

HUBUNGAN ORIENTASI PASAR, STRATEGI BERSAING, KEWIRAUSAHAAN KORPORASI DAN KINERJA PERUSAHAAN

Sri Hartini

hartini_unair@yahoo.com

Departemen Manajemen, FEB Universitas Airlangga

ABSTRACT

This study aims to explain the research gap in the relationship of market orientation on firm performance. To explain the gap, this study focused on the role of moderator variables, that are competitive strategy and corporate and entrepreneurship. Unit analysis in the study is Small Medium Enterprise (SMEs) in East Java. This study used 250 samples, but only 120 companies are responded. Hypothesis test by MRA analysis and sub-groups analysis. MRA analysis is used to test the moderating role corporate entrepreneurship on relationship market orientation on firm performance. The study found that higher corporate entrepreneurship increasing the influence of market orientation on firm performance. Sub-groups analysis is used to examine the role of the firms competitive strategy as moderated variables in the relationship of market orientation on firm performance. The study found that the influence of market orientation on firm performance will be different on each difference competitive strategy. The competitive strategy moderating the relationship market orientation on firm performance.

Keywords: market orientation, business performance, competitive strategy, corporate entrepreneurship

ABSTRAK

Studi ini bertujuan menjelaskan *research gap* dalam hubungan kausal orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Untuk menjelaskan gap tersebut studi ini fokus pada peran variabel moderator lingkungan bisnis perusahaan yaitu strategi bersaing perusahaan dan kewirausahaan korporasi. Unit analisis dalam studi ini adalah perusahaan yang masuk industri kecil (UMKM) di Jawa Timur. Dalam studi ini ditentukan 250 sampel perusahaan, namun hanya 120 perusahaan yang merespon penelitian ini. Adapun untuk menguji hipotesis digunakan analisis MRA dan Sub Group analisis. Analisis MRA digunakan untuk menguji peran moderasi kewirausahaan korporasi dalam mempengaruhi hubungan kausal budaya orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Kewirausahaan korporasi meningkatkan pengaruh budaya orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Semakin tinggi kewirausahaan korporasi semakin tinggi pula pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Analisis Sub Group digunakan untuk menguji peran strategi bersaing perusahaan dalam memoderasi hubungan orientasi terhadap kinerja perusahaan. Hasil studi menunjukkan bahwa pengaruh budaya orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan akan berbeda pada strategi bersaing yang berbeda, atau disimpulkan bahwa strategi bersaing memoderasi hubungan kausal orientasi pasar dengan kinerja perusahaan.

Kata kunci: orientasi pasar, kinerja perusahaan, strategi bersaing, kewirausahaan korporasi

PENDAHULUAN

Tantangan yang dihadapi pada era global adalah terbukanya batas wilayah dan batas persaingan. Kegiatan ekonomi bergantung pada persaingan global yang bebas terbuka dimana hanya pelaku bisnis yang kuat dan tangguh yang akan menang dan

tetap eksis. Persaingan global telah meningkatkan standar kinerja, termasuk kualitas, biaya produksi, waktu pengenalan produk, dan kelancaran informasi. Standar tersebut tidak statis. Daya saing strategis hanya didapatkan oleh mereka yang mampu memenuhi standar global, jika tidak

melebihinya. Perkembangan lingkungan bisnis yang dinamis mempengaruhi setiap perusahaan, baik perusahaan besar, menengah maupun perusahaan kecil.

Departemen Perindustrian mengklasifikasikan industri berdasar nilai investasi di luar tanah dan bangunan. Terhitung mulai tahun 2003, industri di Indonesia diklasifikasikan menjadi dua, yaitu industri besar dan IKM. Industri besar adalah industri dengan total investasi di luar tanah dan bangunan di atas 10 miliar rupiah, sedangkan IKM adalah industri dengan total investasi di luar tanah dan bangunan maksimal sebesar 10 miliar rupiah.

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

Kinerja perusahaan merupakan hasil atau prestasi yang dicapai perusahaan pada periode tertentu. Peningkatan kinerja perusahaan akan dianggap positif oleh seluruh *stakeholder*. Kinerja perusahaan dapat dilihat dari berbagai dimensi. Banyak pendapat mengenai dimensi yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan (Hartini, 2012) Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja perusahaan dilihat dari dimensi keuangan dan non keuangan. Kinerja perusahaan menjadi kunci pokok untuk tetap eksis dalam pasar global. Salah satu faktor yang menentukan kinerja perusahaan adalah *market oriented* (orientasi pasar). Orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang efektif dan efisien mengarahkan organisasi pada aktivitas penciptaan nilai yang tinggi bagi konsumen.

Perusahaan yang berorientasi pasar merupakan perusahaan yang menjadikan pelanggan dan pesaing sebagai kiblat bagi perusahaan untuk menjalankan bisnisnya. Perusahaan dengan orientasi pasar tinggi membawa konsekuensi pada kinerja per-

sahaan yang tinggi. Hal ini karena perusahaan dengan orientasi pasar tinggi berusaha untuk memberikan nilai pelanggan yang lebih tinggi daripada penawaran pesaing. Nilai pelanggan tinggi ini berdampak pada peningkatan kepuasan pelanggan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Berkaitan hubungan orientasi pasar dan kinerja perusahaan, terdapat dua pembahasan yang berlawanan. Salah satu sisi menyatakan ada hubungan signifikan positif orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan (Kotler dan Keller, 2012:16). Di sisi lain, terdapat studi empiris yang membuktikan bahwa tidak ada hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan (Hartini, 2008: Alan *et al.*, 2003)

Adanya *gap* antara studi teori dan studi empirik, yaitu adanya dua sisi pandang yang membahas hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan, menarik untuk dikaji lebih lanjut. Studi ini dimaksudkan untuk memperjelas hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan, serta mencoba untuk mengembangkan teori berkaitan hubungan orientasi pasar dengan kinerja perusahaan yang fokus pada lingkungan perusahaan, yaitu strategi bersaing dan kewirausahaan perusahaan.

TINJAUAN TEORETIS

Peningkatan kinerja menjadi kunci ke berhasilan setiap perusahaan, termasuk UKM. Banyak variabel yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Budaya orientasi pasar merupakan faktor penting yang menentukan kinerja perusahaan. Perusahaan dengan budaya orientasi pasar yang tinggi fokus pada perannya dalam kontribusi untuk menciptakan nilai pelanggan yang superior. Orientasi pasar tinggi akan berdampak pada peningkatan *marketing resources* seperti peningkatan kemampuan inovasi dan peningkatan pengelolaan produk termasuk penciptaan produk yang berkualitas. Peningkatan *marketing resources* ini akan mengarahkan pada posisi persaingan supe-

rior yang pada akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan. Besarnya pengaruh budaya orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan ini tergantung pada strategi bisnis dan kewirausahaan koperasi. Pengaruh budaya orientasi perusahaan terhadap kinerja akan lebih tinggi ketika perusahaan tersebut memiliki jiwa kewirausahaan yang tinggi dan menggunakan strategi bisnis yang progresif.

