, Hair, *et al.* (2006) menyarankan bahwa penilaian *overall structural model fit* meliputi *absolut fit* yang dilakukan dengan



menggunakan *Chi-Square*, *Root Mean Square Error Of Approximation* (RMSEA) dan *Goodness of Fit Indeks* (GFI) serta ukuran *Incremental Fit* dengan *Adjusted Goodness of Fit Indeks* (AGFI), *Comparative Fit Indeks* (CFI) dan *Tucker-Lewis Indeks* (TLI). Hasil penilaian model struktural dalam penelitian ini berdasarkan kriteria *Goodness of Fit Indeks* disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5.16

### Pengujian *Goodness of Fit Indeks Model Overall*

<i>Goodness of Fit</i>	<i>Cut - Off</i>	Hasil Perhitungan	Keterangan
Chi Square	Kecil	58,506	Model Baik
P_value	$> 0,05$	0,142	Ho diterima
CMIN/df	$\leq 2,00$	1,219	Model Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,042	Model Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,928	Model Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,884	Kurang Baik
CFI	$\geq 0,90$	0,975	Model Baik
TLI	$\geq 0,90$	0,965	Model Baik

Sumber : Hair, *et al.* (2006) dan Data Diolah (Lampiran 10)

Hasil analisis SEM secara lengkap (*Full Model Structural Equation*) disajikan pada Gambar 5.1.

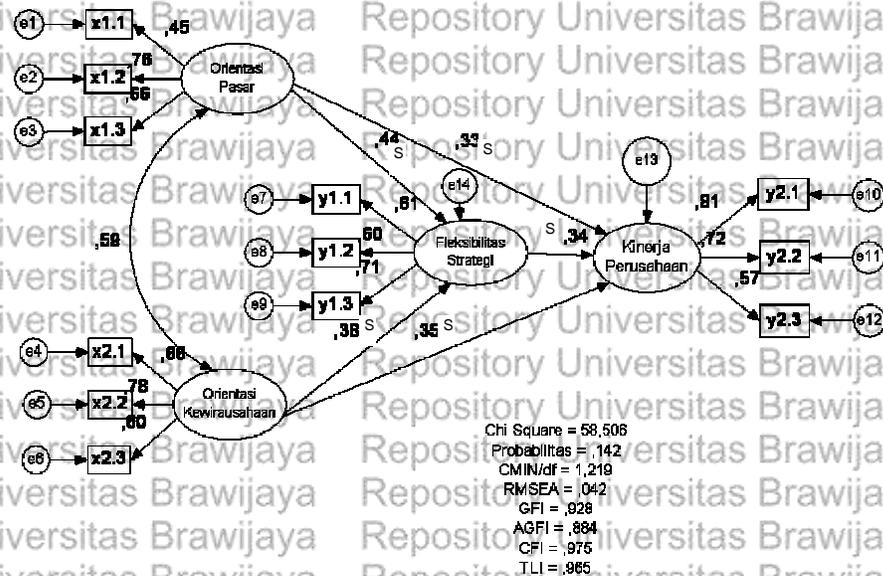
Hasil uji model struktural yang ditunjukkan pada Tabel 5.16 dan Gambar 5.1 memperlihatkan bahwa model ini dapat diterima, meskipun tidak semua kriteria *goodness of fit* memenuhi syarat. Dalam uji model diketahui bahwa nilai AGFI sebesar 0,884, dimana nilai ini berada dibawah *cut off value* yang ditentukan sebesar lebih dari 0,90 ( $\geq 0,90$ ). Hal ini dapat dijelaskan pada prinsip *parsimony* dan *Rule of thumb* (Arbuckle dan Worthke, 1999 dalam Solimun, 2002) yang menyatakan bahwa apabila terdapat satu atau dua kriteria *goodness of fit* yang telah memenuhi nilai yang diharapkan, maka model secara keseluruhan sudah dikatakan baik, atau pengembangan model hipotetik secara konseptual



dan teoritis sudah dapat dikatakan didukung oleh data empiris. Dengan demikian model struktural dalam penelitian ini dapat dinyatakan memenuhi kesesuaian dalam analisis SEM, serta dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Gambar 5.1

## Hasil Analisis Model Persamaan Struktural



Sumber : Data Diolah (Lampiran 9)

Selanjutnya hasil uji model layak diinterpretasikan karena dapat dinilai

memiliki nilai estimasi yang akurat. Artinya secara teoritik estimasi yang baik adalah jika menghasilkan residual (penyimpangan) yang kecil. Untuk melihat apakah model estimasi memiliki derajat prediktif yang memuaskan dengan melihat nilai residualnya, yaitu mengamati *standardized residual covarians matrix* (Ferdinand, 2005). Nilai residual ditetapkan sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 1% (Hair, et al., 1995 dalam Ferdinand, 2005). Informasi tersebut dapat diketahui dari nilai *standardized residual covariance* menunjukkan bahwa nilai residualnya berada pada range  $\pm 2,58$ . Hal ini menunjukkan bahwa hasil prediksi dari model struktural adalah akurat, sehingga tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model.



### 5.7. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai signifikansi yang diperoleh pada masing-masing jalur dalam model penelitian. Analisis pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan pengaruh total (*Total effect*) antar variabel dalam model digunakan untuk membandingkan besarnya pengaruh setiap konstruk variabel. Pengaruh langsung adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu arah, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara, sedangkan pengaruh total adalah pengaruh dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2000: 139). Selain itu dari analisis tersebut dapat dilihat variabel mana yang pengaruhnya dominan dengan melihat besar kecilnya *Coefficient Path*.

Secara umum, nilai signifikansi ( $p$ ) dibawah 0,05 ( $p < 0,05$ ) memberikan petunjuk signifikansi jalur atau hubungan antar variabel yang diuji, baik secara langsung (*direct effect*) maupun tidak langsung (*indirect effect*). Pengujian hipotesis pengaruh langsung dilakukan dengan mengkaji koefisien (*standardized*) dan signifikansi ( $p$ ) pada masing-masing jalur (*path*) pada hubungan langsung (*direct effect*). Sedangkan pada pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan kajian pada koefisien (*standardized*) hubungan tidak langsung (*indirect effect*).

Dalam penelitian ini diajukan lima hipotesis, dan hasil pengujian hipotesis ditampilkan pada Tabel 5.17 sebagai berikut:



Tabel 5.17

**Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian:  
Pengaruh Langsung dan Tidak langsung**

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Jalur <i>Direct Effect</i>			Koefisien Jalur <i>Indirect Effect</i>			Total Effect
		Koef.	P-Value	Ket.	Variabel Antara	Koef.	Ket.	
Orientasi Pasar	Kinerja Perusahaan	0,326	0,045	Sig.	Fleksibilitas Strategi	0,152	Sig.	0,478
Orientasi Pasar	Fleksibilitas Strategi	0,440	0,019	Sig.	***	***	***	0,440
Orientasi Kewirausahaan	Kinerja Perusahaan	0,348	0,015	Sig.	Fleksibilitas Strategi	0,130	Sig.	0,478
Orientasi Kewirausahaan	Fleksibilitas Strategi	0,378	0,022	Sig.	***	***	***	0,378
Fleksibilitas Strategi	Kinerja Perusahaan	0,345	0,044	Sig.	***	***	***	0,345

Sumber : Data Diolah (Lampiran 10)

Berdasarkan Tabel 5.17 maka pengujian hipotesis penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama menyatakan bahwa "*Orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan*". Berdasarkan Tabel 5.18 diatas menunjukkan bahwa nilai koefisien *Standardized Regression Weight* pada jalur hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan sebesar 0,326 dengan probabilitas (*P-value*) sebesar 0,045 lebih kecil dari 0,05 ( $P\text{-value} < 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan bukti empiris bahwa orientasi pasar berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Artinya, semakin tinggi tingkat orientasi pasar dari UKM Sentra maka kinerja perusahaan yang diperoleh juga akan semakin tinggi.
2. Hipotesis kedua menyatakan bahwa "*Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan*". Berdasarkan Tabel 5.17 diatas menunjukkan bahwa nilai koefisien *Standardized Regression Weight* pada jalur hubungan



antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan sebesar 0,348 dengan probabilitas (*P-value*) sebesar 0,015 lebih kecil dari 0,05 (*P-value* > 0,05). Hasil ini menunjukkan bukti empiris bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Artinya, semakin tinggi tingkat orientasi kewirausahaan dari UKM Sentra maka kinerja perusahaan yang diperoleh juga akan semakin tinggi.

3. Hipotesis ketiga menyatakan bahwa "*Orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui fleksibilitas strategi*". Hasil pemeriksaan mediasi menunjukkan bahwa fleksibilitas strategi ( $Y_1$ ) terbukti memediasi efek tak langsung (*indirect effect*) dari pengaruh dari orientasi pasar ( $X_1$ ) terhadap kinerja perusahaan ( $Y_2$ ). Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien *Standardized Regression Weight* pada jalur hubungan tidak langsung antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan sebesar 0,152 dengan probabilitas (*P-value*) lebih kecil dari 0,05 (*P-value* < 0,05). Hasil ini memberikan makna bahwa pemahaman dan pelaksanaan orientasi pasar yang dijadikan basis penerapan fleksibilitas strategi mampu meningkatkan kinerja usaha, sehingga hipotesis 3 ( $H_3$ ) dapat diterima.

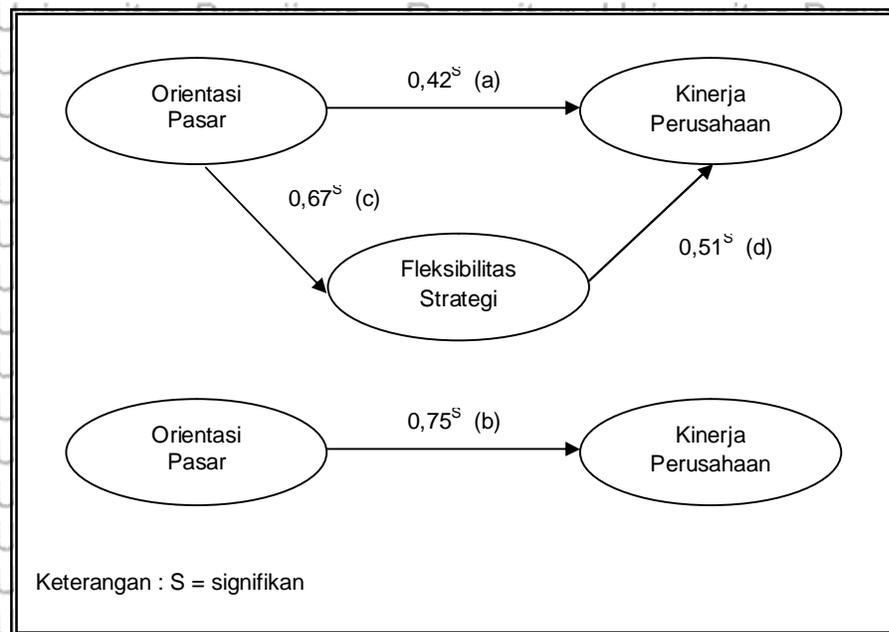
Berdasarkan hasil uji mediasi dapat diketahui bahwa orientasi pasar memiliki dampak tidak langsung terhadap kinerja perusahaan melalui variabel fleksibilitas strategi. Dari jalur hubungan antara orientasi pasar dan fleksibilitas strategi menunjukkan bahwa variabel orientasi pasar secara signifikan mampu menjelaskan variabel fleksibilitas strategi dengan nilai koefisien sebesar 0,670 (c). Selain itu, variabel fleksibilitas strategi secara signifikan mampu menjelaskan variabel kinerja perusahaan dengan nilai koefisien sebesar 0,510 (d). Sedangkan koefisien jalur dari variabel orientasi pasar yang dikontrol oleh variabel fleksibilitas strategi mampu secara



signifikan menjelaskan variabel kinerja perusahaan dengan nilai koefisien sebesar 0,422 (a). Selanjutnya, (a) mempunyai nilai koefisien lebih kecil (turun) dari pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan tanpa variabel fleksibilitas strategi (b). Adapun nilai koefisien dari (b) adalah sebesar 0,746. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa fleksibilitas strategi berperan sebagai mediasi parsial (*partial mediation*) dari efek tidak langsung pengaruh antara orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan (Gambar 5.2).

**Gambar 5.2**

**Hasil Uji Mediasi Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan Yang Dimediasi Fleksibilitas Strategi**



Sumber : Data Diolah (Lampiran 11)

Hasil pengujian ini mengindikasikan bahwa orientasi pasar mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui pembentukan fleksibilitas strategi, dan selanjutnya fleksibilitas strategi akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.



4. Hipotesis keempat menyatakan bahwa “*Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui fleksibilitas strategi*”. Hasil pemeriksaan mediasi, fleksibilitas strategi ( $Y_1$ ) terbukti memediasi efek tak langsung (*indirect effect*) dari pengaruh antara orientasi kewirausahaan ( $X_2$ ) terhadap kinerja perusahaan ( $Y_2$ ). Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien *Standardized Regression Weight* pada jalur hubungan tidak langsung antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan sebesar 0,130 dengan probabilitas (*P-value*) lebih kecil dari 0,05 ( $P\text{-value} < 0,05$ ). Hasil ini memberikan arti bahwa pelaksanaan orientasi kewirausahaan yang dijadikan basis penerapan fleksibilitas strategi mampu meningkatkan kinerja usaha, sehingga hipotesis 3 ( $H_3$ ) dapat diterima.

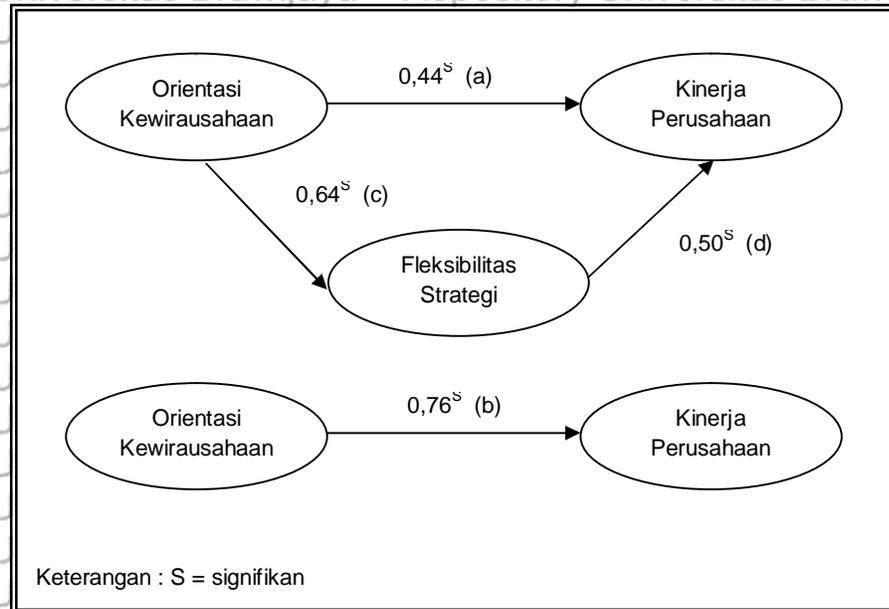
Berdasarkan hasil uji mediasi dapat diketahui bahwa orientasi kewirausahaan memiliki dampak tidak langsung terhadap kinerja perusahaan melalui fleksibilitas strategi. Dari jalur hubungan antara orientasi kewirausahaan dan fleksibilitas strategi menunjukkan bahwa variabel orientasi kewirausahaan secara signifikan mampu menjelaskan variabel fleksibilitas strategi dengan nilai koefisien sebesar 0,640 (c). Selain itu, variabel fleksibilitas strategi secara signifikan mampu menjelaskan variabel kinerja perusahaan dengan nilai koefisien sebesar 0,501 (d). Sedangkan koefisien jalur dari variabel orientasi kewirausahaan yang dikontrol oleh variabel fleksibilitas strategi mampu secara signifikan menjelaskan variabel kinerja perusahaan dengan nilai koefisien sebesar 0,441 (a). Selanjutnya, (a) mempunyai nilai koefisien lebih kecil (turun) dari pengaruh dari orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan tanpa mediasi dari variabel fleksibilitas strategi (b). Adapun nilai dari koefisien dari (b) adalah 0,756.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa fleksibilitas strategi berperan sebagai mediasi parsial (*partial mediation*) dari efek tidak langsung pengaruh antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan (Gambar 5.3).



Gambar 5.3

### Hasil Uji Mediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Yang Dimediasi Fleksibilitas Strategi



Sumber : Data Diolah (Lampiran 11)

Hasil pengujian ini mengindikasikan bahwa orientasi kewirausahaan mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui pembentukan fleksibilitas strategi, dan selanjutnya fleksibilitas strategi akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

- Hipotesis kelima menyatakan bahwa "*Fleksibilitas strategi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan*". Berdasarkan Tabel 5.17 di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien *Standardized Regression Weight* pada jalur hubungan antara fleksibilitas strategi dan kinerja perusahaan sebesar 0,345 dengan probabilitas (*P-value*) sebesar 0,044 lebih kecil dari 0,05 (*P-value* < 0,05). Hasil ini menunjukkan bukti empiris bahwa fleksibilitas strategi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Artinya, semakin tinggi tingkat fleksibilitas strategi dari UKM Sentra maka kinerja perusahaan yang diperoleh juga akan semakin tinggi.



Dari Tabel 5.17, nilai *total effect* hubungan antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan melalui mediasi fleksibilitas strategi mempunyai nilai yang sama (0,478). Hal ini mengindikasikan bahwa mediasi fleksibilitas strategi dalam menghasilkan dampak dari pengaruh antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan memainkan peranan yang sangat penting dalam menciptakan kinerja yang lebih baik bagi perusahaan.

### 5.8. Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian ini akan dipaparkan dalam dua bagian. Bagian pertama akan ditinjau dari rangkaian hubungan antara nilai *factor loading* dengan nilai rata-rata masing-masing variabel. Bagian kedua membahas hubungan antar variabel yang dihipotesiskan dalam penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran melalui variabel fleksibilitas strategi sebagai variabel mediasi pada UKM Sentra di Kabupaten Malang. Selain itu, penelitian ini juga akan menggali makna dari pengaruh langsung dan tidak langsung yang ditimbulkan dari variabel orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, fleksibilitas strategi dan kinerja perusahaan, sedangkan kinerja perusahaan dalam penelitian ini ditinjau dari sisi pemasaran.

#### (1) Orientasi Pasar

Orientasi pasar merupakan kemampuan yang dimiliki oleh UKM Sentra dalam memahami pelanggan, pesaing dan selanjutnya perusahaan mampu melakukan aktivitas dalam mewujudkan kesuksesan usaha. Orientasi pasar dalam penelitian ini digambarkan melalui 3 indikator, yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi. Adapun kajian orientasi pasar yang dikuasai UKM Sentra berdasarkan perbandingan antara *factor loading* dengan rerata (*mean*) disajikan pada Tabel 5.18.



Tabel 5.18

**Factor Loading Dan Rerata Variabel Orientasi Pasar**

Indikator	Factor Loading		Nilai rerata
	Koefisien	Sig. p	
Orientasi Pelanggan ( $X_{1.1}$ )	0,451	FIX	<b>3,87</b>
Orientasi Pesaing ( $X_{1.2}$ )	<b>0,761</b>	0.000	3,81
Koordinasi Antarfungsi ( $X_{1.3}$ )	0,660	0.000	3,79

Sumber : Lampiran 3 dan 10

Hasil kajian menunjukkan bahwa orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi telah dikonfirmasi sebagai serangkaian indikator orientasi pasar, karena semua indikator tersebut memiliki *factor loading* yang signifikan ( $p < 0,05$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa orientasi pasar dari UKM Sentra didukung oleh faktor orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi. Konsepsi ini memberikan kontribusi secara empiris dari orientasi pasar sebagaimana yang telah dimodelkan oleh Narver dan Slater (1990); Kohli dan Jawroski (1993).

Informasi lain yang dapat diperoleh dari Tabel 5.18 adalah orientasi pesaing ( $X_{1.2}$ ) memiliki *factor loading* tertinggi dengan nilai loading faktor sebesar 0,761. Hal ini mengindikasikan bahwa orientasi pesaing mempunyai peranan yang paling penting dalam membentuk orientasi pasar. Beberapa faktor yang membentuk orientasi pesaing adalah kemampuan dari UKM Sentra untuk menangkap peluang pasar, membandingkan produk yang dihasilkan dengan produk dari pesaing, mengembangkan ide dalam pengembangan pasar dan meningkatkan aktivitas yang unik. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka UKM Sentra harus mampu meningkatkan kompetensinya dalam meningkatkan orientasi pada pesaing sehingga mampu menyusun strategi perencanaan berorientasi pasar, yakni strategi yang berorientasi pada proses manajerial dalam



mengembangkan dan mempertahankan kesesuaian antara tujuan usaha, skill, sumberdaya dan perubahan tantangan pasar.

Meskipun demikian, dari nilai rerata yang diberikan, ternyata koordinasi antar fungsi memperoleh tanggapan yang paling rendah bila ditinjau dari persepsi para pemilik atau pengelola UKM Sentra dengan nilai rerata sebesar 3,79, sementara orientasi pesaing juga mempunyai nilai rerata yang lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai rerata dari orientasi pelanggan. Dengan kata lain, secara faktual orientasi pelanggan menjadi faktor yang dianggap paling penting dari penerapan orientasi pasar dengan nilai rerata sebesar 3,87. Kondisi ini mengindikasikan bahwa para pemilik/pengelola UKM Sentra sangat menyadari jika keberhasilan kesuksesan usaha sangat tergantung dari kemampuannya dalam memahami pelanggan.

Implikasi dari perbedaan temuan antara nilai *factor loading* dan rerata dapat dijelaskan sebagai berikut. Jika dilihat dari nilai rerata masing-masing item yang ada pada dimensi orientasi pelanggan, menunjukkan bahwa pemberian nilai tambah pada produk yang dihasilkan memiliki nilai terbesar, yaitu sebesar 3,91. Kondisi ini menunjukkan bahwa pada dasarnya pemilik/pengelola UKM Sentra sudah menyadari makna penting dari pemberian nilai tambah dari produk yang dihasilkan. Tetapi dengan keterbatasan yang ada pada UKM Sentra di Kabupaten Malang, pemberian nilai tambah pada produk yang dihasilkan sepertinya sulit untuk dilakukan. Keterbatasan dalam area pemasaran sampai kepada sulitnya permodalan (Tabel 5.3 ditunjukkan bahwa sebanyak 71,2% responden menggunakan modal sendiri dalam menjalankan usaha), menyebabkan responden sulit untuk memberikan nilai tambah pada produk yang dihasilkan. Meskipun demikian, beberapa responden berusaha untuk meningkatkan penambahan nilai dari produk yang dihasilkan dengan



memberikan tambahan pelayanan dalam bentuk pengiriman barang ke tempat tujuan. Dari informasi yang diperoleh, salah satu alasan dari responden dengan memberikan pelayanan dalam bentuk pengiriman barang ke tempat tujuan disebabkan karena pelanggan sulit mendeteksi keberadaan UKM, terutama jika yang dilayani adalah pelanggan besar. Terlepas dari motif yang melatarbelakangi responden dalam memberikan pelayanan tambahan terhadap pelanggan, langkah ini sudah mencerminkan suatu bentuk kesadaran dari responden bahwa orientasi pelanggan merupakan komponen yang sangat penting bagi peningkatan keuntungan usaha.

Kesadaran responden tentang pentingnya peningkatan orientasi pada pelanggan pada kenyataannya tidak selalu dianggap sebagai hal yang cukup penting, khususnya ketika mereka dihadapkan pada kemampuan dalam menghasilkan produk baru. Sebanyak 0,8 % (Tabel 5.5) responden beranggapan bahwa peluncuran produk baru dianggap sebagai hal yang kurang penting dalam meningkatkan keuntungan. Dari informasi yang diperoleh menunjukkan bahwa hambatan biaya dianggap sebagai faktor yang sangat mempengaruhi keputusan responden dalam mengembangkan produk baru. Di satu sisi, pengembangan produk baru yang dihasilkan belum tentu diminati oleh pelanggan. Selanjutnya, responden masih belum mengetahui bentuk maupun cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan produk baru. Oleh karena itu dalam menjalankan usaha, responden lebih terfokus pada upaya untuk menawarkan produk yang sudah ada dengan mengedepankan kualitas produk.

Berdasarkan hal tersebut maka perlu upaya-upaya untuk meningkatkan kemampuan pemilik UKM Sentra di Kabupaten Malang dalam meluncurkan produk baru untuk meningkatkan keuntungan dengan mengutamakan pada peningkatan pemahaman terhadap kebutuhan dan keinginan dari pelanggan.



Selain itu, peningkatan kemampuan dan ketrampilan dari sumberdaya manusia yang dimiliki juga perlu dilakukan secara terus menerus sehingga mampu bersaing dan mempertahankan eksistensi usaha.

Selain itu, peningkatan kesadaran dari UKM Sentra dalam menerapkan orientasi pasar dapat ditekankan pada pemberian informasi dan selalu berusaha untuk meluncurkan produk baru. Secara faktual, meskipun pertanyaan tentang pemberian informasi dan meluncurkan produk baru telah dianggap sebagai komponen yang sangat penting bagi peningkatan keuntungan, tetapi beberapa responden belum menyadari secara menyeluruh makna penting dari komponen ini. Dari hasil survey menunjukkan bahwa sebesar 7,2 % responden menganggap bahwa pemberian informasi tidak terlalu penting. Sedangkan sebanyak 6,4 % responden tidak meluncurkan produk baru secara aktif. Persepsi ini tentu perlu diubah karena pemberian informasi dan peluncuran produk baru merupakan salah satu pondasi bagi setiap usaha dalam mempertahankan diri dari dinamisasi lingkungan. Hal ini dapat dipahami karena dengan informasi yang semakin banyak maka masyarakat akan lebih mengetahui lokasi UKM Sentra serta beberapa jenis produk yang dihasilkan. Kondisi ini akan semakin efektif jika UKM Sentra mampu menghasilkan produk baru secara rutin, sehingga akan menambah daya tarik bagi masyarakat.

Temuan lain yang bisa digali dari hasil penelitian ini adalah jika selama ini mereka mampu terus bertahan, salah satu cara yang digunakan adalah dengan membina hubungan baik dengan pelanggan. Dari hasil perhitungan nilai rerata pada item pertanyaan menunjukkan bahwa menjalin hubungan dengan pelanggan mempunyai nilai rerata sebesar 3,90. Kondisi ini sesuai dengan karakteristik yang ada pada UKM, dimana dengan lingkup yang terbatas, kemampuan yang dimiliki oleh UKM dalam membina hubungan baik dengan pelanggan cukup baik.



Dari hasil kajian orientasi pasar secara keseluruhan, hasil penelitian menemukan bahwa dengan penguasaan orientasi pesaing dan orientasi pelanggan, UKM Sentra di Kabupaten Malang akan mampu meningkatkan orientasi bisnisnya dengan lebih mengutamakan pada perspektif pelanggan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin kuat kemampuan UKM Sentra dalam memahami pelanggan maka mereka akan mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan, baik dalam bentuk pemberian produk yang berkualitas, produk yang mempunyai keunikan maupun pemberian harga yang tepat. Terkait dengan kemampuan UKM Sentra dalam melakukan koordinasi antar fungsi yang ada pada perusahaan, mereka dapat lebih meningkatkan kemampuannya melalui penilaian pekerjaan yang dianggap paling penting agar penggunaan waktu dapat berjalan dengan optimal.

Dari hasil survey menunjukkan bahwa UKM Sentra sulit untuk menyadari dan menerapkan konsep orientasi pasar disebabkan karena beberapa alasan, yaitu; 1) informasi tentang keberadaan produk masih sangat sulit diketahui oleh pelanggan, 2) pemilik merasa sulit untuk mencari aktivitas yang unik karena adanya persamaan karakteristik produk, 3) beberapa produk yang dihasilkan oleh UKM sudah dipesan oleh perusahaan dengan skala yang lebih besar untuk dijadikan bahan baku, 4) pemilik usaha merasa sulit untuk mengembangkan variasi produk karena keterbatasan biaya dan kemampuan, dan 5) harga bahan baku sangat fluktuatif dan terkadang langka sehingga pemilik sulit untuk menentukan biaya yang dibutuhkan untuk kegiatan produksi.

Selain itu, lokasi yang kurang mendukung juga dianggap sebagai faktor yang mempengaruhi sulitnya UKM Sentra di Kabupaten Malang untuk menerapkan orientasi pasar. Dampak yang ditimbulkan dengan kesulitan UKM Sentra dalam menerapkan orientasi pasar adalah mereka sulit untuk



memasarkan produk yang dihasilkan. Meskipun demikian, beberapa pemilik usaha selalu berusaha untuk menghasilkan produk-produk yang sesuai dengan minat pasar melalui produk yang variatif dengan menonjolkan kekhasan disain. Hasil survey di lapangan juga menunjukkan bahwa beberapa UKM Sentra di Kabupaten Malang merasa sulit untuk mengembangkan produk baru dan membandingkan produk yang dihasilkan dengan produk pesaing. Kesamaan karakteristik produk dianggap sebagai faktor yang menyebabkan mereka sulit untuk mengembangkan produk baru dan membandingkan produk pesaing.

