

**PENGARUH ORIENTASI STRATEGI DAN KEKUATAN PASAR TERHADAP
KINERJA DENGAN INOVASI PRODUK SEBAGAI VARIABLE INTERVENING**

“STUDI KASUS PADA UKM BATIK YOGYAKARTA”

SKRIPSI



Ditulis oleh :

Nama : Riskha Fahriyai
Nomor Mahasiswa : 14311055
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2017/2018

**Pengaruh Orientasi Strategi dan Kekuatan Pasar terhadap Kinerja dengan Inovasi
Produk sebagai Variable Intervening**

“Studi Kasus pada UKM Batik Yogyakarta”

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama	: Riskha Fahriyani
Nomor Mahasiswa	: 14311055
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2017/2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain 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 kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup meneruma hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, 5 Februari 2018

Penulis,



Riskha Fahriyani

**Pengaruh Orientasi Strategi dan Kekuatan Pasar terhadap Kinerja dengan Inovasi
Produk sebagai Variable Intervening**

“Studi Kasus pada UKM Batik Yogyakarta”

Nama : Riskha Fahriyani
Nomor Mahasiswa : 14311055
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, 02 Januari 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Dra. Siti Nursyamsiah, MM.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH ORIENTASI STRATEGI DAN KEKUATAN PASAR TERHADAP KINERJA
DENGAN INOVASI PRODUK SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Disusun Oleh : **RISKHA FAHRIYANI**

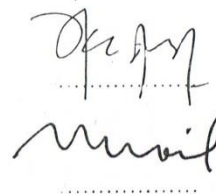
Nomor Mahasiswa : **14311055**

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

Pada hari Senin, tanggal: 5 Februari 2018

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

Penguji : Moch. Nasito, Drs., MM.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirahim dengan mengucapkan rasa syukur atas rahmat dan hidayah-nya saya dapat menyelesaikan skripsi dengan baik. Karya sederhana ini ku persembahkan untuk Bapak saya yang selama ini telah banyak memberikan pembelajaran tentang bagaimana menjadi manusia yang baik berguna bagi bangsa dan Negara. Untuk Ibuku tercinta yang telah lama menanti nanti kapan anaknya bisa mendapatkan gelar sarjana. Untuk kakak kandung saya yang telah memotivasi saya untuk bisa menjadi sukses selama saya masih dalam proses pembelajaran mendapatkn sarjana. Dan seluruh keluarga besar yang telah mendukung saya agar bisa sukses.

HALAMAN MOTTO

“Bagi saya menjadi orang yang baik terhadap seluruh orang yang ada di dunia adalah jalan menuju kesuksesan”

“Persahabatan terkadang menyuguhkan beberapa cobaan, tetapi persahabatan sejati bisa mengatasi cobaan itu bahkan tumbuh dan berkembang bersama”

“Tindakan peduli masa belakangmu, tapi peduli pada masa depanmu, semuanya tergantung pada tindakan kita pada masa kini”

ABSTRAK

Abstrak - Penelitian ini dilatar belakangi oleh persaingan perusahaan dalam memproduksi batik di UKM Yogyakarta yang semakin banyak bermunculan, namun perusahaan terkadang kurang memperhatikan inovasi produknya dalam pandangan konsumen. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengevaluasi inovasi pada produk batik terhadap kinerja perusahaan, seberapa besarkah inovasi pedagang yang dapat dikembangkan dengan meningkatkan kinerja perusahaan pada produk batik tersebut, dengan variable penelitiannya yaitu Orientasi Pasar, Orientasi Teknologi, Orientasi Kewirausahaan, Kekuatan Pasar sebagai variabel independen, Kinerja Perusahaan sebagai variabel dependen dan Inovasi Produk sebagai variabel mediasi/intervening. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pedagang UKM yang memproduksi batik di Yogyakarta. Dengan menggunakan analisis Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan metode Partial Least Square (PLS) diperoleh hasil bahwa tidak terdapat pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Teknologi, Orientasi Kewirausahaan, Kekuatan Pasar terhadap Kinerja Perusahaan melalui Inovasi Produk sebagai variable intervening/mediasi.