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan hasil atau prestasi yang dicapai perusahaan pada periode tertentu. Kinerja perusahaan merupakan kunci pokok untuk tetap eksis dalam pasar global. Pengukuran kinerja merupakan pengukuran hasil implementasi strategi, hasil kinerja yang dianggap baik akan menjadi target/standar kinerja di masa datang.

Meskipun profitabilitas masih dianggap sebagai aspek penting untuk mengukur kinerja perusahaan, masih perlu dilengkapi dengan ukuran kinerja lain, seperti *market share* dan pertumbuhan penjualan. *Market share* menunjukkan penguasaan pasar suatu produk. Jika *market share* perusahaan meningkat, berarti perusahaan mengungguli pesaingnya, jika menurun berarti perusahaan kalah dari pesaingnya. Pertumbuhan penjualan merupakan ukuran kinerja perusahaan yang penting. Pertumbuhan penjualan menunjukkan kemampuan perusahaan mempertahankan konsumen yang ada atau menambah jumlah konsumen baru. Dalam persaingan bisnis yang ketat, perusahaan yang mampu mempertahankan bahkan meningkatkan pertumbuhannya berarti memiliki kinerja yang baik.

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

Waktu merupakan salah satu dimensi ukuran non keuangan yang penting bagi

perusahaan. Perusahaan harus mampu memanfaatkan waktu dengan baik untuk dapat melaksanakan proses produksi secara optimal.

Dimensi Pengukuran Kinerja Perusahaan

Dimensi pengukuran kinerja perusahaan yang banyak digunakan peneliti adalah bervariasi disesuaikan dengan tujuan analisis dan subyek penelitian. Di masa lalu, perusahaan cenderung fokus pada ukuran kinerja keuangan, seperti laba, aliran kas, dan nilai persediaan. Sebaliknya, perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kontemporer menggunakan ukuran strategik tentang keberhasilan yang banyak berupa ukuran operasional yang bersifat non keuangan, seperti pangsa pasar, mutu produk, dan kepuasan pelanggan. Ukuran strategik yang bersifat keuangan dan non keuangan biasanya disebut faktor keberhasilan kritical (*critical succes factor*). Dalam mengembangkan ukuran *critical success factor* harus melibatkan studi secara hati-hati terhadap proses bisnis perusahaan. Pengembangan produk, *manufacturing*, manajemen, dan fungsi keuangan harus dilihat untuk menentukan spesifikasi fungsi-fungsi ini dalam memberikan kontribusi untuk keberhasilan.

Kaplan dan Norton (1996) mengemukakan dimensi pengukuran kinerja perusahaan yang dikenal dengan *balance scorecard*. *Balance scorecard* merupakan sekelompok tolak ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan. Suatu strategi pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi. Dalam pendekatan *balance scorecard*, manajemen puncak menjabarkan strateginya ke dalam tolak ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan suatu aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi sesuai strategi tersebut. Pendekatan dalam *balance scorecard* menggunakan empat dasar perspektif, yaitu (1) Perspektif *financial*. *Balance scorecard* menggunakan tolak ukur kinerja keuangan, seperti laba bersih dan ROI (*return on investment*). Tolak ukur tersebut secara

umum digunakan dalam organisasi yang mencari laba. Tolak ukur keuangan memberikan bahasa umum untuk menganalisis dan membandingkan perusahaan. Pihak penyedia dana perusahaan seperti lembaga keuangan dan pemegang saham sangat mengandalkan tolak ukur kinerja keuangan dalam memutuskan apakah meminjamkan atau menginvestasikan dana. Tolak ukur keuangan yang didesain dengan baik dapat memberikan pandangan agregat keberhasilan suatu organisasi. Tolak ukur keuangan ini kurang mengarahkan kinerja perusahaan dalam pencapaian nilai. *Balance scorecard* mencari suatu keseimbangan dari tolak ukur kinerja keuangan, (2) Perspektif pelanggan. Perspektif pelanggan fokus pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil, karena hanya mengetahui harapan pelanggan saja tidak cukup. Perusahaan harus memberi insentif kepada manajer dan karyawannya yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Perusahaan dengan pertimbangan perspektif pelanggan dalam penggunaan tolak ukur kinerja digunakan antara lain, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, pangsa pasar, kemampuan pelanggan, yaitu kemampuan pelanggan memberikan keuntungan pada perusahaan dan kepuasan pelanggan yang tinggi mengarah pada peningkatan kemampuan pelanggan. (3) Perspektif proses bisnis internal. Dalam perspektif proses bisnis internal, manajer mengidentifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasai perusahaan dengan baik. Kinerja proses internal tidak hanya memusatkan perhatian pada pemantauan dan perbaikan biaya dan mutu saja. Proses inovasi merupakan komponen penting perspektif proses bisnis internal. Proses bisnis internal ini menekankan karakteristik biaya mutu dan waktu. Terdapat hubungan kausal antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif proses bisnis internal. Karyawan yang melakukan pembelajaran merupakan sumber ide baru yang terbaik untuk proses bisnis yang lebih baik. Pelanggan menilai barang dan jasa yang

diterima dapat diandalkan dan tepat waktu. Perusahaan dapat memuaskan pelanggan apabila mereka memiliki jumlah persediaan yang banyak untuk meyakinkan bahwa barang-barang tersedia di tangan. Tetapi biaya penanganan dan penyimpanan persediaan menjadi tinggi dan kemungkinan kekusangan persediaan. Alternatif yang mungkin untuk menghindari persediaan yang berlebihan adalah membuat pemasok mengurangi *through put time*. *Through put time* adalah total waktu dari waktu pesanan diterima oleh perusahaan sampai dengan pelanggan menerima produk, memperpendek *through put time* dapat berguna apabila pelanggan menginginkan. (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan fokus pada kemampuan tenaga kerja atau karyawan. Manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan karyawannya. Tolak ukur kunci adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Kepuasan karyawan yang mengacu pada moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, dan kepuasan pelanggan. Manajer dapat mengukur kepuasan karyawan dengan melakukan survei, mewawancarai karyawan dan mengamati karyawan pada saat bekerja. Retensi karyawan mengacu bahwa karyawan merupakan aktiva non keuangan yang bernilai bagi perusahaan. Sangat mahal menemukan dan menerima orang yang berbakat untuk menggantikan orang yang meninggalkan perusahaan. Perputaran karyawan merupakan tolak ukur umum untuk retensi. Produktivitas karyawan mengacu pada pentingnya keluaran per karyawan, keluaran karyawan dapat diukur dengan tolak ukur fisik seperti banyaknya unit produksi atau dalam tolak ukur keuangan seperti pendapatan per karyawan, laba per karyawan.