## (2) Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan merupakan cerminan perilaku pemilik atau pengelola usaha dalam gaya, praktik dan metode pengambilan resiko untuk memastikan operasi usaha telah dijalankan sesuai dengan yang telah direncanakan. Orientasi kewirausahaan pada penelitian ini digambarkan melalui 3 indikator, yaitu perilaku inovatif, perilaku proaktif dan pengambilan resiko. Adapun kajian orientasi kewirausahaan yang dikuasai UKM Sentra berdasarkan perbandingan antara *factor loading* dengan rerata (*mean*) dapat disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 5.19**

### **Factor Loading Dan Rerata Variabel Orientasi Kewirausahaan**

Indikator	Factor Loading		Nilai rerata
	Koefisien	Sig. p	
Perilaku Inovatif ( $X_{2,1}$ )	0,660	FIX	3,85
Perilaku Proaktif ( $X_{2,2}$ )	<b>0,784</b>	0.000	3,83
Pengambilan Resiko ( $X_{2,3}$ )	0,597	0.000	<b>3,88</b>

Sumber : Lampiran 3 dan 10



Kajian dalam Tabel 5.19 menemukan bahwa kemampuan dan kemauan untuk berinovasi, berani mengambil risiko, serta kemampuan dalam mengembangkan sikap proaktif telah dikonfirmasi sebagai serangkaian pelaksanaan orientasi kewirausahaan, karena semua indikator memiliki *factor loading* yang signifikan ( $p < 0.05$ ). Orientasi kewirausahaan yang dilaksanakan seperti ini merupakan kapabilitas organisasi yang khas bagi UKM untuk meraih keunggulan kompetitif. Temuan penelitian ini mempertegas konsepsi orientasi kewirausahaan sebagaimana yang telah dimodelkan oleh Miller (1983), Covin dan Slevin (1991), Lumpkin dan Dess (1996), serta Wiklund (1999).

Informasi lain yang dapat disampaikan dari Tabel 5.20 adalah perilaku proaktif merupakan faktor yang mampu memberikan kontribusi terbesar dalam membentuk orientasi kewirausahaan dengan nilai *factor loading* sebesar 0,784. Sedangkan peran berikutnya ditentukan oleh perilaku inovatif dengan nilai *factor loading* sebesar 0,660 dan pengambilan resiko dengan nilai *factor loading* sebesar 0,597. Hasil ini memberikan gambaran bagi UKM Sentra bahwa untuk meningkatkan orientasi kewirausahaan, mereka dapat mengedepankan perilaku yang berorientasi pada sikap proaktif melalui peningkatan frekuensi pengenalan produk baru, meningkatkan kemampuan dalam mengantisipasi pesaing serta meningkatkan kemampuan dalam menghadapi perubahan lingkungan. Selain itu, UKM Sentra yang ada di Kabupaten Malang juga harus memperhatikan perilaku yang menekankan pada peningkatan kemampuan inovatif serta berani mengambil resiko.

Melalui upaya-upaya peningkatan perilaku proaktif yang berlandaskan pada perilaku yang ditunjukkan oleh pesaing, maka UKM Sentra dapat melakukan upaya untuk menjual produk yang belum pernah ditawarkan oleh pesaing. Selain itu, UKM Sentra seharusnya berusaha untuk menghindari secara



langsung terhadap pesaing yang mempunyai kemampuan yang lebih baik daripada dirinya. Pengurangan produk yang sudah kurang produktif, dalam artian produk hanya mampu memberikan kontribusi yang rendah terhadap penjualan, juga perlu dilakukan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dalam menjalankan kegiatan operasional, sehingga UKM Sentra hanya menawarkan produk yang memang diminati oleh pelanggan.

Keberanian para pengelola UKM Sentra dalam mengambil risiko merupakan peran pendukung dalam menerapkan perilaku inovatif maupun perilaku proaktif. Kurangnya UKM Sentra dalam mengambil suatu resiko akan melemahkan kemampuan mereka didalam melaksanakan perilaku inovatif dan perilaku proaktif. Keberanian UKM Sentra dalam mengambil resiko akan menyebabkan mereka mampu bertindak secara cepat untuk menangkap peluang-peluang yang ada dalam lingkungan yang tidak pasti. Selanjutnya, UKM Sentra juga akan lebih berani dalam melakukan eksploitasi peluang-peluang tersebut sehingga akan memperkuat posisi tawar mereka di pasar.

Besarnya peran yang ditunjukkan oleh perilaku proaktif dalam menentukan orientasi kewirausahaan, secara faktual ternyata mempunyai hasil yang berbeda. Hal ini ditunjukkan oleh nilai rerata dari dimensi yang membentuk orientasi kewirausahaan, dimana pengambilan resiko ternyata mempunyai nilai rerata terbesar dibandingkan dengan dimensi yang lainnya. Berdasarkan Tabel 5.20, nilai rerata yang ada pada dimensi pengambilan resiko adalah sebesar 3,88, sedangkan perilaku proaktif mempunyai nilai rerata sebesar 3,83. Kontradiksi hasil temuan ini menunjukkan bahwa peran penting dari perilaku proaktif dalam membentuk orientasi kewirausahaan masih kurang dilaksanakan dengan baik dan cenderung melakukan upaya-upaya yang hanya sekedar mampu untuk bertahan pada lingkungan yang selalu berubah.



Disatu sisi, rerata yang dimiliki oleh perilaku inovatif ternyata mempunyai nilai yang lebih besar dibandingkan dengan perilaku proaktif. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menghadapi perubahan lingkungan, UKM Sentra telah berusaha untuk meningkatkan varian dari produk yang dihasilkan, meskipun hanya sedikit melakukan perubahan produk. Dengan demikian, upaya-upaya yang telah dilakukan dapat dijadikan sebagai dasar pembelajaran bagi UKM Sentra yang ada di Kabupaten Malang agar pada masa mendatang dapat lebih bersikap proaktif dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Secara faktual, temuan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beberapa responden tidak melaksanakan inovasi pada produk yang dihasilkan. Pada Tabel 5.6 ditunjukkan bahwa sebesar 6,4 % responden menganggap bahwa inovasi produk dianggap sebagai hal yang tidak terlalu penting. Hal ini tentu cukup kontradiktif jika melihat kenyataan bahwa inovasi produk merupakan langkah yang sangat strategis dalam menciptakan keunggulan bersaing. Inovasi produk merupakan bagian dari kegiatan pemasaran UKM yang akan menentukan kesuksesan usaha. Perusahaan yang melakukan tindakan inovasi dalam menghasilkan produk (produk lama maupun produk baru), perbaikan kualitas produk, dan proses pembuatan produk dapat dipastikan akan mencapai pangsa pasar yang tersedia. Oleh karena itu, pengelola UKM Sentra di Kabupaten Malang harus selalu melakukan inovasi-inovasi dengan lebih menekankan pada produk yang diminati oleh pasar serta dengan menonjolkan kekhasan desain produknya.

Selain itu, pada Tabel 5.3 ditunjukkan bahwa mayoritas jenjang terakhir dari responden adalah SMP dan SMA. Jenjang pendidikan terakhir yang dimiliki responden juga mendorong kemampuan mereka dalam menerapkan perilaku inovatif dan proaktif. Meskipun dalam mengelola usaha sangat ditunjang oleh faktor pengalaman, tetapi faktor pendidikan yang rendah menyebabkan mereka



sulit untuk mengembangkan usaha, khususnya dalam menunjukkan perilaku inovatif dan proaktif. Oleh karena itu, pemilik atau pengelola UKM Sentra di Kabupaten Malang harus lebih meningkatkan kemampuan dalam menunjukkan perilaku ini dengan mengikuti beberapa kegiatan yang dapat mendorong dan meningkatkan kemampuan mereka dalam menunjukkan perilaku inovatif dan proaktif. Dalam upaya untuk meningkatkan perilaku inovatif dan proaktif, maka pemilik atau pengelola UKM dapat mengembangkan kemampuan. Secara teknis, beberapa upaya yang dapat dilakukan oleh UKM Sentra di Kabupaten Malang dalam mengembangkan kemampuan adalah; (1) Membentuk badan pembina dan pelatih UKM yang terdiri dari unsur lembaga pendidikan dan pelatihan, asosiasi-asosiasi dan perusahaan-perusahaan besar, (2) Menyelenggarakan pelatihan budaya usaha dan kewirausahaan serta bimbingan teknis dalam mengelola usaha, (3) Memasyarakatkan kewirausahaan, termasuk memperluas jaringan, (4) Melakukan studi banding secara terprogram dengan UKM lain.

Dengan demikian, evaluasi dari UKM Sentra dalam menjalankan aktivitas usaha harus lebih diarahkan pada upaya untuk terus melakukan inovasi produk dimasa datang karena indikator sukses tidaknya suatu produk di pasaran antara lain adalah seberapa jauh tumbuhnya minat beli, prioritas produk yang dibeli, dan keputusan konsumen untuk membeli varian produk tersebut di waktu lain.

### **(3) Fleksibilitas Strategi**

Fleksibilitas strategi dalam penelitian ini dimaknai sebagai upaya yang dilakukan oleh UKM Sentra dalam menjalankan aktivitas bisnis secara lebih fleksibel dengan memperhatikan faktor dinamisasi lingkungan sehingga dapat menghasilkan beberapa keputusan yang strategis. Fleksibilitas strategi pada penelitian ini digambarkan melalui 3 indikator, yaitu perhatian, *Assessment* dan tindakan. Dari hasil wawancara mengindikasikan bahwa proses pelaksanaan



aktivitas dari UKM tidak terlalu memperhatikan faktor lingkungan dan cenderung informal. Dengan kata lain, proses pelaksanaan aktivitas usaha dilakukan secara kekeluargaan serta tidak menutup kemungkinan berasal dari hasil pemikiran pemilik atau pengelola UKM. Adapun kondisi fleksibilitas strategi yang diterapkan oleh UKM Sentra dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5.20

**Factor Loading Dan Rerata Variabel Fleksibilitas Strategi**

Indikator	Factor Loading		Nilai rerata
	Koefisien	Sig. p	
Perhatian ( $Y_{1,1}$ )	0,607	FIX	<b>3,89</b>
Assessment ( $Y_{1,2}$ )	0,596	0.000	3,86
Tindakan ( $Y_{1,3}$ )	<b>0,706</b>	0.000	3,77

Sumber : Lampiran 3 dan 10

Hasil kajian dalam Tabel 5.20 diatas memberikan petunjuk bahwa praktek-praktek bisnis melalui penerapan fleksibilitas dalam memberikan perhatian, *Assessment* maupun fleksibilitas dalam melakukan suatu tindakan telah dikonfirmasi sebagai indikator yang membentuk fleksibilitas strategi. Hal ini ditunjukkan dari Tabel 5.20 bahwa semua indikator yang menentukan fleksibilitas strategi memiliki *factor loading* yang signifikan ( $p < 0.05$ ). Penerapan fleksibilitas strategi ini memiliki potensi yang strategis dalam upaya UKM Sentra memasuki suatu pasar atau menghadapi pasar yang sangat kompetitif. Konsepsi fleksibilitas strategi ini memperkuat model yang telah dikemukakan oleh Shimizu dan Hitt (2004).

Hasil kajian selanjutnya menunjukkan bahwa dalam membentuk fleksibilitas strategi UKM Sentra lebih menekankan pada proses melakukan tindakan, dimana indikator ini mempunyai nilai *factor loading* terbesar, yaitu 0,706. Dimensi ini dilanjutkan dengan pemberian perhatian dengan nilai *factor*



loading sebesar 0,607 dan dimensi *Assessment* dengan nilai *factor loading* sebesar 0,596. Hasil ini menggambarkan bahwa upaya yang dilakukan oleh UKM Sentra dalam mengambil tindakan mempunyai peranan yang paling penting untuk mengungguli tindakan yang dilakukan oleh para pesaing. Temuan ini sejalan dengan karakteristik dari UKM Sentra yang sebagian besar sudah menjalankan usaha cukup lama. Dari Tabel 5.3 digambarkan bahwa sebanyak 55,2 % UKM Sentra yang dijadikan sebagai responden sudah menjalankan usaha lebih dari 10 tahun. Lamanya usaha dalam beroperasi membuktikan bahwa UKM Sentra mampu menghadapi tantangan lingkungan yang selalu mengalami perubahan. Berdasarkan hal tersebut dapat dinyatakan bahwa kemampuan dari pemilik atau pengelola usaha dalam mengambil suatu tindakan sebagai dasar dalam menentukan orientasi bisnis merupakan faktor kritis dalam menghadapi lingkungan yang selalu berubah.

Meskipun demikian, kemampuan UKM Sentra dalam mengambil tindakan memperoleh tanggapan yang paling rendah dengan nilai rerata sebesar 3,77. Sedangkan kemampuan pemilik atau pengelola dalam memberikan perhatian mempunyai nilai rerata sebesar 3,89 dan *Assessment* mampu menghasilkan nilai rerata sebesar 3,86. Temuan ini memberikan makna bahwa penerapan tindakan dari UKM Sentra masih kurang tepat sehingga berdampak pada lemahnya orientasi bisnis dari UKM Sentra. Terkait dengan temuan bahwa nilai rerata yang dihasilkan oleh kemampuan UKM Sentra dalam memberikan perhatian, kondisi ini menggambarkan bahwa perhatian mempunyai peranan yang sangat penting dalam menjalankan kegiatan usaha. Dalam konteks ini, keputusan bisnis yang diambil dapat dilakukan dengan berdasarkan pada pengalaman yang dimiliki oleh pemilik atau pengelola usaha. Artinya, sejauh mana suatu peluang dapat diambil dan mampu menghasilkan keuntungan



sangat tergantung dari tingkat pengalaman yang dimiliki oleh pemilik atau pengelola.

Berdasarkan hasil temuan tersebut, prasyarat yang mungkin diperlukan oleh UKM Sentra dalam mensukseskan penerapan fleksibilitas strategi, khususnya dalam upaya untuk meningkatkan aspek tindakan, adalah mencari sumber-sumber pembiayaan yang dapat digunakan sebagai langkah selanjutnya dalam mengembangkan usaha. Kemampuan UKM Sentra dalam mengakses sumber-sumber keuangan akan berdampak pada kemudahan mereka didalam meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan, meningkatkan kapasitas produksi, serta memperluas ruang lingkup pemasaran produk. Selain itu, UKM Sentra perlu meningkatkan kemampuan dan ketrampilan dari karyawan yang mengarahkan kegiatan produksi sehingga dapat dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien.

#### (4) Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan dalam penelitian ini dimaknai sebagai hasil usaha yang dapat dicapai oleh UKM Sentra berdasarkan aspek tingkat keuntungan, tingkat penjualan dan modal usaha. Kinerja perusahaan pada penelitian ini digambarkan melalui 3 indikator, yaitu tingkat keuntungan, tingkat penjualan dan modal usaha. Adapun hasil kajian variabel kinerja perusahaan yang dimiliki oleh UKM Sentra disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 5.21**

#### **Factor Loading Dan Rerata Variabel Kinerja Perusahaan**

Indikator	Factor Loading		Nilai rerata
	Koefisien	Sig. p	
Keuntungan (Y <sub>2.1</sub> )	0,807	FIX	3,88
Penjualan (Y <sub>2.2</sub> )	0,718	0.000	3,78
Modal Usaha (Y <sub>2.3</sub> )	0,565	0.000	3,85

Sumber : Lampiran 3 dan 10



Kinerja usaha yang dicapai oleh UKM Sentra sesuai dengan hasil kajian disajikan dalam Tabel 5.21, menunjukkan bahwa indikator keuntungan, penjualan dan modal usaha merupakan ukuran yang bermakna dalam kinerja perusahaan. Hal ini ditunjukkan dari nilai *factor loading* masing-masing indikator yang menentukan kinerja perusahaan memiliki nilai  $p$  dibawah 0,05 ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan pada UKM Sentra di Kabupaten Malang didukung oleh tingkat keuntungan, tingkat penjualan dan modal usaha.

Kajian lebih lanjut dari Tabel 5.21 menunjukkan bahwa pencapaian tingkat keuntungan memperoleh nilai *factor loading* tertinggi dalam kinerja perusahaan, yaitu sebesar 0,807. Selanjutnya tingkat penjualan mempunyai nilai *factor loading* sebesar 0,718 dan modal usaha memiliki nilai *factor loading* sebesar 0,565. Hasil kajian tersebut menunjukkan bahwa modal usaha mempunyai peranan yang paling kecil dalam menentukan kinerja perusahaan.

Temuan ini menunjukkan hasil utama yang harus dicapai oleh UKM Sentra adalah meningkatkan keuntungan usaha. Kondisi ini mengindikasikan bahwa secara konseptual tercapainya target keuntungan merupakan pencapaian terpenting dalam kinerja perusahaan.

Hasil yang diperoleh dari penilaian *factor loading* ternyata sejalan dengan persepsi dari pemilik atau pengelola UKM Sentra, dimana mereka mempersepsikan ukuran pencapaian kinerja perusahaan didasarkan dari tingkat keuntungan yang dicapai. Hal ini ditunjukkan dari nilai rerata yang dimiliki oleh dimensi keuntungan, yaitu sebesar 3,88. Selain itu, penelitian ini juga menghasilkan temuan bahwa persepsi dari pemilik atau pengelola UKM Sentra dalam menilai kinerja perusahaan adalah kemampuan dari UKM untuk menambah modal usaha. Nilai rerata yang ditunjukkan pada komponen ini adalah sebesar 3,85. Temuan ini mengindikasikan bahwa modal usaha



merupakan faktor yang sangat penting bagi UKM Sentra dalam menjalankan aktivitas usaha. Meskipun demikian, kondisi kontradiktif dihadapi oleh UKM Sentra, dimana mereka justru kesulitan dalam mencari sumber-sumber modal usaha. Oleh karena itu, dengan keterbatasan yang dimiliki oleh UKM Sentra, maka perlu adanya campur tangan dari pihak lain yang dapat memberikan kemudahan bagi UKM Sentra dalam memperoleh modal usaha, seperti pihak pemerintah daerah maupun lembaga-lembaga pembiayaan maupun perbankan.

### **5.8.1. Hubungan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini memberi makna bahwa semakin baik orientasi pasar yang dimiliki oleh UKM Sentra, seperti orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi maka semakin kuat kinerja perusahaan. Dengan semakin kuatnya orientasi pasar yang dimiliki oleh UKM Sentra, maka perusahaan mempunyai kemampuan dalam memilih dan menerapkan bentuk orientasi yang akan dilakukan sehingga akan menentukan kesuksesan usaha.

Temuan ini memberikan gambaran bahwa UKM Sentra di Kabupaten Malang telah melakukan upaya-upaya yang baik dalam menerapkan orientasi pasar yang digunakan sebagai landasan dalam menyusun strategi bisnis. Melalui proses tersebut, maka UKM Sentra terbukti mampu menerapkan orientasi pasar dengan tepat untuk merespon ancaman dan peluang dari lingkungan bisnis yang selalu berubah sehingga memperoleh posisi unggul dalam persaingan. Beberapa perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis, seperti perubahan kebutuhan pelanggan, perubahan perilaku yang ditunjukkan oleh pesaing serta kemampuan



UKM Sentra dalam mengelola kondisi internal, merupakan faktor yang akan menentukan kinerja perusahaan.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Narver dan Slater (1990); Harris (2001); Sin, *et al.* (2005); Kirca, *et al.* (2005); Panigyrakis (2007); Kanagasabai (2008); Kumar, *et al.* (2011); Raju, *et al.* (2011), bahwa orientasi pasar berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Narver dan Slater (1990) dalam penelitiannya mengeksplorasi peran dari orientasi pasar bagi pencapaian kinerja perusahaan pada 140 *Strategic Business Unit* (SBU) di negara barat. Hasil kajian yang dilakukan oleh Narver dan Slater (1990) membuktikan bahwa orientasi pasar yang diterapkan oleh perusahaan mampu menghasilkan kinerja. Selanjutnya dijelaskan bahwa ukuran yang digunakan untuk mengidentifikasi kinerja adalah tingkat keuntungan yang diperoleh perusahaan. Oleh karena itu, dijelaskan bahwa orientasi pasar merupakan faktor yang akan menentukan perolehan tingkat keuntungan perusahaan. Temuan lain yang dihasilkan dari penelitian ini adalah faktor budaya yang ada pada perusahaan ternyata dianggap sebagai komponen penting yang akan menentukan tingkat pertumbuhan dan selanjutnya akan berdampak pada tingkat keuntungan yang diperoleh. Selanjutnya dijelaskan bahwa tingkat pertumbuhan pasar merupakan bentuk representatif dari peluang perusahaan dalam memperoleh keuntungan, oleh karena itu perusahaan dengan tingkat adaptasi rendah akan menghasilkan tingkat pertumbuhan pasar yang rendah sehingga keuntungan yang diperoleh juga akan berkurang.

Hasil kajian empiris yang dilakukan oleh Harris (2001) memperoleh hasil bahwa ketika ukuran kinerja bersifat subyektif, maka hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan sangat tergantung dari kondisi lingkungan yang dihadapi. Pada penelitian ini, subyektifitas pengukuran kinerja terjadi ketika



peneliti menggunakan faktor kemudahan perusahaan didalam memasuki suatu pasar dan kemampuan daya beli dari konsumen. Hasil kajian tersebut mempunyai persamaan dengan penelitian ini, dimana ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan bersifat subyektif. Pada penelitian ini, memang kinerja perusahaan diukur dari tingkat penjualan, tingkat keuntungan dan modal usaha, tetapi proses pengumpulan data dilakukan berdasarkan persepsi responden. Meskipun demikian, studi yang dilakukan oleh Harris (2001) menemukan bahwa ketika kinerja perusahaan diukur secara obyektif, maka orientasi pasar hanya berhubungan secara positif dengan tingkat pertumbuhan penjualan karena tingginya tingkat intensitas persaingan dan orientasi pasar hanya berkaitan dengan keuntungan ketika tingkat perubahan lingkungan rendah.

Hasil studi empiris yang dilakukan oleh Sin, *et al.* (2005) menemukan bahwa orientasi pasar berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja industri hotel yang ada di Asia. Meskipun hasil studi ini mempunyai temuan yang sama dengan penelitian yang telah dilakukan, tetapi terdapat perbedaan dalam obyek yang digunakan. Dalam penelitiannya, Sin, *et al.* (2005) menggunakan obyek penelitian pada industri hotel yang ada di Asia, sementara penelitian ini menggunakan obyek pada UKM, dimana penggunaan obyek penelitian mungkin akan menghasilkan temuan yang berbeda karena adanya perbedaan karakteristik perusahaan. Selanjutnya, studi yang dilakukan oleh Kirca, *et al.* (2005) menemukan bahwa orientasi pasar berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dengan menggunakan obyek penelitian pada dua jenis perusahaan, yaitu perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa, studi yang dilakukan oleh Kirca, *et al.* (2005) menemukan bahwa hubungan antara orientasi pasar dan kinerja mempunyai kekuatan yang lebih besar pada



perusahaan manufaktur, jika dibandingkan dengan perusahaan jasa. Meskipun demikian, pada penelitian ini ukuran kinerja yang digunakan bersifat subyektif, karena peneliti menggunakan perspektif budaya.

Hasil studi yang dilakukan oleh Panigrakis (2007); Kanagasabai (2008) mempunyai temuan yang sama, dimana orientasi pasar berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Meskipun demikian, perbedaan penggunaan obyek penelitian dan dimensi yang digunakan untuk mengukur orientasi pasar menjadi faktor pembeda antara kedua penelitian tersebut dengan penelitian yang telah dilakukan. Dalam penelitiannya, Panigrakis (2007); Kanagasabai (2008) menggunakan perspektif perilaku, sebagaimana yang dikonsepsikan oleh Kohli dan Jawroski (1990), meliputi *Intelligence Generation*, *Intelligence Dissemination*, dan *Responsiveness*. Terlepas dari perbedaan tersebut, penelitian yang telah dilakukan mampu mengkonfirmasi hasil studi empiris sebelumnya, bahwa orientasi pasar berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Identifikasi konsep orientasi pasar yang dilakukan oleh UKM Sentra berkaitan dengan pencapaian kinerja perusahaan dapat dikaji melalui indikator-indikator yang digunakan. Dari hasil analisis deskriptif ditunjukkan bahwa orientasi pesaing dan orientasi pelanggan dianggap sebagai komponen yang sangat penting bagi UKM Sentra. Disatu sisi, dalam mencapai kinerja perusahaan, UKM Sentra menganggap bahwa perolehan keuntungan dan modal usaha merupakan faktor yang dianggap cukup penting. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa kekuatan UKM Sentra dalam menerapkan orientasi pasar yang cenderung ditentukan oleh orientasi pesaing dan orientasi pelanggan, akan mendorong perusahaan untuk mencapai tingkat keuntungan yang diharapkan dan mereka akan berusaha untuk mencari modal usaha. Indikasi dari temuan ini



dapat dilihat dari persepsi UKM Sentra dalam memahami orientasi pesaing dan orientasi pelanggan, dimana mereka cenderung untuk membandingkan produk yang dihasilkan dengan produk pesaing dan selanjutnya dari hasil perbandingan tersebut mereka berusaha untuk memberikan nilai tambah pada produk yang dihasilkan melalui rekayasa modifikasi produk.

Secara konseptual, orientasi pesaing dan orientasi pelanggan mampu berperan sangat penting dalam menentukan orientasi pasar. Hal ini dapat dilihat dari nilai *factor loading*, dimana orientasi pesaing dan orientasi pelanggan merupakan pembentuk utama dari penerapan orientasi pasar. Oleh karena itu konsepsi ini seharusnya mengarahkan perusahaan untuk mampu menerapkan kegiatan bisnis yang berorientasi pasar dengan menekankan pada pemahaman kepada pelanggan melalui pemberian nilai lebih pada produk yang ditawarkan.

Meskipun demikian, perbedaan yang dimiliki oleh setiap perusahaan dalam menerapkan orientasi pasar pada kenyataannya sangat berbeda, sehingga UKM mungkin diindikasikan belum mampu untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan dari konsepsi orientasi pasar, baik dalam memahami orientasi pesaing maupun orientasi pelanggan. Temuan ini memberikan penekanan penting bahwa tidak semua perusahaan mampu memahami konsep orientasi pasar, sehingga pencapaian kinerja yang unggul mungkin ditentukan oleh faktor yang lain. Oleh karena itu perlu dilakukan pemeriksaan lebih lanjut tentang domain dari orientasi pasar yang memungkinkan pencapaian kinerja yang unggul pada konteks UKM.

Penjelasan diatas memberikan petunjuk penting bagi UKM Sentra di Kabupaten Malang bahwa pemahaman tentang orientasi pasar yang baik merupakan komponen inti dalam pencapaian kinerja yang unggul. Oleh karena itu, peningkatan kesadaran dari UKM Sentra terhadap konsepsi orientasi pasar seharusnya menjadi penekanan utama untuk dikembangkan dalam rangka untuk menghasilkan kinerja yang unggul. Hal ini sejalan dengan hasil studi yang



dilakukan oleh Mamat dan Ismail (2011) bahwa komponen orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi merupakan konstruk utama dalam membentuk orientasi pasar pada UKM, sehingga kemampuan UKM Sentra dalam memahami konsepsi orientasi pasar harus dipertahankan, serta berupaya untuk ditingkatkan dalam rangka untuk mencapai kinerja yang unggul.

### **5.8.2. Hubungan Antara Orientasi Kewirausahaan Dengan Kinerja**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini memberi makna bahwa semakin baik orientasi kewirausahaan yang dimiliki oleh UKM Sentra, seperti perilaku inovatif, perilaku proaktif dan pengambilan resiko, maka pencapaian kinerja perusahaan juga akan semakin baik. Dengan orientasi kewirausahaan yang semakin kuat maka akan membantu perusahaan dalam menciptakan ide baru, membuka peluang untuk melakukan penetrasi pasar dan melakukan percobaan meskipun beresiko, sehingga pada akhirnya dapat menjadi pemimpin pasar dengan melaksanakan strategi dan tujuan jangka panjang. Temuan ini memberikan gambaran bahwa UKM Sentra di Kabupaten Malang telah melakukan upaya penerapan orientasi kewirausahaan sebagai landasan dalam menjalankan aktivitas bisnis. Melalui proses tersebut, UKM Sentra terbukti mampu merespons perubahan lingkungan melalui penerapan orientasi kewirausahaan yang baik sehingga mampu bertahan.

Temuan yang dihasilkan dalam penelitian ini konsisten dengan konsepsi dari Miller (1983), serta Covin dan Slevin (1989) bahwa orientasi kewirausahaan yang terkait dengan perilaku inovatif, perilaku proaktif dan keberanian mengambil risiko mampu meningkatkan kinerja usaha. Demikian juga, hasil penelitian ini mendukung temuan empiris dari Bacherer dan Maurer (1997), Vitale, *et al.* (2002), Nelson dan Coulthard (2005), Kaya dan Agca (2006), Avlonitis dan



Salavou (2007) serta Suci (2008) yang menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan. Peneliti lainnya, Lee dan Tsang (2001) dan Ferreira dan Azevedo (2007) menyampaikan hasil temuannya bahwa kemampuan kewirausahaan yang tercermin dari perilaku pengelola sebagai determinan penting dalam meningkatkan pertumbuhan usaha.

Identifikasi konsep orientasi kewirausahaan berkaitan dengan pencapaian kinerja perusahaan dapat dikaji melalui indikator-indikator yang digunakan. Dari hasil analisis deskriptif ditunjukkan bahwa pengambilan resiko merupakan komponen utama yang menentukan orientasi kewirausahaan. Covin dan Slevin (1989; 77) berpendapat bahwa lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan tidak stagnan, sehingga tidak secara esensial akan menghasilkan kinerja yang superior, bahkan memungkinkan akan menghasilkan resiko bagi perusahaan. Selanjutnya, Miller (1983) berpendapat bahwa dengan orientasi kewirausahaan maka wirausaha akan menunjukkan eksistensinya dalam bentuk keberanian dalam mengambil resiko, melakukan perubahan dan mengeksploitasi perilaku inovatif untuk memperoleh keunggulan bersaing. Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa resiko yang mungkin diterima oleh perusahaan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan perubahan lingkungan. Oleh karena itu, kekuatan UKM Sentra dalam mengambil resiko akan mendorong perusahaan untuk bekerja dengan lebih keras sehingga tingkat keuntungan dapat dicapai.