Keywords : Orientasi Pasar, Orientasi Teknologi, Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk, dan Kinerja Perusahaan.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan anugrahnya, yang telah memberikan petunjuk, kemudahan dan kelancaran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Orientasi Strategi dan Kekuatan Pasar terhadap Kinerja dengan Inovasi Produk sebagai Variable Intervening dengan studi kasus pada UKM batik di Yogyakarta”.

Skripsi ini dalam rangka menyelesaikan pendidikan Sarjana Strata 1 (S-1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan banuak terima kasih yang sebenar – benarnya kepada pihak – pihak yang secara langsung maupun tidak langsung turut membantu, mendorong, dan mendoakan penulis selama masa kuliah hingga saar diselesaikan skripsi ini, yaitu kepada:

1. Allah SWT, yang tidak henti – hentinya selalu memberikan jalan keluar pada setiap permasalahanku, terutama selama pengerjaan skripsi ini.
2. Rasullullah yang telah membawa manusia dari zaman kegelapan ke zaman terang menerang sehingga membuat kehidupan manusia menjadi lebih baik lagi.
3. Kedua orang tua (H. Fachri Yusuf dan Hj. Murti Ernawati) dan kedua mertua saya (H. Moch. Hafiedz dan H. Saidah Agustina) yang telah memberikan pengarahannya bagaimana menjadi manusia yang berguna bagi bangsa dan Negara, banyak memberikan dorongan agar menjadi orang yang berguna selama saya berkehidupan dan selalu mengajarkan akhlaq dan adab yang baik untuk saya.

4. Untuk pendamping hidupku Muhammad Zain Fithrotullah yang menyemangati, menemaniku dan selalu memberi motivasi agar saya dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
5. Kakak dan adik kandung saya yang telah banyak memberikan semangat sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Untuk kakak Nissa Meilani, M.Sc yang selalu meluangkan waktunya untuk memberikan pengarahan hingga terselesaikan skripsi ini dengan baik.
7. Bapak Dr. Ir. Harsoyo, M.Sc selaku Rektor Universitas Islam Indonesia
8. Bapak Dr. Dwipraptono Agus Harjito, M. Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
9. Ibu Dra. Siti Nursyamsiah Dra., MM, selaku dosen pembimbing skripsi yang selama ini memberikan waktu, tenaga, dan juga pikiran sehingga skripsi saya dapat terselesaikan tepat waktu.
10. Bapak Drs. Sutrisno, MM, selaku Ketua Jurusan Manajemen.
11. Ibu Dra. Siti Nurul Ngaini, MM, selaku Dosen Pembimbing Akademik
12. Seluruh dosen pengajar yang telah memberikan ilmu dan telah membantu kelancara studi pnulis di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
13. Untuk temen – teman seperjuanganku Mardellisa, Chika, Mima yang banyak membantu dalam memberikan masukan dan menghiasi hari di Jogja.

Akhirnya kata penulisan mengucapkan terima kasih, dan juga mengetahui bahwa skripsi ini belumlah sempurna, maka dari itu diperlukan yang namanya kritik dan saran guna menyempurnakan skripsi ini.

