

**PENGARUH ORIENTASI PASAR TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN STRATEGI MANAJEMEN RANTAI
PASOKAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada UKM Di Kabupaten Sleman)**

SKRIPSI



Disusun oleh:

IMAN AGUNG BIJAKWANI

No. Mahasiswa : 12311272

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
2018**

**PENGARUH ORIENTASI PASAR TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN STRATEGI MANAJEMEN RANTAI PASOKAN SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada UKM Di Kabupaten Sleman)**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk
mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Manajemen
pada Fakultas Ekonomi UII



Oleh :

Nama : Iman Agung Bijakwani

Nomor Mahasiswa : 12311272

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, April 2018

Penyusun,



(Iman Agung Bijakwani)

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini telah disahkan dan disetujui oleh dosen pembimbing skripsi dengan judul:

**PENGARUH ORIENTASI PASAR TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN STRATEGI MANAJEMEN RANTAI
PASOKAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada UKM Di Kabupaten Sleman)**



Hasil Penelitian

Diajukan Oleh:

Nama : Iman Agung Bijakwani

Nomor Mahasiswa : 12311272

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal... 31 Juli 2018

Dosen Pembimbing,

(Dra. Siti Nursyamsiah, MM)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

PENGARUH ORIENTASI PASAR TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN STRATEGI MANAJEMEN RANTAI PASOKAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Disusun Oleh : **IMAN AGUNG BIJAK WANI**

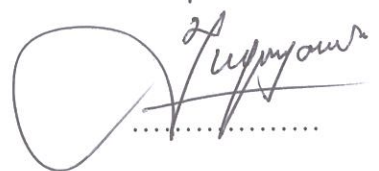
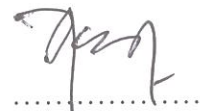
Nomor Mahasiswa : **12311272**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Senin, tanggal: 4 Juni 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Siti Nur Syamsiah, Dra., MM.

Penguji : Zulian Yamit, Drs., M.Si.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

**PENGARUH ORIENTASI PASAR TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN STRATEGI MANAJEMEN RANTAI PASOKAN SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada UKM Di Kabupaten Sleman)**

Oleh :

Iman Agung Bijakwani

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

ABSTRAKSI

Pada penelitian kali ini, dilakukan studi tentang evaluasi tentang penerapan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan dengan strategi SCM sebagai variabel intervening pada Usaha Kecil Dan Menengah (UKM) Di Kabupaten Sleman. Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pasar, pengaruh kinerja pasar terhadap kinerja keuangan, pengaruh orientasi pasar terhadap Strategi manajemen rantai pasokan, pengaruh strategi manajemen rantai pasokan terhadap kinerja pasar dan mengetahui pengaruh strategi manajemen rantai pasokan dalam memediasi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja pasar. Pengambilan data variabel penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 100 eksemplar pada manajer atau pemilik pada UKM di kabupaten Sleman. Teknik analisis data menggunakan Analisis Struktural Equation Model (SEM) dengan program AMOS 21.

Hasil penelitian menemukan bahwa 1) ada pengaruh signifikan positif orientasi pasar terhadap kinerja pasar, 2) ada pengaruh signifikan positif kinerja pasar terhadap kinerja keuangan, 3) Ada pengaruh signifikan positif orientasi pasar terhadap strategi SCM, 4) ada pengaruh signifikan positif strategi SCM terhadap kinerja pasar, dan 5) ada pengaruh positif dan signifikan orientasi pasar dengan kinerja pemasaran perusahaan melalui praktek SCM pada UKM di kabupaten Sleman.

Kata kunci : Orientasi Pasar, Strategi Manajemen Rantai Pasokan, Kinerja Pasar, Kinerja Keuangan

MOTTO

*“Kegagalan karena kita terlalu banyak berencana
namun sedikit berfikir dan niat. Dimulakan dengan
Bismillah, dan diakhiri dengan Alhamdulillah”*

Halaman Persembahan

*PERSEMBAHAN UNTUK KEDUA ORANG TUA
SAYA*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT pemilik seluruh ilmu pengetahuan dan penguasa alam semesta, shalawat serta salam bagi junjungan kita nabi besar Muhammad SAW serta sahabt-sahabat beliau atas rahmat dan kebesaran-Nya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan dengan Strategi Manajemen Rantai Pasokan Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada UKM Manufaktur di Kabupaten Sleman).”

Skripsi ini disusun dan diajukan sebagai salah satu persyaratan guna memperoleh gelar sarjana (S1) Ekonomi, khususnya pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

Banyak pihak yang dengan tulus membantu, baik moril secara langsung maupun tidak langsung terlibat, memberi saran maupun kritik mulai dari ide hingga penulisan skripsi ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan hati yang tulus penulis menyampaikan rasa hormat dan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Allah SWT, berkat anugerah dan nikmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan lancar.

2. Kedua orang tua dan keluarga yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, dukungan serta semangat dalam menyusun tugas akhir hingga dapat terselesaikan dengan baik.
3. Bapak Dr. H. Agus Harjito, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ijin kepada penulis menyusun skripsi.
4. Ibu Dra. Siti Nursyamsiah, MM. Selaku dosen pembimbing skripsi yang telah banyak meluangkan waktu ditengah-tengah kesibukannya untuk memberikan bimbingan, saran, dan masukan-masukan yang sangat berharga sehingga skripsi ini dapat terwujud. Semoga Allah SWT memberikan balasan dengan kebaikan yang lebih agung dan mulia.
5. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan bekal ilmu kepada penulis selama menempuh studi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Seluruh responden yang turut serta dalam proses penyusunan tugas akhir ini hingga dapat diselesaikan dengan baik.
7. Hanifah Isti Ghonim yang senantiasa sabar menemani, membantu, dan memotivasi dari awal hingga terselesaikannya penyusunan tugas akhir ini.
8. Sahabat-sahabat saya Fadly, Irham, Fahmi, Aldo, Sohib, Alfi, Budi, Panji, Billy, Herry, Yogi, Pandu, dan yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terimakasih dukungan dan doa dalam menyelesaikan penelitian ini.

9. Dan semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dikarenakan keterbatasan kemampuan, maka dengan rendah hati dan tangan terbuka penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun. Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat serta menambah khasanah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang ekonomi.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 10 April 2018

Penulis

(Iman Agung Bijak Wani)

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN SKRIPSI.....	i
HALAMAN JUDUL SKRIPSI	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
BERITA ACARA SKRIPSI	v
ABSTRAKSI	vi
HALAMAN MOTTO	viii
HALAMAN PERSEMBAHAN	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6

BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Telaah Penelitian Terdahulu.....	8
2.2. Landasan Teori	10
2.2.1. Orientasi Pasar	10
2.2.2. Strategi Manajemen Rantai Pasokan	12
2.2.3. Kinerja Perusahaan	14
2.3. Kerangka Pemikiran	16
2.4. Pengembangan Hipotesis Penelitian	17
BAB III METODE PENELITIAN.....	21
3.1. Rancangan Penelitian	21
3.2. Obyek Penelitian	21
3.3. Populasi	21
3.4. Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	22
3.5. Jenis Data dan Penelitian	22
3.6. Definisi Operasional Variabel	22
3.7. Uji Instrumen Penelitian	24
3.8. Teknik Analisis Analisis Data	26
3.6.1. Analisis Deskriptif	26
3.6.2. Analisis <i>Structural Equation Modelling</i>	27
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	32
4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas	32
4.2. Analisis Deskriptif	34
4.2.1. Karakteristik Responden	34

4.2.2. Persepsi atau Penilaian pada Variabel Orientasi Pasar, Strategi SCM, Kinerja Pasar dan Kinerja Keuangan	37
4.3. Analisis Kuantitatif	42
4.3.1. Uji Goodness of Fit (Uji Ketepatan Model	42
4.3.2. Pengujian Hipotesis	45
4.4. Pembahasan	48
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	55
5.1 Kesimpulan	55
5.2 Saran	56
DAFTAR PUSTAKA	57
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Goodness of Fit Indexes	30
Tabel 4.1. Hasil Uji Validitas	32
Tabel 4.2. Hasil Pengujian Reliabilitas	33
Tabel 4.3. Umur Perusahaan	34
Tabel 4.4. Jumlah Supplier	35
Tabel 4.5. Jumlah Distributor.....	35
Tabel 4.6. Jumlah Pengecer	36
Tabel 4.7. Penilaian Variabel Orientasi Pasar	38
Tabel 4.8. Penilaian Variabel <i>Supply Chain Management</i>	39
Tabel 4.9. Penilaian Variabel Kinerja Pasar	40
Tabel 4.10. Penilaian Variabel Kinerja Keuangan	41
Tabel 4.11. <i>Measurement Model – Goodness of Fit</i>	43
Tabel 4.12. Estimasi Hasil Analisis SEM	45
Tabel 4.13. Pengaruh Tidak Langsung Orientasi Pasar terhadap Kinerja Pasar Melalui Strategi SCM	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir	16
Gambar 3.1. Diagram Alur SEM	29
Gambar 4.1. Hasil Pengujian Model Penelitian	45

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner
- Lampiran 2. Hasil Rekapitulasi Data Penelitian
- Lampiran 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 4. Hasil AMOS

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

UKM merupakan jenis usaha yang tangguh dan mampu bertahan pada masa krisis ekonomi telah menjadi salah satu tulang punggung perekonomian Indonesia. UKM mampu menyediakan lapangan kerja yang luas dan berperan serta dalam mengurangi jumlah pengangguran. Di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) perkembangan UKM selama 5 (lima) tahun terakhir mengalami perkembangan yang positif baik dari sisi peningkatan volume usaha maupun jumlah unit usaha. Jenis usaha pada UKM menurut sector usaha dapat dibedakan menjadi 4 (empat) sector, yakni: aneka usaha, perdagangan, industri pertanian dan non pertanian.

Dengan semakin banyaknya jumlah UKM maka akan mendorong timbulnya persaingan usaha. Persaingan yang muncul tidak hanya antar pelaku bisnis pada UKM akan tetapi juga persaingan antar pemasok. UKM akan berkompetisi untuk mendapatkan konsumen dan mendorong penciptaan loyalitas konsumen serta berkompetisi untuk mendapatkan pemasok yang berkinerja baik. Pengelolaan hubungan dengan pelanggan dan pemasok akan berdampak pada terciptanya kepuasan dan loyalitas.

Dalam tingkat pesaingan yang semakin ketat dan kemajuan teknologi yang tidak dapat dibendung maka suatu produk perusahaan akan tumbuh berkembang

sampai pada suatu titik, dimana produk tersebut nantinya akan sulit dibedakan antara satu dengan yang lain. Agar menang dalam suatu persaingan maka dalam memasarkan produk saat ini produsen tidak hanya berdasarkan pada kualitas produk saja, tetapi juga tergantung dari strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Terkait dengan itu ada dua strategi yang umumnya digunakan perusahaan yaitu orientasi pasar (Green *et al*, 2006).