Temuan lain yang dianggap cukup penting dari hasil penelitian ini adalah perilaku proaktif menjadi penentu orientasi kewirausahaan yang paling lemah. Hal ini dapat dilihat dari nilai *factor loading*, dimana perilaku proaktif merupakan pembentuk utama dari penerapan orientasi kewirausahaan. Temuan ini berbeda dengan pendapat dari Lumpkin dan Dess (1996; 146), yang menyatakan bahwa perilaku proaktif mungkin menjadi dimensi yang sangat



penting bagi orientasi kewirausahaan karena perilaku proaktif dapat dianggap sebagai kemampuan seseorang dalam menunjukkan visi ke depan yang akan menunjukkan perilaku inovatif dan aktivitas dari wirausaha. Selanjutnya dijelaskan bahwa perilaku proaktif merupakan komponen yang berkaitan dengan identifikasi peluang pasar, dimana kemampuan wirausaha dalam mengidentifikasi peluang pasar merupakan kegiatan yang akan mempertajam lingkungan karena berpotensi dapat menciptakan permintaan. Studi yang dilakukan oleh Kraus, *et al.* (2012) membuktikan bahwa perilaku proaktif menjadi determinan utama yang membentuk orientasi kewirausahaan. Oleh karena itu, perilaku proaktif perusahaan akan mencari sumberdaya yang spesifik dan bermanfaat untuk menggerakkan keunggulan bersaing. Temuan ini juga kontradiktif dengan hasil studi yang dilakukan oleh Frank, *et al.* (2010) yang menyatakan bahwa dampak dari orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan dapat dijelaskan melalui kenyataan bahwa dinamisasi lingkungan akan menyebabkan timbulnya peluang bagi perusahaan sehingga perusahaan memerlukan tambahan modal, dan hal itu akan mendorong perusahaan untuk menunjukkan perilaku proaktif dan inovatif.

Wirausaha dengan perilaku proaktif yang kuat akan bersikap oportunistis, atau mereka akan berusaha untuk merealisasikan setiap peluang yang ada untuk meningkatkan pendapatan pada situasi yang spesifik. Perbedaan antara pendapat yang dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (1996) dengan kondisi faktual diduga disebabkan karena sebanyak 78,4 % UKM Sentra di Kabupaten Malang (Tabel 5.3) mempunyai jumlah karyawan kurang dari 10 orang. Minimnya jumlah karyawan yang dimiliki oleh UKM Sentra menyebabkan fokus kinerja hanya pada upaya untuk memproduksi barang, sementara mereka dituntut dapat bertahan di tengah lingkungan yang selalu berubah. Dengan demikian dapat



dikatakan bahwa kondisi ini menyebabkan perilaku proaktif dari UKM Sentra menjadi kurang terfokus sehingga dapat menghambat munculnya gagasan-gagasan baru, serta berpotensi untuk menghambat orientasi materi yang memaksimalkan peluang bisnis.

### 5.8.3. Hubungan Antara Orientasi Pasar Dengan Kinerja Melalui Fleksibilitas Strategi

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui mediasi fleksibilitas strategi. Dalam model mediasi ini, fleksibilitas strategi memediasi pengaruh dari orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan secara parsial (*partial mediation*). Sifat dari mediasi fleksibilitas strategi terhadap pengaruh antara orientasi pasar pada kinerja perusahaan dapat dilihat dari dampak langsung dari hubungan yang terjadi antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan. Dari gambar 5.2 menunjukkan bahwa hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan adalah signifikan. Berdasarkan model mediasi tersebut, maka dapat dikatakan bahwa fleksibilitas strategi berperan sebagai mediator kunci dari hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan. Hasil ini memberi makna bahwa peningkatan orientasi pasar akan menyebabkan peningkatan kinerja perusahaan, selain itu peningkatan orientasi pasar akan ikut berperan dalam menentukan penerapan fleksibilitas strategi dari UKM Sentra di Kabupaten Malang.

Meskipun demikian, jika melihat besarnya nilai koefisien jalur dari hubungan langsung antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan mampu menghasilkan nilai koefisien sebesar 0,326 (Tabel 5.17). Di satu sisi, hubungan tidak langsung antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan melalui



fleksibilitas strategi mempunyai nilai koefisien jalur sebesar  $0,44 \times 0,34 = 0,152$

(Gambar 5.2). Hasil ini menunjukkan bahwa besarnya nilai koefisien pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa variabel fleksibilitas strategi dapat memediasi pengaruh dari orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan, akan tetapi peran mediasinya kecil jika dibandingkan dengan pengaruh secara langsung dari orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Kami menduga bahwa kecil peran fleksibilitas strategi dalam memediasi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja disebabkan karena UKM lemah dalam mengakses sumberdaya keuangan serta mereka tidak mempunyai tata pamong yang kuat. Akibatnya, kelemahan tersebut berdampak pada ketidakmampuan UKM dalam mengembangkan pasar serta penyelesaian tugas selalu dilakukan berdasarkan rutinitas.

Jika didasarkan dari analisis ini, sepertinya perusahaan tidak perlu memiliki fleksibilitas strategi karena pada kenyataannya nilai koefisien yang dihasilkan dari mediasi tersebut lebih kecil jika dibandingkan dengan hubungan langsung dari orientasi pasar dengan kinerja perusahaan. Namun, dari beberapa hasil studi empiris menunjukkan bahwa peran dari fleksibilitas strategi sangat penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan, khususnya ketika mereka harus menghadapi lingkungan yang selalu berubah. Oleh karena itu, dengan tidak memandang peran yang diberikan oleh fleksibilitas strategi dalam memediasi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja, maka seharusnya perusahaan tetap harus memperhatikan variabel ini.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa selain berhubungan secara langsung dengan kinerja perusahaan, orientasi pasar juga berhubungan secara tidak langsung dengan kinerja perusahaan melalui mediasi fleksibilitas strategi.

Temuan ini memperkuat pernyataan dari Gima (1996); Han, Kim, dan Srivastava



(1998); Baron dan Kenny, (1986) dalam Morgan dan Strong (1998); Johnson, *et al.* (2003); Raju, *et al.* (2011) bahwa hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan dapat dimediasi oleh variabel lain. Turbulensi lingkungan makro dianggap sebagai variabel yang penting, sehingga hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan perlu adanya variabel mediasi (Johnson, *et al.* 2003). Oleh karena itu, dinamisasi yang ada pada pasar menuntut perusahaan untuk mengimplementasikan strategi secara fleksibel untuk mendapatkan keunggulan bersaing (Supara, *et al.*, 2007). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peran mediasi dari hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan menjadi faktor kritis dari adanya dinamika yang ada pada lingkungan.

Secara empiris, temuan ini mendukung hasil studi yang dilakukan oleh Grewal dan Tansuhaj (2001); Johnson, *et al.* (2003); Javalgi, *et al.* (2003); Cadogan (2012) bahwa fleksibilitas yang ada pada perusahaan dibentuk dari pemahaman mereka terhadap orientasi pasar dan selanjutnya berdampak pada kinerja perusahaan. Pengembangan pemahaman dari orientasi pasar dan fleksibilitas strategi mengharuskan perusahaan untuk berperilaku proaktif (Combe, 2012), karena dalam konteks *market driving* mengharuskan perusahaan untuk mampu mempengaruhi pasar dan perilaku masyarakat yang berada pada pasar untuk meningkatkan posisi persaingan bisnis. Studi yang dilakukan oleh Ashikia (2010) menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan fokus pasar pada fleksibilitas strategi akan menghasilkan tingkat pertumbuhan penjualan yang tinggi. Dengan demikian, orientasi pasar yang membentuk fleksibilitas strategi dapat menyebabkan perusahaan akan mampu menciptakan peluang usaha sehingga dalam jangka panjang tingkat penjualan dan keuntungan yang diterima oleh perusahaan diharapkan akan mengalami peningkatan. Pada



akhirnya, peningkatan penjualan dan keuntungan yang diperoleh perusahaan, dalam jangka panjang akan mampu menciptakan keunggulan bersaing.

Secara riil, signifikansi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan melalui mediasi fleksibilitas strategi berimplikasi pada pemahaman secara komprehensif dari UKM Sentra tentang orientasi pasar akan membawa mereka pada aktivitas yang fleksibel. Artinya, ketika UKM Sentra mencoba untuk memahami dimensi orientasi pasar, misalnya orientasi pelanggan, maka mereka akan berusaha untuk memberikan nilai tambah pada produk yang dihasilkan, jika memang pemberian nilai tambah tersebut dianggap sebagai hal yang sangat penting. Demikian juga ketika UKM Sentra mencoba untuk memahami dimensi orientasi pesaing, mereka akan melihat perilaku yang ditunjukkan oleh pesaing dengan perspektif yang obyektif. Misalnya, ketika pesaing mencoba untuk meningkatkan kapasitas produksi, UKM Sentra dapat mengalokasikan pendanaan investasi melalui penambahan modal usaha yang diambilkan dari sebagian keuntungan yang diperoleh. Dalam perspektif UKM Sentra terhadap pelanggan, jika pengembangan perusahaan dianggap cukup baik, dalam artian pengembangan tersebut mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan sehingga berdampak pada kepuasan pelanggan, maka UKM Sentra harus siap menanggung konsekuensinya.

#### **5.8.4. Hubungan Antara Orientasi Kewirausahaan Dengan Kinerja Melalui Fleksibilitas Strategi**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui mediasi fleksibilitas strategi. Dalam model mediasi ini, fleksibilitas strategi



memediasi pengaruh dari orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan secara parsial (*partial mediation*). Hal ini disebabkan karena dampak langsung dari orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan adalah signifikan dalam model mediasi tersebut. Selanjutnya, hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan fleksibilitas strategi maupun kinerja perusahaan memiliki dampak langsung secara nyata. Berdasarkan model mediasi tersebut, maka dapat dikatakan bahwa fleksibilitas strategi berperan sebagai mediator kunci dari hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Hasil ini memberi makna bahwa peningkatan orientasi kewirausahaan akan menyebabkan peningkatan kinerja perusahaan, selain itu peningkatan orientasi kewirausahaan akan ikut berperan dalam menentukan penerapan fleksibilitas strategi dari UKM Sentra di Kabupaten Malang.

Meskipun demikian, jika melihat besarnya nilai koefisien jalur dari hubungan langsung antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan mampu menghasilkan nilai sebesar 0,348 (Tabel 5.17). Di satu sisi, hubungan tidak langsung antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan melalui fleksibilitas strategi mempunyai nilai koefisien jalur sebesar  $0,38 \times 0,34 = 0,130$  (Gambar 5.2). Hasil ini menunjukkan bahwa besarnya nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa variabel fleksibilitas strategi dapat memediasi pengaruh dari orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan, akan tetapi peran mediasinya kecil apabila dibandingkan dengan pengaruh secara langsung dari orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan. Kecilnya peran dari fleksibilitas strategi dalam memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja diduga disebabkan karena lemahnya budaya kerja yang dimiliki oleh UKM. Dari hasil survey di lapangan diperoleh informasi bahwa tingkat *turnover* karyawan sangat tinggi. Dengan *turnover* yang tinggi, maka pemilik



selalu memberikan arahan kepada karyawan yang baru dalam menjalankan kegiatan operasional. Hal ini berdampak pada pengembangan usaha menjadi lebih sulit karena pemilik usaha hanya terfokus pada aktivitas produksi, sementara untuk mengembangkan usaha diperlukan peran yang lebih besar dalam meningkatkan perilaku inovatif dan proaktif.

Hasil analisis ini mengindikasikan bahwa dengan peran mediasi yang kecil maka fleksibilitas strategi seharusnya tidak perlu dipertimbangkan oleh perusahaan dalam upaya untuk mencapai kinerja yang unggul. Meskipun demikian, beberapa penulis menyatakan bahwa peran fleksibilitas strategi dalam memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja dianggap sangat penting, khususnya dalam menghadapi dinamisasi lingkungan. Oleh karena itu, dengan peran yang lebih kecil maka perusahaan seharusnya tetap mempertimbangkan untuk menciptakan fleksibilitas strategi dalam upaya untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Perusahaan yang berorientasi pada kewirausahaan pada umumnya memfokuskan aktivitas usaha untuk menciptakan perubahan dalam organisasi, sehingga sumberdaya yang dimiliki dapat diberdayakan untuk memanfaatkan peluang-peluang dalam lingkungan bisnisnya (Lumpkin dan Dess, 1996). Oleh karena itu, perusahaan yang berorientasi kewirausahaan berpotensi untuk menghasilkan variasi-variasi yang lebih menguntungkan dalam jangka panjang dengan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang-peluang yang ada dalam lingkungan bisnisnya, dan selanjutnya dapat dikembangkan menjadi keunggulan bersaing melalui penerapan strategi yang telah disusun. Konsepsi ini mengarahkan perusahaan yang berorientasi pada kewirausahaan dapat mencapai kinerja usaha yang lebih besar dan berkesinambungan jika dilandasi dengan penerapan fleksibilitas strategi.



Temuan ini konsisten dengan studi yang dilakukan oleh Covin dan Slevin (1989) bahwa perusahaan-perusahaan kecil pada umumnya menggunakan berbagai strategi dalam menjalankan kegiatan usahanya untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dalam lingkungan persaingan yang ketat. Selanjutnya, Wiklund (1999) menjelaskan bahwa hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja UKM mungkin bersifat kuat karena dengan ruang lingkup yang kecil, UKM akan bersikap lebih fleksibel dalam menentukan kesuksesan usaha. Secara empiris, temuan ini relevan dengan hasil studi yang dilakukan oleh Yu (2012) bahwa fleksibilitas strategi berperan sebagai mediator hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa melalui fleksibilitas strategi UKM Sentra memainkan peranan yang sangat penting dalam memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan.

Hal yang perlu digaris bawahi dari temuan penelitian ini adalah signifikansi dan hubungan positif dari orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan melalui mediasi fleksibilitas strategi menyebabkan dinamisasi lingkungan menjadi relatif stabil, karena perusahaan mampu melakukan adaptasi terhadap lingkungan. Hal ini relevan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (2001) bahwa perilaku proaktif mampu menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan, sehingga perusahaan yang memberikan reaksi dalam bentuk perilaku proaktif akan mampu menciptakan kondisi persaingan menjadi relatif stabil dan secara relatif lingkungan tidak berubah. Selanjutnya dijelaskan bahwa rasionalisasi dalam menciptakan lingkungan yang stabil disebabkan karena perusahaan mampu melakukan adaptasi dan memberikan reaksi terhadap perubahan tersebut. Stabilitas lingkungan ini pada akhirnya akan berdampak pada kemampuan perusahaan untuk melakukan



diferensiasi dengan pesaing. Disatu sisi, orientasi kewirausahaan yang kuat akan menghasilkan kemampuan perusahaan untuk menemukan atau menutup peluang baru yang dapat membedakan dirinya dengan perusahaan lain serta mampu menciptakan keunggulan bersaing (Wiklund dan Sheperd, 2005).

Penjelasan tersebut menggambarkan bahwa dalam lingkungan yang sangat dinamis, UKM Sentra harus berusaha untuk mengembangkan fleksibilitas strategi pada perusahaan. Mereka tidak hanya sekedar berusaha untuk meningkatkan pengetahuan yang dimiliki, baik pengetahuan dari pemilik atau pengelola maupun karyawan, tetapi harus secara aktif menciptakan produk yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam memaksimalkan fleksibilitas sumber daya. Ketika perusahaan mampu menerapkan fleksibilitas dalam organisasi, maka penerapan strategi yang telah disusun seharusnya juga akan menjadi lebih fleksibel. Dengan demikian fleksibilitas organisasi tersebut akan mampu mengurangi tingkat resiko yang dapat diterima oleh perusahaan dari ancaman perubahan lingkungan serta mampu memfasilitasi signifikansi hubungan positif antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan.

Secara keseluruhan, temuan dari hasil penelitian ini dapat dinyatakan bahwa orientasi kewirausahaan merupakan suatu bentuk kemampuan yang dijadikan dasar bagi perusahaan dalam menerapkan fleksibilitas strategi, sehingga peningkatan kinerja perusahaan dapat dicapai. Oleh karena itu, penting bagi UKM Sentra di Kabupaten Malang untuk mengedepankan perilaku inovatif, perilaku proaktif dan mengembangkan sikap berani mengambil resiko untuk mengidentifikasi beberapa peluang dan tantangan yang dihadapi melalui penerapan aktivitas dengan lebih fleksibel. Melalui upaya tersebut, maka UKM Sentra dapat melaksanakan fleksibilitas strategi dengan tepat untuk memanfaatkan beberapa peluang secara optimal sehingga menghasilkan variasi kinerja perusahaan yang lebih menguntungkan dalam jangka panjang.



### 5.8.5. Hubungan Antara Fleksibilitas Strategi Dengan Kinerja Perusahaan

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa fleksibilitas strategi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini memberi makna bahwa semakin baik fleksibilitas strategi yang dimiliki oleh UKM Sentra, seperti perhatian, *Assessment*, dan tindakan, maka pencapaian kinerja perusahaan juga akan semakin baik. Dengan fleksibilitas strategi yang kuat maka akan membantu perusahaan dalam merespon perubahan lingkungan dan kemudian mengembangkan usaha untuk mencapai keunggulan bersaing (Rundh, 2012). Hal ini sejalan dengan pendapat dari Matthyssens (2005) bahwa dengan menerapkan fleksibilitas strategi maka perusahaan akan memperoleh keuntungan dalam menciptakan keunggulan bersaing dan mencapai kinerja keuangan yang baik. Selanjutnya, Robert dan Stockport (2009) mengemukakan bahwa fleksibilitas strategi dapat dijelaskan sebagai pilihan strategi yang mungkin dapat dilakukan oleh perusahaan serta kemampuan perusahaan untuk memperoleh keunggulan dari beberapa pilihan yang diambil. Temuan ini memberikan gambaran bahwa UKM Sentra di Kabupaten Malang telah melakukan upaya penerapan fleksibilitas strategi sebagai landasan untuk menciptakan kinerja yang unggul. Melalui proses tersebut, UKM Sentra terbukti mampu merespons perubahan lingkungan melalui penerapan fleksibilitas strategi yang baik sehingga mampu bertahan.

Temuan yang dihasilkan dari penelitian ini memperkuat pernyataan dari Grewal dan Tansuhaj (2001) bahwa fleksibilitas strategi yang diterapkan oleh perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerja setelah krisis yang terjadi di Asia, khususnya pada lingkungan dengan tingkat persaingan yang tinggi. Demikian juga hasil studi yang dilakukan oleh Suarez, *et al.* (1991); Sanchez (1995); Nadkarni dan Narayanan (2007), bahwa penerapan fleksibilitas strategi



dari perusahaan akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Sebagai tambahan, studi yang dilakukan oleh Nadkarni dan Narayanan (2007) memang menunjukkan pengaruh positif antara fleksibilitas strategi dan kinerja perusahaan, tetapi pengaruh positif yang ditimbulkan hanya berlaku pada lingkungan yang berubah dengan sangat cepat. Temuan selanjutnya dari studi tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas strategi dan kinerja perusahaan menunjukkan pengaruh yang negatif jika lingkungan berubah dengan lambat. Temuan ini sejalan dengan hasil studi yang dilakukan oleh Voola (2005) dimana fleksibilitas strategi yang diterapkan oleh perusahaan ternyata tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Identifikasi fleksibilitas strategi yang dilakukan oleh UKM Sentra menunjukkan bahwa dalam menjalankan kegiatan bisnis, mereka lebih banyak memberikan perhatian, khususnya pada kegiatan yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan. Meskipun demikian, dalam konteks fleksibilitas strategi, faktor sumberdaya merupakan elemen yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan demikian, sumber daya organisasi dan manusia merupakan sumber daya kunci dan mampu menggerakkan sumber daya lainnya untuk menghasilkan daya saing untuk mencapai kesuksesan usaha. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Eisenhardt dan Martin (2000); Voola (2005); Tan dan Wang (2010) bahwa dalam perspektif *Resource-Based View (RBV)*, kepemilikan sumberdaya yang superior akan menyebabkan perusahaan mampu menciptakan nilai ekonomi yang lebih baik daripada pesaing. Implikasinya, RBV akan menghasilkan keunggulan bersaing dalam jangka panjang bagi perusahaan pada situasi pasar yang dinamis. Sebaliknya, temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap budaya yang dimiliki oleh UKM Sentra dianggap sebagai komponen yang tidak terlalu penting. Oleh karena itu,



pengelola UKM Sentra harus memberikan perhatian serius pada sumber daya strategis kunci, yakni sumber daya organisasi dan manusia untuk meraih keunggulan kompetitif. Dengan kemampuan dan komitmen yang kuat untuk menggenerasi dan memanfaatkan sumber daya yang dikuasai akan menghantarkan UKM untuk meningkatkan kinerja usaha secara terus menerus.

### 5.9. Implikasi Penelitian

Model kontingensi yang dibangun dan dikembangkan dalam penelitian melalui integrasi fleksibilitas strategi sebagai variabel yang memediasi hubungan antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan terbukti secara empiris mampu mengisi celah dari seluruh *gap* penelitian yang diajukan. Hasil penelitian ini mengarahkan UKM Sentra untuk menjalankan kegiatan usaha dengan lebih fleksibel dan kemudian menentukan bentuk strategi yang akan menentukan pencapaian kinerja yang unggul dalam jangka pendek dan jangka panjang. Proses pembentukan fleksibilitas strategi dapat dilakukan melalui pemahaman UKM Sentra terhadap orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan. Pemahaman UKM Sentra tentang orientasi pasar dapat dimulai dari memahami makna penting dari pelanggan, berusaha untuk memahami perilaku yang ditunjukkan oleh pesaing serta melakukan pengelolaan terhadap kondisi internal perusahaan. Di satu sisi, pemahaman terhadap orientasi kewirausahaan mengacu pada peningkatan kemampuan UKM Sentra dalam menunjukkan perilaku yang inovatif melalui pengembangan ide-ide yang kreatif, baik dalam memodifikasi produk maupun memperluas cakupan pasar, lebih bersikap proaktif dalam menghadapi perubahan lingkungan serta meningkatkan keberanian dalam mengambil resiko.



Pemahaman UKM Sentra terhadap orientasi pelanggan dan orientasi pesaing merupakan sumber dari pencapaian kinerja yang unggul karena dengan memahami kedua dimensi tersebut maka UKM Sentra dapat termotivasi untuk melakukan perilaku inovatif dan proaktif. Meskipun demikian, keterlibatan sumberdaya manusia dalam UKM Sentra sangat membantu dalam meningkatkan pemahaman terhadap orientasi pasar, sehingga melalui dimensi koordinasi antar fungsi, UKM Sentra dapat menentukan aktivitas berdasarkan pada skala prioritas. Artinya, kegiatan yang dianggap paling penting harus segera dilakukan, sehingga mereka dapat lebih fokus didalam menyelesaikan kegiatan. Selain itu, fokus pada kegiatan akan mendorong UKM Sentra menciptakan tata kelola perusahaan dengan lebih baik, dan dengan adanya dukungan dari sumberdaya manusia yang berkualitas, maka kinerja perusahaan dapat ditingkatkan.

Beberapa peneliti beranggapan bahwa orientasi pasar saling berhubungan dengan orientasi kewirausahaan. Keterkaitan antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan dianggap sebagai kemampuan tambahan dari UKM Sentra dalam memberikan keragaman dan nilai tambah bagi UKM Sentra. Secara individu, orientasi kewirausahaan terbukti mampu menjelaskan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, kemampuan UKM Sentra dalam menghasilkan posisi persaingan yang lebih baik sangat tergantung dari kemampuan mereka didalam menunjukkan perilaku inovatif, perilaku proaktif dan didukung dengan keberanian dalam mengambil resiko usaha. Dengan demikian, integrasi dari ketiga komponen pembentuk orientasi kewirausahaan tersebut akan menghasilkan output yang optimal jika pemahaman UKM Sentra tentang pentingnya orientasi pasar sangat kuat.

UKM Sentra yang berorientasi pada wirausaha memerlukan aktivitas-aktivitas yang mampu menggerakkan sumberdaya yang dimiliki secara efektif



dan efisien untuk menghadapi tantangan perubahan lingkungan. Efektifitas dan efisiensi dalam menjalankan kegiatan usaha dapat dicapai jika UKM Sentra mampu menciptakan organisasi secara fleksibel, dan selanjutnya mentransformasikan fleksibilitas organisasi tersebut ke dalam suatu perencanaan strategi. Dalam proses tersebut, fleksibilitas strategi yang dimiliki oleh UKM Sentra dapat diterapkan dengan tepat untuk memanfaatkan dan mengeskplotasi peluang-peluang yang ada dalam dinamika lingkungan, sehingga variasi kinerja perusahaan yang lebih menguntungkan dapat dicapai.

Hasil ini merupakan temuan penting dari penelitian yang telah dilakukan, karena hasil analisis mampu membuktikan bahwa integrasi fleksibilitas strategi dalam menghubungkan pengaruh dari orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan. Meskipun total efek dari mediasi tersebut mempunyai nilai lebih kecil jika dibandingkan dengan pengaruh langsung antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan, tetapi temuan tersebut mempunyai makna bahwa fleksibilitas strategi merupakan elemen alternatif yang dapat memediasi hubungan antara kedua variabel tersebut dengan kinerja perusahaan.

## **5.10. Kontribusi Penelitian**

### **5.10.1. Kontribusi Teoritis**

Berdasarkan temuan yang telah dipaparkan sebelumnya, hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam mengembangkan konsepsi orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan, khususnya dengan memasukkan fleksibilitas strategi sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut. Rasionalisasi penggunaan fleksibilitas strategi sebagai variabel yang memediasi hubungan antara orientasi pasar dan orientasi



kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan didasarkan dari beberapa sintesa hasil studi empiris sebelumnya, yang menyatakan bahwa hubungan antara orientasi pasar (Narver dan Slater, 1989; 1990; Kohli dan Jawroski, 1990; Grewal dan Tansuhaj, 2001; Johnson, *et al.*, 2003) dan orientasi kewirausahaan (Miller, 1983; Covin dan Slevin, 1991; Lumpkin dan Dess, 1996), terhadap kinerja mungkin akan dimediasi oleh variabel yang lain karena adanya kompleksitas lingkungan. Selanjutnya, Sanchez (1995); Shrivastava (1995); Volberda (1996); Shimizu dan Hitt (2004) menjelaskan bahwa dinamika lingkungan dapat dihadapi jika organisasi mampu bersifat flexibel. Fleksibilitas yang dimiliki oleh organisasi ini pada akhirnya akan mampu menciptakan strategi yang dapat menyesuaikan dengan lingkungan yang dihadapi. Model pengembangan teoritis dari hasil penelitian ini didasarkan dari Shimizu dan Hitt (2004) dengan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur fleksibilitas strategi pada organisasi.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh secara langsung dan tidak langsung melalui mediasi fleksibilitas strategi terhadap kinerja perusahaan, khususnya pada UKM Sentra di Kabupaten Malang. Secara langsung, temuan dari hasil penelitian ini membuktikan model orientasi pasar yang dikemukakan oleh Narver dan Slater (1990); Kohli dan Jawroski (1990) bahwa orientasi pasar berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perusahaan. Temuan ini juga memperkuat hasil studi empiris sebelumnya, seperti Harris (2001); Tse, *et al.* (2003); Bunic (2007); Panigyrakis (2007); Kanagasabai (2008); Amirkhani dan Fard (2009); Gudlaugsson dan Schalk (2009) bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Di satu sisi, model orientasi kewirausahaan yang dikemukakan oleh Covin dan Slevin (1991) juga telah dibuktikan dari hasil penelitian ini. Selain itu, temuan yang dihasilkan dari penelitian ini telah



memperkuat hasil studi empiris sebelumnya, seperti Dess, Lumpkin dan Slovin (1997); Rauch, *et al.* (2004); Nelson dan Coulthard (2005); Wiklund dan Sheperd (2005); Coulthard (2007); Keh, *et al.* (2007); Naldi, *et al.* (2007); Li, *et al.* (2009); Callaghan (2009); Frank, *et al.* (2010); Huang, *et al.* (2011) bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan.

Secara tidak langsung, temuan dari hasil studi ini membuktikan bahwa integrasi fleksibilitas strategi sebagai variabel yang memediasi hubungan antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan dianggap mampu menyelaraskan dengan dinamika lingkungan bisnis yang penuh dengan ketidakpastian dan sangat kompetitif. Melalui proses tersebut, maka UKM Sentra dapat menerapkan kegiatan perusahaan dengan lebih fleksibel sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap konsep *market focused* dari Narver dan Slater (1990) sebagai bentuk pengembangan dari konsep manajemen pemasaran, konsep pilihan strategi (*Strategic Choice*) dari Porter (1980) dan teori kemampuan (*Capability Theory*), kemudian berkembang menjadi fleksibilitas strategi (*Strategic Flexibility*) yang dikembangkan oleh Sanchez (1995) serta teori kontingensi (*Contingency Approach*) konsep kewirausahaan dari Miller (1983) tentang efek langsung lingkungan bisnis terhadap kinerja perusahaan.

#### 5.10.2. Kontribusi Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberi kontribusi praktis sehubungan dengan penerapan orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. UKM Sentra sudah saatnya berupaya untuk mengidentifikasi dan mengembangkan kesadaran tentang pentingnya perilaku



yang berorientasi pada pasar dan perilaku orientasi kewirausahaan. Kesadaran tentang perilaku yang berorientasi pada pasar dan orientasi kewirausahaan, dapat dijadikan sebagai dasar dalam pencapaian kinerja yang unggul. Meskipun demikian, para pengelola UKM Sentra harus mampu menciptakan organisasi yang fleksibel dalam menerapkan perilaku yang berorientasi pada pasar dan perilaku yang berorientasi pada kewirausahaan, karena terbukti berperan cukup penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Fleksibilitas yang dimiliki oleh UKM Sentra dalam menerapkan perilaku yang berorientasi pada pasar dan perilaku yang berorientasi pada kewirausahaan diharapkan akan menghasilkan beberapa pilihan strategi yang fleksibel sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.

Dalam kaitannya dengan penerapan perilaku orientasi pasar, UKM Sentra dapat lebih meningkatkan kemampuan dalam menunjukkan perilaku yang berorientasi pada pelanggan melalui peningkatan kesadaran terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan, berupaya untuk memberikan nilai tambah pada produk yang dihasilkan serta mampu memberikan pelayanan yang terbaik dibandingkan dengan pesaing. Selain itu, UKM Sentra harus tanggap dan menyadari bahwa di lingkungan sekitar terdapat pesaing, sehingga kesadaran UKM Sentra terhadap keberadaan pesaing ini perlu ditingkatkan melalui sikap antisipatif. Beberapa cara yang dapat dilakukan oleh UKM Sentra dalam menyadari keberadaan pesaing adalah selalu berusaha untuk mencari peluang pasar yang tidak dilayani pesaing, selalu membandingkan produk yang dihasilkan dengan produk pesaing, mengembangkan ide dalam perluasan pasar serta berusaha untuk menciptakan aktivitas unik yang dapat digunakan sebagai faktor pembeda dengan pesaing.