Yogyakarta 5 Februari 2018

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan Skripsi.....	i
Halaman Judul Skripsi	i
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	ii
Halaman Pengesahan Skripsi	iii
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO.....	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I	
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang dan Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II.....	8
KAJIAN DAN LANDASAN TEORI.....	8
2.1 Kajian Pustaka	8
2.2 Landasan Teori	10
2.2.1 Orientasi Strategi.....	10
2.2.1.1 Orientasi Pasar	13
2.2.1.2 Orientasi Teknologi.....	25
2.2.1.3 Orientasi Kewirausahaan.....	29

2.2.2 Kekuatan Pasar	34
2.2.3 Inovasi produk	42
2.2.4 Kinerja Perusahaan	55
2.2.4 Keterkaitan Antar Variabel	59
2.3 Kerangka Pemikiran.....	74
BAB III	75
METODE PENELITIAN.....	75
3.1 Lokasi Penelitian.....	75
3.2 Populasi dan Sampel	75
3.3 Variabel dan Definisi Operasional Variabel.....	76
3.3.1 Variabel Penelitian.....	76
3.3.2 Variabel dan Definisi Operasional variable	76
3.3.2.1 Variabel Orientasi Strategi	76
3.3.2.2 Variabel Orientasi Teknologi	78
3.3.2.3 Variabel Orientasi Kewirausahaan.....	79
3.3.2.4 Variabel Kekuatan Pasar	79
3.3.2.5 Variabel Kinerja Perusahaan	80
3.3.2.6 Variabel Inovasi Produk.....	81
3.4 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	82
3.4.1 Data Primer	82
3.4.2 Data Sekunder	83
3.5 Metode Analisis Data.....	83
3.5.1 Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	83
3.5.2 Metode <i>Partial Least Square</i> (PLS)	84
3.5.3 Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)	85
3.5.4 Pengujian Inner Model (Model Struktural).....	88
BAB IV	89
ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	89
4.1 Hasil Pengumpulan Data	89

4.2 Analisis Deskriptif	90
4.3 Analisis Statistik	97
4.3.1 Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)	97
4.3.2 Pengujian Inner Model (Model Struktural)	106
4.3.2.1 Uji Hipotesis	107
4.4 Pembahasan	112
4.4.1 Pengaruh Orientasi Strategi Terhadap Inovasi Produk	112
4.4.2 Pengaruh Kekuatan Pasar Terhadap Inovasi Produk	115
4.4.3 Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Kinerja Perusahaan	116
4.4.4 Pengaruh Orientasi Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan	117
4.4.5 Pengaruh Orientasi Strategi dalam Inovasi Produk Terhadap Kinerja Perusahaan.....	119
BAB V	123
KESIMPULAN DAN SARAN	123
5.1 Kesimpulan.....	123
5.2 Saran.....	125
DAFTAR PUSTAKA	126
LAMPIRAN	127

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Parameter <i>Convergent Validity</i>	86
Tabel 3.2 Parameter <i>Discriminant Validity</i>	87
Tabel 4.1 Deskriptif Strategi Orientasi.....	91
Tabel 4.2 Kekuatan Pasar.....	94
Tabel 4.3 Inovasi Produk.....	95
Tabel 4.4 Kinerja Perusahaan.....	96
Tabel 4.5 Hasil Uji <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran) yang Menunjukkan <i>Outer Loading Sebelum Uji Indikator</i>	99
Tabel 4.6 Hasil Uji <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran) yang Menunjukkan <i>Outer Loading Setelah Uji Indikator</i>	101
Tabel 4.7 Korelasi antar Konstrak (Akar AVE).....	104
Tabel 4.8 <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	105
Tabel 4.9 Nilai R^2	106
Tabel 4.10 <i>Path Coefficient</i>	107

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.2 Kerangka pemikiran.....	74
Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran) yang Menunjukkan <i>Outer Loading Sebelum Uji Indikator</i>	98
Gambar 4.2 Hasil Uji <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran) yang Menunjukkan <i>Outer Loading Setelah Uji Indikator</i>	98