Menurut Kohli dan Jaworski (1990), orientasi pasar merupakan budaya perusahaan yang bisa membawa pada meningkatnya kinerja pemasaran. Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku – perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan *superior value* bagi pembeli dan menghasilkan *superior performance* bagi perusahaan, apalagi dalam lingkungan yang bersaing ketat. Dalam lingkungan persaingan yang tinggi, hanya perusahaan yang memiliki nilai lebihlah yang akan bertahan. Narver and Slater (1995) menjelaskan bahwa perusahaan yang telah menjadikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi akan berfokus pada kebutuhan pasar eksternal, keinginan dan permintaan pasar sebagai basis dalam penyusunan strategi bagi masing-masing unit bisnis dalam organisasi, dan menentukan keberhasilan perusahaan.

Green *et al* (2006) menjelaskan bahwa keberhasilan orientasi pasar dalam meningkatkan kinerja pada perusahaan manufaktur sangat didukung oleh strategi dalam manajemen rantai pasokannya. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa strategi SCM perusahaan manufaktur memediasi hubungan secara signifikan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Peningkatan efisiensi, salah satunya

dapat dilakukan dengan integrasi kegiatan rantai pasok perusahaan, agar tidak terjadi kesulitan dalam proses perencanaan operasional rantai pasok.

Konsep manajemen rantai pasok (MRP) mampu mengintegrasikan pengelolaan berbagai fungsi manajemen dalam suatu hubungan antar organisasi membentuk satu sistem yang terpadu dan saling mendukung (Mutakin, 2010). *Supply Chain Management* (SCM), atau Manajemen Rantai Pasok (MRP) merupakan serangkaian pendekatan yang diterapkan untuk mengintegrasikan pemasok, pengusaha, gudang dan tempat penyimpanan lainnya secara efisien. Produk yang dihasilkan dapat di distribusikan dengan kuantitas, tempat dan waktu yang tepat untuk memperkecil biaya serta memuaskan konsumen.

SCM bertujuan untuk membuat seluruh sistem menjadi efisien dan efektif, meminimalisasi biaya transportasi, distribusi sampai inventori bahan baku, bahan dalam proses dan barang jadi. Ada beberapa pemain utama yang memiliki kepentingan dalam SCM, yaitu supplier, manufacturer, distributor, retailer dan customer (Indrajit dan Djokoranoto dalam Setyanegara dkk, 2015).

Strategi Supply Chain, atau Strategi Rantai Pasok harus terstruktur menurut tiap organisasi anggota rantai pasok yang menjadi fokus dalam organisasi tersebut melalui Desain Organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM), Teknologi Informasi (TI), dan Kinerja Organisasi (Esper, et al.,2010). SCM yang berjalan efektif pada akhirnya aktifitasnya akan sesuai dengan filosofi manajemen (Mentzer, et al.,2001). Aktifitas-aktifitas diantara para anggota yang dimaksud mencakup perilaku yang terintegrasi, berbagi informasi, berbagi risiko dan

penghargaan, kerjasama, tujuan dan fokus yang sama terhadap pelanggan, integrasi proses dan mitra hubungan jangka panjang.

Meskipun upaya SCM kadang-kadang gagal untuk mencapai hasil yang diinginkan (Keah, 2002), SCM sekarang menjadi alat strategis untuk meningkatkan posisi kompetitif dan perhatian utama bagi manajer tingkat atas. Artikel khusus tentang SCM mulai muncul pada akhir 1980 (Tyndall, 1988) sebagai fokus pada peluang untuk keunggulan kompetitif mulai bergeser dari dalam pabrik manufaktur, untuk hubungan dengan pemasok, dan kemudian ke hubungan lebih dekat dengan pelanggan. Pada pertengahan 90-an, produsen telah menggunakan filosofi dan praktek SCM dalam upaya untuk mencapai efisiensi biaya dan efisiensi waktu, mengangkat pembelian dan logistik fungsi untuk tingkat manufaktur dan pemasaran (Morgan, 1997). Perusahaan sekarang melihat adopsi filsafat dan praktek SCM sebagai sarana mendapatkan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dari SCM berasal terutama dari pengurangan biaya dan peningkatan pendapatan, sehingga memiliki peran yang kuat dalam meningkatkan kinerja organisasi baik pada kinerja pasar maupun kinerja finansial.

Tingginya tingkat persaingan dalam industri manufaktur di Kabupaten Sleman, tidak hanya dirasakan oleh perusahaan-perusahaan besar tetapi juga dialami oleh perusahaan menengah seperti industri UKM manufaktur di Kabupaten Sleman. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam industri manufaktur diantaranya adalah kenaikan tingkat persaingan industri, kenaikan harga bahan baku, dan menurunnya ekspor ke luar negeri. Tingkat persaingan yang terjadi semakin ketat di dalam industri manufaktur terjadi akibat berkurangnya pangsa

pasar dalam negeri sehingga menuntut perusahaan-perusahaan dalam industri ini untuk menerapkan strategi yang relevan dengan kondisi perusahaan dan lingkungan yang terus berubah.

Berdasarkan fenomena tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Strategi Manajemen Rantai Pasokan Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada UKM Manufaktur di Kabupaten Sleman)**

1.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang masalah, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pasar?
2. Apakah kinerja pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan ?
3. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap Strategi SCM?
4. Apakah strategi SCM berpengaruh terhadap kinerja pasar ?
5. Apakah strategi SCM memediasi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja pasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin di capai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pasar.
2. Untuk mengetahui pengaruh kinerja pasar terhadap kinerja keuangan.
3. Untuk mengetahui pengaruh orientasi pasar terhadap strategi SCM.
4. Untuk mengetahui pengaruh strategi SCM terhadap kinerja pasar.

5. Untuk mengetahui pengaruh strategi SCM dalam memediasi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja pasar.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini di harapkan bermanfaat bagi :

1. Penulis

Penelitian ini di harapkan dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan dan memberikan pengalaman belajar yang menumbuhkan kemampuan dan ketrampilan meneliti serta pengetahuan yang mendalam terutama pada bidang yang di kaji.

2. Perusahaan

Melalui penelitian ini diperoleh konfirmasi tentang pengaruh yang terjadi antara orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan melalui strategi manajemen rantai pasokan sehingga menjadi acuan bagi perencanaan strategi yang lebih baik di masa yang akan datang.

3. Publik

Penelitian ini di harapkan sebagai acuan atau referensi oleh pihak yang memungkinkan membutuhkan informasi yang berkaitan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Pustaka

Penelitian Green et al (2006) dengan judul *Does supply chain management strategy mediate the association between market orientation and organizational performance?*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara manajemen rantai pasokan (SCM), orientasi pasar, dan kesuksesan organisasi, dan untuk mengembangkan model yang menggambarkan hubungan antara ketiganya. Penelitian menggunakan pendekatan survei kepada manajer penjualan untuk mengumpulkan data tentang orientasi pasar, strategi SCM, dan kinerja organisasi. Sedangkan teknik analisis data menggunakan Structural Equation Model (SEM) dan menemukan bahwa strategi SCM perusahaan manufaktur memediasi hubungan antara orientasi pasar dan kinerja organisasi. Temuan penelitian memperkuat pentingnya orientasi pasar untuk perusahaan-perusahaan di sektor manufaktur, dan demikian juga pentingnya strategi SCM.

Shehu dan Mahmood (2014) melakukan penelitian dengan judul *The Relationship between Market Orientation and Business Performance of Nigerian SMEs: The Role of Organizational Culture*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara orientasi pasar dan kinerja bisnis usaha kecil dan menengah Nigeria (UKM). Meskipun asosiasi mereka telah menerima substansial bunga ilmiah, beberapa studi telah dilakukan antara UKM Nigeria. Namun,

Penelitian ini bertujuan juga untuk menguji peran mediasi budaya organisasi terhadap hubungan antara orientasi pasar dan kinerja bisnis. UKM sangat penting untuk pertumbuhan ekonomi Nigeria, dan mereka dianggap sebagai sumber utama penciptaan pekerjaan, pengurangan kemiskinan dan memberikan kontribusi signifikan terhadap produk domestik bruto. Berdasarkan teori pertimbangan, kerangka dikembangkan untuk menyelidiki hubungan ini. Model ini diuji pada sampel 640 perusahaan melalui *self-administrasi* survei kuesioner. Hasil dari analisis korelasi ditemukan adanya hubungan yang kuat antara orientasi pasar, budaya organisasi dan kinerja bisnis. Namun, Hasil regresi ditemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara orientasi pasar dan kinerja UKM, dan tes mediasi tidak didukung.

Tukamuhabwa (2011) melakukan penelitian dengan judul *Mediating Variables in the Relationship between Market Orientation and Supply Chain Performance: A Theoretical Approach*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris tentang hubungan antara orientasi pasar dan kinerja rantai pasokan. Penelitian ini menetapkan model konseptual di mana strategi manajemen rantai pasokan, pembelajaran organisasi, inovasi rantai pasokan, kepercayaan, komitmen dan kolaborasi berperan mediasi dalam hubungan antara orientasi pasar dan kinerja rantai pasokan. Penelitian menggunakan pendekatan teoritis dan menemukan bahwa orientasi meningkatkan pembelajaran organisasi, strategi manajemen rantai pasokan, inovasi rantai pasokan, kepercayaan dan komitmen. Peningkatan pada Kepercayaan dan komitmen kerja sama dan semua variabel tersebut digabungkan meningkatkan kinerja supply chain.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Orientasi Pasar

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

Sedangkan Uncles (2000) mengartikan orientasi pasar sebagai suatu proses dan aktivitas yang berhubungan dengan penciptaan dan pemuasan pelanggan dengan cara terus menilai kebutuhan dan keinginan pelanggan. Penerapan orientasi pasar akan membawa peningkatan kinerja bagi perusahaan tersebut. Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa orientasi pasar terdiri dari 3 komponen perilaku yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi interfunksional.

Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing termasuk semua aktivitasnya dilibatkan dalam memperoleh informasi tentang pembeli dan pesaing pada pasar yang dituju dan menyebarkan melalui bisnis, sedangkan koordinasi interfunksional didasarkan pada informasi pelanggan serta pesaing dan terdiri dari usaha bisnis yang terkoordinasi. Lebih jauh

dijelaskan bahwa orientasi pelanggan diartikan sebagai pemahaman yang memadai tentang target beli pelanggan dengan tujuan agar dapat menciptakan nilai unggul bagi pembeli secara terus menerus. Pemahaman disini mencakup pemahaman terhadap seluruh rantai nilai pembeli, baik pada saat terkini maupun pada saat perkembangannya di masa yang akan datang. Upaya ini dapat dicapai melalui proses pencarian informasi tentang pelanggan (Uncles, 2000). Dengan adanya informasi tersebut maka perusahaan penjual (seller) akan memahami siapa saja pelanggan potensialnya, baik pada saat ini maupun pada masa yang akan datang dan apa yang mereka inginkan untuk saat ini dan saat mendatang

Orientasi pesaing berarti bahwa perusahaan yang berorientasi pesaing sering dilihat sebagai perusahaan yang mempunyai strategi bagaimana membagikan informasi mengenai pesaing, bagaimana merespon tindakan pesaing dan juga bagaimana manajemen puncak didalam mendiskusikan strategi pesaing (Narver dan Slater, 1990). Orientasi pada pesaing dapat dimisalkan bahwa tenaga penjualan akan berupaya untuk mengumpulkan informasi mengenai pesaing dan mambagi informasi itu kepada fungsi – fungsi lain dalam perusahaan misalnya kepada devisi riset dan pengembangan produk atau mendiskusikan dengan pimpinan perusahaan bagaimana kekuatan pesaing dan strategi – strategi yang dikembangkan (Ferdinand, 2000).

