

**PENGARUH ORIENTASI PEMBELAJARAN, KEMAMPUAN DAN
ORIENTASI PASAR TERHADAP STRATEGI BISNIS
DAN KINERJA KEUANGAN**

J.E. Sutanto
je.sutanto@ciputra.ac.id

Fakultas Ekonomi Universitas Ciputra Surabaya

ABSTRACT

One indicator of company's or business's successfulness in the competition was the company or business must have competitive advantage that allowed the industrial company of foods and beverages yielding the superiority of production result than their competitors in the determining the strategy and financial performance continually. The population of this research was foods and beverages industry especially big and medium industrial company, which have multi-business and multi-products in the East Java area that consist of 1286 industrial companies of foods and beverages according to the Indonesian Business Field Classification (KLUI 15) years 2002. The data analysis technique used Structural Equation Modeling = SEM) with computer help used AMOS program 4.0 version. The research result indicated that: (1) teaching orientation has positive influence and significant toward the financial performance, (2) production capability has positive influence and significant toward the financial performance, (3) market orientation has positive influence and significant toward the financial performance, (4) teaching orientation has positive influence and significant toward the business strategy, (5) production capability has positive influence and significant toward the business strategy, (6) market orientation has positive influence and significant toward the business strategy, (7) simultaneously the influence of teaching orientation, production capability and market orientation toward business strategy and financial performance was proper as the created model.

Keywords: teaching orientation, production competence, market orientation, business strategy, financial performance.

PENDAHULUAN

Persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Oleh karena itu persaingan menentukan kegiatan yang perlu bagi perusahaan untuk berprestasi, seperti inovasi, budaya, atau implementasi yang baik. Strategi bersaing merupakan upaya

mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, karena fundamental di mana persaingan berlangsung.

Menurut Porter (1992), ada tiga macam strategi generik yaitu keunggulan biaya, diferensial, dan fokus. Faktor lain yang juga berperan penting terhadap kinerja keuangan dalam situasi persaingan bisnis yang ketat adalah strategi bisnis yang tepat. Di dalam organisasi yang berorientasi pembelajaran, akan berkembang pengetahuan baru dan pemahaman baru yang secara potensial akan mempengaruhi perilaku. Sesungguhnya perusahaan telah “meningkatkan orientasi pasar dari bisnis mereka” (Jaworski dan Kohli, 1993). Anderson (1989) menyatakan bahwa penempatan strategi (*strategy positioning*) yang tepat atau persekutuan kemampuan operasi dapat secara signifikan berpengaruh terhadap kekuatan bersaing dan kinerja keuangan dari suatu organisasi. Namun mereka menyatakan bahwa simpulan tersebut perlu terus diuji secara empiris.

Sedangkan salah satu budaya organisasi yaitu orientasi pembelajaran bagi suatu perusahaan untuk meningkatnya keyakinan perilaku yang berorientasi pembelajaran adalah penting, terutama dalam pembentukan perilaku adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian. Di dalam organisasi yang berorientasi pembelajaran, akan berkembang pengetahuan baru dan pemahaman baru yang secara potensial akan mempengaruhi perilaku. Oleh karena itu, orientasi pembelajaran penting untuk mencapai sasaran dan perbaikan kinerja (Slater dan Narver, 1995). Dalam penelitian yang dilakukan (Sinkula, Baker dan Noordewier, 1997) dinyatakan bahwa orientasi pembelajaran akan berpengaruh pada perilaku pemrosesan informasi dan perilaku lain yang terjadi di dalam perusahaan yang berorientasi pasar. Sesungguhnya perusahaan telah “meningkatkan orientasi pasar dari bisnis mereka” (Jaworski dan Kohli, 1993:64), Tetapi ada argumentasi bahwa orientasi pasar tidak mencukupi, dan kemampuan organisasi untuk belajar lebih cepat adalah satu-satunya sumber keuntungan kompetitif yang dapat dipertahankan (Degeus, 1988). Lukas, Hult dan Farrell (1996:233) menyatakan bahwa “*pembelajaran organisasi adalah kunci kesuksesan masa depan organisasi*”. Menurut teori perusahaan terutama yang berkaitan dengan sumber (Hunt dan Moran, 1995) yang menunjukkan bahwa informasi dan pengetahuan adalah bagian penting kesuksesan (Bell, 1973). Singkatnya, kemampuan untuk belajar adalah prioritas organisasi yang ingin bersaing dengan efektif.

Pada studi kasus Vickery (1993) dalam penelitiannya mengembangkan suatu model yang menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kemampuan produksi (*production competence*) dan kinerja keuangan (*financial performance*). Penelitian tersebut dilakukan pada industri perabot rumah tangga atau mebel. Menurut Miller dan Hayslip (1987), strategi *manufacturing* yang diformulasikan untuk meningkatkan kemampuan *manufacturing* yang fundamental dan mendukung strategi bisnis dan strategi perusahaan. Selain Cleveland (1989) mendefinisikan kemampuan produksi sebagai suatu derajat yang menunjukkan kinerja manufaktur (*manufacturing performance*) dalam menunjang tujuan strategi perusahaan (*firm*).

Untuk memberikan nilai yang superior bagi pelanggan dapat diwujudkan melalui usaha menciptakan dan memelihara budaya yang mampu menghasilkan perilaku yang diperlukan ke arah tersebut (Narver dan Slater, 1990). Orientasi pasar (*market orientation*) dan orientasi pembelajaran (*learning orientation*) adalah budaya organisasi yang paling efektif dan efisien dalam membentuk perilaku guna menciptakan nilai yang superior bagi pembeli dan kinerja superior secara berkesinambungan bagi bisnis (Jaworski dan Kohli, 1996; Baker dan Sinkula, 1999). Perusahaan yang berorientasi pasar secara formal akan melakukan aktivitas yang menghasilkan intelijensi pasar serta menyebarkan hasil intelijensi ke seluruh departemen dan tanggap untuk menindaklanjuti apa yang dibutuhkan dan diharapkan konsumen (Kohli dan Jaworski, 1990; Baker dan Sinkula, 1999).