DAFTAR LAMPIRAN

1. Output S-pls.....	137
2. Data Penelitian.....	140
3. Kuesioner.....	159

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Industri tekstil dalam dunia bisnis merupakan industri yang mempunyai kontribusi paling besar untuk pertumbuhan perekonomian di Indonesia. Industri batik merupakan bagian dari industri tekstil yang berkembang pesat dan sudah terkenal bahkan sampai ke mancanegara. Batik merupakan karya seni dan budaya warisan leluhur bangsa Indonesia yang dikagumi dunia. Batik telah menjadikan Indonesia sebagai salah satu negara terkemuka penghasil kain tradisional yang halus di dunia. Salah satu daerah yang sering disebut sebagai Kota Batik Indonesia adalah Yogyakarta. Keistimewaan batik Yogyakarta adalah para pembatikannya selalu mengikuti perkembangan zaman tetapi tetap kental dengan ciri khasnya, Yogyakarta merupakan pioneer yang mengenalkan batik ke seluruh dunia. Untuk sebuah seni kota istimewa ini sudah tidak diragukan lagi karena kota ini merupakan satu-satunya kota yang paling kental dengan seni dan budaya yang sebagian besar masyarakatnya adalah pengrajin batik.

Industri tekstil ini sebagian besar merupakan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) sebagai salah satu prioritas pembangunan ekonomi di Indonesia. Kegiatan UMKM merupakan salah satu bidang usaha yang dapat bertahan dan menjadi pemulih perekonomian di tengah keterpurukan akibat krisis moneter pada berbagai sektor ekonomi. Pelaku UMKM dituntut untuk berpikir secara kreatif dan

inovatif dalam era globalisasi seperti saat ini, karena untuk menghadapi kondisi pasar yang dinamis. Persaingan yang semakin ketat dan kemajuan teknologi yang tidak dapat dihindari maka suatu produk akan tumbuh berkembang sampai pada suatu titik, dimana produk akan sulit dibedakan antara satu dengan yang lain. Untuk menghadapi kondisi tersebut pendekatan yang harus diambil perusahaan adalah melakukan pendekatan dengan pasar dan strategi perusahaan harus ditentukan dan disesuaikan dengan kondisi pasar supaya dapat bertahan dalam suatu persaingan dengan menggunakan orientasi strategi.

Perusahaan dituntut untuk mampu memilih dan menetapkan strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan dan keinginan pasar dengan fluktuasi permintaan yang tidak menentu dari konsumen sehingga perlu memahami kekuatan pasar yang ada dan terus mengikuti keinginan pasar dalam perkembangan sebuah produk dan dapat meningkatkan dalam keunggulan bersaing. Defin dan Atim (2011) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung orientasi kewirausahaan yang terdiri dari sikap inovatif, proaktif dan pengambilan risiko yang dimiliki pelaku usaha memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan keunggulan bersaing. Bentuk dari aplikasi atas sikap-sikap kewirausahaan dapat diindikasikan dengan orientasi kewirausahaan dengan indikasi kemampuan inovasi, proaktifitas, dan kemampuan mengambil resiko (Looy et al.,2003).

Voss dan Voss (2000) menemukan bahwa orientasi pelanggan memiliki dampak terhadap kinerja di dalam perusahaan karena kurangnya terobosan inovasi. Hult dan Ketchen (2001) menunjukkan bahwa sebagai komponen keunggulan

posisi, orientasi pasar mempengaruhi kinerja perusahaan, namun mereka mencatat bahwa nilai potensi orientasi pasar harus dipertimbangkan bersama dengan kemampuan perusahaan penting lainnya, seperti kewirausahaan dan pembelajaran organisasi. Matsuno dkk. (2002) juga menemukan bahwa kewirasusahaan dalam kombinasi dengan orientasi pasar dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Im and Workman (2004) menemukan bahwa orientasi pelanggan adalah motor penggerak produk baru sukses, meski efek negatifnya pada kebaruan produk baru sehingga merekomendasikan studi lebih lanjut untuk meneliti inovasi dan implikasi kinerjanya secara langsung dan bersama dengan aset tak berwujud lainnya, seperti kewirausahaan. 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. Selain itu Narver dan Slater (1995) menjelaskan bahwa perusahaan yang telah menjadikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi akan fokus pada kebutuhan pasar eksternal, keinginan dan permintaan pasar sebagai basis dalam penyusunan strategi bagi masing-masing unit bisnis dalam organisasi dan menentukan keberhasilan perusahaan. Memasarkan produk saat ini produsen tidak hanya berdasarkan pada kualitas produk saja, tetapi juga tergantung dari strategi yang diterapkan oleh perusahaan dan harus mempunyai sebuah produk yang selalu melakukan inovasi.