2.2.2. Strategi Manajemen SCM

SCM umumnya dapat di katakan suatu rangkaian proses atau rangkaian yang terkordinir oleh banyak pihak, di antaranya adalah pihak yang terkait dalam kegiatan organisasi tersebut, dapat di katakan rantai pasokan di pakai dalam kegiatan perusahaan yang setiap prosesnya berhubungan dengan perusahaan lain yang berkelanjutan pada titik pengolahannya yaitu konsumen akhir, misalkan dalam aktivitas perusahaan yang proses kegitanya mencakup produksi bahan mentah yang nantinya akan di salurkan pada perusahaan terkait dalam penyalurannya seperti pengiriman bahan mentah pada perusahaan yang membutuhkan bahan mentah tersebut yang nantinya di salurkan pada bagian distributor dan hakikatnya sampai tujuan akhir ke konsumen, dalam rangkaian rantai pasokan terdapat suatu kordinasi atau penggabungan antar perusahaan, jadi keterkaitanya perusahaan satu dan perusahaan lain yang bersifat saling menguntungkan, sering di sebut juga keterkaitan yang berkelanjutan antar perusahaan, hal ini tidak hanya mencakup dua perusahaan saja, bahkan lebih dari itu dan juga pelaku SCM biasanya mencakup keseluruhan rangkaian yang terkordinasi pada kegiatan penyaluran barang dari awal sampai akhir.

SCM merupakan sesuatu rangkaian atau sequence kegiatan dari supplier yang membantu dalam proses operasi dan distribusi barang dan jasa sampai kepada konsumen akhir. Manajemen rantai pasokan atau Supply Chain Management merupakan kegiatan pengelolaan kegiatan-kegiatan

dalam rangka memperoleh bahan mentah, mentransformasikan bahan mentah tersebut menjadi barang dalam proses dan barang jadi, dan mengirimkan produk tersebut kepada konsumen melalui sistem distribusi (Render and Heizer, 2001). Artinya di sini adalah bagaimana suatu konsep rantai pasokan bergantung pada manajemennya atau pengolahannya secara baik atau tidak dengan kata lain bahwa peranan manajemen sangat penting bagi aktivitas rantai pasokan yang nantinya akan membentuk suatu nilai strategi rantai berkelanjutan di mana adanya pengolahan tersebut dan secara tidak langsung akan berdampak pada tujuan akhirnya masing – masing yaitu meraup keuntungan yang tinggi atau kinerja yang telah di rencanakan sebelumnya.

Supply chain dapat di terjemahkan “rantai pasokan” adalah rangkaian hubungan antar perusahaan atau aktivitas yang melaksanakan penyaluran pasokan barang atau jasa dari tempat asal sampai ke pembeli pelanggan, *supply chain* menyangkut hubungan yang terus menerus mengenai barang, uang dan informasi. Barang umumnya mengalir dari hulu ke hilir, uang mengalir dari hulu ke hilir, sedangkan informasi mengalir baik dari hulu ke hilir maupun dari hilir ke hulu. (Indrajit & Djokopranoto, 2002). Dilihat secara horisontal, ada lima komponen utama atau pelaku dalam *supply chain*, yaitu *supplier* (pemasok), *manufacturer* (pabrik pembuat barang), *distributor* (pedagang besar), *rerailer* (pengecer) dan *customer* (pelanggan). Secara vertikal, ada beberapa komponen utama *supply chain* yaitu *buyer*

(pembeli), *transporter* (pengangkut), *warehouse* (penyimpan), *seller* (penjual), dan sebagainya.

2.2.3. Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2001). Indikator Kinerja Perusahaan Beberapa ahli mengungkapkan bahwa ukuran kinerja perusahaan yang paling sering digunakan dalam penelitian empiris adalah kinerja berbasis pasar (*market-based performance*), kinerja keuangan (*financial performance*), dan kinerja operasional (*operational performance*) (Jahanshahi, Rezaie, Nawaser, Ranjbar & Pitamber, 2012).

1. Kinerja Berbasis Pasar

Kinerja berbasis pasar secara keseluruhan akan terpengaruh ketika pasar mengetahui informasi mengenai operasional perusahaan yang tidak termasuk dalam hasil kinerja keuangan (Carton, 2004). Ukuran kinerja berbasis pasar ini meliputi: tingkat pengembalian pada pemegang saham, market value added dan keuntungan tahunan (Carton, 2004).

Sedangkan menurut (Bastian, 2001) kinerja pasar adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Kinerja merupakan kemampuan kerja yang diperlihatkan oleh hasil kerja. Kinerja pasar perusahaan adalah sesuatu yang dihasilkan

perusahaan dalam masa periode tertentu dengan merujuk pada standart yang telah ditentukan. Kinerja pasar ini merujuk pada seberapa banyak perusahaan berorientasi pada pasar serta tujuan keuntungan (Rahardi,2012).

2. Kinerja Keuangan

Kinerja biasanya dinilai menggunakan pengukuran berbasis data akuntansi atau data keuangan. Kekurangan dari semua pengukuran berbasis data akuntansi adalah fokusnya pada kinerja yang sudah lalu (Kaplan & Norton, 1992). Data dari tahun-tahun sebelumnya sangat sedikit dapat menunjukkan potensi masa depan dari sebuah perusahaan. Maka, kinerja perusahaan tidak dapat diukur hanya berdasarkan pengukuran berbasis data akuntansi saja (Ursula & Wilderom, 1997). Beberapa ahli menggunakan tingkat pengembalian atas penjualan (return on sales), profitabilitas, pertumbuhan penjualan, perbaikan produktivitas kerja, dan perbaikan biaya produksi untuk mengukur kinerja keuangan (Cho, Ellinger, Ellinger, & Klein, n.d.; Prieto & Revilla, 2006).

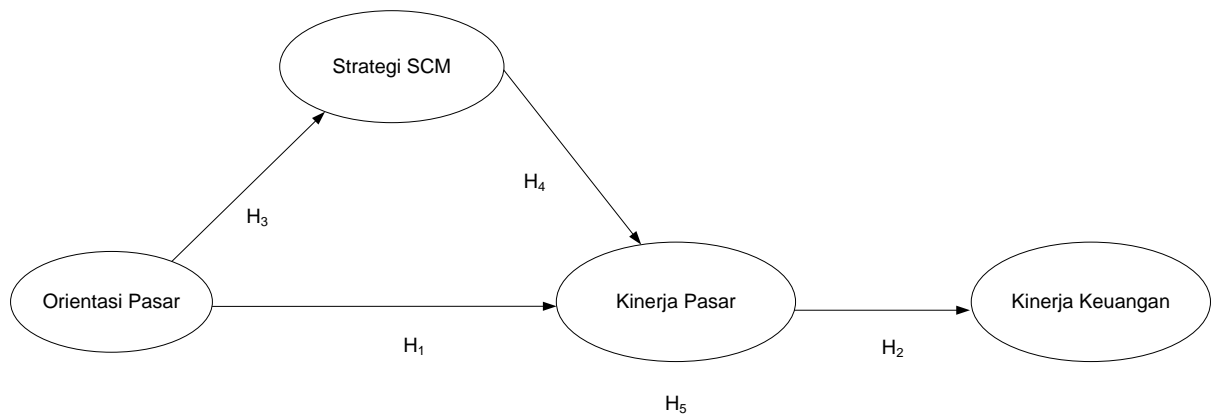
3. Kinerja Operasional

Selain mengukur kinerja perusahaan berdasarkan kinerja keuangan, penting pula untuk mengukur berdasarkan kinerja non-keuangan. Penggunaan konsep balanced scorecard yang semakin bertambah menunjukkan bahwa kinerja non-keuangan juga merupakan aspek yang penting dalam pengukuran kinerja perusahaan (Kaplan &

Norton, 1992). Kinerja non-keuangan ini juga dikenal sebagai kinerja operasional dimana aspek-aspeknya mampu mengukur kinerja ketika informasi yang tersedia terkait dengan peluang sudah ada, namun belum terealisasi secara keuangan (Carton, 2004). Kinerja operasional ini dapat diukur dengan menggunakan pengukuran seperti pangsa pasar (market share), peluncuran produk baru, kualitas, efektivitas pemasaran, dan kepuasan pelanggan (Carton, 2004; Carton & Hofer, 2006; Venkatraman & Ramanujam, 1986).

2.3. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan dari landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu model hipotesis dalam penelitian ini seperti yang disajikan pada gambar berikut :



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

2.4. Pengembangan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teoritis dan hasil empiris dijelaskan dalam tinjauan literatur, lima hipotesis yang dirumuskan untuk hubungan antara strategi SCM, orientasi pemasaran, dan kinerja organisasi. Umumnya, model diuji mengusulkan bahwa orientasi pasar dampak positif orientasi pemasaran yang pada gilirannya menyebabkan peningkatan kinerja keuangan dan tingkat organisasi strategi SCM memediasi hubungan antara orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran.

Mengacu pada kajian teoritis Kohli dan Jaworski (1990) di mana mereka mengusulkan bahwa orientasi pasar akan meningkatkan kinerja organisasi. Hasil dari Penelitian oleh Jaworski dan Kohli (1993), dan Tay dan Morgan (2002) mendukung bahwa orientasi pemasaran akan meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan Anderson *et al.* (1994) di mana mereka menemukan bahwa kinerja pasar yang diukur dengan kepuasan pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan dalam bentuk pengembalian investasi. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti memisahkan kinerja organisasi dalam kinerja pasar dan kinerja keuangan, dan berarguman bahwa kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Secara khusus, peneliti menduga bahwa orientasi pasar akan mengarah pada peningkatan kinerja pasar yang semakin membaik sehingga akan mengarah pada kinerja keuangan yang semakin meningkat. Dengan demikian hipotesis penelitian yang diajukan adalah :

H₁ : Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pasar.

H₂ : Kinerja pasar perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan.