Berlangsungnya orientasi pasar diduga akan dipengaruhi oleh faktor kondisi yang ada di dalam organisasi, seperti budaya, kepemimpinan, struktur dan sistem organisasi (Jaworski dan Kohli, 1993). Di penelitian terbaru, Hurley dan Hult (1998) budaya yang berorientasi pada pasar dan pembelajaran mempromosikan penerimaan ide dan inovasi sebagai bagian dari budaya organisasi dan juga menyatakan bahwa semakin besar fokus perusahaan pada pembelajaran dan pengembangan, semakin besar inovasi dan kapasitas inovasi.

Penelitian yang dilakukan Narver dan Slater (1990) menunjukkan bahwa orientasi pasar, faktor karakteristik khusus bisnis, dan faktor lingkungan berpengaruh terhadap kinerja *keuangan*. Penelitian yang dilakukan Jaworski dan Kohli (1993) serta Horng dan Chen (1998) juga menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Penelitian serupa yang dilakukan pada perusahaan manufaktur skala kecil dan menengah oleh Pelham dan Wilson (1996) juga memperlihatkan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

RERANGKA TEORETIS

Orientasi Pembelajaran

Orientasi pembelajaran merupakan filosofi yang dianut oleh perusahaan yang menekankan pembelajaran dalam organisasi. Orientasi pembelajaran akan berkembang baik di dalam suatu organisasi yang melakukan pembelajaran. Di dalam organisasi yang berorientasi pembelajaran akan terjadi proses pengembangan kemampuan yang dilakukan secara terus-menerus guna menciptakan masa depan yang lebih baik (Schein, 1996).

Perusahaan yang berorientasi pembelajaran memiliki seperangkat nilai yang mempengaruhi keinginannya untuk menciptakan dan menggunakan pengetahuan (Sinkula, Baker dan Noordewier, 1997). Ada tiga nilai penting yang membentuk orientasi pembelajaran, yaitu komitmen untuk pembelajaran, terbuka terhadap pemikiran baru dan kebersamaan visi yang dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Komitmen untuk pembelajaran nilai-nilai fundamental yang dianut dalam pembelajaran melalui organisasi

akan mempengaruhi apakah organisasi mempertahankan budaya belajar atau tidak. Komitmen terwujud apabila ada dukungan yang kuat dari semua anggota organisasi termasuk pihak manajemen. (2) Terbuka terhadap pemikiran baru. Organisasi yang berorientasi pembelajaran terbuka untuk mendapatkan pengetahuan baru, selalu mempertanyakan apa yang dipelajari dan diketahui serta mau belajar dari pengalaman masa lalu. (3) Visi bersama. Berbeda dengan komitmen terhadap pemikiran baru yang mempengaruhi pada intensitas belajar, visi bersama memiliki peran penting dalam belajar proaktif. Menurut Argyris yang dikutip (Slater dan Narver, 1995), terdapat dua tipe organisasi pembelajaran, yaitu adaptif dan pembelajaran generatif. Kedua tipe pembelajaran tersebut dapat berlangsung bersama-sama dalam perusahaan yang berorientasi pembelajaran.

Kemampuan Produksi (*Production Competence*)

Strategi korporat menentukan bidang bisnis yang dilakukan oleh suatu perusahaan. Strategi bisnis menentukan cara bisnis tertentu akan bersaing. Oleh karena itu strategi bisnis harus ditentukan lebih dahulu sebelum menyusun strategi operasi. Namun demikian, strategi operasi kadang-kadang juga dapat mempengaruhi penentuan strategi bisnisnya. Hayes (1985) mengemukakan bahwa kemampuan operasi dapat digunakan untuk menciptakan atau menentukan strategi bisnis. Budaya perusahaan merupakan salah satu dari unsur lingkungan internal.

Seperti dikutip oleh Dess dan Miller (1993) dari Barney (1991), bahwa budaya organisasi dapat dipandang sebagai suatu kumpulan yang komplek Kemampuan dan kualitas kepemimpinan para manajer akan mempengaruhi pembentukan dan perubahan budaya organisasi. Nilai dan keyakinan dari pendiri dan atau manajer puncak seringkali membentuk budaya perusahaan. Dess dan Miller (1993) menyatakan bahwa : *“Although an organization’s culture and leadership are important influences on a firm’s performance, they very difficult to quantify, analyze, and understand. Different types of culture and style of leadership are appropriate for different organization and industries”*.

Strategi Operasi

Strategi operasi (strategi produksi) mempunyai empat elemen, yakni: (1) *mission*, (2) *distinctive competence*, (3) *objectives*, (4) *policies*.

Dalam penelitian, Vickery (1993) menyatakan bahwa kemampuan produksi dapat diindikasikan dan di ukur dengan tiga hal, yakni: (a) Penilaian secara komprehensif tentang hal-hal (bidang atau *item*) yang penting bagi profil strategik (*strategic importance*) yang dimiliki oleh perusahaan. (b) Pembobotan yang mencerminkan tanggung jawab manufaktur (*manufacturing responsibility*) untuk bidang-bidang dalam profil strategi yang dimiliki oleh perusahaan. (c) Ketepatan pengukuran dari kinerja manufaktur (*manufacturing performance*).

Mereka mengembangkan ukuran tersebut dalam tiga puluh satu *item* yang meliputi *competitive priorities, competitive devices, marketing mix elements, marketing strategy variables, strategic choice attributes, competitive strategy variables, and competitive methods*.

Orientasi Pasar

Menurut Kohli dan Jaworski (1990), konsep pemasaran merupakan filosofi bisnis atau *policy statement* yang dalam implementasinya dapat berbeda antar organisasi yang tercermin dari aktivitas dan perilaku yang dilakukan. Menurut Varadarajan dan Jayachandran (1999), orientasi pasar adalah seperangkat tindakan nyata yang memungkinkan perusahaan mempertahankan variasi permintaan dan penawaran pasar dan memberikan respon yang tepat terhadap berbagai perubahan yang terjadi.

Berikut akan dijelaskan ketiga aktivitas tersebut (Jaworski dan Kohli, 1996; Matsuno dan Mentzer, 2000); (1) Menghasilkan intelijensi pasar. (2) Menyebarkan informasi dari hasil intelejensi pasar. (3) Ketanggapan.

Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Sebuah strategi merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama organisasi, kebijakan, dan tindakan organisasi menjadi suatu kesatuan (Mitzberg, 1995). Dalam menentukan strategi bisnis ini perusahaan perlu mempertimbangkan secara komprehensif daya tarik industri untuk menciptakan profitabilitas jangka panjang dan faktor-faktor yang menentukannya serta posisi relatif perusahaan dalam industrinya. Selain itu dalam perkembangannya menurut Mintzberg (1995) yang mengutip pendapat Rumelt, agar strategi benar-benar efektif perlu dilakukan evaluasi yang didasarkan pada prinsip-prinsip: konsistensi, konsonansi, keunggulan, dan kelayakannya.

Menurut Porter (1992), strategi bisnis dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori dari perspektif strategi generik, yaitu: *cost leadership, differentiation, dan focus*. Berikut akan dijelaskan ketiga strategi tersebut: (a) *Cost leadership* (keunggulan biaya). Dalam strategi keunggulan biaya, perusahaan berusaha menawarkan barang yang dijual dengan harga yang lebih rendah dibanding barang sejenis yang berada satu kelompok industri. Perusahaan yang menerapkan strategi ini akan menekankan tingkat efisiensi yang tinggi. Selain itu untuk menerapkan strategi keunggulan biaya, perusahaan dituntut dapat menguasai pasar yang relatif besar dan memiliki keunggulan bersaing dalam hal efisiensi yang tinggi sehingga perusahaan dapat menjual dengan harga yang lebih rendah dibandingkan pesaingnya. (b) *Differentiation* (diferensiasi). Perusahaan yang menggunakan strategi ini akan menekankan pada usaha menghasilkan produk atau jasa dengan karakteristik tertentu yang unik dan eksklusif bagi konsumen. Strategi ini dapat berhasil jika manajemen mampu memenuhi persyaratan organisatoris, sumber daya manusia dan sumber dana yang diperlukan agar perusahaan benar-benar mampu menghasilkan produk yang bermutu dan memiliki ke unikan. (c) *Focus* (Fokus). Strategi

ini menekankan pada usaha memenuhi segmen tertentu. Keunggulan bersaing perusahaan dalam melayani segmen yang khusus dapat dilakukan dengan menjual barang dengan harga yang lebih rendah dibandingkan pesaingnya atau membuat produk yang benar-benar berbeda dengan produk lain yang ditawarkan pada segmen tersebut. Strategi ini tepat diterapkan jika pasar terdiri dari berbagai segmen yang memiliki kebutuhan beragam.

Kinerja Keuangan

Byars dan Rue (1995) mendefinisikan performance sebagai: "the degree of accomplishment of the tasks that make up an employee's job. It reflect how an employee is full filling the requirements of a job. Often confused with effort, which refers to energy, performance is measured in terms of results".

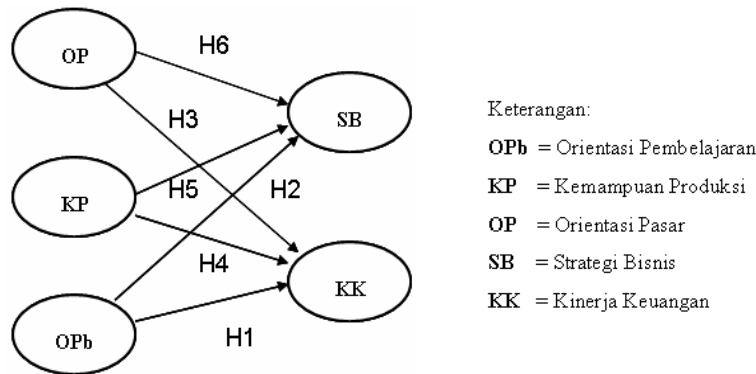
Kinerja atau *performance* selalu dikaitkan dengan dua faktor yang utama, yaitu faktor kesediaan atau motivasi dari pegawai yang mengakibatkan dia melakukan usaha, dan faktor kemampuan pegawai dalam melaksanakannya. Namun pada umumnya mereka menggunakan indikator keuangan yakni yang berkaitan dengan profitabilitas. Biggadike (1976) menggunakan *return on investment* (ROI), *return on sales* (ROS), dan aliran kas investasi sebagai ukuran kinerja keuangan. Hill dan Jones (1995) menggunakan *return on equity* (ROE) dan daya tahan.

Vickery (1993) menggunakan ratio finansial, yakni: *return on assets* (ROA), *return on investment* (ROI) dan *return on sales* (ROS) sebagai indikator kinerja bisnis. Ittner dan Larcker (1997) menggunakan pertumbuhan penjualan dan laba untuk kinerja bisnis. Dari uraian tersebut di atas maka kinerja bisnis diindikasikan dan diukur dengan kinerja keuangan.

Sedangkan dalam pengukuran ini maka indikator dari variabel yang digunakan adalah sebagai berikut: (1). *Return on Assets* (ROA) adalah ratio antara keuntungan sebelum bunga dan pajak dengan asset. ROA dinyatakan dalam persen. (2). *Return on Sales* (ROS) adalah ratio antara keuntungan sebelum bunga dan pajak dengan penjualan. ROS dinyatakan dalam persen. (3). *Return on Equity* (ROE) adalah ratio antara keuntungan sebelum bunga dan pajak dengan ekuitas. ROE dinyatakan dalam persen. (4). Selain tiga jenis ukuran profitabilitas tersebut, juga digunakan pertumbuhan penjualan (*sales growth*) sebagai indikator kinerja keuangan. *Sales Growth* juga dinyatakan dalam persen.

Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan tinjauan teori diatas dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian yang dirancang menjadi kerangka induk (terbentuk menjadi secara utuh) yang bersifat menyeluruh (Marzuki Saleh, 2000), dan dapat dilihat pada Gambar 1. seperti dibawah ini:



Gambar 1
Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja keuangan.
2. Kemampuan produksi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja keuangan.
3. Orientasi pasar mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja keuangan.
4. Orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap strategi bisnis.
5. Kemampuan produksi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap strategi bisnis.
6. Orientasi pasar mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap strategi bisnis.
7. Secara simultan orientasi pembelajaran, kemampuan produksi, orientasi pasar mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap strategi bisnis dan kinerja keuangan.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi

Peneliti memperoleh data dari BPS Propinsi Jawa Timur yang meliputi: 28 buah Kabupaten dan 6 buah Kota Madya, sedangkan jumlah perusahaan menurut Klasifikasi Lapangan Usaha Indonesia (KLUI 15 yaitu Industri Makanan dan Minuman) tahun 2002 yang terdiri industri besar = 236 buah perusahaan dan 1050 buah industri sedang, sehingga jumlah keseluruhan industri makanan dan minuman = 1286 buah perusahaan.