Sedangkan peningkatan kesadaran tentang penerapan orientasi kewirausahaan, UKM Sentra dapat menunjukkan perilaku yang dapat mendorong mereka untuk lebih inovatif, bersikap proaktif serta meningkatkan keberanian dalam mengambil resiko. Dalam upaya untuk meningkatkan perilaku inovatif, UKM Sentra dapat mengembangkan ide-ide kreatif dalam menciptakan pasar, memodifikasi produk sehingga mampu memenuhi kebutuhan pelanggan.

Peningkatan perilaku inovatif dari UKM Sentra diharapkan akan mampu meningkatkan perilaku proaktif melalui tindakan yang antisipatif terhadap perubahan lingkungan, berusaha selalu menghasilkan produk atau jasa yang baru serta melakukan evaluasi terhadap produk yang dianggap kurang dalam memberikan kontribusi terhadap penjualan.

#### 5.11. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan yang dapat disampaikan terkait dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya mengambil obyek pada UKM Sentra yang ada di Kabupaten Malang. Untuk meningkatkan generalisasi hasil yang diperoleh, pada penelitian mendatang ruang lingkup obyek penelitian dapat diperluas dengan mengambil pada UKM di wilayah lain.
2. Penggunaan obyek penelitian hanya pada UKM, dimana mempunyai banyak keterbatasan. Pada penelitian selanjutnya dapat dilakukan pembuktian dari peran fleksibilitas strategi dalam memediasi pengaruh dari orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan dengan mengambil obyek penelitian pada perusahaan skala besar.



3. Pengukuran kinerja usaha menggunakan ukuran kualitatif, yaitu persepsi pemilik atau pengelola UKM tentang pertumbuhan keuntungan yang diterima, tingkat penjualan dan modal usaha. Karena tidak semua UKM memiliki laporan keuangan yang standar, maka mereka tidak dapat melakukan pengukuran kinerja perusahaan secara kuantitatif. Penggunaan subyektifitas dalam mengukur kinerja perusahaan berpotensi dapat menimbulkan bias dalam pengukuran. Dalam penelitian selanjutnya, pengukuran kinerja dapat dilakukan secara obyektif.

4. Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan untuk mengukur orientasi pasar didasarkan pada perspektif budaya (Narver dan Slater, 1990). Disatu sisi, terdapat beberapa pendekatan lain yang dapat digunakan untuk mengukur orientasi pasar, seperti pendekatan perilaku (Kohli dan Jawroski, 1990). Hal yang sama terjadi pada orientasi kewirausahaan, dimana pengukuran yang digunakan berdasarkan pada model perilaku kewirausahaan sebagaimana yang dikemukakan oleh Covin dan Stevin (1990). Sedangkan Lumpkin dan Dess (1996) menjelaskan orientasi kewirausahaan melalui perspektif *Corporate Entrepreneurship*. Penggunaan ukuran yang berbeda dalam menilai orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan yang telah dilakukan oleh perusahaan mungkin akan menghasilkan temuan yang berbeda. Dalam penelitian selanjutnya, dapat dipertimbangkan untuk menggunakan indikator yang berbeda dari penggunaan konsep orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan.



## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dan pengujian hipotesis dari orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan fleksibilitas strategi dalam hubungannya dengan kinerja perusahaan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Peningkatan kinerja UKM Sentra di Kabupaten Malang tidak terlepas dari kemampuan pengusaha dalam memahami orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan beserta dimensi-dimensi yang melekat didalamnya. Dari hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa orientasi pesaing merupakan dimensi yang dianggap paling penting bagi responden dalam menunjukkan perilaku orientasi pasar. Sedangkan perilaku proaktif merupakan dimensi yang paling lemah dalam menunjukkan perilaku orientasi kewirausahaan. Meskipun demikian, pemahaman UKM Sentra dalam menerapkan orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan masih perlu ditingkatkan.
2. Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa fleksibilitas strategi akan mendorong UKM Sentra di Kabupaten Malang untuk menjalankan kegiatan operasional dengan lebih fleksibel. Fleksibilitas strategi yang dimiliki oleh UKM Sentra di Kabupaten Malang ternyata mampu digunakan sebagai alat untuk menghadapi dinamika lingkungan. Hal ini terbukti dari kemampuan UKM Sentra dalam mempertahankan kelangsungan usaha. Selain itu, dari hasil analisis deskriptif ditunjukkan



bahwa dimensi perhatian mampu memberikan pengaruh terbesar dalam membentuk fleksibilitas strategi bagi UKM Sentra di Kabupaten Malang. Sedangkan dimensi tindakan memberikan pengaruh paling kecil dalam membentuk fleksibilitas strategi.

3. Dari hasil uji hipotesis membuktikan bahwa orientasi pasar berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini bermakna bahwa semakin kuat orientasi pasar yang dimiliki oleh perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan. Temuan lain yang dihasilkan dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kinerja perusahaan. Semakin baik perilaku yang ditunjukkan oleh UKM Sentra dalam menerapkan orientasi kewirausahaan akan mendorong mereka untuk menciptakan fleksibilitas strategi sehingga berdampak pada kinerja perusahaan. Pada akhirnya, studi ini juga menemukan bahwa orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh secara tidak langsung dan positif terhadap kinerja perusahaan melalui mediasi fleksibilitas strategi. Pemahaman orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan yang baik dari UKM Sentra di Kabupaten Malang menyebabkan mereka mampu menerapkan fleksibilitas strategi sehingga berdampak pada kinerja perusahaan.

Secara keseluruhan, kesimpulan yang dapat dijelaskan dari hasil penelitian ini adalah orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui mediasi fleksibilitas strategi. Sedangkan besarnya pengaruh yang ditunjukkan dari mediasi fleksibilitas strategi terhadap pengaruh antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan pada kinerja perusahaan memberikan bobot yang lebih



kecil jika dibandingkan dengan bobot yang dihasilkan dari pengukuran secara langsung. Meskipun demikian, dengan memperhatikan signifikansi hubungan yang terjadi, baik secara langsung maupun tidak langsung, hasil temuan ini bisa digunakan sebagai rekomendasi pilihan bagi UKM Sentra dalam upayanya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Satu tambahan yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menilai pentingnya fleksibilitas strategi sebagai variabel yang memediasi hubungan antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan adalah dinamika lingkungan. Posisi persaingan akan dapat diperoleh UKM Sentra jika mereka mampu menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan bisnis yang dihadapi, sehingga sesuai dengan fungsi dari fleksibilitas strategi, maka dinamika yang ada pada lingkungan dapat dihadapi. Dengan demikian, jika UKM Sentra tidak dapat menerapkan fleksibilitas strategi maka dinamika lingkungan yang dihadapi dapat menghambat atau menurunkan kinerja perusahaan.

## 6.2. Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan terkait dengan hasil penelitian ini adalah:

1. Dengan menilai pentingnya pemahaman UKM Sentra tentang orientasi pasar, maka mereka harus lebih memahami makna penting dari penerapan perilaku tersebut, khususnya pemahaman tentang orientasi pesaing dan orientasi pelanggan. Oleh karena itu, UKM Sentra harus dapat lebih memahami arti penting dari pemenuhan kebutuhan dan keinginan dari pelanggan, berusaha untuk memberikan nilai tambah pada produk yang dihasilkan serta selalu berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik



kepada pelanggan. Selain itu, keberadaan dari pesaing, baik pesaing yang sudah ada maupun pesaing potensial, juga harus lebih diperhatikan.

2. Perilaku yang inovatif, perilaku proaktif dan keberanian dalam mengambil resiko usaha berperan sangat penting dalam menunjang keberhasilan penerapan perilaku orientasi kewirausahaan. Hal ini memberikan petunjuk bagi UKM Sentra untuk mengedepankan perilaku inovatif, perilaku proaktif dan keberanian dalam mengambil resiko usaha melalui peningkatan kemampuan dan ketrampilan dari sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi. Peningkatan kemampuan UKM Sentra pada perilaku inovatif, perilaku proaktif dan keberanian mengambil resiko dapat dilakukan dalam bentuk peningkatan kemampuan dalam menjalankan usaha, kemampuan karyawan dalam menunjukkan ide-ide kreatif, kemampuan dalam membuka peluang melalui perluasan pasar. Melalui beberapa bentuk peningkatan kemampuan tersebut diharapkan kinerja perusahaan dapat ditingkatkan.

3. Untuk menghasilkan fleksibilitas dalam organisasi dan selanjutnya dapat berdampak pada penciptaan strategi yang fleksibel, maka UKM Sentra dapat menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan bisnis yang dihadapi. Ketidakpastian lingkungan menjadi faktor yang sangat penting dalam keberlanjutan usaha, sehingga UKM Sentra dapat meningkatkan perhatian, penilaian dan melakukan tindakan sesuai dengan dinamika lingkungan.



## DAFTAR PUSTAKA

- \_\_\_\_\_, 2011, *Malang Dalam Angka*, Badan Pusat Statistik Kota Malang.
- \_\_\_\_\_, 2011, *Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) Bupati Malang*, Pemerintah Kabupaten Malang.
- \_\_\_\_\_, 2012, *Hasil – hasil Pelaksanaan Pembangunan Kabupaten Malang Tahun 2008 – 2011*, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Malang.
- Aaker, David. A. dan Mascarenhas, B., 1984. *The Need For Strategic Flexibility*’, *Journal of Business Strategy*, Vol 5 No 2, pp. 74-83.
- Adis, Azaze – Azizi Abdul dan Evelyn Jublee, 2010, *Market Orientation and new product performance: The mediating role of product advantage*, *African Journal of Marketing Management* Vol. 2(5), pp. 91-100, August 2010.
- Adiningsih, Sri, Dr., 2003, *Regulasi Dalam Revitalisasi Usaha Kecil Dan Menengah Di Indonesia*, Tidak Dipublikasikan.
- Afiah, Nunuy Nur, 2009, *Peran Kewirausahaan Dalam Memperkuat UKM Indonesia Menghadapi Krisis Finansial Global*, Working Paper In Accounting And Finance.
- Ahuja, Gautam dan Curba Morris Lampert, 2001, *Entrepreneurship In The Large Corporation: A Longitudinal Study Of How Established Firms Create Breakthrough Inventions*, *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 22: 521–543 (2001).
- Arikunto, Suharsimi, 1991, *Prosedur Penelitian ; Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2003, *Manajemen Penelitian*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Arnold, Vicky dan Tanya Benford, Joseph Canada, Steve G. Sutton. 2011, *Enhancing Strategic Flexibility And Performance Through Enterprise Risk Management: The Enabling Role Of Information Technology*, tidak dipublikasikan.
- Asikhia, Olalekan, 2010. *Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks*, *African Journal of Marketing Management* Vol. 2(2) pp. 018-028, February, 2010.



\_\_\_\_\_, 2010, *Strategic Marketing Orientation and Performance: A Case for Synergistic Merger Effects of Nigerian Banks*, European Journal of Scientific Research ISSN 1450-216X Vol.42 No.2 (2010), pp.268-289.

Alhakimi, Wail dan Rohaizat Baharun, 2009, *A synthesis model of market orientation constructs toward building customer value: A theoretical perspective*, African Journal of Marketing Management Vol. 1(2) pp.043- 049.

\_\_\_\_\_, 2010, *An Integrative Model of Market Orientation Constructs In Consumer Goods Industry: An Empirical Evidence*, International Management Review Vol. 6 No. 2.

Amalia, Pandelică dan Pandelică Ionut, 2005, *Market Orientation: A Holistic Approach Of The Implementation*, Working Paper.

Amaratunga, Dilanthi dan David Baldry, 2002, *Moving from performance measurement to performance management* 20, 5/6; ABI/INFORM Complete pg. 217.

Amirkhani, Amirhossein dan Rasool Sanavi Fard, 2009, *The Effect of Market Orientation on Business Performance of the Companies Designing and Manufacturing Clean Rooms*, American Journal of Applied Sciences 6 (7): 1373-1379, 2009 ISSN 1546-9239.

Andriani, Nurita, 2009, *Modal Sosial, Kualitas Informasi, Dan Kompetensi Pemasaran Dalam Hubungannya Dengan Kinerja Pemasaran (Studi Pada Industri Kecil Menengah Garmen di Jawa Timur)*, Disertasi, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.

Avlonitis, George J. dan Helen E. Salavou, 2007, *Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance*, Journal of Business Research 60 (2007) 566–575.

Awwad, Almahamid, 2008, *The Link between Modification Flexibility and Organizational Objectives : An Empirical Study on Jordanian Manufacturing Companies*, Journal of Social Sciences 4 (4): 299-307, 2008.

Bahrami, Homa., 1992, *The emerging flexible organization: perspectives from Silicon Valley*, California Management Review 34 (4): 33-52.

Baker, William E. dan James M. Sinkula, 2009, *The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses*, Journal of Small Business Management 2009 47(4), pp. 443–464.



Baron, Reuben M. dan David A. Kenny, 1986, *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182.

Basile, Alessandro, 2012, *Entrepreneurial Orientation In SMES: Risk-Taking To Entering International Markets*, Far East Journal of Psychology and Business, Vol. 7 No. 2 May 2012.

Batra, Surinder., 2006, *Impact of information technology on organizational effectiveness: a conceptual framework incorporating organizational flexibility*, Global Journal of Flexible Systems Management, 7(1/2), 15-25.

Buckley PJ, Casson MC., 1998, *Models of the multinational enterprise*, Journal of International Business Studies 29 (1): 21-43

Bunić, Željko 2007, *Influence of Market Orientation On Business Performance Case : Croatian Manufacturing Companies*, 16<sup>th</sup> EDAMBA Summer Academy Soreze, France.

Becherer, Richard C., Diane Halstead dan Paula Haynes, 2001, *Marketing Orientation In SMEs : Effect Of The Internal Environment*, Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship: Vol. 3, Issue 1, Spring 2001.

Belousova, Olga dan Benoît Gailly, 2009, *Factors Affecting Employees' Intentions To And Adoption Of Entrepreneurial Behaviors: A Role For Entrepreneurial Orientation?*, Paper presented at the European Summer School Conference 2009 On Entrepreneurship, September 2009, Benevento (Italy).

Bernardes, Ednilson Santos dan Mark D. Hanna, 2009, *A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: Toward a conceptual definition of customer responsiveness*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 29 Iss: 1 pp. 30 – 53.

Blankson, Charles dan Julian Ming-Sung Cheng, 2005, *Have small businesses adopted the market orientation concept? The case of small businesses in Michigan*, Journal of Business & Industrial Marketing Volume 20 Number 6, pp. 317–330.

Bititci, Umit S., Trevor Turner dan Carsten Begemann, 2000, *Dynamics of performance measurement systems*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No. 6, 2000, pp. 692-704.

Cadogan, John W., Sanna Sundqvist, Kaisu Puumalainen dan Risto T. Salminen, 2012, *Strategic flexibilities and export performance: The moderating roles of export*



market-oriented behavior and the export environment, *European Journal of Marketing*, Vol. 46 Iss: 10 pp. 1418 –1452.

Carland, James W., Frank Hoy, William R. Boulton dan Jo Ann C. Carland, 1984, *Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization*, *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2 (Apr., 1984), pp. 354-359.

Castro, Carmen Barroso, Enrique Martín Armario dan María Elena Sánchez del Río, 2005, *Consequences of market orientation for customers and employees*, *European Journal of Marketing*, Vol. 39 Iss: 5 pp. 646 – 675.

Cervera, Amparo, Alejandro Mollaa dan Manuel Sanchez, 2001, *Antecedents and consequences of market orientation in public organisations*, *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 11/12, 2001, pp. 1259-1286.

Chakravarthy, Balaji, 1986, *Measuring Strategy Performance*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 7.

Chirico, Francesco dan David G. Sirmon, 2001, *Entrepreneurial Orientation and Performance in Family Firms: The Joint Effect of Generational Involvement and Participative Strategy*, *Family Business Special Issue in 'Strategic Entrepreneurship Journal'*, 2001.

Chong, H. Gin, 2008, *Measuring performance of small-and-medium sized enterprises: the grounded theory approach*, *Journal Of Business And Public Affairs* Volume 2, Issue 1, 2008.

Combe, Ian A. dan Gordon E. Greenley, 2004, *Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework*, *European Journal of Marketing*, Vol. 38 Iss: 11 pp. 1456 – 1480.

Combe, Ian, 2012, *Marketing And Flexibility, Debates Past, Present And Future*, *European Journal of Marketing* Vol. 46 No. 10, 2012 pp. 1257-1267.

Combe, Ian A., John M. Rudd, Peter S.H. Leeflang dan Gordon E. Greenley, 2012, *Antecedents to strategic flexibility: Management cognition, firm resources and strategic options*, *European Journal of Marketing*, Vol. 46 Iss: 10 pp. 1320 – 1339.



Coulthard, Max, 2007, *The Role Of Entrepreneurial Orientation On Firm Performance And Potential Influence Of Relational Dynamism*, Monash University Business and Economics, Working Paper, 2007.

Covin, Jeffrey G. dan Dennis P. Slevin, 1989, *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, Strategic Management Journal, Vol. 10, No. 1., pp. 75-87.

Covin, Jeffrey G. dan Dennis P. Slevin, 1991, *A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior*, Baylor University.

Cravens, David W., Nigel F. Piercy dan Ashley Prentice, 2000, *Developing market-driven product strategies*, Journal of Product & Brand Management, Vol. 9 Iss: 6 pp. 369 – 388.

Creswell, John W., 2003, *Research Design ; Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches*, Second Edition, Sage Publications, Inc., New Delhi, India.

Darabi, Yasaman, Albert Caruana dan Seyed Hessameddin Zegordi, 2007, *The Impact Of Market Orientation On Business Performance And Website Adoption: A Study Among Iranian SMES*, IADIS International Journal on WWW/Internet Vol. 5, No. 2, pp. 26-39 ISSN: 1645 – 7641.

Das, Ajay, 2001, *Towards theory building in manufacturing Flexibility*, Int. J. Prod. Res., 2001, vol. 39, No. 18.

Davis, Justin L., R. Greg Bell, G. Tyge Payne dan Patrick M. Kreiser, 2010, *Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Moderating Role of Managerial Power*, American Journal Of Business Fall Vol. 25, No. 2.

Day, George S., 1994, *The Capabilities Of Market – Driven Organizations*, Journal Of Marketing Vol. 58 (October 1994), 37 – 52.

Day, George S. dan Wensley, R., 1988, *Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority*, Journal of marketing, 52 (2), 1-20.

Deshpandé, Rohit, John U. Farley dan Webster, F.E., 1993, *Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis*, Journal of Marketing, Vol. 57, pp. 23-37.

Deshpande, Rohit dan John U. Farley, 1998, *Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis*, Journal of Market Focused Management, 2, 213–232 (1998).



Deshpandé, Rohit dan John U. Farley, 2004, *Organizational Culture, Innovativeness and Market Orientation in Hong Kong Five Years After Handover: What Has Changed?*, Journal of Global Marketing, Vol. 17(4) 2004.

Dreyer, Bent dan Kjell Grønhaug, 2004, *Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage*, Journal of Business Research 57 (2004) 484–494.

Eisenhardt, Kathleen M. dan Jeffrey A. Martin., 2000, *Dynamic capabilities: what are they?* *Strategic Management Journal* 21(10/11): 1105-1121.

Erdil, Sabri, 2009, *The Relationships Between Market Orientation, Firm Innovativeness And Innovation Performance*, *Journal of Global Business and Technology*.

Erikson, Truls, 2002, *Entrepreneurial capital : The Emerging Venture's Most Important Asset And Competitive Advantage*, *Journal of Business Venturing* 17 (2002) 275–290.

Farrell, Mark A., 2000, *Developing a Market-Oriented Learning Organisation*, *Australian Journal Of Management* Vol. 25, No. 2.

Ferdinand, Agustin, 2002, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

\_\_\_\_\_, 2006, *Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis Dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Edisi 2, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ferreira, Joˆao dan Susana Azevedo, 2007, *Entrepreneurial Orientation as a main Resource and Capability on Small Firm's Growth*, MPRA Paper No. 5682, posted 09. November 2007.

Frambach, Ruud T., Jaideep Prabhu dan Theo M.M. Verhallen, 2003, *The Influence Of Business Strategy On New Product Activity The Role Of Market Orientation*, *Intern. J. of Research in Marketing* 20 (2003) 377–397.

Frank, Hermann, Alexander Kessler dan Matthias Fink, 2010, *Entrepreneurial Orientation And Business Performance : A Replication Study*, Bidding Strategies Entrepreneurial Orientation, Jel-Classification: M13, April 2010.

Frese, Michael, Anouk Brantjes dan Rogier Hoorn, 2002, *Psychological Success Factors Of Small Scale Business In Namibia: The Roles Of Strategy Process, Entrepreneurial Orientation And The Environment*, *Journal Of Development Entrepreneurship*, Vol. 7, No. 3.



Frese, Michael, 2009, *Toward a Psychology of Entrepreneurship — An Action Theory Perspective*, Foundations and Trends In Entrepreneurship Vol. 5, No. 6 (2009) 435–494.

Friedli, Thomas, Stephan Billinger, Michael Kickuth dan Elgar Fleisch, 2002, *Managing Flexibility Strategically : A Case-Study On Repositioning*, Institute of Technology Management ; University of St. Gallen, 2002.

Galetić, Fran dan Bojan Morić Milovanović, 2004, *Linking Entrepreneurial Orientation With The Performance Of Croatian Hotel Industry*, Faculty of Economics and Business, Working Paper, 2004.

Garengo, Patrizia, Stefano Biazzo dan Umit S. Bititci, 2005, *Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda*, International Journal of Management Reviews Volume 7 Issue 1 pp. 25 – 47.

Gebauer, Judith dan Fei Lee, 2007, *Enterprise System Flexibility and Implementation Strategies—Aligning Theory with Evidence from a Case Study*, Dissertation.

Gerwin, Donald., 1993, *Manufacturing Flexibility : A Strategic Perspective*, Management Science, 39 (4) : 395-410.

Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Gjerding, Allan Næs, 1999, *The Evolution Of The Flexible Firm ; New Concepts And A Nordic Comparison*, National Innovation Systems, Industrial Dynamics and Innovation Policy organised by the Danish Research Unit for Industrial Dynamics, Rebild, Denmark, June 9th-12th, 1999.

Gotteland, David dan Jean-Marie Boulé, 2006, *The Market Orientation—New Product Performance Relationship : Redefining The Moderating Role Of Environmental Conditions*, Intern. J. of Research in Marketing 23 (2006) 171–185.

Greenlay, Gordon E., 1995, *Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies*, British Journal of Management 6 (1) 1-13.

Greenley, Gordon E, Graham J. Hooley dan John M. Rudd, 2005, *Market Orientation In A Multiple Stakeholder Orientation Context: Implications For Marketing Capabilities And Assets*, Journal of Business Research 58 (2005) 1483– 1494.

Grewal, R., Tansuhaj, P., 2001, *Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility*, Journal of Marketing, Vol. 65, (April), pp. 67-80.



Grinstein, Amir, 2008, *The Effect Of Market Orientation And Its Components On Innovation Consequences : A Meta-Analysis*, J.of the Acad. Mark. Sci. (2008) 36 :166–173.

\_\_\_\_\_, 2008, *The Relationships Between Market Orientation And Alternative Strategic Orientations A Meta-Analysis*, European Journal of Marketing Vol. 42 No. 1/2, 2008 pp. 115-134.

Gudlaugsson, Thorhallur dan Adrianus Philip Schalk, 2009, *Effects of Market Orientation on Business Performance : Empirical Evidence from Iceland*, The European Institute of Retailing and Services Studies (2009).

Gylling, Catharina, Richard Elliott dan Marja Toivonen, 2012, *Co-creation Of Meaning As A Prerequisite For Market-Focused Strategic Flexibility*, European Journal of Marketing Vol. 46 No. 10, 2012 pp. 1283-1301.

Hadiati, Sri, 2008, *Perilaku Wirausaha Industri Keramik Berskala Kecil untuk Meningkatkan Daya Saing Produk di Malang*, Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.10, No. 2, September 2008: 115-123.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., dan Black, W.C., 1995, *Multivariate Data Analysis, With Readings*, Fourth Edition, New Jersey, Prentice Hall.

Hamel, Gary, C.K. Prahalad, Howard Thomas dan Don O.Neal, 1998, *Strategic Flexibility : Managing in a Turbulent Environment*, John Wiley & Sons, New York.

Hardley, Felicity dan Felix Mavondo, 2000, *The Relationship Between Learning Orientation, Market Orientation And Organisational Performance*, ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21<sup>st</sup> Century: Facing the Challenge.

Harris, Lloyd C. dan Phillip Watkins, 1998, *The Impediments To Developing A Market Orientation: An Exploratory Study Of Small UK Hotels*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 10 Iss: 6 pp. 221 – 226.

Harris, Lloyd C., 2001, Market Orientation And Performance: Objective And Subjective Empirical Evidence From UK Companies, *Journal of Management Studies* 38:1 January 2001 0022-2380.

Hartsfield, Samantha, Douglas Johansen dan Gary Knight, *Entrepreneurial Orientation, Strategy, And Marketing Capabilities In The Performance Of Born Global Firms*, International Business: Research Teaching and Practice 2008 2 (1).



- Hassim, Affendy Abu, Asmat – Nizam, Abdul-Talib dan Abdul Rahim Abu Bakar, 2011, *The Effects of Entrepreneurial Orientation on Firm Organisational Innovation and Market Orientation Towards Firm Business Performance*, International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR vol.10 (2011).
- Hayes, Robert. H. dan Gary Pisano, 1994, *Beyond World-Class : The New Manufacturing Strategy*, Harvard Business Review, Vol 72 No 1, pp. 77-86.
- Hill, Jimmy, 2001, *A Multidimensional Study Of The Key Determinants Of Effective SME Marketing Activity: Part 1*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 7 No. 5, 2001, pp. 171-204.
- Hisrich R D, Peters M.P. dan Shepherd D.A., 2005, *Entrepreneurship* 6th ed. McGraw-Hill Boston.
- Hitt, Michael A., Baibaia W. Keats dan Samuel M. DeMaie, 1998, *Navigating In The New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility And Competitive Advantage In The 21st Century*, *Academy of Management Executive*, 1998, Vol. 12, No. 4.
- Hitt, M. A., R. E. Hoskisson, dan R. D. Ireland, 1990, *Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-form Firms*, *Strategic Management Journal* 11 (Special), 29–47.
- Homburg, Christian, Harley Krohmer dan John P. Workman Jr., 2004, *A Strategy Implementation Perspective Of Market Orientation*, *Journal of Business Research* 57 (2004) 1331–1340.
- Huhtala, Juho – Petteri, Matti Jaakkola, Johanna Frösén, Henriikki Tikkanen, Jaakko Aspara dan Pekka Mattila, 2010, *Market Orientation, Innovation Capability And Business Performance : Insights From Different Phases Of The Business Cycle*, ANZMAC 2010.org/proceedings.
- Hult, Tomas M., David J. Ketchen, Jr., David A. Griffith, Brian R. Chabowski, Mary K. Hamman, Bernadine Johnson Dykes, Wesley A. Pollitte dan S. Tamer Cavusgil, 2008, *An Assessment of the Measurement of Performance in International Business Research*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, No. 6, pp. 1064 –1080.
- Idar, Raduwan dan Rosli Mahmood, 2011, *Marketing Orientation As Mediator To Entrepreneurial Orientation And Performance Relationship : Evidence From Malaysian SMEs*, The 8th SMEs in a Global Economy Conference.



Jauch L.R. dan Glueck W.F., 1988, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York.

Javalgi, Rajshekhar (Raj) G., Charles L. Martin dan Robert B. Young, 2006, *Marketing Research, Market Orientation And Customer Relationship Management : A Frame Work And Implications For Service Providers*, Journal of Services Marketing 20/1 (2006) 12–23.

Jaworski, Bernard J., Ajay K. Kohli dan Arvind Sahay, 2000, *Market-Driven Versus Driving Markets*, *Journal of the Academy of Marketing Science* 2000; 28; 45.

Joglekar, Nitin dan Jane Davies, 2009, *The Market Value of Product Flexibility: Theory and Evidence from the Clean Energy Industry*, Industry Studies Association, Chicago.

Siguaw, Judy. A., Penny M. Simpson dan Thomas L. Baker, 1998, *Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective*, *Journal of Marketing* 62 (3), 99–111.

Johnson, Jean L., Ruby Pui-Wan Lee, Amit Saini dan Bianca Grohmann, 2003, *Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model*, *Journal of the Academy of Marketing Science* 2003; 31; 74.

Jones, Eli, Paul Busch dan Peter Dacin, 2003, *Firm Market Orientation And Sales Person Customer Orientation: Interpersonal And Intrapersonal Influences On Customer Service And Retention In Business-To-Business Buyer-Seller Relationships*, *Journal of Business Research* 56 (2003) 323–340.

Kalleberg, Arne L., 2001, *Organizing Flexibility ; The Flexible Firm In A New Century*, *British Journal of Industrial Relations* 39 ; 4, December, 2001, pp. 479 – 504.

Kanagasabai, Kajendra, 2008, *Market Orientation And Company Performance: A study of Selected Japanese and Sri Lankan Companies*, University Of Colombo, Sri Lanka.

Karim, Suhartini, 2007, *Analisis Pengaruh Kewirausahaan Korporasi Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Pabrik Pengolahan Crumb Rubber Di Palembang*, *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya* Vol. 5, No 9.

Karsidi, Ravik dan Heru Irianto, 2005, *Strategi Pemberdayaan UMKM Di Wilayah Surakarta*, Diskusi Regional Kerjasama Bank Indonesia Solo dengan Badan Koordinasi Pembangunan Lintas Kabupaten/Kota Wilayah II Surakarta Propinsi Jawa Tengah.



Kaya, Harun, 2009, *Entrepreneurial Orientation And Performance Of Turkish Manufacturing FDI Firms: An Empirical Study*, Faculty of Economics and Administrative Sciences Department of Management.