Hipotesis ketiga berkaitan dengan pengaruh dari orientasi pasar pada sebuah perusahaan terhadap strategi manajemen rantai pasokannya. Berdasarkan temuan dari penelitian Martin dan Grbac (2003), Vokurka et al. (2002), dan Wisner (2003) yang mengidentifikasi kesamaan antara orientasi pasar dan SCM, peneliti menari sebuah hipotesis bahwa organisasi dengan tingkat yang lebih tinggi dari orientasi pasar lebih cenderung menunjukkan sinergi SCM yang kuat. Masukan lebih tegas, peneliti mengusulkan bahwa Orientasi pasar adalah kegiatan yang diperlukan untuk strategi SCM yang kuat. Ketika SCM membutuhkan kerjasama antar anggota rantai pasokan secara bersamaan dari semua anggota pasokan untuk memuaskan pelanggan akhir, Strategi SCM menjadi sarana yang tepat untuk meningkatkan orientasi pada kinerja organisasi yang lebih baik. Dengan demikian hipotesis ketiga penelitian ini adalah

H₃: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap strategi SCM

Pada hipotesis selanjutnya berkaitan dengan pengaruh strategi manajemen rantai pasokan terhadap kinerja pemasaran. Berdasarkan hasil penelitian Otto dan Kotzab (2003), Martin dan Grbac (2003) dan Wisner (2003) di mana temuan dan hasil diskusi bahwa SCM sangat efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Peneliti menduga ada hubungan yang positif dari strategi SCM terhadap kinerja pemasaran. Argumen tersebut menyatakan bahwa ketika perusahaan menekankan kekuatan dari strategi SCM sebagai strategi pemasaran yang berfokus pada kepuasan akan kebutuhan pelanggan akhir atau yang merupakan anggota akhir dari bagian manajemen rantai pasokan. Ketika strategi SCM semakin baik maka akan berusaha untuk memuaskan pelanggan, sehingga pangsa pasar perusahaan

menjadi semakin baik, sehingga kinerja pasarnya akan semakin meningkat.

Dengan demikian hipotesis keempat penelitian ini adalah:

H₄ : Strategi SCM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.

Dalam hipotesis akhir, peneliti mengusulkan bahwa strategi SCM akan memediasi pengaruh pada orientasi pasar terhadap kinerja organisasi. Baron dan Kenny (1986) menggambarkan mediator sebagai variabel yang menyumbang porsi yang signifikan dari hubungan antara prediktor variabel dan dependen variabel. Dalam kasus ini, peneliti menduga bahwa strategi SCM sebagai mediasi terhadap pengaruh orientasi pasar (prediktor) terhadap kinerja pemasaran (yang diprediksi). Argumennya adalah bahwa SCM berfungsi sebagai alternatif strategi khusus untuk pelaksanaan orientasi pasar dalam suatu organisasi. Dengan demikian.

Hasil penelitian Green et al (2006) menemukan bahwa penelitian ini memperkuat kebutuhan untuk produsen untuk adopsi orientasi pasar. Hasil lebih jauh untuk mengidentifikasi adopsi SCM sebagai inisiatif strategis yang meningkatkan pasar secara keseluruhan pada orientasi perusahaan. Keberhasilan perusahaan manufaktur tergantung pada kemampuan perusahaan untuk memuaskan pelanggan dan implementasi dari strategi SCM mengarah pada kinerja pemasaran yang ditingkatkan. Orientasi pasar dan SCM memiliki hubungan yang sangat kuat. Manajer berusaha untuk lebih memuaskan pelanggan dengan pelayanan yang lebih baik dan untuk meningkatkan orientasi pasar perusahaan mereka dengan mengadopsi strategi SCM. Manajer yang ingin meningkatkan pemasaran dan Kinerja keuangan melalui perbaikan SCM harus

menekankan kompetisi dan kinerja pada rantai pasokan dan bekerja untuk membangun hubungan yang kuat dengan mitra dalam rantai pasokan. Secara khusus, upaya oleh para manajer perusahaan untuk menciptakan kepercayaan yang lebih besar di antara anggota rantai pasokan, dengan membangun lebih sering hubungan dengan semua anggota rantai pasokan, menciptakan kemampuan komunikasi yang sempurna antara anggota rantai pasokan, dan melibatkan anggota rantai pasokan di pengembangan rencana pemasaran perusahaan adalah contoh kegiatan yang akan memperkuat strategi SCM perusahaan (Wisner, 2003).

Dengan demikian hipotesis kelima penelitian ini adalah :

H₅ : strategi manajemen rantai pasokan memediasi secara signifikan terhadap hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran perusahaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Menurut Sugiyono (2011) penelitian merupakan suatu penyelidikan sistematis untuk meningkatkan sejumlah pengetahuan, juga merupakan suatu usaha yang sistematis dan terorganisasi untuk menyelidiki masalah tertentu yang memerlukan jawaban. Penelitian survei yaitu penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel. Dalam penelitian ini penelitian dilakukan dengan survei melalui penyebaran kuesioner kepada manajer atau pemilik UKM manufaktur di Kabupaten Sleman

3.2. Obyek Penelitian

Penelitian dilakukan pada UKM manufaktur di Kabupaten Sleman. yang merupakan UKM yang bergerak di bidang manufaktur yang memproduksi dari bahan baku sampai produk barang jadi.

3.3. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian mencari kesimpulan

(Sugiyono, 2011). Populasi pada penelitian ini seluruh UKM manufaktur yang ada di Kabupaten Sleman yang terbagi dalam 17 kecamatan.

3.4.Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria sampel adalah manajer yang bekerja pada UKM manufaktur di Kabupaten Sleman minimal 1 tahun. Dengan keterbatasan waktu dan sulitnya mendapatkan perusahaan yang bersedia menjadi obyek penelitian ini maka, dalam penelitian jumlah sampel yang diambil menggunakan rumus $5 \times$ jumlah indikator yaitu $5 \times 19 = 95$ dan dibulatkan menjadi 100 UKM yang diambil di 3 kecamatan yang memiliki potensi paling besar pertumbuhan UKM yaitu kecamatan Moyudan, kecamatan Godean dan Kecamatan Seyegan. Hal ini didasarkan pada pendapat Hair et.al (1995) yang menyatakan bahwa sampel minimal untuk analisis AMOS adalah 100.

3.5.Jenis Data dan Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yaitu data yang didapatkan secara langsung dari lapangan dengan menggunakan metode pembagian kuesioner. Dalam hal ini data primer berupa hasil persepsi kuesioner tentang pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan dengan strategi SCM sebagai mediasi oleh pemilik sekaligus pengelola.

3.6.Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini penulis menggunakan tiga variabel penelitian yaitu variabel independent (bebas), variabel dependent (terikat) dan variabel

mediasi (intervening). Variabel independen adalah orientasi pasar, sedangkan variabel dependen adalah kinerja perusahaan, sementara variabel interveningnya adalah strategi SCM. Definisi operasional variabel ditunjukkan pada Tabel 1 berikut:

Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator
1	Orientasi Pasar Yaitu proses dan aktivitas yang berhubungan dengan penciptaan dan pemuasan pelanggan dengan cara terus menilai kebutuhan dan keinginan pelanggan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan bisnis didorong pada kepuasan pelanggan. 2. Memantau tingkat komitmen dan orientasi untuk melayani kebutuhan pelanggan. 3. Strategi untuk keunggulan kompetitif berdasarkan pemahaman kebutuhan pelanggan. 4. Sering mengukur kepuasan pelanggan secara sistematis. 5. Memiliki langkah-langkah rutin atau biasa dari layanan pelanggan. 6. Lebih berfokus pada pelanggan dari pesaingnya. 7. Percaya bisnis ini ada terutama untuk melayani pelanggan. 8. Melakukan umpan balik kepada pelanggan setidaknya sekali setahun untuk menilai kualitas produk dan layanan yang telah diberikan selama ini.
2	Strategi SCM Yaitu strategi yang menekankan pada semua aktivitas dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang didalamnya terdapat aliran dan transformasi barang mulai dari bahan baku sampai ke konsumen akhir dan disertai dengan aliran informasi dan uang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan tingkat yang lebih besar dari kepercayaan seluruh anggota rantai pasokan 2. Mengidentifikasi dan berpartisipasi dalam rantai pasokan tambahan. 3. Menetapkan kontak lebih sering dengan semua anggota rantai pasokan 4. Menciptakan komunikasi yang kompatibel dengan semua anggota rantai pasokan 5. Melibatkan semua anggota rantai pasokan di perusahaan dalam rencana pemasaran produk
3	Kinerja Pasar Yaitu gambaran mengenai tingkat pencapaian perusahaan yang berbasis pasar seperti keuntungan pemegang saham nilai tambah pasar dan keuntungan tahun	<ol style="list-style-type: none"> 1. pertumbuhan rata-rata pangsa pasar selama tiga tahun terakhir. 2. pertumbuhan rata-rata volume penjualan selama tiga tahun terakhir. 3. rata-rata pertumbuhan penjualan selama tiga tahun terakhir
4	Kinerja Finansial Yaitu kinerja yang menggunakan pengukuran berbasis data akuntansi dan keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rata-rata keuntungan/laba selama tiga tahun terakhir. 2. Pertumbuhan laba selama tiga tahun terakhir. 3. rata-rata rasio Return on Sales (ROS) selama tiga tahun terakhir

Sumber : Green *et al.*, (2006)

3.7. Metode Analisis Data

1. Uji Instrumen Penelitian

a. Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat – tingkat kevalidan sesuatu instrumen (Arikunto, 2006). Suatu instrument yang valid atau shahih mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah.

Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan valid atau shahih apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Uji Validitas adalah alat untuk mengukur valid/sah tidaknya suatu kuesioner. Untuk menguji validitas dalam penelitian ini peneliti melakukan korelasi bivariat antar masing-masing indikator dengan total skor konstruk menggunakan *Person Correlation* yaitu pengujian validitas terhadap korelasi antara setiap item dengan skor total tes sebagai kriterianya yang dinyatakan dengan rumus :

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan :

r_{xy} : koefisien korelasi antara skor butir (X) dengan skor Variabel (Y)

n :Jumlah sampel

$\sum X$: Jumlah skor butir (X)

$\sum Y$: Jumlah skor variabel (Y)

ΣX^2 : Jumlah skor butir (X) kuadrat

ΣY^2 : Jumlah skor butir (Y) kuadrat

Langkah selanjutnya data akan diolah dengan menggunakan *SPSS for Windows*. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai probabilitas (p-value) dengan taraf signifikansi 0,05. Jika p-value kurang dari 0,05, maka butir atau pertanyaan tersebut dikatakan valid.

b. Reliabilitas

Reliabilitas adalah sesuatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik (Arikunto, 2006:178). Instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius atau mengarahkan untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya, apabila datannya benar – benar sesuai dengan kenyataannya, maka berapa kalipun diambil, tetap akan sama. Reliabilitas menunjukkan pada tingkat keandalan (dapat dipercaya).

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variable. Sehingga uji reliabilitas ini untuk mengetahui suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk mengukur reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan uji statistik *Cronbach's Alpha* (α) dengan nilai *Cronbach's Alpha* (α) $\geq 0,60$ (Gozali,2006).

Rumus yang digunakan untuk mencari nilai *Cronbach Alpha* sebagai berikut:

$$r_{tt} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \left(\frac{\sum \sigma t^2}{\sigma^2} \right) \right]$$

Keterangan :

R_{tt} : Reliabilitas instrument

K : Banyaknya butir pertanyaan *k*

σ^2 : Variabel total

$\sum \sigma^2$: Jumlah variabel butir

3.8. Teknik Analisis Data

3.8.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel, baik satu variabel atau lebih (*independen*) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lainnya (Sugiyono, 2011). Data yang menggunakan skema-skema dan gambaran analisis deskriptif yang digunakan untuk mengetahui karakteristik responden. Deskriptif tersebut terhadap subyek penelitian berdasarkan data variabel yang diperoleh dan subyek yang diteliti dan dimaksudkan untuk pengujian hipotesis.