Inovasi adalah sebagai kombinasi baru dari faktor-faktor produksi yang dibuat oleh pengusaha dan pemikiran inovasi sebagai kekuatan pendorong yang penting (critical driving force) dalam pertumbuhan ekonomi, (Wawan Dewandto dkk, 2014). Kondisi pasar mengalami perubahan dinamika pemasaran berdampak pada perubahan selera dan preferensi pelanggan. Perubahan ini menuntut adanya inovasi yang dapat menyempurnakan dan pengembangan suatu produk dalam rangka mempertahankan kelangsungan hidup dan keuntungan perusahaan (Tjiptono dkk, 2008). Dua modal utama yang sangat penting untuk mendorong kemajuan inovasi adalah modal intelektual dan modal teknologi informasi yang harus dimanfaatkan secara integratif ke dalam proses bisnis. Modal intelektual serta manajemen pengetahuan sangat erat kaitannya dengan perkembangan teknologi informasi yang telah mendorong era globalisasi atau perdagangan bebas.

Teknologi informasi tersebut bisa dipandang sebagai alat atau media untuk memperoleh pengetahuan dan informasi serta sebagai alat dalam menjalankan proses bisnis itu sendiri untuk mendorong meningkatnya inovasi. Setelah kemajuan inovasi tersebut, maka adanya peningkatan kinerja perusahaan yang bisa dijadikan salah satu indikator daya saing dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Inovasi bisa bersifat incremental (kontinu) atau terobosan (terputus-putus). Terobosan Inovasi adalah teknologi baru, unik, atau mutakhir kemajuan dalam kategori produk yang secara signifikan berubah pola konsumsi pasar (Wind dan Mahajan, 1997).

Kinerja juga merupakan implementasi dan rencana yang telah disusun organisasi. Implementasi tersebut dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan tenaga kerja akan mempengaruhi perilakunya dalam menjalankan kinerja (Wibowo, 2010). Dapat diartikan dalam proses manajemen kinerja tersebut mencakup cara mengatur orang dan unsur-unsur didalamnya untuk mengetahui apa yang harus dicapai dan bagaimana mencapainya kompetensi yang dibutuhkan dalam persaingan untuk meningkatkan kemampuan tercapainya sasaran yang ditetapkan terutama industri yang memproduksi produk yang sejenis seperti yang terjadi pada industri batik.

Perusahaan-perusahaan yang terjadi dalam industri batik diantaranya adalah kenaikan tingkat persaingan industri, kenaikan harga bahan baku dan menurunnya eksport ke luar negeri. Tingkat persaingan yang terjadi semakin ketat di dalam industri batik 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. Perusahaan harus tetap berupaya untuk mempertahankan kelangsungan industri batik dengan melakukan inovasi dan membuat kekuatan pasar dalam mengembangkan industri batik. Berdasarkan latar belakang uraian diatas, peneliti termotivasi untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Orientasi Strategi dan Kekuatan Pasar terhadap Kinerja dengan Inovasi Produk sebagai Variable Intervening”**

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh orientasi strategi terhadap inovasi produk ?
2. Apakah terdapat pengaruh kekuatan pasar terhadap inovasi produk ?
3. Apakah terdapat pengaruh inovasi produk terhadap kinerja perusahaan ?
4. Apakah terdapat pengaruh orientasi strategi terhadap kinerja perusahaan ?
5. Apakah terdapat pengaruh orientasi strategi terhadap kinerja melalui inovasi produk sebagai variabel intervening ?