Ranchhod (2004:175) mengemukakan tiga dimensi dalam pengukuran kinerja perusahaan, yaitu *effectiveness* (efektivitas), *efficiency* (efisiensi), dan *adaptiveness* (adaptivitas). Efektifitas, efisiensi, dan adaptivitas

merupakan tiga atribut pemasaran utama yang digunakan dalam pengukuran kinerja. Variabel *antecedent* dalam studi ini berkaitan dengan strategi pemasaran, maka ketiga dimensi tersebut digunakan dalam pengukuran kinerja, selain pertimbangan tersebut, dimensi pengukuran kinerja ini relatif banyak digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan kecil dan menengah. Ranchhod (2004:175) mengemukakan bahwa tiga dimensi tersebut merupakan kunci pengukuran kinerja yang saling melengkapi sehingga harus diukur bersama. Keterkaitan antara efektifitas, efisiensi, dan adaptivitas diukur secara bersama, dalam arti bahwa informasi yang dihasilkan adalah saling melengkapi satu dengan lainnya: (1) Efektivitas. Pengukuran efektifitas dimaksudkan untuk mengukur pencapaian tujuan perusahaan. Analisis ini membantu perusahaan memahami posisi perusahaan di dalam persaingan. Beberapa pengukuran yang digunakan, antara lain tingkat pertumbuhan penjualan, *market share*, jumlah pelanggan, loyalitas pelanggan, tingkat komplain pelanggan, dan pengukuran yang berkaitan dengan *brand equity* (Ranchhod, 2004:178). (2) Efisiensi. Pengukuran efisiensi dimaksudkan untuk mengukur perbandingan dari masukan dan pengeluaran perusahaan. Analisis ini membantu perusahaan untuk mengetahui bagaimana proses produksi atau operasional perusahaan. Beberapa pengukuran yang digunakan untuk mengukur efisiensi perusahaan, antara lain penggunaan kapasitas, produktivitas riset dan pengembangan, persentase *turn over* karyawan, tingkat persediaan, kecepatan penyampaian jasa, produktivitas per karyawan, ROI, laba sebelum pajak, dan efisiensi distribusi. (3) Adaptivitas. Pengukuran adaptivitas dimaksudkan untuk mengukur kemampuan perusahaan merespon perubahan lingkungan seperti perubahan selera konsumen, penawaran produk baru dari pesaing dan perubahan teknologi. Beberapa pengukuran yang digunakan untuk mengukur adaptivitas, antara lain tingkat kesuksesan produk baru, tingkat kesuksesan

penyampaian jasa baru, jumlah merk yang didaftarkan, jumlah riset dan pengembangan yang sedang dalam proses, jumlah produk baru yang diterima pasar.

Banyak pakar yang menyimpulkan bahwa efisiensi adalah pengukuran kinerja jangka pendek, sedangkan efektifitas dan adaptivitas untuk pengukuran kinerja jangka panjang, namun sebenarnya strategi yang digunakan tidak bisa dipisahkan. Ketiga strategi tersebut harus dilaksanakan bersama.

Orientasi Pasar

Orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang mengarah pada pasar. Terdapat empat komponen dalam orientasi pasar yaitu, orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing, koordinasi interfunksional dan fokus pada jangka panjang. orientasi (Hooley *et al.* 2012:8). *Starting point* dari orientasi pasar adalah intelijen pasar. Istilah intelijen pasar digunakan untuk mengartikulasikan upaya-upaya dalam memahami bukan saja preferensi dan kebutuhan pasar yang terungkap, tetapi juga mencakup sebuah analisis mengenai bagaimana preferensi dan kebutuhan itu dipengaruhi oleh faktor-faktor eksogen seperti peraturan pemerintah, teknologi, pesaing, dan kekuatan-kekuatan lingkungan lainnya.

Orientasi pasar fokus pada pemahaman keinginan dan kebutuhan pelanggan saat ini dan masa akan datang. Orientasi pasar dapat didefinisikan dengan lebih luas sebagai memperluas pemahaman tradisional dengan menggabungkan orientasi distribusi dan lingkungan. Orientasi pasar juga didefinisikan sebagai seperangkat kepercayaan (*belief*) dan sistem nilai (*value*) yang menempatkan kepentingan pelanggan di atas segala-galanya untuk mengembangkan perusahaan yang menguntungkan dalam jangka panjang. (Hartini, 2008).

Hartini (2008) menguraikan komponen utama orientasi pasar yang banyak digunakan Industri kecil terdiri dari orientasi pelanggan, orientasi pesaing. Orientasi pelanggan adalah memahami *target market*

agar mampu menciptakan nilai unggul secara terus-menerus. Skala pengukuran orientasi pelanggan yang dikembangkan Narver dan Slater terdiri dari komitmen pada pelanggan, menciptakan nilai pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan, dan kepuasan pelanggan. Orientasi pesaing adalah memahami kekuatan dan kelemahan jangka pendek, kapabilitas jangka panjang, serta strategi saat ini dan mendatang dari pesaing-pesaingnya. Analisis pesaing saat ini dan pesaing potensial juga penting untuk dicermati. Hal ini perlu agar perusahaan dapat terus menciptakan dan menyalurkan nilai unggul kepada pelanggannya. Orientasi pasar menjadi fondasi dalam banyak kegiatan pemasaran praktis. Orientasi pasar bukanlah tanggung jawab bagian pemasaran semata, tetapi merupakan tanggung jawab bersama seluruh karyawan. Perusahaan yang berorientasi pada pelanggan dituntut untuk mengembangkan proses dan program yang didorong oleh kebutuhan pelanggan dengan mengembangkan sistem informasi pasar yang kuat, sasaran dan segmentasi pasar yang jeli, serta merekrut karyawan terbaik di bidang tersebut. Orientasi pasar mempunyai konsekuensi internal dan eksternal terhadap organisasi. Konsekuensi internal dijelaskan dengan adanya dampak orientasi pasar, antara lain terhadap komitmen karyawan, *esprit de corps* dan kepuasan karyawan serta inovasi produk.