Keh, Hean Tat, Thi Tuyet Mai Nguyen dan Hwei Ping Ping Ng, 2007, *The Effects Of Entrepreneurial Orientation And Marketing Information On The Performance Of SMEs*, Journal of Business Venturing 22 (2007) 592–611.

Kennerley, Mike dan Andy Neely, 2003, *Measuring performance in a changing business environment*, International Journal of Operations & Production Management Vol. 23 No. 2, pp. 213-229.

Kirca, Ahmet H., Satish Jayachandran dan William O. Bearden, 2005, *Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance*, Journal of Marketing Vol. 69 (April 2005), 24–41.

Kholmi, Masiyah, Dra., MM.Ak., \_\_\_\_\_, *Analisis Potensi Industri Kecil : Studi Kasus Di Kabupaten Malang*, tidak dipublikasikan.

Kohli, Ajay K. dan Bernard J. Jaworski, 1990, *Market Orientation: The Construct, Research Propositio and Managerial Implication*, The Journal of Marketing, Vol. 54, No. 2 (Apr., 1990), pp. 1-18.

Kohli, Ajay K. dan Bernard J. Jaworski, 1993, *Market Orientation : Antecedents And Consequences*, Journal Of Marketing : Jul 1993 ; 57, 3 ; ABI/INFORM Global.

Kraus, Sascha , J.P. Coen Rigtering, Mathew Hughes dan Vincent Hosman, 2012, *Entrepreneurial Orientation And The Business Performance Of SMEs: A Quantitative Study From The Netherlands*, Rev Manag Sci (2012) 6:161–182.

Kroeger, James W., 2007, *Firm Performance As A Function Of Entrepreneurial Orientation And Strategic Planning ractices*, Doctor Of Business Administration at the Cleveland State University.

Kropp, Lindsay dan Shoham, 2008, *Entrepreneurial Orientation And International Entrepreneurial Business Venture Startup*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour dan Research Vol. 14 No. 2, 2008 pp.102-117.

Kumar, Kamalesh, Ram Subramanian dan Karen Strandholm, 2002, *Market Orientation And Performance : Does Organizational Strategy Matter?*, Journal of Applied Business Research Volume 18, Number 1 (2002).



Kumar, V., Eli Jones, Rajkumar Venkatesan dan Robert P. Leone, 2011, *Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?*, Journal of Marketing Vol. 75 (January 2011), xx–xx.

Lado, Nora., Albert Maydeu – Olivares dan Jaime Rivera, 1998, *Measuring Market Orientation in Several Population : A Structural Equation Model*, Eroupean Journal of Marketing, 32(1/2) 23-39.

Lado, Nora dan Albert Maydeu – Olivares, 2001, *Exploring the link between Market Orientation and Innovation in the European and U.S. Insurance Markets*, International Marketing Review, 18 (2), 130-144.

Li, Yong-Hui, Jing-Wen Huang dan Ming-Tien Tsai, 2009, *Entrepreneurial Orientation And firm Performance: The Role Of Knowledge Creation Process*, Industrial Marketing Management, 38 pp. 440–449.

Liu, Sandra S., Xueming Luo dan Yi-Zheng Shi, 2003, *Market-Oriented Organizations In An Emerging Economy A Study Of Missing Links*, Journal of Business Research 56 (2003) 481–491.

Li, Yuan dan Yi Liu, Yongbin Zhao, 2006, *The Role Of Market And Entrepreneurship Orientation And Internal Control In The New Product Development Activities Of Chinese Firms*, Industrial Marketing Management 35 (2006) 336 – 347.

Li, Yuan, Zhongfeng Su, Yi Liu dan Mingfang Li, 2011, *Fast Adaptation, Strategic Flexibility And Entrepreneurial Roles*, Chinese Management Studies Vol. 5 No. 3, 2011 pp. 256-271.

Lin, Caroline Tan Swee, 2007, *Sources Of Competitive Advantage For Emerging Fast Growth Small-To-Medium Enterprises: The Role Of Business Orientation, Marketing Capabilities, Customer Value, And Firm Performance*, School of Management Business Portfolio RMIT University.

Liu, Qing, Tatiana S. Manolova dan Linda F. Edelman, 2009, *Entrepreneurial Orientation And Firm Performance In China: The Role Of Resource Endowments*, Frontiers of Entrepreneurship Research, Volume 29, Issue 13, 2009.

Lukas, Bryan A., dan O.C. Ferrel, 2000, *The Effect Of Market Orientation On Product Innovation*, Academy of Marketing Science, Journal : Spring 2000; 28, 2; ABI/INFORM Global pg. 239.



Lumpkin, G. T. dan Gregory G. Dess, 1996, *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, The Academy of Management Review, Vol. 21, No. 1, (Jan., 1996), pp. 135-172.

Lumpkin, G.T. dan Gregory G. Dess, 2001, *Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role Of Environment And Industry Life Cycle*, Journal Of Business Venturing 16 : 429 – 451.

Mahmoud, Mohammed Abdulai, 2011, *Market Orientation and Business Performance among SMEs in Ghana*, International Business Research Vol. 4, No. 1.

Man, Thomas W.Y., Theresa Lau, dan K.F. Chan, 2002, *The Competitiveness Of Small And Medium Enterprises: A Conceptualisation With Focus On Entrepreneurial Competencies*, Journal of Business Venturing 17(2): 123-142.

Martens, Cristina Dai Prá, Henrique Mello Rodrigues de Freitas, Eloni José Salvi, Gustavo Menegaz Lajus dan Jean-Pierre Boissin, 2010, *Entrepreneurial Orientation in Food Industries: Exploratory Study on Medium and Large Size Companies in South of Brazil*, J.-P. Entrepreneurial Orientation in Food Industries: Exploratory Study on Medium and Large Size Companies in South of Brazil. International Conference Entrepreneurship in BRICS. São Paulo: FGV/EAESP, 2010.

Matthyssens, Paul, Pieter Pauwels dan Koen Vandenbempt, 2005, *Strategic Flexibility, Rigidity And Barriers To The Development Of Absorptive Capacity In Business Markets: Themes And Research Perspectives*, Industrial Marketing Management 34 (2005) 547 – 554.

Mazaira, Andrés, E. González dan Ruth Avendaño, 2003, *The Role Of Market Orientation On Company Performance Through The Development Of Sustainable Competitive Advantage: The Inditex-Zara Case*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 21 Iss: 4 pp. 220 – 229.

Mbah, Chris, Alphonso Ogbuehi dan Charles Blankson, 2007, *The Challenges Of Market Orientation Strategies Implementation In An Emerging Economy*, Journal of Business Case Studies – Second Quarter 2007 Volume 3, Number 2.

Milislavljević, Momčilo, 2005, *Market Orientation And Business Success Of A Company*, Megatrend Review, vol. 2 (2) 2005.

Miller, Danny., 1983, *The Correlates Of Entrepreneurship In Three Types Of Firms*, Management Science, 29: 770-791.



Miller, Danny dan Peter H. Friesen, 1982, *Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum*, Strategic Management Journal, Vol. 3, No. 1 (Jan. - Mar., 1982), pp. 1-25.

Miller, Danny dan Peter H. Friesen, 1983, *Strategy-Making And Environment: The Third Link*, Strategic Management Journal, Vol. 4, Issue 3, pp. 221-235.

Mintzberg, Henry, 1973, *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row.

, 1978, *Patterns in Strategy Formation*, Management Science, Vol. 24, No. 9 (May, 1978), pp. 934-948.

Morgan, Robert. E. dan Carolyn A. Strong, 2003, *Business Performance And Dimensions Of Strategic Orientation*, Journal of Business Research, 56, 163-176.

Morgan, Neil A., Douglas W. Vorhies dan Charlotte H. Mason, 2009, *Market Orientation, Marketing Capabilities, And Firm Performance*, Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J., 30: 909–920 (2009).

Mwita, Isaac John, 2003, *Performance Management Model*, The International Journal of Public Sector Management, MCB University Press, Vol.13 (1).

Nadkarni, Sucheta dan V. K. Narayanan, 2007, *Strategic Schemas, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Moderating Role of Industry Clockspeed*, Strategic Management Journal, Vol. 28, No. 3 (Mar., 2007), pp. 243-270.

Nadkarni, Sucheta dan Pol Herrmann, 2010, *Ceo Personality, Strategic Flexibility, And Firm Performance: The Case Of The Indian Business Process Outsourcing Industry*, Academy of Management Journal 2010, Vol. 53, No. 5, 1050–1073.

Naldi, Lucia, Mattias Nordqvist, Karin Sjöberg dan Johan Wiklund, 2007, *Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms*, FAMILY BUSINESS REVIEW, vol. XX, no. 1, March 2007 © Family Firm Institute, Inc.

Narver, John C. dan Stanley F. Slater, 1990, *The Effect of Market Orientation On Business Profitability*, Journal of Marketing, October 1990.

\_\_\_\_\_, 1994, *Market Orientation, Customer Value And Superior Performance*, Business Horizon.

Narver, John C., Stanley F. Slater dan Brian Tietje, 1998, *Creating A Market Orientation*, Journal of Market Focused Management, Vol. 2, pp. 241–55.



Neely, Andy, 1999, *The performance measurement revolution: why now and what next?*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19 No. 2, 1999, pp. 205-228.

\_\_\_\_\_, 2005, *UPDATE The evolution of performance measurement research Developments in the last decade and a research agenda for the next*, International Journal of Operations & Production Management Vol. 25 No. 12, 2005 pp. 1264-1277.

Neely, Andy, Mike Gregory dan Ken Platts, 1999, *Performance measurement system design A literature review and research agenda*, International Journal of Operations & Production Management Vol. 25 No. 12, 2005 pp. 1228-1263.

Nelson, Bruce dan Max Coulthard, 2005, *The Impact of Entrepreneurial Orientation On Performance In Australian Franchise Firms*, Monash University Bussines and Economics, Working Paper, 2005.

Ng, Thomas W.H., Marcus M. Butts, Robert J. Vandenberg, David M. DeJoy dan Mark G. Wilson, 2006, *Effects Of Management Communication, Opportunity For Learning, And Work Schedule Flexibility On Organizational Commitment*, Journal of Vocational Behavior 68 (2006) 474–489.

Okpara, John O. 2009, *Entrepreneurial Orientation and Export Performance : Evidence from an Emergent Economy*, College of Business, Bloomsburg University , Sutliff Hall, Room 266, 400 East Second Street , Bloomsburg

Pelham, Alfred M. dan David T. Wilson, 1996, *A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small Firm Performance.*, Journal of The Academy of Marketing Science, p.27-43.

Lee, Sang M. dan Suzanne J. Peterson, 2000, *Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness*, Journal of World Business / 35(4) / 2000.

Panigyrakis, George G. dan Prokopis K. Theodoridis, 2007, *Market Orientation And Performance: An Empirical Investigation In The Retail Industry In Greece*, Journal of Retailing and Consumer Services 14 (2007) 137–149.

Piercy, Nigel F., Lloyd C. Harris dan Nikala Lane, 2002, *Market Orientation And Retail Operatives' Expectations*, Journal of Business Research 55 (2002) 261– 273.

Power, Bernadette dan Gavin C. Reid, 2003, *Turbulence, Flexibility and Performance of the Long-lived Small Firm*, Tinbergen Institute Discussion Paper.



Powpaka, Samart, 2006, *How Market Orientation Affects Female Service Employees In Thailand*, Journal of Business Research 59 (2006) 54–61.

Hamel, Gary dan C.K. Prahalad, 1989, *Strategic Intent*, Harvard Business Review.

Prakosa, Bagas, 2005, *Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Di Semarang)*, Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi, Vol. 2 No. 1.

Qu, Riliang, Christine T. Ennew dan Thea Sinclair, 2005, *The Impact Of Regulation And Ownership Structure On Market Orientation In The Tourism Industry In China*, Tourism Management 26 (2005) 939–950.

Quince, Thelma, 2003, *Entrepreneurial Orientation And Entrepreneurs Intentions And Objectives*, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge Working Paper No. 271.

Raju, P.S., Subhash C. Lonial dan Michael D. Crum, 2011, *Market Orientation In The Context Of SMEs: A Conceptual Framework*, Journal of Business Research 64 (2011) 1320–1326.

Rauch, Andreas, Johan Wiklund, G. T. Lumpkin dan Michael Frese, 2004, *Entrepreneurial Orientation And Business Performance: An Assessment Of Past Research And Suggestions For The Future*, Entrepreneurship Theory and Practice, Post-review version 2004.

Raymond, Louis dan Josée St-Pierre, 2003, *Entrepreneurial Antecedents And Performance Outcomes Of Organisational Development In Manufacturing SMEs*, Institut de recherche sur les PME Université du Québec à Trois-Rivières.

Rdliyah, Ummi, \_\_\_\_\_, *Pendekatan Postmoderns Dalam Penelitian Ilmu Sosial Dan Budaya*, Tidak Dipublikasikan.

Roberts, Norman dan Gary J. Stockport, 2009, *Defining Strategic Flexibility*, Global Journal of Flexible Systems Management 2009, Vol. 10, No. 1, pp 27-32

Rose Gregory M. dan Aviv Shoham, 2002, *Export Performance And Market Orientation Establishing an Empirical Link*, Journal of Business Research 55 pp. 217–225.

Ruekert, R.W., 1992, *Developing A Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective*, International Journal of Research in Marketing 9 (3), 225–245.



Sanchez Ron., 1995, *Strategic Flexibility In Product Competition*, Strategic Management Journal 16 (Special Issue): 135-160.

Sandvik, Izabela Leskiewicz dan Kåre Sandvik, 2003, *The Impact Of Market Orientation On Product Innovativeness And Business Performance*, Intern. J. of Research in Marketing 20 pp. 355–376.

Santosa, Januar, 2007, *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Strategi Integrasi Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran (Studi Kasus Distributor Makanan Dan Minuman Di Kota Semarang)*, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, Tesis.

Scalera, Francesco, dan Esmeralda Uruci, 2010, *New Managerial Figures In The Process Of Entrepreneurial Change And SME Flexibility*, Faculty of Economics and Business Administration (FEBA) – University of Tartu, Estonia.

Schlosser Francine K. dan Rod B. McNaughton, 2004, *Building Competitive Advantage Upon Market Orientation : Constructive Criticisms And A Strategic Solution*, ASAC 2004 Quebec City, Quebec.

Shang, Shari dan Kai Hsiang, 2006, *Understanding the Inflexibility of Process Integration*, Americas Conference on Information Systems (AMCIS) 12-31-2006.

Shapiro, P. Benson, 1988, *What the Hell Is 'Market Oriented'?*, Harvard Business Review, 66(6), 119–125.

Sharfman, Mark P. dan James W. Dean, JR., 1997, *Flexibility In Strategic Decision Making : Informational And Ideological Perspectives*, Journal Of Management Studies, 34 : 2.

Shi, Daniels, 2003, *A Survey Of Manufacturing flexibility : Implications For E-Business flexibility*, IBM Systems Journal, Vol 42 ,No 3, 2003.

Shimizu, Katsuhiko dan Michael A. Hitt, 2004, *Strategic Flexibility : Organizational Preparedness To Reverse Ineffective Strategic Decisions*, Academy of Management Executive, 2004, Vol. 18, No. 4.

Sigauw, Judy A., Penny M. Simpson dan Thomas L. Baker, 1998, *Effect Of Supplier Market Orientation On Distributor Market Orientation And The Channel Relationship : The Distribution Perspective*, Journal of Marketing Vol. 62 (July 1998), 99 – 111.



Simon, Mark, Chanele Stachel dan Jeffrey G. Covin, 2011, *The Effects of Entrepreneurial Orientation and Commitment to Objectives on Performance*, New England Journal of Entrepreneurship Volume 14 Number 2.

Simmons, John D., Jr., 2010, *The Effects Of Firm Size On The Entrepreneurial Orientation Dimensions Of Innovativeness, Proactiveness, And Risk-Taking*, Thesis, The Honors Tutorial College Ohio University.

Sin, Leo Y.M., Alan C.B. Tse, Vincent C.S. Heung dan Frederick H.K. Yim, 2005, *An Analysis Of The Relationship Between Market Orientation And Business Performance In The Hotel Industry*, Hospitality Management 24 (2005) 555–577.

Sinkula, James M. dan William E. Baker, Thomas Noordewier, 1997, *A Framework for Market-Based Organizational Learning : Linking Values, Knowledge, and Behavior*, Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 25, No. 4, pages 305-318.

Sofyan, Iban, 2006, *Kajian Modal Kerja Usaha Kecil Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Usaha Menghadapi Era Pasar Bebas di Bandar Lampung*, Jurnal Bisnis Dan Manajemen, Volume 2 No. 3, Mei 2006.

Solimun, 2002, *Structural Equation Modeling LISREL Dan AMOS*, Cetakan I, Penerbit Universitas Negeri Malang.

Smart, Denise T. dan Jeffrey S. Conant, 1994, *Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies And Organizational Performance*, Journal Of Applied Business Reseach Vol. 10, Number 3.

Stam, Wouter dan Tom Elfring, 2008, *Entrepreneurial Orientation And New Venture Performance : The Moderating Role Of Intra-And Extra Industry Social Capital*, Academy of Management Journal 2008, Vol. 51, No. 1, 97–111.

Stevenson, Howard H. dan J. Carlos Jarillo, 1990, *A Paradigm Of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, Strategic Management Journal, Vol 11. No 5, pp. 17–27.

Suarez, Fernando F., Michael A. Cusumano dan Charles H. Fine, 1991, *Flexibility and Performance: A Literature Critique and Strategic Framework*, Massachusetts Institute of Technology Sloan School WP# 3298-91-BPS.

Suarez, Fernando F., Michael A. Cusumano dan Charles H. Fine, 1996, *An Empirical Study of Manufacturing Flexibility In Printed Circuit Board Assembly*. Operations Research, 44 (1) : 223.



Suci, Rahayu Puji, 2009, *Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 11 No. 1 pp. 46-58.

Sugiyono, 1999, *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan Kedua, CV Alfabeta, Bandung.

\_\_\_\_\_, 2006, *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Ke 9, CV Alfabeta, Bandung.

Sulastrri, 2006, *Sebuah Pengembangan Model Hipotesis Pengaruh Aset Strategis Dan Lingkungan Terhadap Pilihan Strategi Diversifikasi*, Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Vol. 4, No 7 Juni 2006.

Supara, Kapasuwan, Rose, Jerman, Tseng dan Chiung-Hui, 2007, *The Synergistic Effects Of Strategic Flexibility And Technological Resources On Performance Of SMEs*, Journal of Small Business and Entrepreneurship Volume: 20 Source Issue: 3.

Sushil, 2005, *A Flexible Strategy Framework for Managing Continuity and Change*, International Journal of Global Business and Competitiveness 2005, Vol. 1, No. 1, pp 22-32.

Sutrisno, Joko dan Sri Lestari HS, 2006, *Kajian Usaha Mikro Indonesia*, Jurnal Pengkajian Koperasi Dan UKM Nomor 2 Tahun 1.

Swan, Elaine dan Stephen Fox, 2009, *Becoming Flexible: Self-flexibility and its Pedagogies*, British Journal of Management, Vol. 20, S149-S159.

Tambunan, Tulus, 2008, *Ukuran Daya Saing Koperasi Dan UKM*, Study RPJM Nasional Tahun 2010-2014 Bidang Pemberdayaan Koperasi dan UKM, Bappenas.

Tambunan, Togap dan Paruhuman Nasution, 2006, *Pengkajian Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil Menengah Yang Berbasis Pengembangan Ekonomi Lokal*, Jurnal Pengkajian Koperasi Dan Ukm Nomor 2 Tahun 1 – 2006.

Tan, Justin dan Liang Wang, 2010, *Flexibility-Efficiency Trade Off And Performance Implications Among Chinese SOEs*, Journal of Business Research 63 (2010) 356-362.

Tonesakulrungruang, Lavan, 2009, *Globalization Entrepreneurial Orientation and Marketing Strategy in Thai Small and Medium-Sized Enterprises*, RU. Int. J. vol. 3 (1), 2009.



Tsang, Albert H.C., Andrew K.S. Jardine dan Harvey Kolodny, 1999, *Measuring maintenance performance: a holistic approach*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19 No. 7, 1999, pp. 691-715.

Tse, Alan C.B., Leo Y.M. Sin, Oliver H.M. Yau, Jenny S.Y. Lee dan Raymond Chow, 2003, *Market Orientation And Business Performance In A Chinese Business Environment*, Journal of Business Research 56 (2003) 227–239.

Tuominen, Matti, Arto Rajala dan Kristian Moller, 2004, *Market-Driving Versus Market-Driven : Divergent Roles Of Market Orientation In Business Relationships*, Industrial Marketing Management 33 (2004) 207–217.

Umar, Husein, 2001, *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*, Cetakan Keempat, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Upton, David. M., 1995, *What Really Makes Factories Flexible?* Harvard Business Review, 73 (4) : 74-84.

Venkatraman, N., 1989, *The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence*, The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 3, pp. 423-444.

Venkatraman, N. dan Vasudevan Ramanujam. 1986, *Measurement of Business Performance in Strategy Research: a Comparison of Approaches*, Academy of Management Review, Vol 11, pp. 801-814.

Veira, Valter Afonso, 2010, *Antecedents and Consequences of Market Orientation: a Brazilian Meta-Analysis and an International Mega-Analysis*, BAR. Brazilian Administration Review, vol. 7, núm. 1, pp. 40-58.

Vitale, Rob, Joe Giglierano dan Morgan Miles, 2003, *Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, And Performance In Established And Startup Firms*, Working Paper, 2003.

Volberda, Henk W., 1996, *Toward The Flexible Form: How To Remain Vital In Hypercompetitive Environment*, Organization Science 7 (4): 359.

Voola, Ranjit dan Siva Muthaly, 2005, *Strategic Flexibility And Organisational Performance : The Mediating Effects Of Total Market Orientation*, ANZMAC 2005 Conference ; Strategic Marketing and Market Orientation.

Vorhies, Douglas W. dan Michael Harker, 1999, *The Capabilities And Performance Advantages Of Market-Driven Firms*, European Journal of Marketing, Bradford: 1999.Vol.33, Iss. 11/12; pg. 1171.



Voss, Zannie Giraud, Glenn B. Voss dan Christine Moorman, 2004, *An Empirical Examination of the Complex Relationships Between Entrepreneurial Orientation and Stakeholder Support*, Case Working Paper Series No. 6, Center For The Advancement Of Social Entrepreneurship.

Weaver, K. Mark, Pat H. Dickson dan Brian Gibson, 1998, *Modeling The Relationship Between Firm And Industry Attributes Entrepreneurial Orientations And Environmental Uncertainty: A Multicountry SME-Based Analysis*, <http://www.sbaer.uca.edu/research/1998/ICSB/g002.htm>.

Weerdt, Niels van der, Ernst Verwaal dan Henk Volberda, 2006, *A Diametric Contingency Model Of Firm Size And Strategic Flexibility*, Dissertation.

Wiklund, Johan, 1999, *The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation--Performance Relationship*, Entrepreneurship : Theory and Practice - 1999.

Wiklund, Johan dan Dean Shepherd, 2005, *Entrepreneurial Orientation And Small Business Performance : A Configurational Approach*, *Journal of Business Venturing* 20 (2005) 71–91.

Wong, Elaine dan Felix Mavondo, 2000, *When Market Orientation And Learning Orientation Do Not Pay : Evidence From The Australian Building And Construction Industry*, ANZMAC 2000. *Visionary Marketing for the 21<sup>st</sup> Century: Facing the Challenge*.

Wu, Lei-Yu 2007, *Entrepreneurial Resources, Dynamic Capabilities And Start-Up Performance Of Taiwan's High-Tech Firms*, *Journal of Business Research* 60 (2007) 549–555.

Xaba, Mgdla dan Macalane Malindi, 2010, *Entrepreneurial Orientation And Practice: Three Case Examples Of Historically Disadvantaged Primary Schools*, *South African Journal of Education* Copyright © 2010 EASA Vol 30:75-89.

Yang, Chung-Wen, 2008, *The Relationships Among Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation, And Business Performance*, *Managing Global Transitions* 6 (3) : 257–275 Volume 6 · Number 3 · Fall 2008.

Young, Greg, Harry Sapienza dan David Baumer, 2003, *The Influence Of Flexibility In Buyer–Seller Relationships On The Productivity Of Knowledge*, *Journal of Business Research* 56 (2003) 443– 451.

Yu, Feifei, 2012, *Strategic Flexibility, Entrepreneurial Orientation And Firm Performance: Evidence From Small And Medium-Sized Business (SMB) In China*, *African Journal of Business Management* Vol. 6(4), pp. 1711-1720.



Zebal, Mostaque Ahmed, 2003, *A Synthesis Model Of Market Orientation For A Developing Country – The Case Of Bangladesh*, Department of Hospitality, Tourism and Marketing Faculty of Business and Law, Victoria University of Technology, Melbourne, Australia.

Zahra, Shaker A. 1993, *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour: A Critique and Extension*, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol.17, No.4.

Zhang, Michael J., 2005, *Information Systems, Strategic Flexibility And Firm Performance: An Empirical Investigation*, *J. Eng. Technol. Manage.* 22 (2005) pp.163–184.

Zhou, Yanfeng, Paul Chao dan Guang Huang, 2009, *Modeling Market Orientation And Organizational Antecedents In A Social Marketing Context Evidence From China*, *International Marketing Review* Vol. 26 No. 3, 2009 pp. 256 – 274.



## Lampiran 1: Instrumen Penelitian

### KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Pemilik/Manajer UKM

Di Malang

Bersama ini Kami :

Nama : Mohammad Arief

Keterangan : Mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Brawijaya Malang

Pada saat ini Saya sedang menyusun Disertasi yang berjudul : *"Pengaruh Orientasi Pasar Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Bisnis Melalui Strategi Fleksibilitas Sebagai Variabel Moderasi ; Studi Pada Usaha Kecil Menengah Di Kabupaten Malang"*.

Untuk keperluan penelitian yang Saya lakukan, maka Saya memohon kepada Bapak/Ibu/Sdr. untuk mengisi kuesioner ini. Tidak lupa Saya ucapkan banyak terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara dalam meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.

Mohammad Arif

NIM: 10720207111005



## VARIABEL, INDIKATOR, BUTIR ITEM PERTANYAAN

Variabel	Indikator	Sub Indikator	Butir Pertanyaan
Orientasi Pasar (Narver dan Slater, 1990)	Orientasi pelanggan (X1.1)	Fokus pada pelanggan	X1.1.1 1. Memenuhi kebutuhan pelanggan
		Komunikasi	X1.1.2 2. Menciptakan nilai tambah pada produk yang ditawarkan
			X1.1.3 3. Memberikan informasi secara akurat tentang produk
		X1.1.4 4. Memelihara hubungan baik dengan pelanggan	
	Produk dan pelayanan	X1.1.5 5. Kemampuan meluncurkan produk atau jasa baru	
		X1.1.6 6. Pelanggan menuntut pelayanan yang lebih baik dari usaha saya	
	Orientasi pesaing (X1.2)	Strategi pesaing	X1.2.1 7. Mencari peluang pasar yang tidak dilayani pesaing
			X1.2.2 8. Membandingkan produk yang diberikan pesaing kepada pelanggan
		Pengembangan pasar	X1.2.3 9. Mengembangkan ide dalam mengembangkan pasar
		Diferensiasi	X1.2.4 10. Mempunyai aktivitas unik yang sulit ditiru oleh pesaing
	Koordinasi Antar Fungsi (X1.3)	Tujuan dari usaha kecil	X1.3.1 11. Pengusaha harus memiliki prioritas pada tugas-tugas untuk mengoptimalkan waktu
		Budaya Organisasi	X1.3.2 12. Mengembangkan produk – produk yang inovatif
		Pembelajaran Organisasi	X1.3.3 13. Kemampuan UKM dalam menghadapi tantangan perubahan lingkungan

Variabel	Indikator	Sub Indikator	Butir Pertanyaan	
<b>Orientasi Kewirausahaan</b> (Covin dan Slevin, 1989 ; Miller, 1983)	Perilaku Inovasi (X2.1)	Proses	X2.1.1 14. Inovasi dalam teknologi yang digunakan untuk pengembangan produk	
		Karyawan	X2.1.2 15. Komitmen karyawan terhadap perilaku inovatif	
		Kreatifitas	X2.1.3 16. Selalu berpikir kreatif dalam memodifikasi produk	
	Perilaku proaktif (X2.2)	Pengawasan lingkungan	X2.2.1	17. Mengantisipasi perubahan lingkungan
			X2.2.2	18. Selalu memperkenalkan produk atau jasa baru
		Antisipasi terhadap sikap	X2.2.3	19. Mengantisipasi terhadap kemungkinan pesaing meningkatkan kapasitas
			X2.2.4	20. Mengurangi produk yang dianggap kurang didalam memberikan kontribusi pendapatan
	Pengambilan resiko (X2.3)	Resiko pengambilan keputusan	X2.3.1	21. Sikap yang kuat pada pengambilan keputusan
			X2.3.2	22. Berani mengambil resiko formal pada bisnis

Variabel	Indikator	Sub Indikator	Butir Pertanyaan
<b>Fleksibilitas Strategi</b> (Shimizu dan Hitt, 2004)	Perhatian (Y1.1)	Peran dari keputusan	Y1.1.1 23. Keputusan diambil berdasarkan pada pengalaman kesuksesan pada masa sebelumnya
		Internal organisasi	Y1.1.2 24. Peran keputusan bersifat rutin
	Assessment (Y1.2)	Keberanian pemilik didalam mengambil resiko	Y1.2.1 25. Tata pamong yang lemah
		Politik dalam organisasi	Y1.2.2 26. Budaya yang keras adalah salah
	Tindakan (Y1.3)	Mempersepsikan ketidakpastian sebagai proyek yang prospektif	Y1.3.1 27. Ketidakpastian lingkungan yang tinggi
Memperkuat perubahan		Y1.3.2 28. Kemampuan untuk mengakses sumberdaya keuangan	
<b>Kinerja Bisnis</b>	Tingkat Keuntungan (Y2.1)		Y2.1.1 29. Keuntungan yang diperoleh
			Y2.1.2 30. Laba yang diperoleh sebagian digunakan untuk menambah modal
	Tingkat Penjualan (Y2.2)		Y2.2.1 31. Volume penjualan.
			Y2.2.2 32. Tingkat pertumbuhan penjualan.
	Modal Usaha (Y2.3)		Y2.3.1 33. Tingkat pengembalian modal usaha
			Y2.3.2 34. Penambahan modal mampu meningkatkan perusahaan



## KUISIONER

### I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Pemilik : .....
2. Nama Perusahaan : .....
3. Lokasi : .....

Mohon memberikan tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai.