3.8.2. Analisis *Structural Equation Modelling*

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan program AMOS.21. Data yang telah dikumpulkan berdasarkan kuesioner kemudian dilakukan analisis untuk mengolah data tersebut agar hasilnya dapat dianalisis sesuai dengan kebutuhan dan sesuai dengan permasalahan yang telah ditentukan. Alat analisis yang dimaksud adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) adalah generasi kedua teknik analisis multivariate yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non-recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model (Ghozali, 2005).

Structural Equation Modeling (SEM) ini digunakan untuk :

- 1) menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari SEM.
- 2) Melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis.

Structural Equation Modeling (SEM) dilakukan dengan bantuan program AMOS. Program AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisis dan menguji model hipotesis.

Menurut Ferdinand (2002) langkah-langkah yang dilakukan untuk membuat permodelan yang lengkap adalah sebagai berikut :

1. Menggunakan model yang berbasis teori

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model penelitian dengan dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah pustaka dan sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. Tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan.

2. Membuat diagram alur (*path diagram*)

Dalam langkah kedua ini, model yang telah dibangun pada tahap pertama digambarkan dalam diagram alur untuk mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji (Hair et al, 1995). Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk ditunjukkan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausalitas yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Sedangkan anak panah yang melengkung menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dibedakan menjadi dua kelompok yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

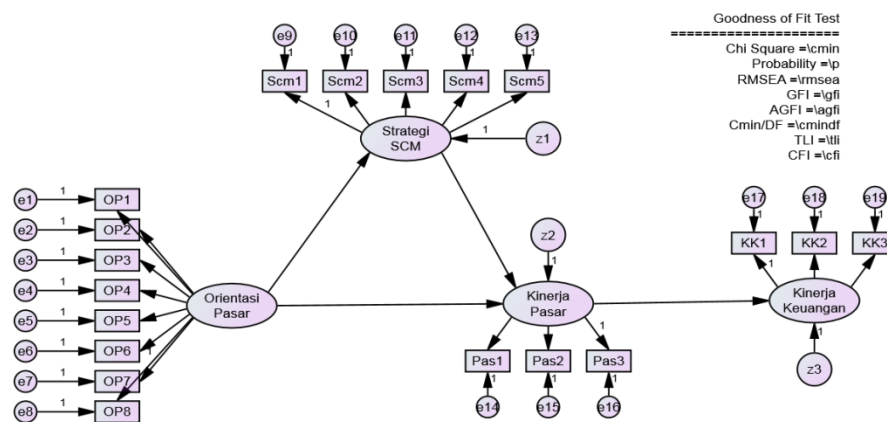
3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambarkan pada diagram alur maka langkah selanjutnya adalah mengkonversi spesifikasi model

tersebut kedalam rangkaian persamaan yang dibangun terdiri dari (Hair et.al 1995) :

a) Persamaan-persamaan structural (*structural equation*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan structural dibangun dengan pedoman sebagai berikut : (Ghozali, 2005)



Gambar 3.1. Diagram Alur SEM

Persamaan yang dapat dibangun adalah

$$Z = \gamma_{11} X + z_1$$

$$Y_1 = \gamma_{21} X + \beta_{22} Z + z_2$$

$$Y_2 = \beta_{31} Y_1 + z_3$$

dimana:

X : Orientasi Pasar

Z : Strategi *Supply Chain Management*

Y1 : Kinerja Pasar

Y2 : Kinerja Keuangan

Z : error estimasi

γ : koefisien hubungan variabel eksogen terhadap endogen

β : koefisien hubungan variabel endogen terhadap endogen

4. Mengevaluasi kriteria *Goodness of fit*

Pada langkah kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, yaitu observasi independen, random sampling dari responden dan linearitas dari semua hubungan. Pengukuran *goodness of fit* dapat dibagi menjadi tiga, yaitu : *absolute fit measures*, *increment fit measures* dan *parsimonious fit measures* (hair et al, 1995).

Secara ringkas indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam table

Tabel 3.1.
Goodness of Fit Indexes

No	<i>Goodness of Fit Indexes</i>	<i>Cut of Value</i>
1	<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil
2	<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05
3	<i>RMSEA</i>	≤ 0.08
4	<i>GFI</i>	≥ 0.90
5	<i>AGFI</i>	≥ 0.90
6	<i>CMIN/DF</i>	≤ 2.00
7	<i>TLI</i>	≥ 0.90
8	<i>CFI</i>	≥ 0.90

Sumber : (Ghozali, 2005)

5. Uji Signifikansi Model / Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilihat dari tingkat signifikansi hubungan kausalitas antar variabel dengan ketentuan sebagai berikut:

Jika probabilitas $\leq 0,05$, maka terdapat pengaruh secara signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen

Jika probabilitas $> 0,05$, maka tidak terdapat pengaruh secara signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

4.1.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Uji validitas dilakukan pada setiap butir pertanyaan. Bila ternyata semua skor semua item yang disusun berdasarkan dimensi konsep berkorelasi dengan skor totalnya, maka dapat disimpulkan bahwa alat pengukur tersebut mempunyai validitas konstruk dengan teknik *product moment* (Soehardi Sigit, 2003 : 120). Suatu item dikatakan valid jika memiliki koefisien korelasi (r_{hitung}) lebih besar dari korelasi tabel (r_{tabel}) (Ghozali, 2005 : 45). Hasil Uji Validitas dapat ditunjukkan pada tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item pertanyaan	r hitung	p value	keterangan
Orientasi pasar	OP1	0.807	0.000	valid
	OP2	0.846	0.000	valid
	OP3	0.896	0.000	valid
	OP4	0.908	0.000	valid
	OP5	0.915	0.000	valid
	OP6	0.915	0.000	valid
	OP7	0.921	0.000	valid
	OP8	0.912	0.000	valid
Strategi SCM	SCM1	0.811	0.000	valid
	SCM2	0.876	0.000	valid
	SCM3	0.780	0.000	valid
	SCM4	0.737	0.000	valid
	SCM5	0.758	0.000	valid
Kinerja pasar	Pas1	0.836	0.000	valid
	Pas2	0.824	0.000	valid
	Pas3	0.844	0.000	valid
Kinerja keuangan	KP1	0.927	0.000	valid
	KP2	0.900	0.000	valid
	KP3	0.937	0.000	valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.1 diketahui hasil perhitungan koefisien korelasi (r_{xy}) seluruhnya mempunyai p value $< 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh butir dinyatakan valid, dan seluruh butir pertanyaan yang ada pada instrumen penelitian dapat dinyatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian.

4.1.2. Uji Reliabilitas

Pengujian tingkat reliabilitas ini menggunakan alat bantu komputer program SPSS 17 yang memberikan fasilitas untuk reliabilitas dengan uji statistik Cronbach alpha (α). Suatu instrumen dinyatakan reliabel jika memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* $> 0,6$ (Ghozali, 2006). Hasil pengujian reliabilitas dapat ditunjukkan pada tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Nilai kritis	Hasil
Orientasi pasar	0.962	0.6	Reliabel
Strategi SCM	0.850	0.6	Reliabel
Kinerja pasar	0.778	0.6	Reliabel
Kinerja keuangan	0.911	0.6	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan ringkasan hasil uji reliabilitas seperti yang terangkum dalam tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien *Cronbach Alpha* seluruh variabel lebih besar dari 0,6, maka semua butir pertanyaan dalam variabel penelitian adalah handal, dan seluruh butir pertanyaan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4.2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini menyajikan data profil atau karakteristik responden dan persepsi atau penilaian responden pada variable penelitian.

4.2.1. Karakteristik Responden

a. Umur perusahaan

Hasil analisis data ini diperoleh persentase responden berdasarkan umur perusahaan seperti ditunjukkan pada tabel berikut:.

Tabel 4.1
Umur perusahaan Responden

Umur perusahaan	Frequency	Percent
< 5 tahun	23	23%
5 - 10 tahun	36	36%
11 - 15 tahun	35	35%
16 - 20 tahun	6	6%
Total	100	100%

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa umur perusahaan kurang dari 5 tahun yaitu sebesar 23%, 5 - 10 tahun sebesar 36%, antara 11 – 15 tahun sebesar 35%, antara 16 – 20 tahun sebesar 6%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas umur perusahaan antara 5 - 10 tahun, artinya UKM di Sleman sudah lama berdiri.

b. Jumlah supplier

Hasil analisis data ini diperoleh persentase responden berdasarkan jumlah supplier seperti ditunjukkan pada tabel berikut:.

Tabel 4.2
Jumlah supplier Responden

Jumlah supplier	Frequency	Percent
5 - 10 supplier	42	42%
11 - 15 supplier	32	32%
16 - 20 supplier	26	26%
Total	100	100%

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa jumlah supplier antara 5 - 10 yaitu sebesar 42%, 11 - 15 supplier sebesar 32%, dan 16 – 20 supplier sebesar 26%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jumlah supplier pada UKM di Sleman antara 5 – 10 supplier.

c. Jumlah distributor

Hasil analisis data ini diperoleh persentase responden berdasarkan jumlah distributor seperti ditunjukkan pada tabel berikut:.

Tabel 4.3
Jumlah distributor Responden

Jumlah distributor	Frequency	Percent
1 - 3 distributor	25	25%
4 - 6 distributor	48	48%
7 - 9 distributor	27	27%
Total	100	100%

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa jumlah distributor antara 1 - 3 yaitu sebesar 25%, 3 - 6 distributor sebesar 48%, dan 7 – 9 distributor sebesar 27%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jumlah distributor pada UKM di Sleman antara 3 – 6 distributor.

d. Jumlah pengecer

Hasil analisis data ini diperoleh persentase responden berdasarkan jumlah pengecer seperti ditunjukkan pada tabel berikut:.

Tabel 4.4
Jumlah pengecer Responden

Jumlah pengecer	Frequency	Percent
1 - 3 pengecer	16	16%
3 - 6 pengecer	40	40%
7 - 9 pengecer	25	25%
> 9 pengecer	19	19%
Total	100	100%

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa jumlah pengecer antara 1 - 3 yaitu sebesar 16%, 3 - 6 pengecer sebesar 40%, 7 - 9 pengecer sebesar 25%, dan lebih dari 9 pengecer sebesar 19%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jumlah pengecer pada UKM di Sleman antara 3 – 6 pengecer.

e. Jumlah karyawan

Hasil analisis data ini diperoleh persentase responden berdasarkan jumlah karyawan seperti ditunjukkan pada tabel berikut:.

Tabel 4.5
Jumlah karyawan Responden

Jumlah karyawan	Frequency	Percent
1 - 10 karyawan	33	33%
11 - 20 karyawan	42	42%
> 20 karyawan	25	25%
Total	100	100%

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa jumlah karyawan antara 1 - 10 yaitu sebesar 33%, 11 - 20 karyawan sebesar 42%, dan lebih dari 20 karyawan sebesar 25%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jumlah karyawan pada UKM di Sleman antara 11 - 20 orang.