Perusahaan yang orientasi pasar tinggi mengutamakan kualitas/kesesuaian produk atau jasa yang ditawarkan dengan harapan/spesifikasi yang ditetapkan pelanggan. Dengan demikian, orientasi pasar mempunyai dampak positif terhadap kualitas produk, yang pada akhirnya berdampak pada keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan (Hartini, 2008). Orientasi pasar berdampak positif pada *Return on Investment*, *market share* dan kesuksesan produk baru (Matsuno., et al. 2002). Semakin tinggi orientasi pasar maka produk akan sesuai dengan perkembangan kebutuhan dan keinginan konsumen, dengan demikian produk baru

yang ditawarkan akan banyak diterima konsumen yang pada akhirnya akan memperluas *market share*, dengan meningkatnya *market share* maka akan meningkat pula pendapatan perusahaan. Peningkatan pendapatan perusahaan ini akan berampak pada peningkatan *Return on investment*.

Orientasi pasar menjadi *variable antecedent* dari keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan. Semakin perusahaan berorientasi pada konsumen yaitu memperhatikan semua kebutuhan dan keinginan konsumen, memperhatikan strategi pemasaran dan segala aktivitas yang dilakukan pesaing, maka perusahaan tersebut akan mampu menciptakan produk/jasa yang dapat memuaskan kebutuhan konsumen dengan cara lebih baik dari pesaing, dengan demikian produk atau jasa yang ditawarkan akan lebih unggul dibandingkan pesaing. Keunggulan bersaing ini akan berdampak pada preferensi konsumen atas produk/jasa yang ditawarkan perusahaan, dengan demikian untuk menang dalam persaingan pasar global seperti sekarang ini, orientasi pasar merupakan faktor penting yang harus selalu di evaluasi dan ditingkatkan di perusahaan

Strategi Bersaing

Strategi merupakan kunci pokok perusahaan untuk meningkatkan kemampuan bersaing yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Strategi merupakan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan jangka panjang suatu perusahaan. Strategi bersaing merupakan arah tindakan serta cara alokasi sumber daya perusahaan untuk menang dalam persaingan.

Kotler (2012) membedakan strategi bersaing perusahaan berdasar *market share* yang dimiliki perusahaan (posisi perusahaan dibanding pesaing, dilihat dari keluasan pangsa pasarnya), yaitu strategi *market leader*, *market challenger*, *market follower*, dan *market nicher*. Strategi *market leader* merupakan strategi yang dipilih jika perusahaan menjadi *market leader* yaitu menguasai lebih

dari 40% *market share*. Strategi *market leader* meliputi strategi bertahan, menyerang dan memperluas total market. Strategi *Market challenger* merupakan strategi perusahaan dalam posisi *market challenger* yaitu menguasai 30% dari *market share*. Strategi ini meliputi strategi menyerang baik menyerang secara frontal maupun gerilya. Strategi *market follower* merupakan strategi yang diambil perusahaan jika menguasai 20 % *market share* seperti modifikasi produk pesaing. Strategi *market nicher* merupakan strategi perusahaan yang berorientasi memenuhi kebutuhan sekelompok konsumen khusus yang tidak dipenuhi oleh perusahaan besar.

Porter (1998:129) menekankan bahwa strategi bersaing sebaiknya didasarkan pada potensi yang dimiliki perusahaan. Porter membedakan strategi bersaing yang disebut *generic strategic*, yang terdiri dari tiga komponen, yaitu *differentiate strategy*, *cost of leadership strategy* dan *fokus strategy*. *Differentiate strategy* merupakan strategi untuk memenangkan persaingan dengan mengembangkan keunikan produk/jasa yang ditawarkan. Diferensiasi dapat dikembangkan dengan melihat sumber keunikan yang terdapat di sepanjang rantai nilai. Perusahaan yang ingin unggul dalam diferensiasi harus mampu mengeksploitasi semua sumber diferensiasinya namun tetap menjaga keunggulan biaya. Setelah mengetahui rantai nilai konsumen, perusahaan menyeleksi aktivitas-aktivitas nilai yang memberikan kontribusi dalam strategi bersaingnya. Diferensiasi tersebut dianggap tinggi jika produk yang dikeluarkannya sulit ditiru dan mampu bertahan di pasar. Diferensiasi tersebut dibangun dari identifikasi sumber nilai yang tepat dan keunikan yang tidak mudah ditiru oleh pesaing. Tidak semua diferensiasi yang diciptakan bernilai bagi konsumennya. *Cost of leadership strategy* merupakan strategi memenangkan persaingan dengan pengembangan produk berbiaya rendah. Perusahaan berbiaya rendah biasanya menjual produk standard atau tanpa atribut dan memberi penekanan besar pada upaya mendapatkan keunggulan bia-

ya dari semua sumber. Seandainya sebuah perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keseluruhan keunggulan biaya dan menguasai harga atau dekat rata-rata industri, maka perusahaan akan menjadi perusahaan berkinerja di atas rata-rata dalam industrinya. Dengan harga sama atau lebih rendah dibanding pesaing-pesaingnya, posisi berbiaya rendah dari pemimpin biaya diwujudkan dalam keuntungan yang lebih tinggi. *Focus strategy* merupakan strategi perusahaan untuk menang dalam persaingan dengan fokus pada target market tertentu. Perusahaan bisa menggunakan *differentiate strategy* maupun *Cost of leadership strategy* disesuaikan dengan target market yang dilayani

Strategi bersaing model Miles dan Snow yaitu strategi prospektif, *defender*, *analyzer*, dan *reactor* (Barney dan Griffin, 1992). *Strategy prospector*, yaitu strategi yang mengutamakan pada keberhasilan perusahaan dalam berinovasi, menciptakan produk baru, dan kesempatan baru di pasar. Kekuatan strategi ini terletak pada kemampuan perusahaan mengevaluasi lingkungan-lingkungan bisnis. Strategi *defender* mengutamakan stabilitas pasar yang menjadi target marketnya. Strategi ini cocok untuk perusahaan dengan sedikit lini produk dan segmen pasar yang sempit. Perusahaan hanya berusaha untuk mempertahankan pasar dibandingkan dengan memperluasnya. Strategi ini difokuskan untuk mempertahankan pasar yang sudah dikuasai dari serangan para pesaing. Strategi *analyzer*, mengutamakan analisa ide bisnis baru sebelum memasuki bisnis tersebut, selalu memperhatikan strategi dari perusahaan lain yang telah lebih dulu terjun dalam bisnis tersebut, dan kemudian meniru ide strategi yang dilakukan pesaing yang telah terbukti sukses. Strategi *reactor*, yaitu strategi yang mengutamakan reaksi terhadap perubahan lingkungan. Reaksi dilakukan hanya bila terdapat tekanan dari lingkungannya yang memaksa perusahaan untuk berubah.