1. Jenis kelamin : A. Laki-laki B. Perempuan
2. Status Perkawinan saat ini :  
A. Menikah C. Janda  
B. Belum Menikah D. Duda
3. Pendidikan terakhir :  
A. SD E. Sarjana (S1)  
B. SLTP F. Magister  
C. SLTA G. Lain-lain ..... (sebutkan)  
D. DIPLOMA

Mohon langsung diisi.

4. Usia Bapak/Ibu saat ini : ..... tahun

#### 1. Data Perusahaan

1. Jumlah tenaga kerja : ..... orang
2. Bahan baku diperoleh dari :  
(1) Sendiri (2) Pemesan (3) Pemasok (4) Gabungan  
.....
3. Bahan baku yang digunakan : (.....) Lokal (.....) Luar (.....)  
Gabungan
4. Modal berasal dari :  
(.....) Sendiri (.....) Pemerintah  
(.....) Keluarga (.....) Lainnya, sebutkan .....
5. Produk dipasarkan ke :  
(1) Lokal (2) Nasional (3) Luar negeri  
(4) Gabungan .....
6. Rata-rata produksi ..... buah (perhari/perminggu/perbulan)
7. Rata-rata penjualan ..... buah (perhari/perminggu/perbulan)
8. Keuntungan rata-rata perbulan Rp. ....



## PETUNJUK PENGISIAN

### BAGIAN III

Untuk **BAGIAN III** : mohon bapak/ibu menjawab pernyataan dengan memilih jawaban yang paling sesuai dengan perusahaan atau dengan kenyataan yang ada di perusahaan, dengan memberi tanda (X) pada jawaban yang telah disediakan.

Kriteria dari pilihan jawaban

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Cukup
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

### PILIHAN HANYA SATU

#### 1. Variabel Orientasi Pasar (X<sub>1</sub>)

	Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Cukup (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)
No.	Pernyataan				Pilih Salah Satu
1.	Untuk menghasilkan produk (barang atau jasa), saya perlu mengetahui kebutuhan dari pelanggan				1 2 3 4 5
2.	Saya memberikan pelayanan tambahan (seperti jasa pengiriman, pelayanan yang cepat, dll) pada produk yang dijual				1 2 3 4 5
3.	Saya memberikan informasi tentang produk yang dijual				1 2 3 4 5
4.	Saya berusaha untuk memelihara hubungan baik dengan pelanggan				1 2 3 4 5
5.	Usaha yang Saya jalankan masih dapat dikembangkan dengan menghasilkan produk baru				1 2 3 4 5
6.	Dalam membeli barang, pelanggan ingin dilayani dengan lebih baik				1 2 3 4 5
7.	Saya akan menjual produk pada pasar atau lokasi yang tidak ada pesaingnya				1 2 3 4 5
8.	Produk yang Saya hasilkan mempunyai kualitas yang lebih baik daripada produk yang dihasilkan oleh penjual lain.				1 2 3 4 5
9.	Saya akan mencari cara untuk menjual produk di pasar atau lokasi yang lain				1 2 3 4 5
10.	Produk yang Saya hasilkan mempunyai ciri khas (kemasan, irasa, dll) yang berbeda dibandingkan dengan produk pesaing				1 2 3 4 5
11.	Agar waktu dapat bermanfaat secara optimal, saya memulai dari pekerjaan yang paling penting				1 2 3 4 5
12.	Produk yang Saya jual dapat memberikan manfaat bagi pelanggan				1 2 3 4 5
13.	Saya mempunyai kemampuan untuk menghadapi tantangan perubahan lingkungan				1 2 3 4 5



## 2. Variabel Orientasi Kewirausahaan (X<sub>2</sub>)

	Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Cukup (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)
No.	Pernyataan				Pilih Salah Satu
14.	Dalam mengembangkan produk, Saya menggunakan bantuan teknologi				1 2 3 4 5
15.	Karyawan selalu berusaha untuk mencari cara agar dapat memecahkan permasalahan dengan ide – ide yang baru				1 2 3 4 5
16.	Saya berusaha untuk merubah tampilan produk, seperti mengganti kemasan, menambah rasa, dll				1 2 3 4 5
17.	Kondisi masyarakat selalu saya antisipasi agar usaha yang saya jalankan dapat bertahan				1 2 3 4 5
18.	Jika pesaing meningkatkan jumlah produksi, saya akan menawarkan harga yang murah				1 2 3 4 5
19.	Pesaing mungkin akan meningkatkan jumlah produk yang dijual, sehingga Saya perlu melakukan tindakan antisipasi, seperti meningkatkan kualitas produk, menurunkan harga, dll				1 2 3 4 5
20.	Untuk produk yang penjualannya berkurang, maka saya akan mengurangi jumlah produksinya				1 2 3 4 5
21.	Dalam mengambil keputusan, saya selalu berlandaskan pada prinsip yang dianut				1 2 3 4 5
22.	Saya berani mengambil resiko pada bisnis yang dijalankan				1 2 3 4 5

## 3. Variabel Strategi Fleksibilitas (Y<sub>1</sub>)

	Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Cukup (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)
No.	Pernyataan				Pilih Salah Satu
23.	Keputusan diambil berdasarkan pada pengalaman kesuksesan pada masa sebelumnya				1 2 3 4 5
24.	Keputusan yang saya ambil bersifat rutin				1 2 3 4 5
25.	Usaha yang saya jalankan tidak mempunyai struktur organisasi				1 2 3 4 5
26.	Saya menerapkan budaya kerja yang keras pada karyawan				1 2 3 4 5
27.	Lingkungan yang tidak pasti merupakan tantangan bagi pengembangan usaha				1 2 3 4 5
28.	Saya mampu mencari atau memperoleh modal usaha				1 2 3 4 5



#### 4. Variabel Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ )

	Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Cukup (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)
No.	Pernyataan				Pilih Salah Satu
29.	Usaha yang saya jalankan selama ini mampu memberikan keuntungan yang meningkat dari tahun ke tahun				1 2 3 4 5
30.	Keuntungan yang diperoleh sebagian digunakan untuk menambah modal				1 2 3 4 5
31.	Jumlah penjualan (jumlah uang yang diterima dari penjualan produk) mengalami peningkatan dari tahun ke tahun				1 2 3 4 5
32.	Jumlah produk yang Saya jual cenderung meningkat setiap tahun				1 2 3 4 5
33.	Saya dapat mengembalikan modal usaha dengan cepat				1 2 3 4 5
34.	Tambah modal diperlukan untuk perkembangan usaha menjadi lebih besar lagi				1 2 3 4 5

Terima Kasih



**Lampiran 2: Uji Validitas Dan Reliabilitas**

**1. Variabel X1**

**Correlations**

		Correlations						
		x1.1.1	x1.1.2	x1.1.3	x1.1.4	x1.1.5	x1.1.6	x1.1
x1.1.1	Pearson Correlation	1	,255	,355	,442*	-,022	,306	,528**
	Sig. (2-tailed)		,174	,054	,015	,907	,100	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30
x1.1.2	Pearson Correlation	,255	1	,452*	,321	-,055	,246	,511**
	Sig. (2-tailed)	,174		,012	,084	,773	,191	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30
x1.1.3	Pearson Correlation	,355	,452*	1	,464**	,302	,486**	,766**
	Sig. (2-tailed)	,054	,012		,010	,104	,006	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
x1.1.4	Pearson Correlation	,442*	,321	,464**	1	,393*	,690**	,824**
	Sig. (2-tailed)	,015	,084	,010		,032	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
x1.1.5	Pearson Correlation	-,022	-,055	,302	,393*	1	,371*	,530**
	Sig. (2-tailed)	,907	,773	,104	,032		,043	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30
x1.1.6	Pearson Correlation	,306	,246	,486**	,690**	,371*	1	,822**
	Sig. (2-tailed)	,100	,191	,006	,000	,043		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
x1.1	Pearson Correlation	,528**	,511**	,766**	,824**	,530**	,822**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,004	,000	,000	,003	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



**Correlations**

**Correlations**

		x1.2.1	x1.2.2	x1.2.3	x1.2.4	x1.2
x1.2.1	Pearson Correlation	1	,418*	,199	,262	,665**
	Sig. (2-tailed)		,021	,291	,161	,000
	N	30	30	30	30	30
x1.2.2	Pearson Correlation	,418*	1	,578**	,521**	,879**
	Sig. (2-tailed)	,021		,001	,003	,000
	N	30	30	30	30	30
x1.2.3	Pearson Correlation	,199	,578**	1	,101	,652**
	Sig. (2-tailed)	,291	,001		,597	,000
	N	30	30	30	30	30
x1.2.4	Pearson Correlation	,262	,521**	,101	1	,660**
	Sig. (2-tailed)	,161	,003	,597		,000
	N	30	30	30	30	30
x1.2	Pearson Correlation	,665**	,879**	,652**	,660**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

**Correlations**

		x1.3.1	x1.3.2	x1.3.3	x1.3
x1.3.1	Pearson Correlation	1	,625**	,683**	,900**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
x1.3.2	Pearson Correlation	,625**	1	,368*	,794**
	Sig. (2-tailed)	,000		,046	,000
	N	30	30	30	30
x1.3.3	Pearson Correlation	,683**	,368*	1	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000	,046		,000
	N	30	30	30	30
x1.3	Pearson Correlation	,900**	,794**	,824**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,931	,939	17

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1.1	52,4277	115,336	,470		,931
x1.1.2	52,7943	117,281	,317		,934
x1.1.3	53,2277	107,649	,671		,927
x1.1.4	52,4943	110,045	,696		,926
x1.1.5	53,4943	113,140	,433		,933
x1.1.6	52,8943	100,272	,773		,925
x1.1	52,8890	110,060	,927		,923
x1.2.1	54,3610	114,092	,366		,935
x1.2.2	52,9610	106,811	,735		,925
x1.2.3	53,0277	108,477	,660		,927
x1.2.4	52,8943	112,042	,475		,932
x1.2	53,3110	109,824	,848		,924
x1.3.1	52,6610	110,929	,710		,926
x1.3.2	52,8610	105,464	,826		,923
x1.3.3	53,0610	109,700	,582		,929
x1.3	52,8620	108,395	,877		,923
x1	53,0210	109,312	,998		,922



**2. Variabel X2**  
**Correlations**

		Correlations			
		x2.1.1	x2.1.2	x2.1.3	x2.1
x2.1.1	Pearson Correlation	1	,536**	,126	,729**
	Sig. (2-tailed)		,002	,506	,000
	N	30	30	30	30
x2.1.2	Pearson Correlation	,536**	1	,491**	,897**
	Sig. (2-tailed)	,002		,006	,000
	N	30	30	30	30
x2.1.3	Pearson Correlation	,126	,491**	1	,675**
	Sig. (2-tailed)	,506	,006		,000
	N	30	30	30	30
x2.1	Pearson Correlation	,729**	,897**	,675**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		Correlations				
		x2.2.1	x2.2.2	x2.2.3	x2.2.4	x2.2
x2.2.1	Pearson Correlation	1	,637**	,333	,360	,683**
	Sig. (2-tailed)		,000	,073	,050	,000
	N	30	30	30	30	30
x2.2.2	Pearson Correlation	,637**	1	,471**	,406*	,764**
	Sig. (2-tailed)	,000		,009	,026	,000
	N	30	30	30	30	30
x2.2.3	Pearson Correlation	,333	,471**	1	,695**	,841**
	Sig. (2-tailed)	,073	,009		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
x2.2.4	Pearson Correlation	,360	,406*	,695**	1	,828**
	Sig. (2-tailed)	,050	,026	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
x2.2	Pearson Correlation	,683**	,764**	,841**	,828**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



**Correlations**

		x2.2.1	x2.2.2	x2.2.3	x2.2.4	x2.2
x2.2.1	Pearson Correlation	1	,637**	,333	,360	,683**
	Sig. (2-tailed)		,000	,073	,050	,000
	N	30	30	30	30	30
x2.2.2	Pearson Correlation	,637**	1	,471**	,406*	,764**
	Sig. (2-tailed)	,000		,009	,026	,000
	N	30	30	30	30	30
x2.2.3	Pearson Correlation	,333	,471**	1	,695**	,841**
	Sig. (2-tailed)	,073	,009		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
x2.2.4	Pearson Correlation	,360	,406*	,695**	1	,828**
	Sig. (2-tailed)	,050	,026	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
x2.2	Pearson Correlation	,683**	,764**	,841**	,828**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

**Correlations**

		x2.3.1	x2.3.2	x2.3
x2.3.1	Pearson Correlation	1	,235	,846**
	Sig. (2-tailed)		,211	,000
	N	30	30	30
x2.3.2	Pearson Correlation	,235	1	,717**
	Sig. (2-tailed)	,211		,000
	N	30	30	30
x2.3	Pearson Correlation	,846**	,717**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,911	,923	13

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1.1	42,5997	65,818	,488		,910
x2.1.2	43,2663	61,129	,734		,900
x2.1.3	42,8330	65,745	,550		,907
x2.1	42,8997	63,933	,826		,900
x2.2.1	42,6663	62,009	,695		,901
x2.2.2	42,6663	60,507	,688		,902
x2.2.3	43,6663	57,286	,653		,907
x2.2.4	43,2997	57,560	,647		,907
x2.2	43,0747	58,748	,929		,891
x2.3.1	42,4330	65,573	,477		,910
x2.3.2	42,2663	68,967	,337		,914
x2.3	42,3497	67,027	,574		,907
x2	42,7750	63,041	,995		,896



3. Variabel Y1

Correlations

		y1.1.1	y1.1.2	y1.1
y1.1.1	Pearson Correlation	1	,494**	,870**
	Sig. (2-tailed)		,006	,000
	N	30	30	30
y1.1.2	Pearson Correlation	,494**	1	,858**
	Sig. (2-tailed)	,006		,000
	N	30	30	30
y1.1	Pearson Correlation	,870**	,858**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		y1.2.1	y1.2.2	y1.2
y1.2.1	Pearson Correlation	1	,413*	,869**
	Sig. (2-tailed)		,023	,000
	N	30	30	30
y1.2.2	Pearson Correlation	,413*	1	,809**
	Sig. (2-tailed)	,023		,000
	N	30	30	30
y1.2	Pearson Correlation	,869**	,809**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



**Correlations**

**Correlations**

		y1.3.1	y1.3.2	y1.3
y1.3.1	Pearson Correlation	1	,420*	,873**
	Sig. (2-tailed)		,021	,000
	N	30	30	30
y1.3.2	Pearson Correlation	,420*	1	,810**
	Sig. (2-tailed)	,021		,000
	N	30	30	30
y1.3	Pearson Correlation	,873**	,810**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items



**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,920	,932	10

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1.1.1	29,4560	52,288	,571		,918
y1.1.2	30,3560	52,085	,619		,916
y1.1	29,9060	51,991	,725		,912
y1.2.1	30,2893	46,524	,582		,926
y1.2.2	29,6227	46,299	,745		,909
y1.2	29,9560	45,854	,856		,902
y1.3.1	29,8227	48,691	,715		,910
y1.3.2	29,8560	51,793	,619		,916
y1.3	29,8393	49,958	,844		,905
y1	29,9000	49,024	1,000		,899



4. Variabel Y2

Correlations

		y2.1.1	y2.1.2	y2.1
y2.1.1	Pearson Correlation	1	,617**	,910**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	30	30	30
y2.1.2	Pearson Correlation	,617**	1	,887**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	30	30	30
y2.1	Pearson Correlation	,910**	,887**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		y2.2.1	y2.2.2	y2.2
y2.2.1	Pearson Correlation	1	,839**	,958**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	30	30	30
y2.2.2	Pearson Correlation	,839**	1	,960**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	30	30	30
y2.2	Pearson Correlation	,958**	,960**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



**Correlations**

**Correlations**

		y2.3.1	y2.3.2	y2.3
y2.3.1	Pearson Correlation	1	,250	,733**
	Sig. (2-tailed)		,182	,000
	N	30	30	30
y2.3.2	Pearson Correlation	,250	1	,842**
	Sig. (2-tailed)	,182		,000
	N	30	30	30
y2.3	Pearson Correlation	,733**	,842**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,956	,958	10



Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y2.1.1	29,2887	35,425	,686		,956
y2.1.2	29,5553	35,146	,815		,951
y2.1	29,4220	35,166	,860		,949
y2.2.1	29,4553	32,526	,902		,947
y2.2.2	29,6220	32,376	,894		,948
y2.2	29,5387	32,380	,951		,945
y2.3.1	29,1887	38,638	,504		,961
y2.3.2	28,6887	35,642	,715		,955
y2.3	28,9387	36,954	,836		,952
y2	29,3000	34,717	1,000		,945



**Lampiran 3: Hasil Analisis Deskriptif**

**Descriptives**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1.1.1	125	2	5	3,89	,775
x1.1.2	125	2	5	3,91	,672
x1.1.3	125	2	5	3,84	,827
x1.1.4	125	2	5	3,90	,716
x1.1.5	125	1	5	3,82	,865
x1.1.6	125	2	5	3,86	,733
x1.1	125	2,83	4,83	3,8688	,44360
x1.2.1	125	2	5	3,78	,768
x1.2.2	125	2	5	3,83	,749
x1.2.3	125	1	5	3,82	,766
x1.2.4	125	2	5	3,80	,707
x1.2	125	2,50	4,75	3,8080	,47427
x1.3.1	125	2	5	3,78	,728
x1.3.2	125	2	5	3,82	,700
x1.3.3	125	1	5	3,79	,765
x1.3	125	3,00	4,67	3,7949	,43963
x1	125	2,94	4,44	3,8236	,34676
x2.1.1	125	1	5	3,83	,801
x2.1.2	125	2	5	3,82	,814
x2.1.3	125	2	5	3,90	,670
x2.1	125	2,33	5,00	3,8506	,56213
x2.2.1	125	2	5	3,82	,640
x2.2.2	125	1	5	3,85	,685
x2.2.3	125	2	5	3,83	,749
x2.2.4	125	1	5	3,82	,730
x2.2	125	3,00	5,00	3,8300	,40361
x2.3.1	125	3	5	3,88	,576
x2.3.2	125	2	5	3,89	,638
x2.3	125	3,00	5,00	3,8840	,48417
x2	125	2,78	4,83	3,8546	,38793
y1.1.1	125	2	5	4,02	,729
y1.1.2	125	2	5	3,76	,756
y1.1	125	3,00	5,00	3,8880	,51535





**Lampiran 4: Frequency Table**

**Frequency Table**

**x1.1.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	2,4	2,4	2,4
3	36	28,8	28,8	31,2
4	58	46,4	46,4	77,6
5	28	22,4	22,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	

**x1.1.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	1,6	1,6	1,6
3	28	22,4	22,4	24,0
4	74	59,2	59,2	83,2
5	21	16,8	16,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

**x1.1.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	9	7,2	7,2	7,2
3	27	21,6	21,6	28,8
4	64	51,2	51,2	80,0
5	25	20,0	20,0	100,0
Total	125	100,0	100,0	



x1.1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	1,6	1,6	1,6
3	33	26,4	26,4	28,0
4	66	52,8	52,8	80,8
5	24	19,2	19,2	100,0
Total	125	100,0	100,0	

x1.1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	,8	,8	,8
2	8	6,4	6,4	7,2
3	30	24,0	24,0	31,2
4	60	48,0	48,0	79,2
5	26	20,8	20,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

x1.1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	3,2	3,2	3,2
3	31	24,8	24,8	28,0
4	68	54,4	54,4	82,4
5	22	17,6	17,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	



x1.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	4,0	4,0	4,0
3	38	30,4	30,4	34,4
4	61	48,8	48,8	83,2
5	21	16,8	16,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

x1.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	3,2	3,2	3,2
3	35	28,0	28,0	31,2
4	64	51,2	51,2	82,4
5	22	17,6	17,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

x1.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	,8	,8	,8
2	5	4,0	4,0	4,8
3	29	23,2	23,2	28,0
4	71	56,8	56,8	84,8
5	19	15,2	15,2	100,0
Total	125	100,0	100,0	



x1.2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	3,2	3,2	3,2
3	34	27,2	27,2	30,4
4	70	56,0	56,0	86,4
5	17	13,6	13,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

x1.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	2,4	2,4	2,4
3	41	32,8	32,8	35,2
4	62	49,6	49,6	84,8
5	19	15,2	15,2	100,0
Total	125	100,0	100,0	

x1.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	,8	,8	,8
3	41	32,8	32,8	33,6
4	63	50,4	50,4	84,0
5	20	16,0	16,0	100,0
Total	125	100,0	100,0	

x1.3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	,8	,8	,8
2	2	1,6	1,6	2,4
3	40	32,0	32,0	34,4
4	61	48,8	48,8	83,2
5	21	16,8	16,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

x2.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	,8	,8	,8
2	8	6,4	6,4	7,2
3	22	17,6	17,6	24,8
4	74	59,2	59,2	84,0
5	20	16,0	16,0	100,0
Total	125	100,0	100,0	

x2.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	10	8,0	8,0	8,0
3	24	19,2	19,2	27,2
4	69	55,2	55,2	82,4
5	22	17,6	17,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	



**X2.1.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	,8	,8	,8
3	32	25,6	25,6	26,4
4	71	56,8	56,8	83,2
5	21	16,8	16,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

**x2.2.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	,8	,8	,8
3	36	28,8	28,8	29,6
4	73	58,4	58,4	88,0
5	15	12,0	12,0	100,0
Total	125	100,0	100,0	

**x2.2.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	,8	,8	,8
2	1	,8	,8	1,6
3	31	24,8	24,8	26,4
4	75	60,0	60,0	86,4
5	17	13,6	13,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	



**x2.2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	4,8	4,8	4,8
	3	29	23,2	23,2	28,0
	4	70	56,0	56,0	84,0
	5	20	16,0	16,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

**x2.2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,8	,8	,8
	2	3	2,4	2,4	3,2
	3	31	24,8	24,8	28,0
	4	72	57,6	57,6	85,6
	5	18	14,4	14,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

**x2.3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	29	23,2	23,2	23,2
	4	82	65,6	65,6	88,8
	5	14	11,2	11,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

**x2.3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,8	,8	,8
	3	30	24,0	24,0	24,8
	4	76	60,8	60,8	85,6
	5	18	14,4	14,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	



y1.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	2,4	2,4	2,4
3	23	18,4	18,4	20,8
4	68	54,4	54,4	75,2
5	31	24,8	24,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

y1.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	4,8	4,8	4,8
3	36	28,8	28,8	33,6
4	65	52,0	52,0	85,6
5	18	14,4	14,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	

y1.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	,8	,8	,8
2	5	4,0	4,0	4,8
3	30	24,0	24,0	28,8
4	64	51,2	51,2	80,0
5	25	20,0	20,0	100,0
Total	125	100,0	100,0	

y1.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	1,6	1,6	1,6
3	32	25,6	25,6	27,2
4	71	56,8	56,8	84,0
5	20	16,0	16,0	100,0
Total	125	100,0	100,0	



y1.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	,8	,8	,8
3	38	30,4	30,4	31,2
4	67	53,6	53,6	84,8
5	19	15,2	15,2	100,0
Total	125	100,0	100,0	

y1.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	,8	,8	,8
2	7	5,6	5,6	6,4
3	37	29,6	29,6	36,0
4	63	50,4	50,4	86,4
5	17	13,6	13,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

y2.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	4,8	4,8	4,8
3	26	20,8	20,8	25,6
4	66	52,8	52,8	78,4
5	27	21,6	21,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

y2.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	5,6	5,6	5,6
3	34	27,2	27,2	32,8
4	56	44,8	44,8	77,6
5	28	22,4	22,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	



y2.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	4,0	4,0	4,0
3	34	27,2	27,2	31,2
4	63	50,4	50,4	81,6
5	23	18,4	18,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Y2.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	3,2	3,2	3,2
3	47	37,6	37,6	40,8
4	52	41,6	41,6	82,4
5	22	17,6	17,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

y2.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	51	40,8	40,8	40,8
4	46	36,8	36,8	77,6
5	28	22,4	22,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	

y2.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	2,4	2,4	2,4
3	33	26,4	26,4	28,8
4	65	52,0	52,0	80,8
5	24	19,2	19,2	100,0
Total	125	100,0	100,0	



## Lampiran 5: Hasil Uji Normalitas

### Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
y2.3	2,500	5,000	,197	,899	-,365	-,832
y2.2	2,000	5,000	-,385	-1,758	-,249	-,569
y2.1	2,000	5,000	-,470	-2,147	-,060	-,137
y1.1	3,000	5,000	,192	,875	-,052	-,118
y1.2	2,000	5,000	-,279	-1,273	,323	,738
y1.3	2,000	5,000	-,145	-,661	-,317	-,723
x2.1	2,330	5,000	-,236	-1,078	,034	,076
x2.2	3,000	5,000	-,211	-,963	-,219	-,500
x2.3	3,000	5,000	-,005	-,021	,112	,256
x1.1	2,830	4,830	-,046	-,211	-,573	-1,308
x1.2	2,500	4,750	-,357	-1,630	-,424	-,968
x1.3	3,000	4,670	,111	,505	-,562	-1,283
Multivariate					-,021	-,006



**Lampiran 6: Hasil Uji Outlier**

**Descriptives**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1.1.1)	125	-2,43687	1,43528	,0000000	1,0000000
Zscore(x1.1.2)	125	-2,84433	1,61853	,0000000	1,0000000
Zscore(x1.1.3)	125	-2,22500	1,40272	,0000000	1,0000000
Zscore(x1.1.4)	125	-2,64641	1,54095	,0000000	1,0000000
Zscore(x1.1.5)	125	-3,25570	1,36887	,0000000	1,0000000
Zscore(x1.1.6)	125	-2,54175	1,54905	,0000000	1,0000000
Zscore(x1.1)	125	-2,34177	2,16684	,0000000	1,0000000
Zscore(x1.2.1)	125	-2,32244	1,58301	,0000000	1,0000000
Zscore(x1.2.2)	125	-2,44755	1,56045	,0000000	1,0000000
Zscore(x1.2.3)	125	-3,67598	1,54558	,0000000	1,0000000
Zscore(x1.2.4)	125	-2,54558	1,69706	,0000000	1,0000000
Zscore(x1.2)	125	-2,75790	1,98620	,0000000	1,0000000
Zscore(x1.3.1)	125	-2,43938	1,68119	,0000000	1,0000000
Zscore(x1.3.2)	125	-2,59411	1,69132	,0000000	1,0000000
Zscore(x1.3.3)	125	-3,64907	1,57882	,0000000	1,0000000
Zscore(x1.3)	125	-1,80806	1,99058	,0000000	1,0000000
Zscore(x1)	125	-2,54816	1,77760	,0000000	1,0000000
Zscore(x2.1.1)	125	-3,53750	1,45897	,0000000	1,0000000
Zscore(x2.1.2)	125	-2,24125	1,44502	,0000000	1,0000000
Zscore(x2.1.3)	125	-2,83025	1,64799	,0000000	1,0000000
Zscore(x2.1)	125	-2,70501	2,04480	,0000000	1,0000000
Zscore(x2.2.1)	125	-2,83813	1,85041	,0000000	1,0000000
Zscore(x2.2.2)	125	-4,16024	1,68279	,0000000	1,0000000
Zscore(x2.2.3)	125	-2,44755	1,56045	,0000000	1,0000000
Zscore(x2.2.4)	125	-3,86708	1,61037	,0000000	1,0000000
Zscore(x2.2)	125	-2,05643	2,89882	,0000000	1,0000000
Zscore(x2.3.1)	125	-1,52667	1,94303	,0000000	1,0000000
Zscore(x2.3.2)	125	-2,96046	1,74366	,0000000	1,0000000
Zscore(x2.3)	125	-1,82581	2,30498	,0000000	1,0000000
Zscore(x2)	125	-2,77022	2,51430	,0000000	1,0000000
Zscore(y1.1.1)	125	-2,76398	1,34908	,0000000	1,0000000
Zscore(y1.1.2)	125	-2,32920	1,64103	,0000000	1,0000000
Zscore(y1.1)	125	-1,72312	2,15778	,0000000	1,0000000



Zscore(y1.2.1)	125	-3,52481	1,41190	,0000000	1,00000000
Zscore(y1.2.2)	125	-2,73831	1,65001	,0000000	1,00000000
Zscore(y1.2)	125	-3,54993	2,16348	,0000000	1,00000000
Zscore(y1.3.1)	125	-2,69097	1,71564	,0000000	1,00000000
Zscore(y1.3.2)	125	-3,36544	1,61302	,0000000	1,00000000
Zscore(y1.3)	125	-2,83365	1,97458	,0000000	1,00000000
Zscore(y1)	125	-2,33719	2,29018	,0000000	1,00000000
Zscore(y2.1.1)	125	-2,44175	1,38945	,0000000	1,00000000
Zscore(y2.1.2)	125	-2,19922	1,38647	,0000000	1,00000000
Zscore(y2.1)	125	-2,60462	1,56055	,0000000	1,00000000
Zscore(y2.2.1)	125	-2,37999	1,51737	,0000000	1,00000000
Zscore(y2.2.2)	125	-2,21326	1,61150	,0000000	1,00000000
Zscore(y2.2)	125	-2,83312	1,93109	,0000000	1,00000000
Zscore(y2.3.1)	125	-1,05086	1,52477	,0000000	1,00000000
Zscore(y2.3.2)	125	-2,55378	1,52140	,0000000	1,00000000
Zscore(y2.3)	125	-2,27299	1,94250	,0000000	1,00000000
Zscore(y2)	125	-2,87009	1,89459	,0000000	1,00000000
Valid N (listwise)	125				



## Lampiran 7: Hasil Uji Linieritas

### Curve Fit

#### Case Processing Summary

	N
Total Cases	125
Excluded Cases <sup>a</sup>	0
Forecasted Cases	0
Newly Created Cases	0

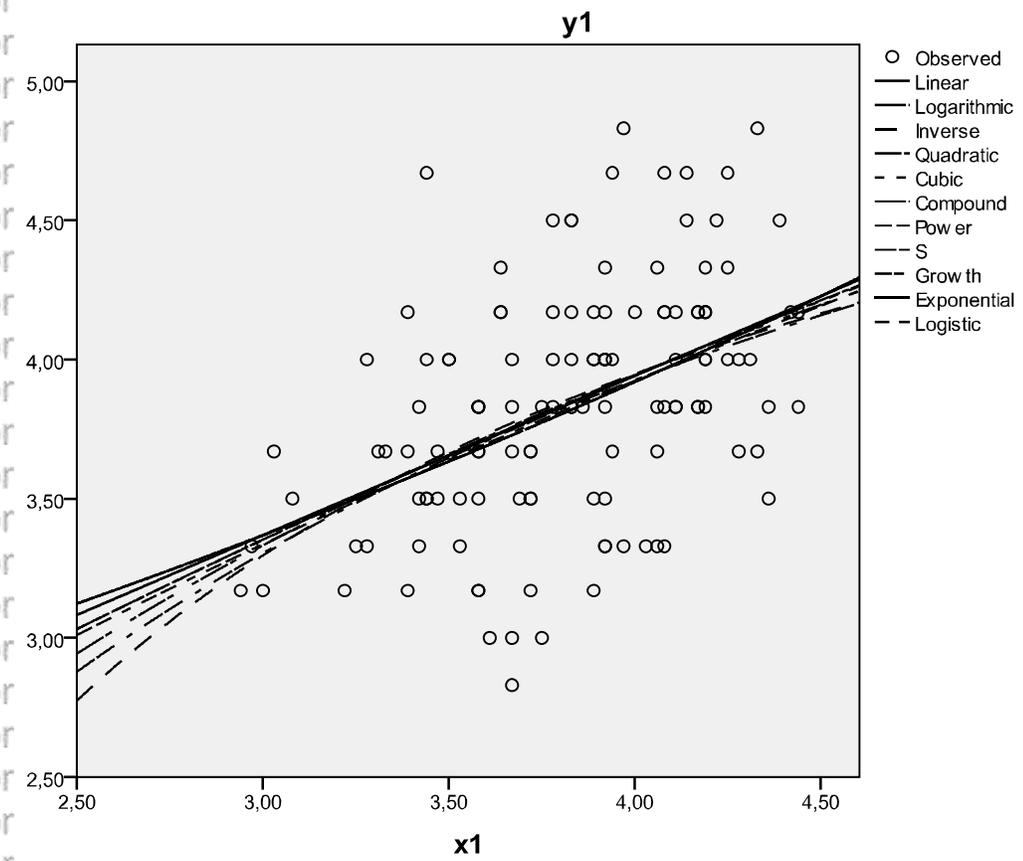
a. Cases with a missing value in any variable are excluded from the analysis.

#### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: y1

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,211	32,875	1	123	,000	1,651	,572		
Logarithmic	,211	32,841	1	123	,000	,990	2,132		
Inverse	,209	32,511	1	123	,000	5,904	-7,823		
Quadratic	,211	16,317	2	122	,000	1,165	,833	-,035	
Cubic	,211	16,319	2	122	,000	1,289	,718	,000	-,003
Compound	,213	33,295	1	123	,000	2,139	1,163		
Power	,213	33,286	1	123	,000	1,796	,564		
S	,211	32,982	1	123	,000	1,885	-2,070		
Growth	,213	33,295	1	123	,000	,761	,151		
Exponential	,213	33,295	1	123	,000	2,139	,151		
Logistic	,213	33,295	1	123	,000	,467	,860		

The independent variable is x1.



### Curve Fit

#### Case Processing Summary

	N
Total Cases	125
Excluded Cases <sup>a</sup>	0
Forecasted Cases	0
Newly Created Cases	0

a. Cases with a missing value in any variable are excluded from the analysis.

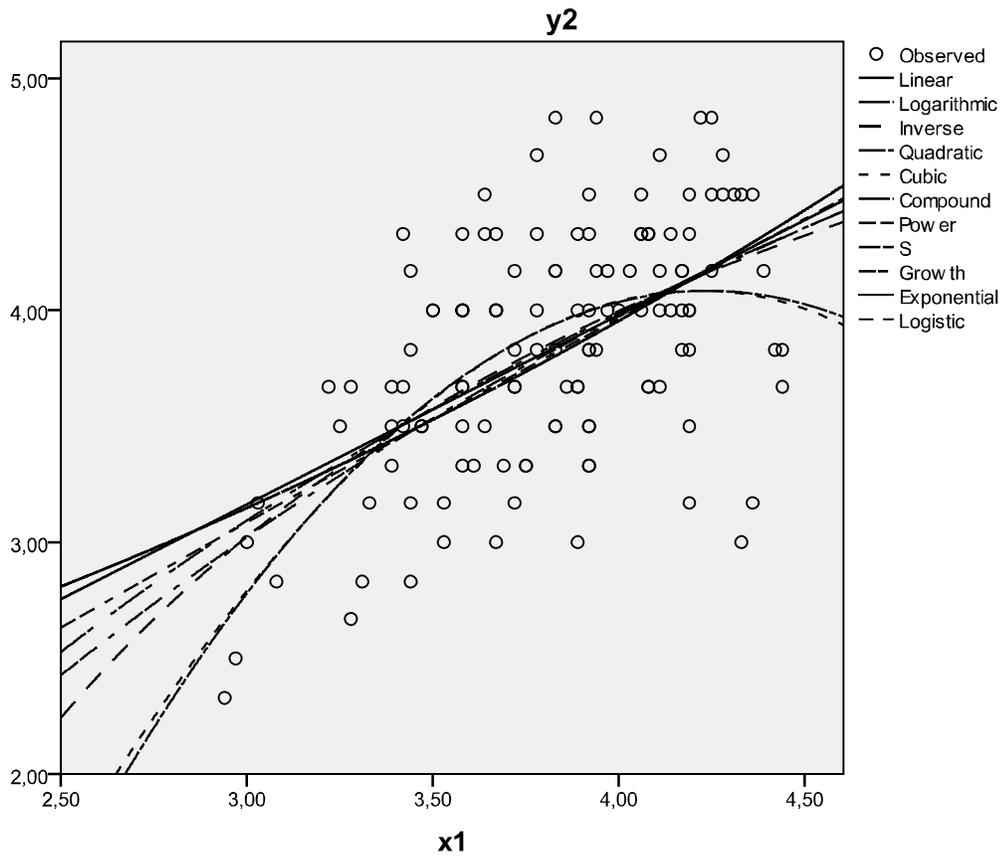


Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable:y2

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,291	50,569	1	123	,000	,713	,817		
Logarithmic	,305	53,918	1	123	,000	-,325	3,112		
Inverse	,317	57,015	1	123	,000	6,919	-11,689		
Quadratic	,345	32,136	2	122	,000	-11,169	7,195	-,849	
Cubic	,345	32,152	2	122	,000	-7,361	4,070	,000	-,076
Compound	,303	53,476	1	123	,000	1,589	1,256		
Power	,319	57,749	1	123	,000	1,184	,872		
S	,335	61,903	1	123	,000	2,202	-3,288		
Growth	,303	53,476	1	123	,000	,463	,228		
Exponential	,303	53,476	1	123	,000	1,589	,228		
Logistic	,303	53,476	1	123	,000	,629	,796		

The independent variable is x1.





**Curve Fit**

**Case Processing Summary**

	N
Total Cases	125
Excluded Cases <sup>a</sup>	0
Forecasted Cases	0
Newly Created Cases	0

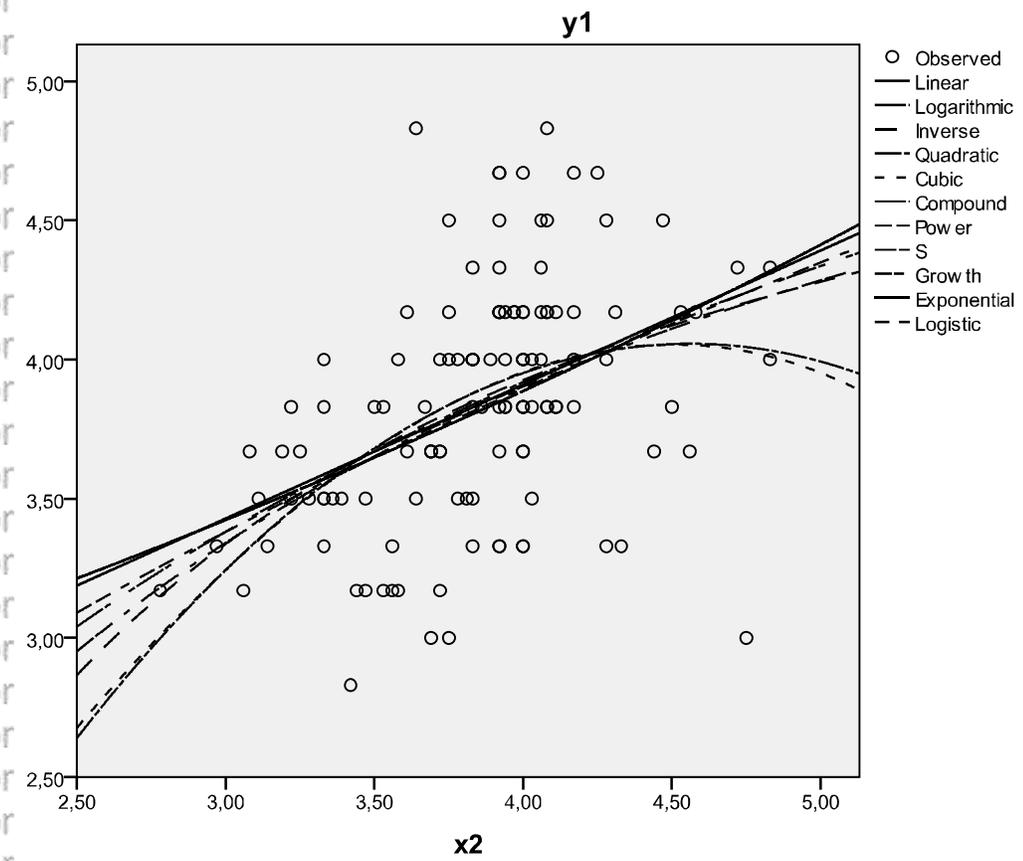
a. Cases with a missing value in any variable are excluded from the analysis.

**Model Summary and Parameter Estimates**

Dependent Variable: y1

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,187	28,235	1	123	,000	1,984	,481		
Logarithmic	,196	30,047	1	123	,000	1,328	1,869		
Inverse	,203	31,272	1	123	,000	5,692	-7,064		
Quadratic	,217	16,942	2	122	,000	-2,877	3,040	-,333	
Cubic	,220	17,169	2	122	,000	-1,383	1,810	,000	-,030
Compound	,187	28,325	1	123	,000	2,341	1,135		
Power	,197	30,218	1	123	,000	1,968	,493		
S	,204	31,527	1	123	,000	1,828	-1,864		
Growth	,187	28,325	1	123	,000	,850	,127		
Exponential	,187	28,325	1	123	,000	2,341	,127		
Logistic	,187	28,325	1	123	,000	,427	,881		

The independent variable is x2.



### Curve Fit

Case Processing Summary	
	N
Total Cases	125
Excluded Cases <sup>a</sup>	0
Forecasted Cases	0
Newly Created Cases	0

a. Cases with a missing value in any variable are excluded from the analysis.

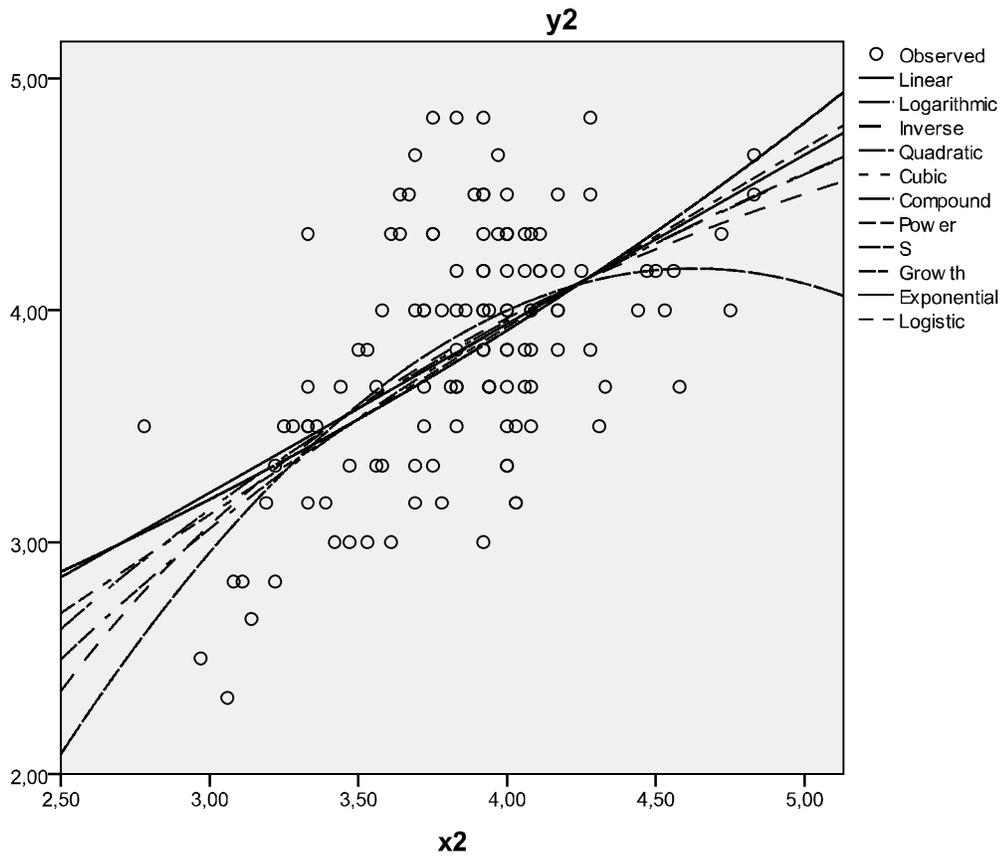


**Model Summary and Parameter Estimates**

Dependent Variable: y2

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,290	50,246	1	123	,000	1,028	,728		
Logarithmic	,305	53,998	1	123	,000	,035	2,828		
Inverse	,316	56,955	1	123	,000	6,645	-10,716		
Quadratic	,330	30,086	2	122	,000	-5,735	4,288	-,463	
Cubic	,330	30,086	2	122	,000	-5,735	4,288	-,463	,000
Compound	,310	55,276	1	123	,000	1,716	1,229		
Power	,328	60,012	1	123	,000	1,292	,802		
S	,342	63,912	1	123	,000	2,133	-3,048		
Growth	,310	55,276	1	123	,000	,540	,206		
Exponential	,310	55,276	1	123	,000	1,716	,206		
Logistic	,310	55,276	1	123	,000	,583	,814		

The independent variable is x2.





**Curve Fit**

**Case Processing Summary**

	N
Total Cases	125
Excluded Cases <sup>a</sup>	0
Forecasted Cases	0
Newly Created Cases	0

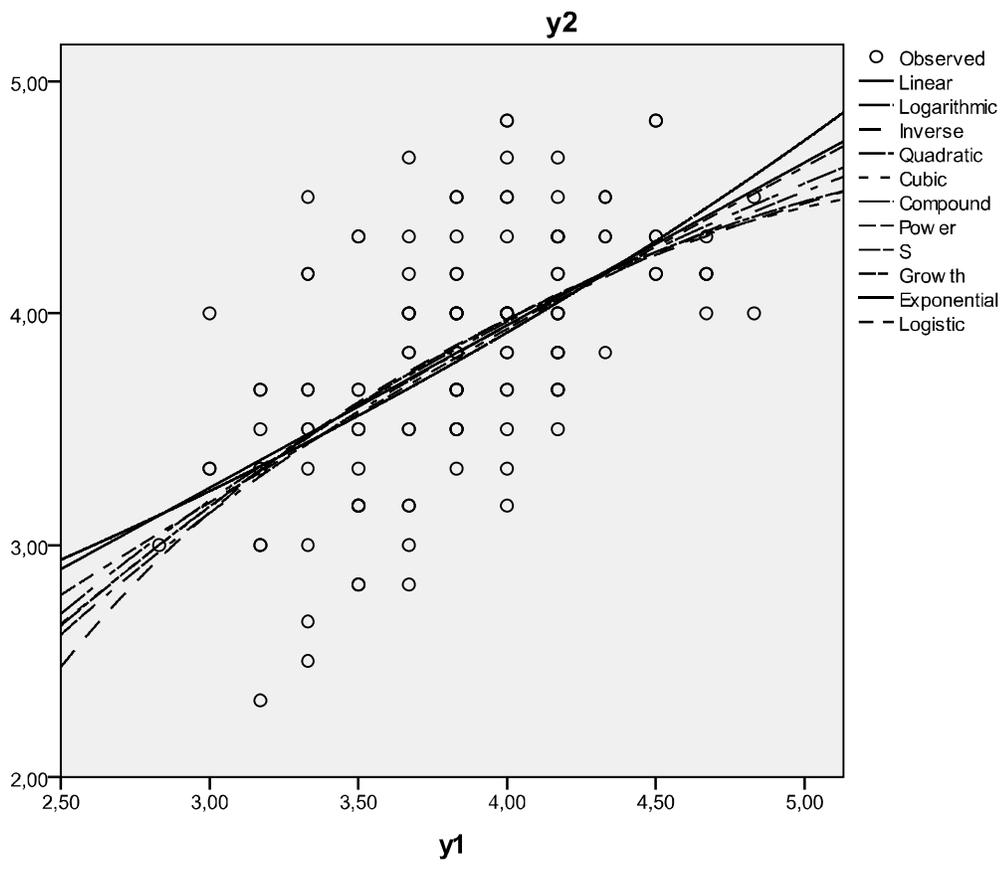
a. Cases with a missing value in any variable are excluded from the analysis.

**Model Summary and Parameter Estimates**

Dependent Variable:y2

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,333	61,539	1	123	,000	1,144	,701		
Logarithmic	,336	62,324	1	123	,000	,252	2,676		
Inverse	,335	61,927	1	123	,000	6,472	-9,992		
Quadratic	,338	31,117	2	122	,000	-1,030	1,844	-,148	
Cubic	,338	31,214	2	122	,000	-,423	1,319	,000	-,014
Compound	,334	61,554	1	123	,000	1,818	1,211		
Power	,337	62,635	1	123	,000	1,422	,733		
S	,337	62,522	1	123	,000	2,058	-2,743		
Growth	,334	61,554	1	123	,000	,598	,192		
Exponential	,334	61,554	1	123	,000	1,818	,192		
Logistic	,334	61,554	1	123	,000	,550	,825		

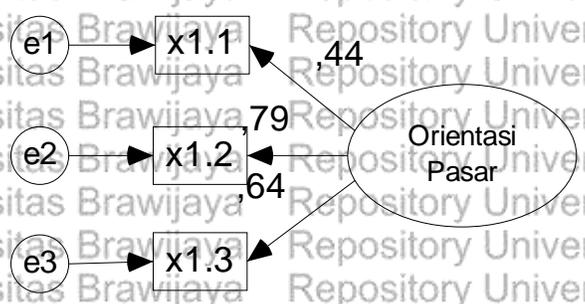
The independent variable is y1.





### Lampiran 8: Hasil uji CFA

Confirmatory Factor Analysis  
Variabel Orientasi Pasar



Chi Square = ,000  
 Probabilitas = \p  
 CMIN/df = \CMINdf  
 RMSEA = \RMSEA  
 GFI = 1,000  
 AGFI = \AGFI  
 CFI = \CFI  
 TLI = \TLI

**Estimates (Group number 1 - Default model)****Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)****Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x1.3 <--- Orientasi_Pasar	1,417	,379	3,740	***	par_1
x1.2 <--- Orientasi_Pasar	1,901	,580	3,277	,001	par_2
x1.1 <--- Orientasi_Pasar	1,000				

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
x1.3 <--- Orientasi_Pasar	,635
x1.2 <--- Orientasi_Pasar	,790
x1.1 <--- Orientasi_Pasar	,445

**Variiances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Orientasi_Pasar	,039	,018	2,121	,034	par_3
e3	,114	,026	4,445	***	par_4
e2	,084	,040	2,111	,035	par_5
e1	,157	,023	6,952	***	par_6

**Matrices (Group number 1 - Default model)****Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

	x1.1	x1.2	x1.3
x1.1	,000		
x1.2	,000	,000	
x1.3	,000	,000	,000



**Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

	x1.1	x1.2	x1.3
x1.1	,000		
x1.2	,000	,000	
x1.3	,000	,000	,000

**Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)**

	x1.1	x1.2	x1.3
Orientasi_Pasar	,069	,244	,133

**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	Orientasi_Pasar
x1.1	1,000
x1.2	1,901
x1.3	1,417

**Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	Orientasi_Pasar
x1.1	,445
x1.2	,790
x1.3	,635

**Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	Orientasi_Pasar
x1.1	1,000
x1.2	1,901
x1.3	1,417



**Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	Orientasi_Pasar
x1.1	,445
x1.2	,790
x1.3	,635

**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

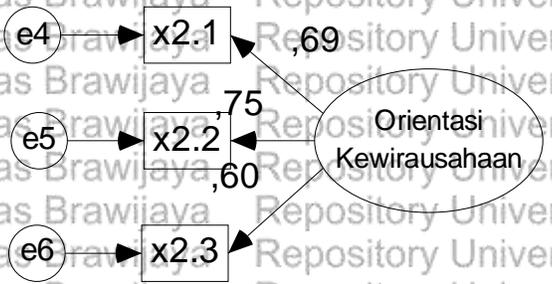
	Orientasi_Pasar
x1.1	,000
x1.2	,000
x1.3	,000

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	Orientasi_Pasar
x1.1	,000
x1.2	,000
x1.3	,000



### Confirmatory Factor Analysis Variabel Orientasi Kewirausahaan



Chi Square = ,000  
 Probabilitas = \p  
 CMIN/df = \CMINdf  
 RMSEA = \RMSEA  
 GFI = 1,000  
 AGFI = \AGFI  
 CFI = \CFI  
 TLI = \TLI



**Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Maximum Likelihood Estimates**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x2.3 <--- Orientasi_Kewirausahaan	,757	,152	4,966	***	par_1
x2.2 <--- Orientasi_Kewirausahaan	,788	,161	4,909	***	par_2
x2.1 <--- Orientasi_Kewirausahaan	1,000				

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
x2.3 <--- Orientasi_Kewirausahaan	,604
x2.2 <--- Orientasi_Kewirausahaan	,754
x2.1 <--- Orientasi_Kewirausahaan	,687

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Orientasi_Kewirausahaan	,148	,043	3,422	***	par_3
e6	,148	,024	6,081	***	par_4
e5	,070	,019	3,674	***	par_5
e4	,165	,034	4,840	***	par_6

**Matrices (Group number 1 - Default model)**

**Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

	x2.1	x2.2	x2.3
x2.1	,000		
x2.2	,000	,000	
x2.3	,000	,000	,000



## Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	x2.1	x2.2	x2.3
x2.1	,000		
x2.2	,000	,000	
x2.3	,000	,000	,000

## Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	x2.1	x2.2	x2.3
Orientasi_Kewirausahaan	,236	,442	,200

## Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Orientasi_Kewirausahaan
x2.1	1,000
x2.2	,788
x2.3	,757

## Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Orientasi_Kewirausahaan
x2.1	,687
x2.2	,754
x2.3	,604

## Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Orientasi_Kewirausahaan
x2.1	1,000
x2.2	,788
x2.3	,757



**Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	Orientasi_Kewirausahaan
x2.1	,687
x2.2	,754
x2.3	,604

**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

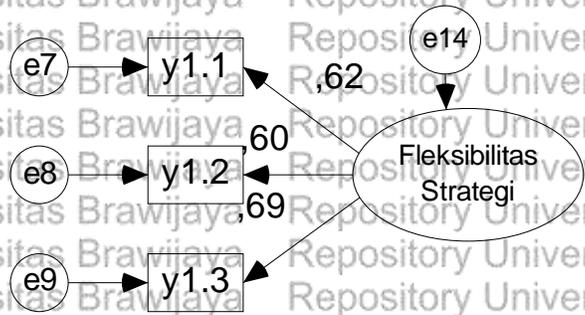
	Orientasi_Kewirausahaan
x2.1	,000
x2.2	,000
x2.3	,000

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	Orientasi_Kewirausahaan
x2.1	,000
x2.2	,000
x2.3	,000



### Confirmatory Factor Analysis Variabel Fleksibilitas Strategi



Chi Square = ,000  
 Probabilitas = \p  
 CMIN/df = \CMINdf  
 RMSEA = \RMSEA  
 GFI = 1,000  
 AGFI = \AGFI  
 CFI = \CFI  
 TLI = \TLI

**Estimates (Group number 1 - Default model)****Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)****Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y1.3 <--- Fleksibilitas_Strategi	1,334	,327	4,080	***	par_1
y1.2 <--- Fleksibilitas_Strategi	,988	,236	4,183	***	par_2
y1.1 <--- Fleksibilitas_Strategi	1,000				

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
y1.3 <--- Fleksibilitas_Strategi	,686
y1.2 <--- Fleksibilitas_Strategi	,603
y1.1 <--- Fleksibilitas_Strategi	,622

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e14	,102	,035	2,889	,004	par_3
e9	,205	,049	4,171	***	par_4
e8	,174	,032	5,473	***	par_5
e7	,162	,031	5,193	***	par_6

**Matrices (Group number 1 - Default model)****Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

	y1.1	y1.2	y1.3
y1.1	,000		
y1.2	,000	,000	
y1.3	,000	,000	,000



#### Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	y1.1	y1.2	y1.3
y1.1	,000		
y1.2	,000	,000	
y1.3	,000	,000	,000

#### Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	y1.1	y1.2	y1.3
Fleksibilitas_Strategi	,204	,187	,215

#### Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Fleksibilitas_Strategi
y1.1	1,000
y1.2	,988
y1.3	1,334

#### Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Fleksibilitas_Strategi
y1.1	,622
y1.2	,603
y1.3	,686

#### Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Fleksibilitas_Strategi
y1.1	1,000
y1.2	,988
y1.3	1,334



**Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	Fleksibilitas_Strategi
y1.1	,622
y1.2	,603
y1.3	,686

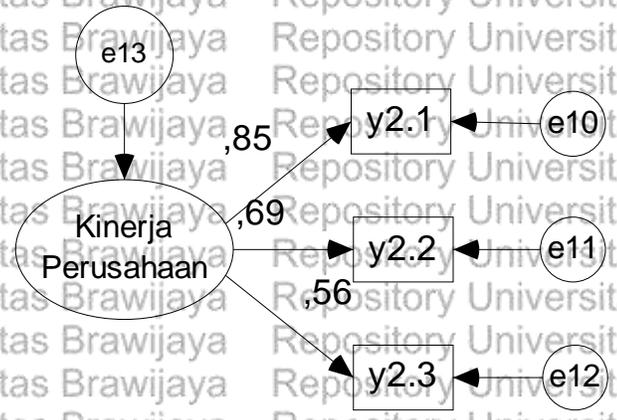
**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	Fleksibilitas_Strategi
y1.1	,000
y1.2	,000
y1.3	,000

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	Fleksibilitas_Strategi
y1.1	,000
y1.2	,000
y1.3	,000

### Confirmatory Factor Analysis Variabel Kinerja Perusahaan



Chi Square = ,000  
 Probabilitas = p  
 CMIN/df = \CMINdf  
 RMSEA = \RMSEA  
 GFI = 1,000  
 AGFI = \AGFI  
 CFI = \CFI  
 TLI = \TLI



**Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Maximum Likelihood Estimates**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y2.1 <---	Kinerja_Perusahaan	1,000				
y2.2 <---	Kinerja_Perusahaan	,709	,141	5,015	***	par_1
y2.3 <---	Kinerja_Perusahaan	,540	,115	4,704	***	par_2

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate
y2.1 <---	Kinerja_Perusahaan	,846
y2.2 <---	Kinerja_Perusahaan	,686
y2.3 <---	Kinerja_Perusahaan	,555

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e13	,369	,090	4,082	***	par_3
e10	,146	,068	2,162	,031	par_4
e11	,208	,042	4,955	***	par_5
e12	,241	,036	6,694	***	par_6

**Matrices (Group number 1 - Default model)**

**Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

	y2.3	y2.2	y2.1
y2.3	,000		
y2.2	,000	,000	
y2.1	,000	,000	,000



**Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

	y2.3	y2.2	y2.1
y2.3	,000		
y2.2	,000	,000	
y2.1	,000	,000	,000

**Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)**

	y2.3	y2.2	y2.1
Kinerja_Perusahaan	,170	,258	,519

**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	Kinerja_Perusahaan
y2.3	,540
y2.2	,709
y2.1	1,000

**Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	Kinerja_Perusahaan
y2.3	,555
y2.2	,686
y2.1	,846

**Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	Kinerja_Perusahaan
y2.3	,540
y2.2	,709
y2.1	1,000



**Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	Kinerja_Perusahaan
y2.3	,555
y2.2	,686
y2.1	,846

**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

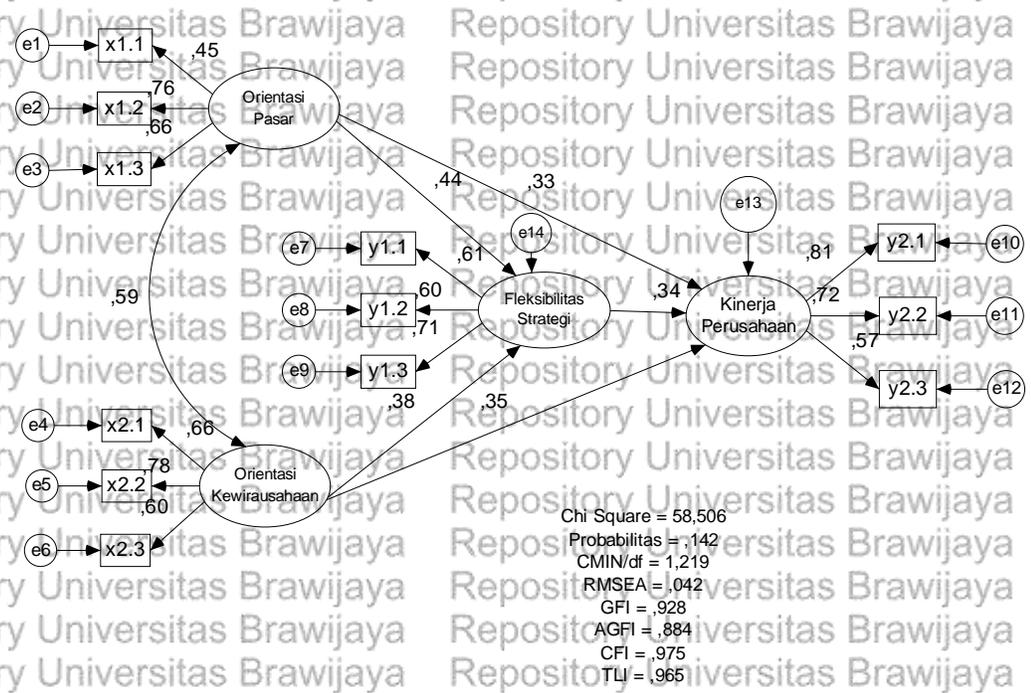
	Kinerja_Perusahaan
y2.3	,000
y2.2	,000
y2.1	,000