Besar Sampel

Sampel sebaiknya sebanyak mungkin: semakin besar jumlah sampel pada umumnya semakin representatif dan hasil penelitian lebih dapat disamaratakan. Untuk pelaksanaan pengambilan sampel di beberapa perusahaan industri makanan dan minuman yang ada di Wilayah Kabupaten/ Kota Madya di Jawa Timur adalah Jember =12, Pasuruan = 27, Bojonegoro = 12, Tulungagung =24, Surabaya =23, Kediri = 12, Malang = 10, dan Sidoarjo = 35, sehingga jumlah sampel = 155 perusahaan.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan dan atau menspesifikasikan kegiatan-kegiatan atau memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel atau konstruk tersebut (Nasir, 1999:152). Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen yang dilakukan pada saat pra penelitian definisi operasional dari variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

Orientasi Pembelajaran (X₁)

Orientasi pembelajaran merupakan persepsi manajer terhadap komitmen organisasi akan pentingnya pembelajaran di dalam organisasi, kebersamaan dalam visi, dan keterbukaan organisasi untuk menerima pemikir-pemikiran baru.

Instrumen yang dikembangkan dari instrumen yang dikembangkan Sinkula (1994), Baker dan Hurley dan Hult (1998).

Kemampuan Produksi (X₂)

Cleveland et al., (1989:658) mendefinisikan kemampuan produksi sebagai suatu derajat yang menunjukkan kinerja manufaktur (*manufacturing performance*) dalam menunjang tujuan strategi perusahaan (*firm*). Dengan menggunakan suatu kumpulan kecil yaitu sembilan (9) item dimensi strategi yakni: *adaptive manufacturing, cost efficiency of labor, delivery performance, logistics, production economics of scale, process technology, quality performance, throughput and lead time, vertical integration*. Anderson (1989), menggunakan komponen: harga, fleksibilitas volume, kualitas, pelayanan, fleksibilitas produk, ketergantungan penyampaian (*delivery*), kecepatan penyampaian, sebagai prioritas bersaing manufaktur. Varadarajan (1999) menggunakan komponen: keleluasan lini produk, kualitas produk, inovasi produk, layanan pelanggan, penjualan personal, periklanan, promosi penjualan, publisitas, pemasaran dan harga. Sedangkan Dess dan Devis (1984) mengacu pada beberapa item seperti: pengembangan produk, layanan pelanggan, harga bersaing, peningkatan produk yang telah ada, identifikasi merk, periklanan, reputasi dalam industri sebagai metode bersaing.

Orientasi Pasar (X₃)

Orientasi pasar adalah sejauh mana perusahaan menerapkan konsep pemasaran yang ditunjukkan dari aktivitas menghasilkan intelegensi pasar menyebabkan hasil intelegensi dan informasi tentang pasar ke seluruh bagian organisasi serta ketanggapan yaitu upaya

menindaklanjuti kedalam perencanaan dan implementasi strategi pemasaran yang diukur berdasarkan penilaian para manajer. Orientasi pasar diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Jaworski dan Kohli (1993) serta Matsuno dan Menzer (2000). Instrumen ini telah banyak digunakan dengan modifikasi tertentu sesuai dengan karakteristik jenis industri, misalnya dalam penelitian Slater dan Narver (1995). Pelham dan Wilson (1996). Horng dan Chen (1998), Pelham (2000) serta Matsuno dan Mentzer (2000).

Strategi Bisnis (Y₁)

Strategi bisnis adalah strategi yang digunakan perusahaan dalam bersaing apakah perusahaan cenderung menggunakan keunggulan biaya ataukah cenderung kearah differensiasi yang diukur berdasarkan persepsi manager mengenai hal tersebut. Instrumen yang dikembangkan didasarkan pada instrumen yang digunakan Pelham dan Wilson (1996) dimana manager diminta menilai strategi yang dipraktekkan di perusahaannya.

Kinerja Keuangan (Y₂)

Kinerja keuangan diukur dari tanggapan pasar terhadap perbaikan mutu produk dan pertumbuhan hasil penjualan. Tidak ada satu teknik analisis atau jenis analisis yang sesuai untuk seluruh kondisi (Harrington dan Wilson, 1991:78). Sampai saat ini tersedia sejumlah teknik yang dapat digunakan untuk pengukuran kinerja perusahaan, namun yang paling banyak disebut atau digunakan adalah rasio finansial. Gitman (1979:57) menulis sebagai berikut: “ *Ratio analysis is the most common form of financial analysis. It provides relative measures of the company’s performance. A number of other techniques for measuring certain aspects for corporate performance are used, but the financial ratio is the one most commonly cited* “. Para peneliti menggunakan berbagai jenis indikator untuk kinerja keuangan. Namun, pada umumnya mereka menggunakan indikator keuangan, yaitu yang berkaitan dengan profitabilitas. Vickery et al. (1993) menggunakan rasio finansial yaitu: *return on assets* (ROA), *return on investment* (ROI) dan *return on sales* (ROS) sebagai indikator keuangan. Ittner dan Larcker (1997) menggunakan pertumbuhan penjualan dan laba untuk kinerja keuangan. Hill dan Jones (1995) menggunakan *return on equity* (ROE) dan daya tahan.

Analisa Data

Sesuai dengan tujuan penelitian, analisis data akan dilakukan dengan menggunakan Model Persaman Struktural (*Structural Equation Modeling* = SEM) dengan bantuan program komputer AMOS 4.01 *for window*. Teknik analisis ini adalah sesuai bila dipergunakan untuk kebutuhan menganalisis hubungan yang menggambarkan rangkaian tahapan dan proses. Persamaan SEM dirumuskan untuk menyatakan pengaruh antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut: Variabel *Endogen* = variabel *eksogen* + variabel *endogen* + *error*. Berdasarkan pedoman tersebut, maka dapat dibuat beberapa persamaan-persamaan struktural sebagai berikut:

1	$KK = y_1 OPb + \epsilon_1$	Keterangan:
2	$KK = y_2 KP + \epsilon_1$	SB Strategi Bisnis
3	$KK = y_3 OP + \epsilon_1$	OPb Orientasi Pembelajaran
4	$SB = y_4 OPb + \epsilon_2$	KP Kemampuan Produksi
5	$SB = y_5 KP + \epsilon_2$	OP Orientasi Pasar
6	$SB = y_6 OP + \epsilon_2$	KK Kinerja Keuangan
7	$Z = y_1 OPb + y_2 KP + y_3 OP + y_4 OPb + y_5 KP + y_6 OP + \epsilon_3$	Z Simultan terhadap SB dan KK
		$y_1, y_2 \dots y_n \dots intercepts$
		$\epsilon_1, \epsilon_2 \dots \epsilon_3 \dots faktor\ kesalahan$

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Kualitas Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan pendekatan *internal consistency* dengan tujuan dapat diperoleh validitas butir/item yang tinggi. Hanya butir yang valid pada tingkat signifikansi 0,05 yang digunakan untuk penelitian, pengujian validitas dilakukan dengan program SPSS versi 10.0 (Singgih, 2000). Hasil analisa validitas terhadap data hasil uji coba yang dilakukan terhadap 40 buah perusahaan, dapat dilihat pada Tabel 1. dibawah ini:

Tabel 1
Ringkasan Hasil Uji Coba Validitas Instrumen

Variabel Penelitian		Hasil Uji Coba Validitas		
		Valid	Tidak Valid	Total Butir Pertanyaan
SB	Strategi Bisnis	4	0	4
OPb	Orientasi Pembelajaran	9	2	11
KP	Kemampuan Produksi	9	2	11
OP	Orientasi Pasar	10	2	12
KK	Kinerja Keuangan	5	1	6

Sumber: Pengolahan data

Uji Reliabilitas

Untuk mengukur tingkat reliabilitas instrumen dilakukan dengan metode internal konsistensi yaitu koefisien alpha atau yang dikenal dengan sebutan *Cronbach Alpha*. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan program SPSS versi 10.0 (Singgih, 2000) alat ukur dikatakan reliabel kalau nilai koefisiennya lebih > 0.60 (Malhotra, 1999:282).

Tabel 2
Ringkasan Hasil Uji Coba Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel Penelitian	Strategi Bisnis (SB)	Orientasi Pembelajaran (OPb)	Kemampuan Produksi (KP)	Orientasi Pasar (OP)	Kinerja Keuangan (KK)
Reliabilitas					
Koefisien Alpha	0.9589	0.8808	0.8843	0.8841	0.8812

Sumber: Pengolahan Data dengan Program SPSS versi 10.0

Tabel 3
Indeks-indeks untuk Menguji Kelayakan Model dan Kriteria *Goodness-of Fit Indices*

<i>Goodness of fit Index</i> χ^2 - Chi-square	<i>Cut-off Value</i> Diharapkan kecil
Diskonto Factor, DF	
Significance Probability	> 0.05
RMSEA	< 0.08
GFI	> 0.90
AGFI	> 0.90
CMIN/DF	< 2.00
TLI	\geq 0.95
CFI	> 0.95

Sumber : Ferdinand (2006:61)

Pengaruh Orientasi Pembelajaran Terhadap Strategi Bisnis

Hasil analisis dengan menggunakan persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui program AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 5. menunjukkan bahwa semua parameter baik yaitu antara lain: *chi-square* = 55,564, *significance probability* = 0.416, *CMIN/DF* = 1.029, *diskonto factor* = 54, *GFI* = 0.952, *TLI* = 0.997, *CFI* = 0.998, *RMSEA* = 0.014 dan *AGFI* = 0.907.

Dan jika dilihat dari hasil perhitungan AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 4 menunjukkan orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap strategi bisnis. Ini ditunjukkan dari nilai *CR* = 6.249 dan probabilitas signifikansinya 0.000 lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan yaitu ≤ 0.05 . Dengan demikian hipotesis penelitian yang dinyatakan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap strategi bisnis terbukti (diterima) sebesar 74.3%.

Tabel 4
Koefisien Jalur, CR serta Probabilitas signifikansi Hasil Pengujian Orientasi Pembelajaran, Kemampuan Produksi, dan Orientasi Pasar, Terhadap Strategi Bisnis dan Kinerja Keuangan

	Jalur		Koefisien Jalur	CR	P	Keterangan
komit org	<-	Orient_pembelj	1.007			
kebers dlm visi	<-	Orient_pembelj	1.016	1.178	0.239	Tidak signifikan
keter dlm r_pkr br	<-	Orient_pembelj	0.267	1.593	0.111	Tidak signifikan
kualitas produk	<-	Kemam_prod.	0.484			
wkt proses produ	<-	Kemam_prod	0.398	0.708	0.479	Tidak signifikan
brny lini produk	<-	Kemam_prod	1.583	1.499	0.134	Tidak signifikan
fleksibilitas desain	<-	Kemam_prod	0.764	6.542	0.000	Signifikan
aktv mengint psr	<-	Orientasi pasar	0.108			
akt pey hsl intr psr	<-	Orientasi pasar	1.155	1.236	0.216	Tidak signifikan
ketanggapan	<-	Orientasi pasar	0.979	1.342	0.180	Tidak signifikan
Strategi bisnis	<-	Orient_pembelj	0.743	6.249	0.000	Signifikan
Strategi bisnis	<-	Kemam_prod	0.063	6.767	0.046	Signifikan
Strategi bisnis	<-	Orientasi pasar	0.202	14.389	0.000	Signifikan
Kinerja keuangan	<-	Kemam_prod	0.528	9.165	0.000	Signifikan
Kinerja keuangan	<-	Orientasi pasar	0.697	7.999	0.036	Signifikan
Kinerja keuangan	<-	Orient_pembelj	0.096	11.642	0.000	Signifikan
opb2	<-	komit org	0.928	1.726	0.084	Tidak signifikan
opb4	<-	komit org	0.085	1.780	0.075	Tidak signifikan
opb6	<-	kebers dlm visi	0.993	1.445	0.149	Tidak signifikan
opb7	<-	kebers dlm visi	0.139	1.571	0.141	Tidak signifikan
opb8	<-	kebers dlm visi	0.187	1.222	0.345	Tidak signifikan
opb9	<-	keter dlm_pkr br	0.697			

Sumber: pengolahan data

Tabel 5
Parsial Pengaruh Orientasi Pembelajaran Terhadap Strategi Bisnis Model Lengkap Tahap Akhir dan Kriteria *Goodness-of-Fit Indices*