4.2.2. Persepsi atau Penilaian pada Variabel Orientasi Pasar, Strategi SCM, Kinerja Pasar, dan Kinerja Keuangan

Analisis ini menjelaskan tentang deskriptif penilaian responden terhadap variabel - variabel penelitian yang terdiri dari Orientasi Pasar, Strategi SCM, Kinerja Pasar, dan Kinerja Keuangan. Penilaian terhadap variabel penelitian ini diukur dengan skor terendah 1 (sangat tidak setuju), dan skor tertinggi adalah 5 (Sangat setuju). Sehingga dalam menentukan kriteria penilaian konsumen terhadap variabel penelitian dapat dilakukan dengan interval sebagai berikut :

Skor persepsi terendah adalah : 1

Skor persepsi tertinggi adalah : 5

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Sehingga diperoleh batasan persepsi adalah sebagai berikut :

1,00 – 1,79 = Sangat Tidak Setuju

1,80 – 2,59 = Tidak Setuju

2,60 – 3,39 = Cukup

3,40 – 4,19 = Setuju

4,20 – 5,00 = Sangat Setuju

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel penelitian dapat ditunjukkan dengan tabel berikut :

a. Variabel Orientasi pasar (X)

Hasil analisis deskriptif pada variabel Orientasi pasar dapat

ditunjukkan pada tabel berikut ;

Tabel 4.6

Penilaian Variabel Orientasi pasar

No	Indikator Orientasi Pasar	Mean	Kategori
OP1	Tujuan bisnis didorong pada kepuasan pelanggan.	4.33	Sangat tinggi
OP2	Memantau tingkat komitmen dan orientasi untuk melayani kebutuhan pelanggan.	4.25	Sangat tinggi
OP3	Strategi untuk keunggulan kompetitif berdasarkan pemahaman kebutuhan pelanggan.	4.48	Sangat tinggi
OP4	Sering mengukur kepuasan pelanggan secara sistematis.	4.27	Sangat tinggi
OP5	Memiliki langkah-langkah rutin atau biasa dari layanan pelanggan.	4.14	Tinggi
OP6	Lebih berfokus pada pelanggan dari pesaingnya.	4.31	Sangat tinggi
OP7	Percaya bisnis ini ada terutama untuk melayani pelanggan.	4.32	Sangat tinggi
OP8	Melakukan umpan balik kepada pelanggan untuk menilai kualitas produk	4.37	Sangat tinggi
Mean		4.31	Sangat tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif seperti pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap Orientasi pasar adalah sebesar 4,31. Sedangkan penilaian tertinggi terjadi pada strategi untuk keunggulan kompetitif berdasarkan pemahaman kebutuhan pelanggan dengan rata-rata sebesar 4,48 (sangat tinggi), dan penilaian terendah terjadi pada memiliki langkah-langkah rutin atau biasa dari layanan pelanggan dengan rata – rata sebesar 4,14 (tinggi). Hal ini berarti manajer telah memberikan penilaian yang sangat setuju terhadap variabel orientasi pasar karena berada pada interval 4,20 – 5,00. Hal ini disebabkan karena tujuan bisnis didorong pada keputusan pelanggan, pemilik memantau tingkat komitmen dan orientasi untuk melayani kebutuhan pelanggan, pemilik atau manajer dalam menentukan strategi keunggulan kompetitif berdasarkan

pemahaman kebutuhan pelanggan, sering mengukur tingkat kepuasan pelanggan secara sistematis, lebih fokus pada pelanggan daripada pesaing, dan melakukan umpan balik kepada pelanggan untuk menilai kualitas produk.

b. Variabel *Supply Chain Management* (Z)

Manajemen rantai pasokan terdiri dari 5 item pertanyaan, hasil analisis deskriptif dapat ditunjukkan pada table 4.7 berikut :

Tabel 4.7

Penilaian Variabel Supply Chain Management

No	Indikator Strategi SCM	Mean	Kategori
SCM1	Meningkatkan kepercayaan anggota rantai pasokan	3.74	Tinggi
SCM2	Mengidentifikasi dan berpartisipasi dalam rantai pasokan tambahan.	3.67	Tinggi
SCM3	Sering melakukan kontak dengan anggota rantai pasokan	3.66	Tinggi
SCM4	Menciptakan komunikasi yang kompatibel	3.69	Tinggi
SCM5	Melibatkan anggota rantai pasokan dalam rencana pemasaran produk	3.72	Tinggi
Mean		3.70	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif seperti pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa rata - rata penilaian responden terhadap manajemen rantai pasokan adalah sebesar 3,70. Sedangkan penilaian tertinggi terjadi pada item meningkatkan kepercayaan anggota rantai pasokan dengan rata-rata sebesar 3,74 (tinggi), dan penilaian terendah pada item sering melakukan kontak dengan anggota rantai pasokan dengan rata – rata sebesar 3,66 (tinggi). Hal ini berarti konsumen telah memberikan penilaian yang tinggi terhadap variabel *Supply Chain Management* karena berada pada interval 3,40 – 4,19. Hal ini

disebabkan karena UKM meningkatkan kepercayaan anggota rantai pasokan, mengidentifikasi dan berpartisipasi dalam rantai pasokan tambahan, sering melakukan kontak dan menciptakan komunikasi dengan anggota rantai pasokan, serta melibatkan anggota rantai pasokan dalam rencana pemasaran produk.

c. Variabel Kinerja pasar (Z)

Hasil analisis deskriptif pada variabel Kinerja pasar dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.8

Penilaian Variabel Kinerja pasar

No	Indikator Kinerja Pasar	Mean	Kategori
KP1	pertumbuhan rata-rata pangsa pasar selama tiga tahun terakhir.	3.73	Tinggi
KP2	pertumbuhan rata-rata volume penjualan selama tiga tahun terakhir.	3.61	Tinggi
KP3	rata-rata pertumbuhan penjualan selama tiga tahun terakhir	3.53	Tinggi
Mean		3.62	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif seperti pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap Kinerja pasar adalah sebesar 3,62. Sedangkan penilaian tertinggi terjadi pada pertumbuhan rata-rata pangsa pasar selama tiga tahun terakhir dengan rata-rata sebesar 3,73 (tinggi), dan penilaian terendah pada pertumbuhan penjualan selama tiga tahun terakhir dengan rata – rata sebesar 3,53 (tinggi). Hal ini berarti manajer perusahaan telah memberikan penilaian yang setuju terhadap variabel Kinerja pasar karena berada pada interval 3,40 – 4,19. Hal ini disebabkan karena pertumbuhan rata-rata pangsa pasar, volume penjualan, dan

pertumbuhan penjualan selama tiga tahun terakhir mengalami peningkatan.

d. Variabel Kinerja keuangan (Y)

Hasil analisis deskriptif pada variabel Kinerja keuangan dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.9

Penilaian Variabel Kinerja keuangan

No	Indikator Kinerja Keuangan	Mean	Kategori
KK1	Rata-rata keuntungan/laba selama tiga tahun terakhir.	3.32	Cukup
KK2	Pertumbuhan laba selama tiga tahun terakhir.	2.95	Cukup
KK3	rata-rata rasio Return on Sales (ROS) selama tiga tahun terakhir	3.28	Cukup
Mean		3.18	Cukup

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif seperti pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap Kinerja keuangan adalah sebesar 3,18. Sedangkan penilaian tertinggi terjadi pada rata-rata keuntungan/laba selama tiga tahun terakhir meningkat dengan rata-rata sebesar 3,32 (cukup), dan penilaian terendah pada pertumbuhan laba meningkat dengan rata – rata sebesar 2,95 (cukup). Hal ini berarti responden memberikan penilaian yang rendah terhadap variabel Kinerja keuangan karena berada pada interval 2,61 – 3,40. Hal ini disebabkan karena pertumbuhan rata-rata keuntungan/laba, dan rasio *Return on Sales* (ROS) selama tiga tahun terakhir tidak mengalami peningkatan.

4.3. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur atau *Path Analysis* dan uji asumsi SEM. Analisis ini dipilih untuk mengetahui pengaruh secara bertahap yaitu orientasi pasar terhadap kinerja pasar melalui strategi *Supply Chain Management* (SCM), serta pengaruh kinerja pasar terhadap kinerja keuangan. Namun demikian sebelum dilakukan analisis data terlebih dahulu dilakukan uji asumsi SEM.

Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan permodelan SEM adalah sebagai berikut :

4.3.1. Uji Goodness of Fit (Uji Ketepatan Model)

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, indikator-indikator *goodness of fit* secara umum menunjukkan bahwa model pengukuran yang digunakan dapat diterima. Berikut masing-masing pengujian *goodness of fit* pada model penelitian.

Tabel 4.10
Measurement Model – Goodness of fit

Goodness of fit	Cut – off Value	Hasil Model	Keterangan
X ² – Chi Square	Diharapkan nilainya kecil	184,956	Baik
Probability	≥ 0,05	0,000	Marginal
Cmin/DF	≤ 2	1,504	Baik
GFI	≥ 0,90	0,852	Marginal
RMSEA	≤ 0,079	0,071	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,772	Marginal
TLI	≥ 0,90	0,937	Baik
CFI	> 0,90	0,955	Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Nilai X² – Chi Square dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Ho yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarians sampel dengan matrik kovarians populasi yang diestimasi ditolak. Artinya matrik kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi adalah berbeda.

Berdasarkan analisis terhadap *goodnes of fit* – GFI mencerminkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan GFI > 0,90. Hasil menunjukkan nilai GFI sebesar 0,852 < 0,9, sehingga model memiliki fit yang kurang baik.

Hasil penelitian menunjukkan nilai AGFI sebesar 0,772 yang nilainya kurang dari nilai AGFI yang direkomendasikan > 0,9, sehingga menunjukkan bahwa model ini memiliki fit yang marginal atau kurang baik.

Tucker Lewis Index – TLI merupakan alternatif *incremental fit index* yang membandingkan model yang diuji dengan *baseline*. Nilai yang direkomendasikan sebagai tingkat kesesuaian yang baik adalah ≥ 0,90. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai TLI sebesar 0,937 sehingga dapat

dinyatakan bahwa tingkat kesesuaian berada pada kriteria yang baik.

Comparative Fit Index – CFI, merupakan indeks kesesuaian *incremental* yang membandingkan model yang diuji dengan model null. Nilai yang direkomendasikan $CFI \geq 0,90$. Sementara hasil pengujian sebesar 0,955, menunjukkan bahwa model adalah baik

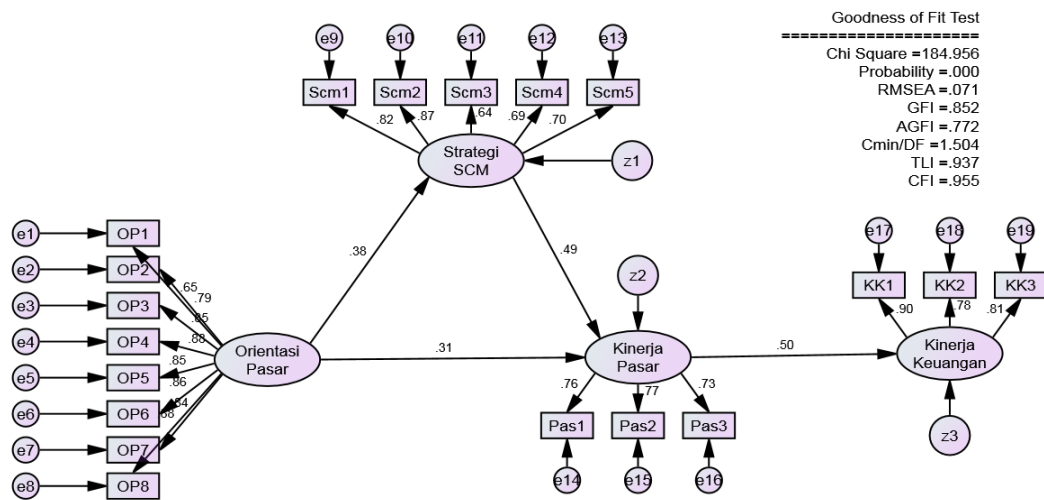
The minimum Sampel Discrepancy Function – CMIN/DF merupakan indeks kesesuaian parsimonious yang mengukur hubungan *goodnes of fit* model dan jumlah koefisien-koefisien yang diestimasi yang diharapkan untuk mencapai tingkat kesesuaian. Hasil CMIN/DF sebesar 1,504 yang nilainya lebih kecil dari nilai yang direkomendasikan $CMIN/DF < 2,0$, menunjukkan model fit yang baik.