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	Kinerja_Perusahaan
y2.3	,000
y2.2	,000
y2.1	,000



### Lampiran 9: Model Struktural





### Lampiran 10: Hasil Analisis SEM

#### Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.  
Sample size = 125

#### Variable Summary (Group number 1)

#### Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

x1.3

x1.2

x1.1

x2.3

x2.2

x2.1

y1.3

y1.2

y1.1

y2.1

y2.2

y2.3

Unobserved, endogenous variables

Fleksibilitas\_Strategi

Kinerja\_Perusahaan

Unobserved, exogenous variables

Orientasi\_Pasar

e3

e2

e1

Orientasi\_Kewirausahaan

e6

e5

e4

e9

e8

e7

e10

e11

e12

e13

e14



**Variable counts (Group number 1)**

Number of variables in your model: 30  
 Number of observed variables: 12  
 Number of unobserved variables: 18  
 Number of exogenous variables: 16  
 Number of endogenous variables: 14

**Assessment of normality (Group number 1)**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
y2.3	2,500	5,000	,197	,899	-,365	-,832
y2.2	2,000	5,000	-,385	-1,758	-,249	-,569
y2.1	2,000	5,000	-,470	-2,147	,060	-,137
y1.1	3,000	5,000	,192	,875	-,052	-,118
y1.2	2,000	5,000	,279	-1,273	,323	,738
y1.3	2,000	5,000	-,145	-,661	-,317	-,723
x2.1	2,330	5,000	-,236	-1,078	,034	,076
x2.2	3,000	5,000	,211	,963	-,219	-,500
x2.3	3,000	5,000	-,005	-,021	,112	,256
x1.1	2,830	4,830	-,046	-,211	-,573	-1,308
x1.2	2,500	4,750	-,357	-1,630	,424	-,968
x1.3	3,000	4,670	,111	,505	-,562	-1,283
Multivariate					-,021	-,006



**Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
108	24,972	,015	,848
69	24,444	,018	,651
96	22,609	,031	,752
27	22,316	,034	,621
71	22,245	,035	,442
66	21,534	,043	,453
88	21,519	,043	,298
31	21,237	,047	,236
105	20,628	,056	,269
45	19,532	,076	,489
29	19,121	,086	,508
11	18,826	,093	,496
112	18,775	,094	,395
19	18,334	,106	,455
50	18,233	,109	,385
85	17,744	,124	,482
7	17,271	,140	,586
28	16,718	,161	,728
64	16,712	,161	,642
84	16,675	,162	,565
38	16,398	,174	,603
98	16,365	,175	,526
89	16,185	,183	,524
39	16,015	,191	,520
48	15,936	,194	,471
70	15,672	,207	,521
117	15,610	,210	,467
99	15,487	,216	,447
4	15,391	,221	,415
101	15,080	,237	,504
124	14,962	,243	,488
104	14,814	,252	,491
82	14,244	,285	,732
81	14,204	,288	,684
20	13,924	,306	,762
40	13,804	,313	,759
18	13,777	,315	,709
23	13,700	,320	,683
93	13,686	,321	,620
103	13,526	,332	,644



Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
78	13,477	,335	,602
26	13,413	,340	,569
17	13,363	,343	,527
95	13,190	,355	,565
111	13,146	,358	,520
119	13,068	,364	,498
125	12,803	,384	,602
56	12,789	,385	,539
25	12,649	,395	,562
109	12,550	,403	,557
10	12,415	,413	,579
62	12,295	,422	,590
90	12,230	,427	,564
110	12,200	,430	,514
120	12,145	,434	,481
107	12,126	,436	,424
21	11,909	,453	,508
47	11,791	,463	,523
14	11,723	,468	,500
46	11,390	,496	,671
122	11,304	,503	,665
86	11,251	,508	,636
116	11,124	,518	,659
100	11,110	,519	,602
67	11,045	,525	,581
30	11,042	,525	,513
63	10,891	,538	,557
59	10,838	,543	,526
97	10,635	,560	,612
15	10,615	,562	,556
58	10,572	,566	,519
12	10,269	,592	,680
76	10,223	,596	,647
55	10,203	,598	,594
74	10,201	,598	,524
24	10,190	,599	,460
72	10,175	,601	,400
49	10,146	,603	,352
44	10,122	,605	,303
9	9,975	,618	,343
6	9,858	,628	,362
1	9,741	,639	,381

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
83	9,634	,648	,393
94	9,622	,649	,331
16	9,586	,652	,291
2	9,481	,661	,299
41	9,250	,681	,405
75	9,097	,695	,453
80	9,018	,701	,441
8	8,869	,714	,487
57	8,837	,717	,435
33	8,666	,731	,497
5	8,633	,734	,445
123	8,626	,734	,371
22	8,596	,737	,319
115	8,497	,745	,319
52	8,250	,765	,437
54	8,244	,766	,360
87	8,176	,771	,334
32	8,096	,778	,316



### Notes for Model (Default model)

### Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 78  
 Number of distinct parameters to be estimated: 30  
 Degrees of freedom (78 - 30): 48

### Result (Default model)

Minimum was achieved  
 Chi-square = 58,506  
 Degrees of freedom = 48  
 Probability level = ,142

### Estimates (Group number 1 - Default model)

#### Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

#### Maximum Likelihood Estimates

#### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Fleksibilitas_Strategi	<-- Orientasi_Pasar	,689	,293	2,348	,019	par_12
Fleksibilitas_Strategi	<-- Orientasi_Kewirausahaan	,319	,140	2,283	,022	par_13
Kinerja_Perusahaan	<-- Fleksibilitas_Strategi	,641	,318	2,012	,044	par_9
Kinerja_Perusahaan	<-- Orientasi_Kewirausahaan	,544	,223	2,435	,015	par_10
Kinerja_Perusahaan	<-- Orientasi_Pasar	,949	,473	2,004	,045	par_11
x1.3	<-- Orientasi_Pasar	1,451	,351	4,130	***	par_1
x1.2	<-- Orientasi_Pasar	1,805	,423	4,270	***	par_2
x1.1	<-- Orientasi_Pasar	1,000				
x2.3	<-- Orientasi_Kewirausahaan	,779	,145	5,368	***	par_3
x2.2	<-- Orientasi_Kewirausahaan	,853	,136	6,282	***	par_4
x2.1	<-- Orientasi_Kewirausahaan	1,000				
y1.3	<-- Fleksibilitas_Strategi	1,409	,261	5,397	***	par_5
y1.2	<-- Fleksibilitas_Strategi	1,000	,204	4,904	***	par_6
y2.1	<-- Kinerja_Perusahaan	1,000				
y2.2	<-- Kinerja_Perusahaan	,779	,101	7,741	***	par_7
y2.3	<-- Kinerja_Perusahaan	,577	,096	6,004	***	par_8
y1.1	<-- Fleksibilitas_Strategi	1,000				



### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Fleksibilitas_Strategi <-->	Orientasi_Pasar	,440
Fleksibilitas_Strategi <-->	Orientasi_Kewirausahaan	,378
Kinerja_Perusahaan <-->	Fleksibilitas_Strategi	,345
Kinerja_Perusahaan <-->	Orientasi_Kewirausahaan	,348
Kinerja_Perusahaan <-->	Orientasi_Pasar	,326
x1.3 <-->	Orientasi_Pasar	,660
x1.2 <-->	Orientasi_Pasar	,761
x1.1 <-->	Orientasi_Pasar	,451
x2.3 <-->	Orientasi_Kewirausahaan	,597
x2.2 <-->	Orientasi_Kewirausahaan	,784
x2.1 <-->	Orientasi_Kewirausahaan	,660
y1.3 <-->	Fleksibilitas_Strategi	,706
y1.2 <-->	Fleksibilitas_Strategi	,596
y2.1 <-->	Kinerja_Perusahaan	,807
y2.2 <-->	Kinerja_Perusahaan	,718
y2.3 <-->	Kinerja_Perusahaan	,565
y1.1 <-->	Fleksibilitas_Strategi	,607

### Covariances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	p	Label
Orientasi_Pasar <-->	Orientasi_Kewirausahaan	,043	,014	3,104	,002	par_1_4

### Correlations: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Orientasi_Pasar <-->	Orientasi_Kewirausahaan	,589



**Variiances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Orientasi_Pasar	,040	,017	2,321	,020	par_15
Orientasi_Kewirausahaan	,137	,037	3,666	***	par_16
e14	,045	,018	2,579	,010	par_17
e13	,073	,032	2,284	,022	par_18
e3	,108	,018	5,954	***	par_19
e2	,094	,021	4,431	***	par_20
e1	,156	,021	7,271	***	par_21
e6	,150	,022	6,701	***	par_22
e5	,062	,014	4,431	***	par_23
e4	,177	,029	6,205	***	par_24
e9	,194	,036	5,325	***	par_25
e8	,176	,027	6,510	***	par_26
e7	,166	,026	6,424	***	par_27
e10	,180	,037	4,865	***	par_28
e11	,190	,031	6,215	***	par_29
e12	,237	,033	7,169	***	par_30

**Matrices (Group number 1 - Default model)**

**Residual Covariiances (Group number 1 - Default model)**

	y2.3	y2.2	y2.1	y1.1	y1.2	y1.3	x2.1	x2.2	x2.3	x1.1	x1.2	x1.3
y2.3	,000											
y2.2	-,009	,000										
y2.1	,006	,000	,000									
y1.1	,012	-,004	-,011	,000								
y1.2	,006	,017	-,028	,004	,000							
y1.3	,050	-,001	-,004	-,001	-,002	,000						
x2.1	-,039	,016	-,002	-,009	-,006	-,002	,000					
x2.2	-,015	,000	,006	-,005	,004	,003	,000	,000				
x2.3	-,011	,004	,009	-,030	-,003	,035	,006	-,002	,000			
x1.1	,000	,008	-,001	,001	-,003	-,005	,013	,000	-,017	,000		
x1.2	-,010	,010	,010	,021	-,009	-,044	,005	,005	-,013	,002	,000	
x1.3	,020	-,028	-,008	-,003	,034	,023	-,018	,006	-,003	-,003	,000	,000

**Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

	y2.3	y2.2	y2.1	y1.1	y1.2	y1.3	x2.1	x2.2	x2.3	x1.1	x1.2	x1.3
y2.3	,000											
y2.2	-,257	,000										
y2.1	,143	,010	,000									
y1.1	,411	-,133	-,311	,000								
y1.2	,206	,539	-,778	,145	,000							
y1.3	1,449	-,025	-,082	-,023	-,073	,000						
x2.1	-1,265	,478	-,062	-,331	-,207	-,061	,000					
x2.2	-,656	,017	,222	-,240	,217	,141	,007	,000				
x2.3	-,402	,155	,274	1,323	-,128	1,239	,214	,129	,000			
x1.1	-,011	,300	-,030	,046	-,162	-,190	,588	,029	-,865	,000		
x1.2	-,390	,332	,306	,935	-,403	-1,576	,203	,260	-,621	,090	,000	
x1.3	,812	-1,083	-,272	,127	1,595	,901	-,787	,379	-,167	-,158	,005	,000



**Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)**

	y2.3	y2.2	y2.1	y1.1	y1.2	y1.3	x2.1	x2.2	x2.3	x1.1	x1.2	x1.3
Or_wir	,026	,044	,060	,020	,019	,025	,158	,383	,146	,009	,027	,019
Or_Ps	,015	,026	,035	,015	,014	,018	,008	,019	,007	,058	,173	,121
Flk_Str	,026	,044	,059	,135	,128	,164	,019	,046	,018	,016	,046	,032
Knrj	,128	,215	,293	,064	,060	,078	,061	,147	,056	,040	,120	,084

**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	Orientasi_Kewir usahaan	Orientasi_Pasar	Fleksibilitas_Strategi	Kinerja_Perusahaan
Fleksibilitas_Strategi	,319	,689	,000	,000
Kinerja_Perusahaan	,748	1,390	,641	,000
y2.3	,432	,802	,370	,577
y2.2	,583	1,082	,499	,779
y2.1	,748	1,390	,641	1,000
y1.1	,319	,689	1,000	,000
y1.2	,319	,689	1,000	,000
y1.3	,449	,971	1,409	,000
x2.1	1,000	,000	,000	,000
x2.2	,853	,000	,000	,000
x2.3	,779	,000	,000	,000
x1.1	,000	1,000	,000	,000
x1.2	,000	1,805	,000	,000
x1.3	,000	1,451	,000	,000

**Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	Orientasi_Kewir ausahaan	Orientasi_ Pasar	Fleksibilitas_ Strategi	Kinerja_Peru sahaan
Fleksibilitas_ Strategi	,378	,440	,000	,000
Kinerja_Perus ahaan	,478	,478	,345	,000
y2.3	,270	,270	,195	,565
y2.2	,343	,344	,248	,718
y2.1	,386	,386	,278	,807
y1.1	,230	,267	,607	,000
y1.2	,225	,262	,596	,000
y1.3	,267	,311	,706	,000
x2.1	,660	,000	,000	,000
x2.2	,784	,000	,000	,000
x2.3	,597	,000	,000	,000
x1.1	,000	,451	,000	,000
x1.2	,000	,761	,000	,000
x1.3	,000	,660	,000	,000

**Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	Orientasi_Kewir ausahaan	Orientasi_ Pasar	Fleksibilitas_ Strategi	Kinerja_Peru sahaan
Fleksibilitas_ Strategi	,319	,689	,000	,000
Kinerja_Perus ahaan	,544	,949	,641	,000
y2.3	,000	,000	,000	,577
y2.2	,000	,000	,000	,779
y2.1	,000	,000	,000	1,000
y1.1	,000	,000	1,000	,000
y1.2	,000	,000	1,000	,000
y1.3	,000	,000	1,409	,000
x2.1	1,000	,000	,000	,000
x2.2	,853	,000	,000	,000
x2.3	,779	,000	,000	,000
x1.1	,000	1,000	,000	,000
x1.2	,000	1,805	,000	,000
x1.3	,000	1,451	,000	,000



### Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Orientasi_Kewir ausahaan	Orientasi_ Pasar	Fleksibilitas_ Strategi	Kinerja_Peru sahaan
Fleksibilitas_ Strategi	,378	,440	,000	,000
Kinerja_Perus ahaan	,348	,326	,345	,000
y2.3	,000	,000	,000	,565
y2.2	,000	,000	,000	,718
y2.1	,000	,000	,000	,807
y1.1	,000	,000	,607	,000
y1.2	,000	,000	,596	,000
y1.3	,000	,000	,706	,000
x2.1	,660	,000	,000	,000
x2.2	,784	,000	,000	,000
x2.3	,597	,000	,000	,000
x1.1	,000	,451	,000	,000
x1.2	,000	,761	,000	,000
x1.3	,000	,660	,000	,000

### Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Orientasi_Kewir ausahaan	Orientasi_ Pasar	Fleksibilitas_ Strategi	Kinerja_Peru sahaan
Fleksibilitas_ Strategi	,000	,000	,000	,000
Kinerja_Perus ahaan	,204	,441	,000	,000
y2.3	,432	,802	,370	,000
y2.2	,583	1,082	,499	,000
y2.1	,748	1,390	,641	,000
y1.1	,319	,689	,000	,000
y1.2	,319	,689	,000	,000
y1.3	,449	,971	,000	,000
x2.1	,000	,000	,000	,000
x2.2	,000	,000	,000	,000
x2.3	,000	,000	,000	,000
x1.1	,000	,000	,000	,000
x1.2	,000	,000	,000	,000
x1.3	,000	,000	,000	,000

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	Orientasi_Kewir ausahaan	Orientasi_Pasar	Fleksibilitas_Strategi	Kinerja_Peru sahaan
Fleksibilitas_Strategi	,000	,000	,000	,000
Kinerja_Perusahaan	,130	,152	,000	,000
y2.3	,270	,270	,195	,000
y2.2	,343	,344	,248	,000
y2.1	,386	,386	,278	,000
y1.1	,230	,267	,000	,000
y1.2	,225	,262	,000	,000
y1.3	,267	,311	,000	,000
x2.1	,000	,000	,000	,000
x2.2	,000	,000	,000	,000
x2.3	,000	,000	,000	,000
x1.1	,000	,000	,000	,000
x1.2	,000	,000	,000	,000
x1.3	,000	,000	,000	,000

**Model Fit Summary****CMIN**

Model	NPART	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	30	58,506	48	,142	1,219
Saturated model	78	,000	0		
Independence model	12	484,197	66	,000	7,336

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,014	,928	,884	,571
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,097	,435	,332	,368

**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,879	,834	,976	,965	,975
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,727	,639	,709
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	10,506	,000	34,006
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	418,197	352,018	491,858

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,472	,085	,000	,274
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	3,905	3,373	2,839	3,967

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,042	,000	,076	,616
Independence model	,226	,207	,245	,000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	118,506	125,533	203,356	233,356
Saturated model	156,000	174,270	376,608	454,608
Independence model	508,197	511,008	542,137	554,137

**ECVI**

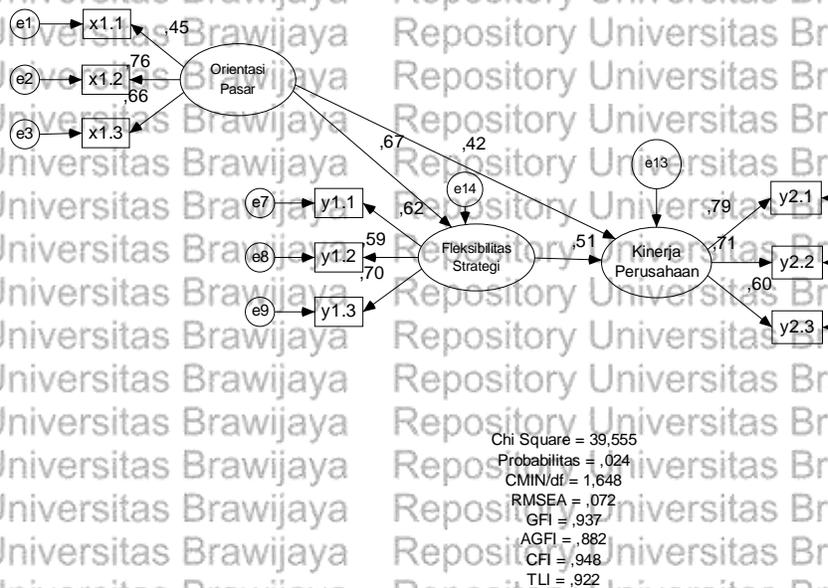
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,956	,871	1,145	1,012
Saturated model	1,258	1,258	1,258	1,405
Independence model	4,098	3,565	4,692	4,121

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	,139	,157
Independence model	,23	,25

**Lampiran 11: Hasil Uji Mediasi**

**1. Uji Mediasi Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Variabel Fleksibilitas Strategi**



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

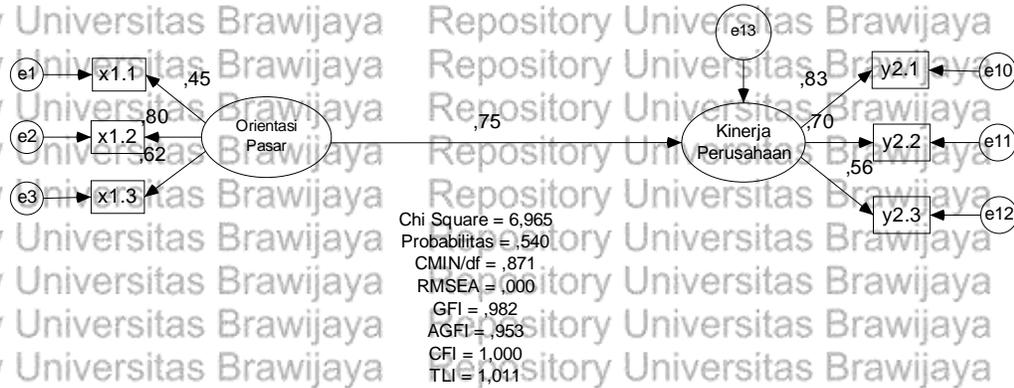
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Fleksibilitas_Strategi	<--- Orientasi_Pasar	1,068	,312	3,424	***	par_9
Kinerja_Perusahaan	<--- Fleksibilitas_Strategi	,911	,321	2,838	,005	par_7
Kinerja_Perusahaan	<--- Orientasi_Pasar	1,203	,522	2,306	,021	par_8
x1.3	<--- Orientasi_Pasar	1,458	,354	4,123	***	par_1
x1.2	<--- Orientasi_Pasar	1,795	,422	4,249	***	par_2
x1.1	<--- Orientasi_Pasar	1,000				
y1.3	<--- Fleksibilitas_Strategi	1,362	,253	5,387	***	par_3
y1.2	<--- Fleksibilitas_Strategi	,979	,199	4,923	***	par_4
y2.1	<--- Kinerja_Perusahaan	1,000				
y2.2	<--- Kinerja_Perusahaan	,785	,109	7,182	***	par_5
y2.3	<--- Kinerja_Perusahaan	,619	,102	6,081	***	par_6
y1.1	<--- Fleksibilitas_Strategi	1,000				

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate
Fleksibilitas_Strategi	<-- Orientasi_Pasar	,670
Kinerja_Perusahaan	<-- Fleksibilitas_Strategi	,510
Kinerja_Perusahaan	<-- Orientasi_Pasar	,422
x1.3	<-- Orientasi_Pasar	,663
x1.2	<-- Orientasi_Pasar	,757
x1.1	<-- Orientasi_Pasar	,451
y1.3	<-- Fleksibilitas_Strategi	,696
y1.2	<-- Fleksibilitas_Strategi	,595
y2.1	<-- Kinerja_Perusahaan	,791
y2.2	<-- Kinerja_Perusahaan	,710
y2.3	<-- Kinerja_Perusahaan	,595
y1.1	<-- Fleksibilitas_Strategi	,619



**2. Uji Mediasi Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan Tanpa Variabel Fleksibilitas Strategi**



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

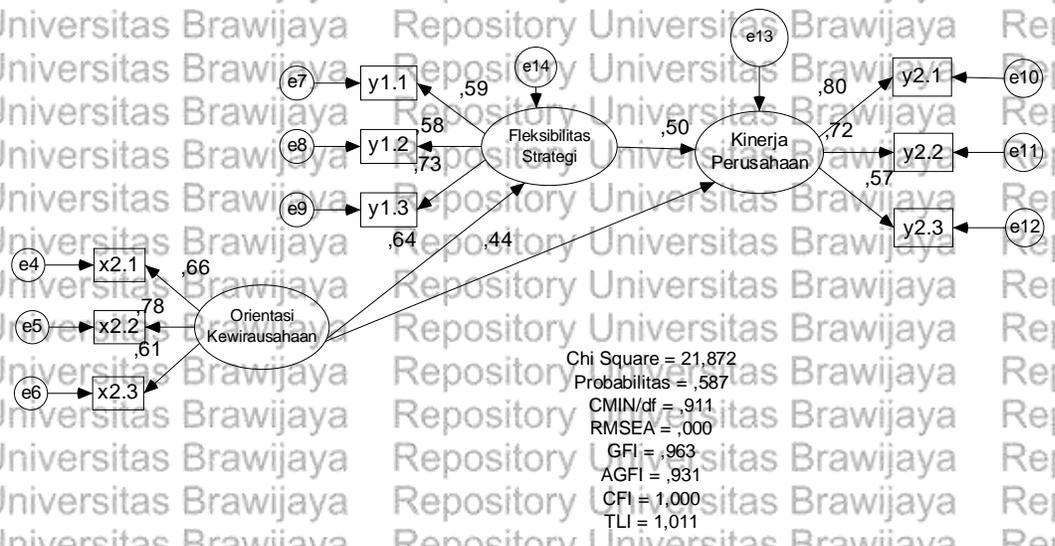
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja_Perusahaan	<--- Orientasi_Pasar	2,247	,558	4,030	***	par_5
x1.3	<--- Orientasi_Pasar	1,377	,342	4,030	***	par_1
x1.2	<--- Orientasi_Pasar	1,912	,454	4,216	***	par_2
x1.1	<--- Orientasi_Pasar	1,000				
y2.1	<--- Kinerja_Perusahaan	1,000				
y2.2	<--- Kinerja_Perusahaan	,734	,110	6,702	***	par_3
y2.3	<--- Kinerja_Perusahaan	,554	,099	5,582	***	par_4

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Kinerja_Perusahaan	<--- Orientasi_Pasar	,746
x1.3	<--- Orientasi_Pasar	,623
x1.2	<--- Orientasi_Pasar	,801
x1.1	<--- Orientasi_Pasar	,448
y2.1	<--- Kinerja_Perusahaan	,831
y2.2	<--- Kinerja_Perusahaan	,698
y2.3	<--- Kinerja_Perusahaan	,560



### 3. Uji Mediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Variabel Fleksibilitas Strategi



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

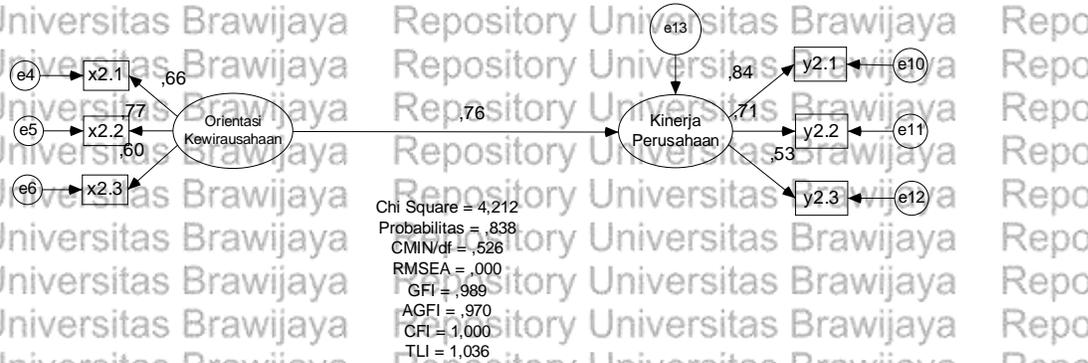
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Fleksibilitas_Strategi	<--- Orientasi_Kewirausahaan	,520	,130	4,011	***	par_9
Kinerja_Perusahaan	<--- Fleksibilitas_Strategi	,954	,316	3,016	,003	par_7
Kinerja_Perusahaan	<--- Orientasi_Kewirausahaan	,683	,238	2,870	,004	par_8
x2.3	<--- Orientasi_Kewirausahaan	,790	,146	5,413	***	par_1
x2.2	<--- Orientasi_Kewirausahaan	,842	,135	6,225	***	par_2
x2.1	<--- Orientasi_Kewirausahaan	1,000				
y1.3	<--- Fleksibilitas_Strategi	1,516	,287	5,275	***	par_3
y1.2	<--- Fleksibilitas_Strategi	1,013	,215	4,708	***	par_4
y2.1	<--- Kinerja_Perusahaan	1,000				
y2.2	<--- Kinerja_Perusahaan	,793	,107	7,444	***	par_5
y2.3	<--- Kinerja_Perusahaan	,583	,100	5,850	***	par_6
y1.1	<--- Fleksibilitas_Strategi	1,000				

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate
Fleksibilitas_Strategi	<--- Orientasi_Kewirausahaan	,640
Kinerja_Perusahaan	<--- Fleksibilitas_Strategi	,501
Kinerja_Perusahaan	<--- Orientasi_Kewirausahaan	,441
x2.3	<--- Orientasi_Kewirausahaan	,606
x2.2	<--- Orientasi_Kewirausahaan	,776
x2.1	<--- Orientasi_Kewirausahaan	,661
y1.3	<--- Fleksibilitas_Strategi	,734
y1.2	<--- Fleksibilitas_Strategi	,583
y2.1	<--- Kinerja_Perusahaan	,799
y2.2	<--- Kinerja_Perusahaan	,725
y2.3	<--- Kinerja_Perusahaan	,566
y1.1	<--- Fleksibilitas_Strategi	,587



#### 4. Uji Mediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Tanpa Variabel Fleksibilitas Strategi



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja_Perusahaan <---	Orientasi_Kewirausahaan	1,222	,219	5,586	***	par_5
x2.3 <---	Orientasi_Kewirausahaan	,783	,146	5,379	***	par_1
x2.2 <---	Orientasi_Kewirausahaan	,837	,136	6,157	***	par_2
x2.1 <---	Orientasi_Kewirausahaan	1,000				
y2.1 <---	Kinerja_Perusahaan	1,000				
y2.2 <---	Kinerja_Perusahaan	,739	,107	6,882	***	par_3
y2.3 <---	Kinerja_Perusahaan	,523	,097	5,372	***	par_4

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Kinerja_Perusahaan <---	Orientasi_Kewirausahaan	,756
x2.3 <---	Orientasi_Kewirausahaan	,604
x2.2 <---	Orientasi_Kewirausahaan	,775
x2.1 <---	Orientasi_Kewirausahaan	,664
y2.1 <---	Kinerja_Perusahaan	,838
y2.2 <---	Kinerja_Perusahaan	,709
y2.3 <---	Kinerja_Perusahaan	,532