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
X^2 - <i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil	55.564	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.416	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.029	Baik
<i>Diskonto Factor, DF</i>		54	
GFI	> 0.90	0.952	Baik
TLI	≥ 0.95	0.997	Baik
CFI	≥ 0.95	0.998	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.014	Baik
AGFI	> 0.90	0.907	Baik

Sumber : Pengolahan Data

Pengaruh Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Keuangan

Hasil analisis dengan menggunakan persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui program AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 6. menunjukkan bahwa semua parameter baik yaitu antara lain: *chi-square* = 48.418, *significance probability* = 0.653, *CMIN/DF* = 0.914, *diskonto factor* = 53, *GFI* = 0.961, *TLI* = 1.010, *CFI* = 1.000, *RMSEA* = 0.000 dan *AGFI* = 0.911 Dan jika dilihat dari hasil perhitungan AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 4 menunjukkan orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Ini ditunjukkan dari nilai *CR* = 11.642 dan probabilitas signifikansinya 0.000 lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan yaitu ≤ 0.05 . Dengan demikian hipotesis penelitian yang dinyatakan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan terbukti (diterima) sebesar 9.60%

Tabel 6
Secara Parsial Pengaruh Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Keuangan
Model Lengkap Tahap Akhir dan Kriteria *Goodness-of-Fit Indices*

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
<i>X²- Chi-square</i>	Diharapkan kecil	48.418	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.653	Baik
<i>CMIN/DF</i>	< 2.00	0.914	Baik
<i>Diskonto Factor, DF</i>		53	
<i>GFI</i>	≥ 0.90	0.961	Baik
<i>TLI</i>	≥ 0.95	1.010	Baik
<i>CFI</i>	≥ 0.95	1.000	Baik
<i>RMSEA</i>	≤ 0.08	0.000	Baik
<i>AGFI</i>	> 0.90	0.911	Baik

Sumber : Pengolahan Data

Pengaruh Kemampuan Produksi Terhadap Strategi Bisnis

Hasil analisis dengan menggunakan persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui program AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 7. menunjukkan bahwa semua parameter baik yaitu antara lain: *chi-square* = 90.654, *significance probability* = 0.840, *CMIN/DF* = 0.863, *diskonto factor* = 105, *GFI* = 0.943, *TLI* = 1.020, *CFI* = 1.000, *RMSEA* = 0.000 dan *AGFI* = 0.907 dan jika dilihat dari hasil perhitungan AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 4 menunjukkan kemampuan produksi berpengaruh positif terhadap strategi bisnis.

Ini ditunjukkan dari nilai *CR* = 6.767 dan probabilitas signifikansinya 0.046 lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan yaitu ≤ 0.05 . Dengan demikian hipotesis penelitian yang dinyatakan bahwa kemampuan produksi berpengaruh positif terhadap strategi bisnis terbukti (diterima) sebesar 6.30%.

Tabel 7
Secara Parsial Pengaruh Kemampuan Produksi Terhadap Strategi Bisnis Model
Lengkap Tahap Akhir dan Kriteria *Goodness-of-Fit Indices*

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
X^2 - <i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil	90.654	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.840	Baik
CMIN/DF	< 2.00	0.863	Baik
<i>Diskonto Factor, DF</i>		105	
GFI	≥ 0.90	0.943	Baik
TLI	≥ 0.95	1.020	Baik
CFI	≥ 0.95	1.000	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik
AGFI	> 0.90	0.907	Baik

Sumber : Pengolahan Data

Pengaruh Kemampuan Produksi Terhadap Kinerja Keuangan

Hasil analisis dengan menggunakan persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui program AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 8. menunjukkan bahwa semua parameter baik yaitu antara lain: *chi-square* = 126.168, *significance probability* = 0.404, CMIN/DF = 1.026, *diskonto factor* = 123, GFI = 0.925, TLI = 0.996, CFI = 0.997, RMSEA = 0.013 dan AGFI = 0.884 Dan jika dilihat dari hasil perhitungan AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 4 menunjukkan kemampuan produksi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Ini ditunjukkan dari nilai CR = 9.165 dan probabilitas signifikansinya 0.000 lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan yaitu ≤ 0.05 . Dengan demikian hipotesis penelitian yang dinyatakan bahwa kemampuan produksi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan terbukti (diterima) sebesar 52.8%

Tabel 8
Secara Parsial Pengaruh Kemampuan Produksi Terhadap Kinerja Keuangan
Model Lengkap Tahap Akhir dan Kriteria *Goodness-of-Fit Indices*

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
X^2 - <i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil	126.168	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.404	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.026	Baik
<i>Diskonto Factor, DF</i>		123	
GFI	> 0.90	0.925	Baik
TLI	≥ 0.95	0.996	Baik
CFI	≥ 0.95	0.997	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.013	Baik
AGFI	> 0.90	0.884	Marginal

Sumber : Pengolahan Data.

Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Strategi Bisnis

Hasil analisis dengan menggunakan persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui program AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 9. menunjukkan bahwa semua parameter baik yaitu antara lain: *chi-square* = 52.371, *significance probability* = 0.871, *CMIN/DF* = 0.806, *disconto factor* = 165, *GFI* = 0.958, *TLI* = 1.018, *CFI* = 1.000, *RMSEA* = 0.000 dan *AGFI* = 0.912. Dan jika dilihat dari hasil perhitungan AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 4 menunjukkan orientasi pasar berpengaruh positif terhadap strategi bisnis. Ini ditunjukkan dari nilai *CR* = 14.389 dan probabilitas signifikansinya 0.000 lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan yaitu ≤ 0.05 . Dengan demikian hipotesis penelitian yang dinyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap strategi bisnis terbukti (diterima) sebesar 20.20%

Tabel 9
Secara Parsial Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Strategi Bisnis Model Lengkap Tahap Akhir dan Kriteria *Goodness-of-Fit Indices*

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
<i>X²- Chi-square</i>	Diharapkan kecil	52.371	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.871	Baik
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2.00	0.806	Baik
<i>Diskonto Factor, DF</i>		165	
<i>GFI</i>	> 0.90	0.958	Baik
<i>TLI</i>	≥ 0.95	1.018	Baik
<i>CFI</i>	≥ 0.95	1.000	Baik
<i>RMSEA</i>	≤ 0.08	0.000	Baik
<i>AGFI</i>	> 0.90	0.912	Baik