The Root Mean Square Error of Approximation – RMSEA, indeks yang digunakan untuk mengkompensasi Chi Square Statistik dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodnes of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai penerimaan yang direkomendasikan $\leq 0,79$, sementara hasil pengujian sebesar 0,071, menunjukkan bahwa model adalah baik.

Dari analisis kesesuaian model tersebut menunjukkan bahwa jika ditinjau nilai *chi square*, CFI dan AGFI saja model Jalur yang digunakan cukup baik (Marginal). Namun menurut Ghozali (2005: 42) menyatakan bahwa terdapat model yang kurang baik, karena itu dicari ukuran model fit yang lain.

4.3.2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dengan Analisis SEM diperoleh hasil jalur sebagai berikut:



Gambar 4.1. Hasil Pengujian model Penelitian

Berdasarkan gambar diatas maka dapat dijelaskan hasil pengujian hipotesis pertama hingga hipotesis keempat:

Sedangkan estimasi hasil analisis SEM dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.11
Estimasi Hasil Analisis SEM

Hubungan Antar Variabel		Standardized Estimate	C.R.	P
SCM	<--- Orientasi pasar	0.377	3.655	0.000
Kinerja pasar	<--- Orientasi pasar	0.307	2.861	0.004
Kinerja pasar	<--- SCM	0.486	4.017	0.000
Kinerja keuangan	<--- Kinerja pasar	0.495	4.483	0.000

Sumber: Hasil uji Amos, 2018

Tabel 4.12
Pengaruh Tidak Langsung Orientasi Pasar
terhadap Kinerja Pasar Melalui Strategi SCM

Variabel	Pengaruh tidak langsung	
	KP	KK
Orientasi pasar	0.183	-
SCM	-	0.241

a. Pengujian Hipotesis Alternatif Pertama

Hasil pengujian pada variabel orientasi pasar diperoleh koefisien beta (*Standardized*) sebesar 0,307 dan probability (sig-t) sebesar $0,0004 < 0,05$. Hasil ini berarti H_0 ditolak yang berarti terdapat pengaruh secara signifikan orientasi pasar terhadap kinerja pasar. Hasil koefisien yang positif (0,307) menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi pasar maka kinerja pasar akan semakin meningkat, dan sebaliknya semakin rendah orientasi pasar maka kinerja pasar akan semakin rendah. Hal ini berarti hipotesis pertama yang menyatakan bahwa “orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pasar”, **dapat didukung**.

b. Pengujian Hipotesis Alternatif Kedua

Hasil pengujian pada variabel kinerja pasar diperoleh koefisien beta (*Standardized*) sebesar 0,495 dan probability (sig-t) sebesar $0,0000 < 0,05$. Hasil ini berarti H_0 ditolak yang berarti terdapat pengaruh secara signifikan kinerja pasar terhadap kinerja keuangan. Hasil koefisien yang positif (0,495) menunjukkan bahwa semakin tinggi kinerja pasar maka kinerja keuangan akan semakin meningkat, dan sebaliknya semakin rendah kinerja pasar maka kinerja keuangan akan semakin rendah. Hal ini berarti hipotesis kedua yang menyatakan bahwa “kinerja pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja

keuangan”, **dapat didukung.**

c. Pengujian Hipotesis Alternatif Ketiga

Hasil pengujian pada variabel orientasi pasar diperoleh koefisien beta (*Standardized*) sebesar 0,377 dan probability (sig-t) sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil ini berarti H_0 ditolak yang berarti terdapat pengaruh secara signifikan orientasi pasar terhadap strategi SCM. Hasil koefisien yang positif (0,377) menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi pasar maka strategi SCM akan semakin meningkat, dan sebaliknya semakin rendah orientasi pasar maka strategi SCM akan semakin rendah. Hal ini berarti hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap strategi SCM”, **dapat didukung.**

d. Pengujian Hipotesis Alternatif Keempat

Hasil pengujian pada variabel strategi SCM diperoleh koefisien beta (*Standardized*) sebesar 0,486 dan probability (sig-t) sebesar $0,0000 < 0,05$. Hasil ini berarti H_0 ditolak yang berarti terdapat pengaruh secara signifikan strategi SCM terhadap kinerja pasar. Hasil koefisien yang positif (0,486) menunjukkan bahwa semakin tinggi strategi SCM maka kinerja pasar akan semakin meningkat, dan sebaliknya semakin rendah strategi SCM maka kinerja pasar akan semakin rendah. Hal ini berarti hipotesis keempat yang menyatakan bahwa “strategi SCM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pasar”, **dapat didukung.**

e. Pengujian Hipotesis Alternatif Kelima

Hipotesis alternatif kelima bahwa “strategi manajemen rantai pasokan memediasi secara positif terhadap hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran perusahaan”. Hasil pengujian dengan analisis Jalur (SEM) dapat diketahui bobot koefisien jalur terstandarisasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pasar yang dimediasi oleh strategi SCM adalah sebesar 0,183 dengan nilai p-value ($p < 0,05$), dengan demikian hipotesis kelima **dapat didukung**.

4.4. Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Pasar

Hasil penelitian membuktikan bahwa ada pengaruh signifikan positif orientasi pasar terhadap kinerja pasar. Hal ini berarti semakin baik orientasi pasar maka kinerja pasar semakin meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Green et al (2006) yang menemukan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi. Namun penelitian ini tidak mendukung penelitian Shehu dan Mahmood (2014) hasil regresi ditemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara orientasi pasar dan kinerja UKM, dan tes mediasi tidak didukung.

Orientasi pasar meliputi orientasi penjualan dan pesaing, termasuk semua aktivitasnya dilibatkan dalam memperoleh informasi tentang pembeli dan pesaing pada pasar yang dituju dan menyebarkan melalui bisnis. Lebih jauh dijelaskan bahwa orientasi pelanggan diartikan sebagai pemahaman yang memadai tentang target beli pelanggan dengan tujuan

agar dapat menciptakan nilai unggul bagi pembeli secara terus menerus. Pemahaman disini mencakup pemahaman terhadap seluruh rantai nilai pembeli, baik pada saat terkini maupun pada saat perkembangannya di masa yang akan datang. Orientasi pada pesaing dapat dimisalkan bahwa tenaga penjualan akan berupaya untuk mengumpulkan informasi mengenai pesaing dan membagi informasi itu kepada fungsi – fungsi lain dalam perusahaan misalnya kepada divisi riset dan pengembangan produk atau mendiskusikan dengan pimpinan perusahaan bagaimana kekuatan pesaing dan strategi – strategi yang dikembangkan.

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian yang rendah pada indikator orientasi pasar yaitu memiliki langkah – langkah rutin atau biasa dari layanan pelanggan. Pelayanan kepada pelanggan merupakan suatu usaha dari perusahaan untuk memberikan servis terbaik agar pelanggan merasa puas atau senang ketika melakukan pembelian produk UKM DI Sleman, bahkan pelayanan yang diberikan pihak UKM tidak hanya pada saat pembelian namun juga pasca beli. Memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan juga sebagai upaya perusahaan untuk tetap mempertahankan loyalitas pelanggan dan memberikan dampak positif bagi kinerja perusahaan. UKM manufaktur di Sleman dapat membangun atau menjalin komunikasi dengan pelanggan, yaitu dengan membuka web khusus maupun sarana media sosial, sehingga UKM dapat mempromosikan berbagai inovasi produknya dan pelanggan

dapat memberikan masukan maupun menyampaikan saran, serta keluhan ketika ada permasalahan pada produk UKM.

4.4.2 Pengaruh Kinerja Pasar terhadap Kinerja Keuangan

Hasil penelitian membuktikan bahwa ada pengaruh signifikan positif kinerja pasar terhadap kinerja keuangan. Hal ini berarti semakin baik kinerja pasar maka kinerja keuangan semakin meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Green et al (2006) yang menemukan bahwa strategi rantai pasokan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja bisnis.

Jika kinerja pasar UKM di Kabupaten Sleman selama tiga tahun terakhir yang meliputi pertumbuhan pangsa pasar, volume penjualan, dan pertumbuhan penjualan mengalami peningkatan, maka akan berdampak pada kinerja keuangan perusahaan terutama pada keuntungan dan rasio penjualan yang terus mengalami peningkatan, namun sebaliknya jika volume penjualan, dan pertumbuhan penjualan mengalami penurunan maka UKM manufaktur akan mengalami kerugian.

Kinerja berbasis pasar secara keseluruhan akan terpengaruh ketika pasar mengetahui informasi mengenai operasional perusahaan yang tidak termasuk dalam hasil kinerja keuangan (Carton, 2004). Ukuran kinerja berbasis pasar ini meliputi: tingkat pengembalian pada pemegang saham, market value added dan keuntungan tahunan (Carton, 2004).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian terendah pada indikator kinerja keuangan yaitu pertumbuhan laba selama tiga tahun terakhir. Hal ini hendaknya menjadi perhatian bagi perusahaan untuk mengambil langkah strategis dalam meningkatkan keuntungan, misalnya dengan meningkatkan volume penjualan, memperluas pangsa pasar, meningkatkan kualitas produk dan menjalin kerjasama dengan pemasok dalam mengembangkan produk baru, serta meningkatkan layanan kepada pelanggan. Perusahaan menentukan strategi keunggulan kompetitif berdasarkan pemahaman kebutuhan pelanggan, sering mengukur tingkat kepuasan pelanggan, dan melakukan umpan balik kepada pelanggan untuk menilai kualitas produk. UKM sebaiknya juga menjalin kerjasama yang baik dengan pemasok maupun distributor, khususnya dalam mengatur ketersediaan bahan baku dan distribusi produk.

4.4.3 Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Strategi SCM

Hasil penelitian membuktikan bahwa ada pengaruh signifikan positif orientasi pasar terhadap strategi SCM. Hal ini berarti semakin baik orientasi pasar maka strategi SCM semakin meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Tukamuhabwa (2011) yang menemukan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja rantai pasokan.

Orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku – perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan superior value bagi pembeli dan menghasilkan superior performance bagi perusahaan, apalagi dalam lingkungan yang bersaing ketat. Dalam lingkungan persaingan yang tinggi, hanya perusahaan yang memiliki nilai lebihlah yang akan bertahan. Narver and Slater (1995) menjelaskan bahwa perusahaan yang telah menjadikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi akan berfokus pada kebutuhan pasar eksternal, keinginan dan permintaan pasar sebagai basis dalam penyusunan strategi bagi masing-masing unit bisnis dalam organisasi, dan menentukan keberhasilan perusahaan. Perusahaan akan berusaha meningkatkan kepercayaan pelanggan, mengidentifikasi dan berpartisipasi dalam rantai pasokan tambahan, sering melakukan kontak dan menciptakan komunikasi dengan anggota rantai pasokan, serta melibatkan anggota rantai pasokan dalam rencana pemasaran produk.

4.4.4 Pengaruh Strategi SCM terhadap Kinerja Pasar

Hasil penelitian membuktikan bahwa ada pengaruh signifikan positif strategi SCM terhadap kinerja pasar. Hal ini berarti semakin baik strategi SCM maka kinerja pasar semakin meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Green et al (2006) yang menemukan bahwa

strategi rantai pasokan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja bisnis.

Manajemen rantai pasokan atau Supply Chain Management merupakan kegiatan pengelolaan kegiatan-kegiatan dalam rangka memperoleh bahan mentah, mentransformasikan bahan mentah tersebut menjadi barang dalam proses dan barang jadi, dan mengirimkan produk tersebut kepada konsumen melalui sistem distribusi (Render and Heizer, 2001). Artinya di sini adalah bagaimana suatu konsep rantai pasokan bergantung pada manajemennya atau pengolahannya secara baik atau tidak dengan kata lain bahwa peranan manajemen sangat penting bagi aktivitas rantai pasokan yang nantinya akan membentuk suatu nilai strategi rantai berkelanjutan di mana adanya pengolahan tersebut dan secara tidak langsung akan berdampak pada tujuan akhirnya masing – masing yaitu meraup keuntungan yang tinggi atau kinerja yang telah di rencanakan sebelumnya.

Ada hubungan yang positif dari strategi SCM terhadap kinerja pemasaran, artinya ketika perusahaan menekankan kekuatan dari strategi SCM sebagai strategi pemasaran yang berfokus pada kepuasan akan kebutuhan pelanggan akhir atau yang merupakan anggota akhir dari bagian manajemen rantai pasokan. Ketika strategi SCM semakin baik maka akan berusaha untuk memuaskan pelanggan, sehingga pangsa pasar perusahaan menjadi semakin baik, sehingga kinerja pasarnya akan semakin meningkat.

Indikator strategi SCM paling rendah adalah sering melakukan kontak dengan anggota rantai pasokan. Sebaiknya UKM manufaktur membangun jaringan komunikasi yang baik dan lancar dengan semua anggota rantai pasokan, baik pelanggan, pemasok dan distributor, sehingga proses produksi dapat berjalan dengan lancar, dan distributor barang ke pelanggan juga efektif. Jika informasi yang mengalir dari hulu ke hilir maupun sebaliknya hilir ke hulu dapat memberikan manfaat bagi UKM untuk membuat strategi baru agar kinerja semakin meningkat.

4.4.5 Pengaruh orientasi pasar dengan kinerja pemasaran perusahaan yang dimediasi strategi manajemen rantai pasokan

Hasil penelitian membuktikan bahwa strategi manajemen rantai pasokan memediasi secara positif terhadap hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran perusahaan. Hal ini berarti semakin baik orientasi pasar maka strategi rantai pasokan akan semakin meningkat dan kinerja keuangan semakin juga semakin baik. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Green et al (2006) yang menemukan bahwa strategi SCM perusahaan manufaktur memediasi hubungan secara signifikan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan, artinya keberhasilan orientasi pasar dalam meningkatkan kinerja pada perusahaan manufaktur sangat didukung oleh strategi dalam manajemen rantai pasokannya. Peningkatan efisiensi, salah satunya dapat dilakukan dengan integrasi kegiatan rantai pasok

perusahaan, agar tidak terjadi kesulitan dalam proses perencanaan operasional rantai pasokan.

Praktek SCM sebagai sarana mendapatkan keunggulan kompetitif, dimana keunggulan kompetitif dari SCM berasal terutama dari pengurangan biaya dan peningkatan pendapatan, sehingga memiliki peran yang kuat dalam meningkatkan kinerja organisasi baik pada kinerja pasar maupun kinerja finansial. Konsep manajemen rantai pasok (MRP) mampu mengintegrasikan pengelolaan berbagai fungsi manajemen dalam suatu hubungan antar organisasi membentuk satu sistem yang terpadu dan saling mendukung (Mutakin, 2010). *Supply Chain Management* (SCM), atau Manajemen Rantai Pasok (MRP) merupakan serangkaian pendekatan yang diterapkan untuk mengintegrasikan pemasok, pengusaha, gudang dan tempat penyimpanan lainnya secara efisien. Produk yang dihasilkan dapat di distribusikan dengan kuantitas, tempat dan waktu yang tepat untuk memperkecil biaya serta memuaskan konsumen.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan tentang pengaruh pasar orientasi terhadap kinerja perusahaan dengan strategi manajemen rantai pasokan sebagai variabel mediasi (Studi pada UKM Manufaktur di Kabupaten Sleman), maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh signifikan positif orientasi pasar terhadap kinerja pasar. Hal ini berarti semakin baik orientasi pasar maka kinerja pasar semakin meningkat.
2. Ada pengaruh signifikan positif kinerja pasar terhadap kinerja keuangan. Hal ini berarti semakin baik kinerja pasar maka kinerja keuangan semakin meningkat.
3. Ada pengaruh signifikan positif orientasi pasar terhadap strategi SCM. Hal ini berarti semakin baik orientasi pasar maka strategi SCM semakin meningkat.
4. Ada pengaruh signifikan positif strategi SCM terhadap kinerja pasar. Hal ini berarti semakin baik strategi SCM maka kinerja pasar semakin meningkat.
5. Ada pengaruh positif dan signifikan orientasi pasar dengan kinerja pemasaran perusahaan melalui praktek SCM pada UKM di kabupaten Sleman. Hal ini berarti semakin baik orientasi pasar maka strategi rantai

pasokan akan semakin meningkat dan kinerja keuangan semakin juga semakin baik.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan maka dapat diusulkan berapa saran untuk UKM di Kabupaten Sleman yaitu sebagai berikut:

Meningkatkan kinerja terutama pada indikator yang dinilai paling rendah misalnya mampu melakukan proses untuk keuangan karena responden masih memberikan penilaian rendah. Manajer atau pemilik sebaiknya menentukan strategi keunggulan kompetitif berdasarkan pemahaman kebutuhan pelanggan, sering mengukur tingkat kepuasan pelanggan secara sistematis, lebih fokus pada pelanggan daripada pesaing, dan melakukan umpan balik kepada pelanggan untuk menilai kualitas produk. UKM meningkatkan kepercayaan anggota rantai pasokan, mengidentifikasi dan berpartisipasi dalam rantai pasokan tambahan, sering melakukan kontak dan menciptakan komunikasi dengan anggota rantai pasokan, serta melibatkan anggota rantai pasokan dalam rencana pemasaran produk.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, E.W., Fornell, C. and Lehmann, D.R. (1994), Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden, *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 3, pp. 53-66.
- Carton, Robert B. 2004. *Measuring Organizational Performance : An Exploratory Study*. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia in Partial
- Esper, T.L., Defee, C.C., Mentzer, J.T. 2010. A Framework of Supply Chain Orientation. *The International Journal of Logistics Management*, Volume 21 (2): pp.161– 179
- Ferdinand, Augusty., 2000a. Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategy. *Research Paper Serie. No. 01 Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro (Maret)*
- Green Jr Kenneth W., Ron McGaughey, K. Michael Casey., (2006), Does supply chain management strategy mediate the association between market orientation and organizational performance?, *Supply Chain Management: An International Journal 11/5 (2006) 407– 414*
- Ghozali, Imam. (2005), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Indrajit R. E., dan R. Djokopranoto. (2002), *Strategi Manajemen Pembelian Dan Supply Chain: Pendekatan Manajemen Pembelian Terkini untuk Menghadapi Persaingan Global*, Edisi Pertama, Jakarta: PT Grasindo.
- Jahanshahi, A. A., Rezaie, M., Nawaser, K., Ranjbar, V., & Pitamber, B. K. (2012, June 6). Analyzing the Effect of Electronic Commerce on Organizational Performance : Evidence from Small and Medium Enterprises. *African Journal of Business Management*, 6(15), 6486-6496
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1992. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Actions*. Boston: Harvard Business School Press
- Keah, C.T. (2002), Supply chain management: practices, concerns, and performance issues, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 38 No. 1, pp. 42-53

- Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990), Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 2, pp. 1-18
- Martin, J.H. and Grbac, B. (2003), Using supply chain management to leverage a firm's market orientation, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32 No. 1, pp. 25-38
- Mentzer, J.T., W, De Witt., J.S, Keebler., S, Min., Nix, W. Nancy., Smith, D. Carlo., and Zacharia, G. Zach. 2001. Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22 (2): pp.1-25
- Morgan, J. (1997), Integrated supply chains: how to make them work!, *Purchasing*, May 22, pp. 32-7
- Mutakin, A. 2010. Pengukuran Kinerja Manajemen Rantai Pasokan dengan Pendekatan SCOR Model 9.0 (Studi Kasus di PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk). *Skripsi* pada Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manejemen Institut Pertanian Bogor, Bogor
- Otto, A. and Kotzab, H. (2003), Does supply chain management really pay? Six perspectives to measure the performance of managing a supply chain, *European Journal of Operational Research*, Vol. 144 No. 2, pp. 306-20
- Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990), The effect of market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 4, pp. 20-35
- Satyanegara iqbal, Musa Hubeis, Muhammad Syamsun, 2015, Analisis Skema Rantai Pasok pada Industri Batik Banten, *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)* Vol 13 No 1
- Shehu Aliyu Mukhtar, Rosli Mahmood(2014), The Relationship between Market Orientation and Business Performance of Nigerian SMEs: The Role of Organizational Culture, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 5, No. 9(1)
- Solimun. 2002, *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Fakultas MIPA, Universitas Brawijaya
- ugiyono (2011). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung
- Tukamuhabwa Benjamin R, Sarah Eyaa dan Friday Derek(2011), Mediating Variables in the Relationship between Market Orientation and Supply

Chain Performance: A Theoretical Approach, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 22

Tay, L. and Morgan, N.A. (2002), Antecedents and consequences of market orientation in chartered surveying firms, *Construction Management and Economics*, Vol. 20 No. 4, pp. 331-41

Tyndall, G.R. (1988), Supply-chain management innovations spur long-term strategic retail alliances, *Marketing News*, Vol. 22 No. 26, p. 10

Uncles, Mark. (2000). Market Orientation. *Australian Journal of Management*. Vol.25, No.2

Wisner, J.D. (2003), A structural equation model of supply chain management strategies and firm performance, *Journal of Business Logistics*, Vol. 24 No. 1, pp. 1-26.