Seringkali terjadi masalah ketidakpastian untuk beradaptasi jika perusahaan terlalu memasuki bisnis tersebut. Intensitas persaingan dalam studi ini dilihat dari sudut pandang Porter yang berargumen bahwa terdapat lima kekuatan persaingan bisnis, yaitu perusahaan dalam industri yang sama, perusahaan yang memproduksi barang substitusi, potensial pesaing baru, kekuatan pelanggan, dan kekuatan pemasok perusahaan tersebut.

Strategi bersaing mempunyai peran penting dalam peningkatan kinerja perusahaan dalam masa krisis ekonomi, inflasi tinggi, dan lingkungan pemasaran yang dinamis (Koksal dan Ozgill, 2007). Dalam situasi lingkungan pemasaran yang dinamis, persaingan antar perusahaan semakin tinggi, demikian halnya tuntutan konsumen semakin tinggi pula, maka penting memperhatikan strategi bersaing yang tepat untuk mencapai kinerja yang diinginkan perusahaan.

Kewirausahaan Korporasi

Kewirausahaan Korporasi adalah derajat orientasi kewirausahaan perusahaan dalam gaya pengambilan keputusan, proses dan metode yang menginformasikan kegiatan kewirausahaan perusahaan dan terkait dengan manajemen strategik. Kewirausahaan perusahaan merupakan suatu praktik dan aktivitas pengambilan keputusan yang mengarah kepada pengembangan dan penciptaan produk baru inovatif yang dapat membedakan organisasi dengan organisasi lainnya di pasar.

Banyak model kewirausahaan korporasi (*corporate entrepreneurship model*), antara lain Model Kontingensi Kewirausahaan Korporasi Barret dan Weinstein Model CE yang dikemukakan oleh Barret dan Wiensteins adalah sebuah model yang dikenal sebagai model kontingensi kewirausahaan korporasi (*the contingency model of corporate entrepreneurship*). Dimensi yang paling banyak digunakan pada kewirausahaan korporasi, yaitu *innovativeness*, *acting proactively*, dan *managing risk*. Kewira-

usahaan korporasi merupakan faktor penting untuk pencapaian kinerja perusahaan. Kewirausahaan korporasi akan berdampak besar pada kinerja perusahaan jika perusahaan didukung dengan kemudahan akses modal dan lingkungan yang dinamis (Wiklund dan Shepherd, 2005).

Hubungan Orientasi Pasar, Kinerja Perusahaan, Strategi Bersaing dan Kewirausahaan Perusahaan

Banyak faktor yang menentukan kinerja suatu perusahaan. Salah satu diantaranya adalah orientasi pasar (*market oriented*). Orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang efektif dan efisien mengarahkan organisasi pada aktivitas penciptaan nilai yang tinggi bagi pelanggan (Hartini, 2008). Perusahaan yang berorientasi pasar merupakan perusahaan yang menjadikan pelanggan dan pesaing sebagai kiblat dalam mengambil kebijakan bisnis.

Terdapat dua pembahasan yang berbeda/berlawanan berkaitan dengan hubungan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Salah satu sisi menyatakan ada pengaruh signifikan positif orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan (Kotler dan Keller, 2012), sedangkan di sisi lain banyak studi yang membuktikan orientasi pasar tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Hartini, 2008, Alan *et al*, 2003)

Hartini (2008) dalam studinya pada IKM mebel kayu di Jawa Timur menemukan bahwa orientasi pasar berpengaruh negatif terhadap kinerja bisnis IKM, hal ini mungkin karena lingkungan bisnis yang tidak mendukung seperti tingkat persaingan yang tinggi dan di sisi lain mereka salah dalam memilih strategi bersaing. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H₁: Semakin tinggi orientasi pasar perusahaan, maka semakin tinggi kinerja perusahaan.

Ranchhod (2004) menyatakan bahwa banyak faktor yang menentukan kinerja perusahaan, antara lain lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan ini bisa

berperan sebagai *antecedent* dari kinerja perusahaan seperti halnya orientasi pasar. Lingkungan bisnis berperan sebagai *drivers*/pemicu saja pada kondisi tertentu. Ketika lingkungan perusahaan berperan sebagai *drivers*, maka lingkungan bisnis tersebut bisa memperkuat hubungan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan atau sebaliknya malah memperlemah hubungan atau bahkan menyebabkan tidak adanya pengaruh yang *significant* antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan.

Lingkungan perusahaan dapat dibedakan atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal adalah lingkungan di dalam perusahaan, seperti inovasi perusahaan, skala perusahaan, strategi bersaing, keterampilan karyawan, besarnya modal, dan lain-lain. Lingkungan eksternal perusahaan merupakan lingkungan di luar perusahaan meliputi pelanggan, pesaing, pemasok, pemerintah, dan pihak-pihak lain di luar perusahaan yang mempengaruhi operasional perusahaan (Kotler dan Keller, 2012).

Perusahaan menetapkan misi dan strategi pemasaran, perilaku CE, penerapan pemasaran dan strategi untuk mencapai tujuan, dan prestasi/kinerja perusahaan. Model ini menjelaskan dan menghubungkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif antara fungsi pemasaran dengan kewirausahaan korporasi (CE) dan kinerja korporasi.

Model CE lain yang dikemukakan oleh Dess dan Lumpkin (2005) menyatakan bahwa ada lima dimensi CE yang mempengaruhi kinerja perusahaan/korporasi, yaitu kebebasan (*otonomy*), inovasi, kesediaan untuk mengambil resiko, proaktif, dan keagresifan bersaing. Lumpkin dan Dess menyatakan bahwa kunci utama dari dimensi orientasi kewirausahaan adalah meliputi tindakan yang dapat dilakukan secara bebas atau tidak bergantung pada pihak lain, artinya adanya kehendak untuk mengadakan pembaharuan dan bersedia menanggung resiko, cenderung lebih agresif dari pesaing, serta proaktif dalam usaha

melihat/meramalkan dan mengantisipasi peluang yang ada di pasar. Model ini menunjukkan bahwa aspek perusahaan/korporasi akan mempengaruhi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan/korporasi.