Sumber : Pengolahan Data

Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Keuangan

Hasil analisis dengan menggunakan persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui program AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 10. menunjukkan bahwa semua parameter baik yaitu antara lain: *chi-square* = 85.947, *significance probability* = 0.803, *CMIN/DF* = 0.877, *disconto factor* = 98, *GFI* = 0.937, *TLI* = 1.013, *CFI* = 1.000, *RMSEA* = 0.000 dan *AGFI* = 0.901. Dan jika dilihat dari hasil perhitungan AMOS 4.0 yang disajikan pada Table 4

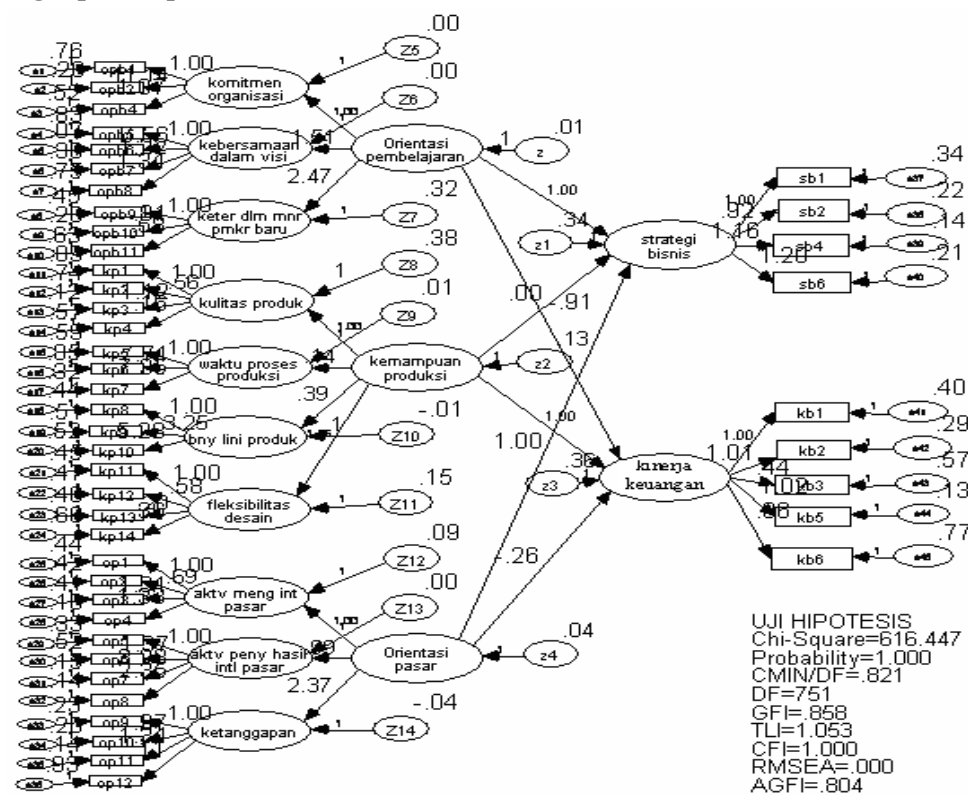
menunjukkan orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Ini ditunjukkan dari nilai *CR* = 7.999 dan probabilitas signifikansinya 0.036 lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan yaitu ≤ 0.05 . Dengan demikian hipotesis penelitian yang dinyatakan bahwa orinetasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan terbukti (diterima) sebesar 69.70%.

Tabel 10
Secara Parsial Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Keuangan Model
Lengkap Tahap Akhir dan Kriteria *Goodness-of-Fit Indices*

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
χ^2 Chi-square	Diharapkan kecil	85.947	Baik
Significance Probability	≥ 0.05	0.803	Baik
CMIN/DF	< 2.00	0.877	Baik
Diskonto Factor, DF		98	
GFI	≥ 0.90	0.937	Baik
TLI	≥ 0.95	1.013	Baik
CFI	≥ 0.95	1.000	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.901	Baik

Sumber : Pengolahan Data

Secara Simultan Pengaruh Orientasi Pembelajaran, Kemampuan Produksi, Dan Orientasi Pasar, Terhadap Strategi Bisnis dan Kinerja Keuangan Model Lengkap Tahap Akhir.



Gambar 2
Pengujian *Confirmatory Factor Analysis* Model Lengkap Tahap Akhir

Hasil analisis dengan menggunakan persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui program AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 11 menunjukkan bahwa semua parameter baik yaitu antara lain: *chi-square* = 616.447, *significance probability* = 1.000, CMIN/DF = 0.821, *diskonto factor* = 751, GFI = 0.858, TLI = 1.053, CFI = 1.000, RMSEA = 0.000 dan AGFI = 0.804

Berdasarkan dari analisa tersebut di atas dan kriteria yang ada bahwa model tersebut sudah layak, namun masih terdapat dua buah kriteria yang masih belum memenuhi yaitu GFI sebesar 0.858 yang seharusnya ≥ 0.90 dan AGFI sebesar 0.804 yang seharusnya ≥ 0.90 .

Tabel 11
Hasil Pengujian Secara Simultan Pengaruh Orientasi Pembelajaran, Kemampuan Produksi, Dan Orientasi Pasar, Terhadap Strategi Bisnis dan Kinerja Keuangan Model Lengkap Tahap Akhir dan Kriteria *Goodness-of-Fit Indices*

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
χ^2 - <i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil	616.447	Tidak ada *
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	1.000	Baik
CMIN/DF	< 2.00	0.821	Baik
<i>Diskonto Factor, DF</i>		751	
GFI	≥ 0.90	0.858	Kurang baik
TLI	≥ 0.95	1.053	Baik
CFI	≥ 0.95	1.000	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik
AGFI	> 0.90	0.804	Maginal

Sumber : Pengolahan Data.

SIMPULAN

Simpulan ini diperoleh dari hasil pembahasan dan diharapkan dapat memperkaya temuan penelitian yang diperoleh. Sedangkan hasil uji hipotesis penelitian dapat diuji dengan menggunakan teknik analisis statistik persamaan model struktural (*Structural Equation Modelling*), dapat disimpulkan sebagai berikut: bahwa orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja keuangan, kemampuan produksi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja keuangan, orientasi pasar mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja keuangan, orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap strategi bisnis, kemampuan produksi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap strategi bisnis, orientasi pasar mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap strategi bisnis, dan secara simultan

orientasi pembelajaran, kemampuan produksi, orientasi pasar mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap strategi bisnis dan kinerja keuangan. Sehingga secara keseluruhan dari rangkaian hasil uji model persamaan struktural ternyata perlu dilakukan perbaikan terhadap model atau kerangka persamaan struktural yang ada menjadi suatu model persamaan struktural alternatif yang memiliki hasil uji yang lebih *fit*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, J. C., Gery C., and Roger G. S. 1989. *Operation strategy: A literature review*, *Journal of Operation Management*, Vol. 8 (2), pp:133-158
- Barney, J. B., 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, vol. 17, pp : 99 – 120.
- Baker, W., Sinkula, J. 1999. *The Synergy Effect of Market Orientation and Learning Orientation Organizational Performance*. *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol. 27, p. 411-427
- Biggadike, R. E. 1976. *Corporate Diversification: Entry, strategy and Performance*, Division on Research, Harvard University. Boston.
- Biro Pusat Statistik. 2002. *Statistik Industri 2002, Hasil Pengolahan Data Perusahaan Industri Besar dan Selang di Indonesia*. Bagian II, Jakarta : BPS.
- Bell, D, 1973, *The Coming of Post-Industrial Society*, Basic Books, New York, NY.
- Cleveland, G., R.G. Schroeder, and J.C Anderson. 1989. *A theory of Production Competence*, *Decision Sciences*, vol.20, no. 4, pp: 655-668
- Dess, Gregory D. and P.S Davis, 1984. *Porter Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organization Performance*. *Journal of Academy Management*, Vol 27, pp: 567-488
- Degeus, AP, 1998. *Planning as Learning* . Harvard Business Review, 66,70-74
- Gitman, L. W. 1979. *Principles of Managerial Finance*. Second Edition, New York : Harper and Row. Publisher.
- Harrington, D. R., and B.D. Wilson. 1991. *Corporate Financial Analysis*., Third Edition, Homewood: Richard D. Irwin, Inc.

- Hayes, Robert. H., and Steven C. Wheelwright, 1985. *Restoring our Competitive Edge: Competing through Manufacturing*, New York: John Wiley & Sons.
- Hill. Charles W.L and R.G. Jones. 1995. *Strategic Management :An Integrated Approach*, Third Edition, Boston : Houghton Mifflin. Co.
- Hornig, S., Chen, A.C. 1998. *Market Orientation of Small and Medium Sized Firms In Taiwan. Journal of Small Business Management*, Vol.36,p.79- 85
- Hurley, R. F., Hult, T.M. 1998. *Innovation, Market Orientation , and Organizational Learning :An Integration and Empirical Examination*, *Journal of Marketing*, Vol. 62, p. 42 – 54
- Hunt, S. D., M., R.M., 1995. *The Comparative Advantage Theory of Competition*, *Journal of Marketing*, Vol. 59, p. 1 – 15
- Ittner, Christopher D., and Dafid F. Larcker. 1997. *Product Development Cycle Time and Organization Performance. Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 1, pp 13-23
- Jaworski,B.J., Kohli, A.K. 1993. *Market Orientation : Antecedents and Consequences. Journal of Marketing*. Vol. 57, p. 53 – 70
- _____. 1996. *Market Orientation : Review, Refinement and road map*, *Journal of Market Focused Management*, vol. 1, p.119-135.
- Kohli, A.K., Jaworski,B.J. 1990. *Market Orientation : The Construct, Research Propositions and management implication*, *Journal of Marketing*, Vol. 54, p. 1 – 18.
- Lukas B; H. G T; O C F , 1996. *A theoretical perspective of the antecedentns and consequenes of Organisational Learning in marketing channels*, *Journal of Bunes Research*, 36, 233-244.
- Matsuno,K., Mentzer, J.T. 2000. *The Effects of Strategy Type on the Market Orientation - Performance Relationship*, *Journal of Marketing*, Vol. 64,p. 1 – 16
- Malhotra, N. K. 1999. *Marketing Research*, New Jersey : Prentice-Hall International.
- Marzuki Saleh. 2000. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, Edisi Ke empat, Penerbit Universitas Negeri Malang, Malang

- Mintzberg, et. al. 1995. *The Strategic Process*, Prentice-Hall International : New Jersey
- Miller, D. 1993. *The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy*. *Strategic Management Journal*, Vol. 8. pp: 55-76
- Miller, J.G., Hayslip, W. 1989. *Implementing Manufacturing Strategic Planning* .Planning Review July-August, 22-27
- Narver ,J.C., Slater, S. F. 1990. *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. *Journal of Marketing*, Vol. 54,p. 20 – 35
- Nasir, M. 1999. *Metode Penelitian*, Jakarta : Ghalia Indosnesia
- Pelham, A.M. 2000. *Market Orientation and other potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms*. *Journal of Small Business Management*, January, p. 49 – 66
- Pelham, A.M , Wilson, D. T. 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*, Vol.24, p. 27-43.
- Porter, M.E. 1992. *Strategi Bersaing*, Edisi terjemahan, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Rue, L.L., Byars, L.L.. 1997. *Management, Skill and Application*, New York: Mc Graw Hill Companies.
- Slater, S. F., Narver, J.C. 1995. *Market Orientation and the Learning Organization*, *Journal of Marketing*, Vol., 59, p. 63-74.
- Schein, E. H.. 1996. *Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning*, *Sloan Management Review*, Fall, p. 9-20.
- Sinkula, J.M. 1994. *Market Information Processing and Organizational Learning*, *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 35-45
- Sinkula, J. M., Baker, W.E., Noordewier, T. 1997. *A Framework for Market Based Organizational Learning : Linking Values, Knowledge and Behavior*, *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol. 25, p. 305-318.
- Singgih Santoso. 2000. *SPSS Versi 10*, PT Elex Media Kompitindo, Jakarta.

Vickery, S.K., C. Droge, and R.R. Marklan. 1993. *Production Competence and Business Strategy: Do They Affect Business Performance ?*, *Journal of Decision Sciences*, Vol. 24 (2), pp: 435-455

Varadarajan, P. R, Jayachandran . 1999. *Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook*. *Journal of The Academy of Marketing Science*. Vol. 26, p. 120-143.