Perubahan lingkungan perusahaan terjadi dengan cepat dalam pasar global sekarang ini. Perubahan ini membuat semakin tinggi ketidakpastian dalam bisnis. Ketidakpastian ini akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Perusahaan yang berorientasi pasar tinggi diharapkan akan meningkatkan kinerja perusahaan, namun lingkungan perusahaan akan menentukan pengaruh tersebut bisa berakibat memperkuat pengaruh atau bahkan memperlemah pengaruh. Penelitian ini mencoba mengkaji peran lingkungan perusahaan tersebut.

Lingkungan internal fokus pada strategi bersaing perusahaan dan kewirausahaan korporasi lingkungan. Strategi bersaing Miles dan Snow membahas empat strategi yang biasa digunakan perusahaan, yaitu proaktif, *analyzer*, *reactive* dan *defender*. Strategi yang berbeda akan menghasilkan kinerja yang berbeda pula. Orientasi pasar yang tinggi dengan strategi proaktif akan menghasilkan kinerja bisnis yang tinggi.

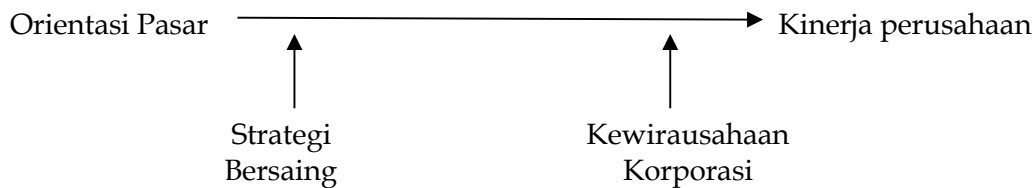
H₂: Pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan akan berbeda-beda pada strategi bersaing yang berbeda.

Kewirausahaan merupakan *drivers* perusahaan untuk selalu menciptakan inovasi. Inovasi menjadi faktor penentu keunggulan bersaing perusahaan yang bersaing dalam perekonomian global. Inovasi ditujukan untuk meningkatkan daya saing strategis perusahaan (Hooley *et al.*, 2012: 367). Kewirausahaan perusahaan yang tinggi akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menciptakan produk yang unik atau berbeda dengan pesaingnya. Kewirausahaan perusahaan yang tinggi akan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menciptakan produk dengan biaya yang relatif murah.

Inovasi perusahaan baik inovasi produk, proses maupun manajerial akan menciptakan nilai tinggi bagi pelanggan. Pelanggan selalu memilih produk dengan nilai paling tinggi, sehingga produk dengan nilai tinggi akan meningkatkan *market share*. *Market share* yang tinggi dibanding pesaing menunjukkan keunggulan perusahaan dibanding pesaingnya.

H₃: Tingginya kewirausahaan korporasi akan meningkatkan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.

Rerangka model penelitian yang disusun berdasar hipotesis yang telah diuraikan dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1
Rerangka Model penelitian

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan yang termasuk dalam kriteria industri kecil unggulan. Data diperoleh dari *database* direktori perusahaan yang dikeluarkan Deperindag, Jawa Timur. Jumlah populasi ada 1483 perusahaan yang tersebar dalam 38 kabupaten/kota. Besar sampel ditetapkan sebesar 250 perusahaan. Teknik *proportional random sampling* berdasar wilayah digunakan untuk menetapkan sampel penelitian.

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

Pengukuran Variabel Penelitian

Pengukuran variabel orientasi pasar dikembangkan dari pengukuran Hartini (2008) dengan menggunakan dua indikator, yaitu orientasi pasar dan orientasi pelang-

gan yang dijabarkan dalam enam item pertanyaan yang diukur dengan skala Likert. Kinerja perusahaan diukur dengan pengukuran yang dikembangkan dari pengukuran Ranchhod (2004) dengan menggunakan tiga indikator, yaitu efektif, efisien, dan adaptif yang dijabarkan dalam delapan item pertanyaan yang diukur dengan skala Likert. Strategi bersaing diukur dengan pengembangan dari pengukuran strategi bisnis tipologi Miles dan Snow yaitu prospektif, reaktif, defender, dan reactor (Barney dan Griffin, 1992). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala nominal. Pengukuran variabel ini menggunakan data kategorikal, yaitu pengelompokan perusahaan berdasarkan strategi dari kuesioner yang telah ditentukan. Variabel moderator kewirausahaan korporasi diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu keinovasian perusahaan dan keberanian menanggung resiko. Pengukuran ini dijabarkan dalam sembilan item pertanyaan yang diukur dengan skala Likert.

Berdasar uji validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan (diuji pada 30 sampel) dengan melihat *loading* pada *item total correlation* diketahui bahwa ada dua indikator yang tidak valid, selanjutnya indikator ini akan dikeluarkan/tidak digunakan

dalam menentukan nilai pengukuran dari variabel orientasi pasar dan kinerja perusahaan, sehingga hanya digunakan empat indikator untuk mengukur variabel orientasi pasar dan tujuh indikator untuk mengukur variabel kinerja perusahaan. Demikian halnya mengenai uji reliabilitas diketahui dari uji *cronbach alpha*, bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan besarnya nilai *cronbach alpha* di atas 0,6.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Kuesioner yang disebar dalam studi ini sebanyak 250 set. Kuesioner yang kembali sebanyak 120 set. Tingkat pengembalian dalam studi ini sebesar 0,44%. Responden atau sumber data dalam studi ini adalah semua manajer/direktur di perusahaan IKM yang terpilih sebagai sampel. Perusahaan dengan manajer lebih dari satu, maka skor yang digunakan adalah rata-rata skor dari tanggapan semua manajer di perusahaan tersebut.

Sebagian besar sampel hanya memiliki seorang manajer (50,83%), sebagian besar yang menjadi manajer adalah pemilik usaha tersebut. Hanya 4,17% perusahaan yang dikelola secara profesional, dalam arti setiap fungsi di perusahaan dipegang oleh orang yang berbeda. Perusahaan dengan empat manajer, pemilik usaha yang menjadi manajer sebagian besar menduduki posisi *top manager*. Perusahaan dengan tiga manajer, pemilik usaha yang menjadi manajer sebagian besar menduduki posisi manajer sumber daya manusia. Perusahaan dengan dua manajer, pemilik usaha yang menjadi manajer sebagian besar menduduki posisi manajer keuangan merangkap manajer sumber daya manusia. Sangat sedikit perusahaan yang memiliki manajer pemasaran sendiri.

Fungsi pemasaran relatif kurang mendapat perhatian dari pemilik usaha. Perusahaan dengan dua atau tiga manajer, fungsi pemasaran dijalankan oleh manajer produksi dan pemilik perusahaan. Gambaran ini menunjukkan bahwa perusahaan

yang masuk dalam kriteria IKM di Jawa Timur belum dikelola dengan profesional, perlu dilakukan pembekalan manajemen khususnya kemampuan pemasaran, hal ini dimaksudkan untuk kesiapan IKM menghadapi pasar global.

Dilihat dari wilayah pemasarannya, sedikit sekali perusahaan yang berorientasi ekspor, padahal pada era global seperti sekarang ini, perusahaan akan sulit bertahan hidup jika tidak masuk pasar global (produk dari luar Indonesia akan masuk ke pasar Indonesia dengan mudah, karena tidak adanya batas wilayah dalam pemasaran).

Berdasar hasil pengolahan data dengan MRA (*moderat regression analysis*), diketahui bahwa:

Hipotesis 1, menyatakan orientasi pasar mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Berarti semakin meningkat orientasi pasar perusahaan maka semakin meningkat pula kinerja perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari besarnya tingkat signifikansi sebesar 0,026 masih lebih rendah dibanding tingkat signifikansi yang ditentukan, yaitu 0,05. Maka IKM perlu meningkatkan budaya orientasi pasar, seperti evaluasi kepuasan pelanggan, perhatian pada aktivitas pesaing. Dengan arti lain pelanggan dan pesaing dijadikan kiblat dari semua perubahan yang dilakukan perusahaan. Hasil studi ini mendukung hasil studi Ahmet *et al.* (2005) bahwa budaya orientasi pasar yang ada pada perusahaan merupakan faktor penting tercapainya keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.

Hipotesis 2, yaitu interaksi orientasi pasar dengan kewirausahaan korporasi memperkuat hubungan kausal orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan terbukti. Dengan arti lain kewirausahaan korporasi memoderasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari besarnya tingkat signifikansi, yaitu 0,042 masih dibawah tingkat signifikansi yang ditentukan, yaitu 0,05.

Mengenai hasil pengolahan data dengan menggunakan MRA yang digunakan

sebagai dasar dalam pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Tabel 1
Hasil Analisis Moderat Regression Analysis

<i>Model</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig</i>
X1	0,258	5,913	0,026
Z1	0,565	10,934	0,042
X1*Z1	0,059	1,301	0,013
R : 0,441	F test : 5,581		
R ² : 0,194	Sig : 0,048		

Sumber: data diolah

Kewirausahaan korporasi menjadi pemicu orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Semakin tinggi kewirausahaan yang dimiliki IKM, maka semakin besar pula pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Jika IKM ingin meningkatkan kinerja perusahaannya, maka peningkatan budaya orientasi pasar saja tidak cukup, perlu ditingkatkan jiwa kewirausahaan perusahaan, seperti kemampuan inovasi dan keberanian menanggung resiko.

Peningkatan kewirausahaan korporasi, dalam studi ini meliputi keberanian perusahaan dalam mengambil resiko dan keinovasian perusahaan akan memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan yang memiliki budaya orientasi pasar yaitu perhatian tinggi pada kebutuhan keinginan konsumen dan perhatian tinggi pada aktivitas pesaing akan berdampak besar pada kinerja perusahaan jika perusahaan tersebut berani mengambil resiko, sehingga dimungkinkan perusahaan berani menerapkan ide-ide baru dalam perusahaan dengan resiko tertentu. Keberanian mengambil resiko ini merupakan hal penting bagi perusahaan. Banyak ide/rencana yang akan dilakukan tapi jika tidak disertai keberanian menanggung resiko dari pelaksanaan rencana tersebut, maka pelaksanaannya tidak maksimal, sehingga kinerja perusahaan yang dicapai tidak maksimal.

Keinovasian perusahaan juga akan memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Hal ini di

mungkinkan karena perusahaan yang memiliki perhatian tinggi pada konsumen dan pada pesaing akan berdampak lebih besar terhadap kinerja perusahaan jika perusahaan tersebut melakukan inovasi-inovasi tinggi baik inovasi produk, proses dan manajemen dengan lebih baik.

Dengan demikian hasil studi ini menunjukkan IKM yang perhatian pada kebutuhan dan keinginan konsumen serta perhatian pada aktivitas yang dilakukan oleh pesaing-pesaingnya akan berdampak positif lebih besar pada kinerja perusahaan, jika IKM tersebut memiliki sifat berani menanggung resiko dan menyukai melakukan hal baru/inovasi dalam aktivitas perusahaan.

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

Dalam studi ini dilakukan tiga analisis sub group, yaitu: (1) *Group prospector* dengan *deffender*, (2) *Group prospector* dengan *analyzer*, dan (3) *Group deffender* dengan *analyzer*. Analisis sub group pertama, yaitu prospektor dan defender dilihat dari nilai R² untuk regresi observasi *prospector* sebesar 0,638, sedangkan untuk regresi observasi *deffender* sebesar 0,345, dan untuk regresi observasi *analyzer* sebesar 0,446. Dengan membandingkan nilai R² ini dapat disimpulkan bahwa variabel strategi bersaing memoderasi hubungan kausal orientasi

perusahaan terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh yang paling besar adalah pada strategi kelompok perusahaan yang mene-

rapkan strategi prospektor. Mengenai hasil regresi dapat dilihat pada tabel 2 berikut:

Tabel 2
Ringkasan Hasil Regresi pada Sub Group

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

Sumber: data diolah

Hasil uji Chow untuk analisis *sub group* 1, yaitu *prospector* dan *deffender*:

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

$$= 29,020779228$$

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

Hasil Uji Chow untuk analisis *subgroup* 2, yaitu *prospector* dan *analyzer*:

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

$$= 87,43804556$$

Nilai F hitung 87,4380 dibandingkan dengan nilai F tabel dengan df 2 dan 62 dengan tingkat signifikansi 0,05 diperoleh nilai F tabel sebesar 3,15. Oleh karena F hitung > F tabel, maka dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi antar sub-kelompok observasi, yaitu kelompok *prospector* dan *analyzer* berbeda secara signifikan.

Hasil uji Chow untuk analisis *subgroup* 3, yaitu *analyzer* dan *deffender*:

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

$$= 12,115671641$$

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

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

Jika dilihat dari nilai *R square*, jelas bahwa strategy *prospector* memiliki *R Square* paling tertinggi, kemudian strategy *analyzer* dan terakhir strategy *deffender*. Perusahaan dengan perhatian tinggi pada konsumen dan pesaing akan menghasilkan kinerja perusahaan yang tinggi jika disertai strategi yang agresif/*prospector*, yaitu strategi yang bertujuan supaya perusahaan ingin menjadi *pioneer*, menjadi nomor satu dalam berbagai aktivitas pemasaran dibanding pesaing-pesaingnya. Hasil studi ini juga menunjukkan bahwa IKM lebih banyak menggunakan *strategy defender*, sehingga banyak kinerja IKM kurang maksimal. Penggunaan *strategy defender* banyak digunakan IKM dimungkinkan karena be-

berapa kelemahan yang dimiliki IKM khususnya IKM di Jawa Timur antara lain masalah permodalan dan pemasaran. Lemahnya permodalan dan akses pasar membuat IKM tidak berani menggunakan *prospector*. Untuk menjadi *prospector* dibutuhkan sumber daya yang bagus, baik dari sisi keuangan, SDM, fasilitas, maupun teknologi.

Mengingat begitu banyak kelemahan yang dimiliki IKM, supaya IKM mencapai kinerja maksimal, dirasa Pemerintah perlu untuk meningkatkan kemampuan IKM antara lain dalam bantuan permodalan, skill, fasilitas. Diharapkan dengan peningkatan sumber daya yg dimiliki IKM ini, maka IKM akan memilih strategi *prospector*, sehingga kemungkinan pencapaian kinerja perusahaan bisa lebih tinggi atau dimaksimalkan

Strategi bersaing perusahaan, berperan penting sebagai pemicu budaya orientasi pasar dalam meningkatkan kinerja IKM. Strategi bersaing tersebut perlu dikaji lebih lanjut perannya dalam peningkatan kinerja. Banyak hal yang harus dipertimbangkan perusahaan, khususnya IKM dalam memilih strategi bersaing tentunya akan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan IKM yang bersangkutan, namun perlu dilakukan sinergi antara budaya orientasi pasar yang ada di perusahaan dengan strategi bersaing. Hal ini karena strategi bersaing yang berbeda akan mempengaruhi pengaruh budaya orientasi pasar pada kinerja perusahaan. IKM perlu ekstra hati-hati dalam memilih strategi bersaing yang tepat.

SIMPULAN DAN SARAN

Orientasi pasar mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan IKM di Jawa Timur. Semakin tinggi orientasi perusahaan maka akan semakin tinggi pula kinerja perusahaan. Hasil ini mendukung pendapat Kotler dan Keller (2012) yang menyatakan bahwa orientasi pasar meningkatkan kinerja perusahaan.

Kewirausahaan korporasi dan strategi bersaing mampu menjelaskan mengapa terjadi *research gap* antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan. Perbedaan hasil riset tersebut dimungkinkan karena strategi bersaing perusahaan yang berbeda. *Strategy prospector*, jika dibandingkan dengan *strategy analyzer* dan *strategy defender* mempunyai pengaruh paling kuat dalam hubungan kausal orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Hasil studi ini juga menunjukkan bahwa sebagian besar IKM di Jawa Timur ini menggunakan strategi *defender*. Pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan akan lebih maksimal jika perusahaan menerapkan *strategy prospector*. Demikian halnya dengan kewirausahaan korporasi yang tinggi akan memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan yang memiliki perhatian tinggi pada konsumen dan pada pesaing akan mencapai kinerja perusahaan lebih tinggi jika perusahaan tersebut melakukan banyak inovasi baru yang memberikan nilai tambah bagi konsumen, serta berani menanggung resiko atas keputusan yang diambil termasuk dalam keputusan inovasi tersebut

Studi ini menggunakan strategi bersaing Miles & Snow (Barney dan Griffin, 1992) diharapkan pada penelitian selanjutnya menggunakan strategi bersaing yang lain, seperti strategi Porter dan strategi bersaing Kotler (Porter, 1998; Kotler, 2012)

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

Jumlah perusahaan yang diuji pada masing-masing sub group dalam studi ini memiliki selisih relatif besar, khususnya pada kelompok *defender* yang jumlahnya hampir dua kali lipat dengan kelompok lain, hal ini dapat berdampak pada hasil

riset. Pada penelitian selanjutnya diharapkan untuk menggunakan pengukuran strategi bersaing dengan data interval, supaya lebih memperkuat hasil studi ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmet, H., K. S. Jayachandran, dan W. Bearden. 2005. Market Orientation: A Meta-Analytical Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing* 69(2): 24-41.
- Alan, T., S. Leo, Y. Oliver, dan C. Raymond. 2003. Market Orientation and Business Performance in A Chinese Business Environment. *Journal of Business Research* 56: 227-239.
- Barney, J. B., dan R. W. Griffin. 1992. *The Management Organizations: Strategy, Structure, Behaviour*. Hoghron Mifflin
- Hartini, S. 2008. The Effect of Market Orientation toward Firm's Innovation, Product Quality, Competitive Advantage and Firm's Performance of Small Medium Enterprise in East Java. *Proceeding International Conference Business Research*.
- Hartini, S. 2012. Peran Inovasi: Pengembangan Kualitas Produk dan Kinerja Bisnis. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 14(1): 83-89.
- Hooley, G., N. Piercy, N. Briggite. 2012. *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. FT Prentice Hall. England.
- Kaplan, R. dan D. Norton. 1996. *Balance Scorecard*, Boston: Harvard Business Press. Boston.
- Koksal, M. dan E. Ozgill. 2007. The Relationships Between Marketing Strategies and Business Performance in An Economics Crisis. *Marketing Intelligence and Planning* 25: 326-342.
- Kotler, P. dan K. Keller. 2012. *Marketing Management*. 13th ed. Prentice Hall International Inc. New Jersey.
- Matsuno K., J. T. Mentzer, dan A. Ozsomer, 2002. The Effect of Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing* 66: 18-32.
- Porter, M. 1998. *Competitive Advantage Creative and Sustaining Superior Performance. With a New Introduction*. The Free Pers. New York.
- Ranchhod, A. 2004. *Marketing Strategie: A Twenty-first Century Approach*. Prentice Hall. England.
- Walter K. O. C., dan Y. Tang. 2005. The Impact of Market Orientation on New Venture Performance in China. *Proceeding ANZMAC Conference*.
- Wiklund, J. dan D. Shepherd. 2005. Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance A Configuration Approach. *Journal of Business Venturing* 20: 71-91.