1.3 Tujuan Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh orientasi startegi terhadap inovasi produk.
2. Untuk mengatahui pengaruh kekuatan pasar terhadap inovasi produk.
3. Untuk mengetahui pengaruh inovasi produk terhadap kinerja perusahaan.
4. Untuk mengetahui pengaruh orientasi strategi terhadap kinerja perusahaan.
5. Untuk mengetahui pengaruh orientasi strategi terhadap kinerja melalui inovasi produk sebagai variabel intervening.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini dapat peneliti rangkuman ke dalam tiga bagian yaitu:

1. Manfaat Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan referensi dalam meningkatkan kualitas pelayanan dalam rangka memenuhi harapan konsumen

2. Manfaar Bagi Penulis

Merupakan kesempatan untuk menerapkan disiplin ilmu yang didapat selama dibangku kuliah menambah wawasan tentang masalah yang terjadi secara nyata di suatu lingkungan tertentu khususnya masalah yang mengenai kualitas layanan jasa

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini dapat menambah informasi untuk dijadikan bahan pertimbangan dan referensi untuk penelitian sejenis dimasa yang akan datang.

BAB II

KAJIAN DAN LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang telah melakukan penelitian yang berkaitan dengan orientasi strategi dan kekuatan pasar terhadap kinerja perusahaan industri batik dengan inovasi produk sebagai *variabel intervening* antara lain adalah:

Penelitian yang dilakukan oleh Nezal Aghajari (2014) berjudul “*Strategic orientation and dual innovative operation strategic*”. Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan mengenai orientasi strategi dan operasi strategi inovasi dapat disimpulkan beberapa ada yang positif kuat hubungan antara orientasi strategis perusahaan dan pilihannya untuk menekankan inovasi pada prioritas operasional saat ini dan juga pilihan untuk menekankan inovasi pada prioritas operasional terkait masa depan dan telah diketahui secara statistik bahwa ketidakpastian memoderasi hubungan antara dua jenis strategi operasi inovatif dan dua kinerja hasil. Selanjutnya menunjukkan bahwa ketidakpastian berfungsi sebagai moderator positif oleh memperkuat asosiasi ini. Selain itu analisis bobot regresi dalam model struktural penuh tanpa hambatan menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara pilihan perusahaan untuk menekankan inovasi di Indonesia prioritas dan operasional operasional terkait masa depan dan kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Noor Hazlina Ahmad(2012), mengambil judul “*The integrated effect of strategic orientations on product innovativeness : Moderating role of strategic flexibility*”. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan memahami hubungan antara inovasi produk, orientasi pasar, orientasi teknologi, dan fleksibilitas strategis. Disamping itu perilaku strategis perusahaan dalam hal orientasi pasar dan teknologi dapat saling berkontribusi terhadap produk inovasi perusahaan.. Dalam penelitian tersebut, penulisan menggunakan Menggambar ke dukungan literatur dengan model konseptual memegang inovasi produk sebagai variabel dependen, orientasi pelanggan, orientasi pesaing, orientasi teknologi sebagai variabel bebas dan fleksibilitas strategis sebagai memoderasi variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa studi ini menuntut uji empiris model yang diusulkan dengan menyimpulkan bahwa kunci pendekatan strategis menuju inovasi produk terletak pada pemahaman hubungan antara orientasi strategis perusahaan, fleksibilitas strategis dan tingkat inovasinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Kevin Zheng Zhou (2005) berjudul “*The Effects of strategic Orientations Technology and Market Based breakthrough innovations*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji model yang menghubungkan berbagai jenis orientasi strategis dan kekuatan pasar, melalui pembelajaran organisasi, untuk terobosan inovasi dan kinerja perusahaan. Hasilnya menunjukkan bahwa orientasi pasar memfasilitasi inovasi yang menggunakan teknologi canggih dan menawarkan keuntungan lebih besar kepada

pelanggan utama yaitu, teknologi berbasis inovasi, namun menghambat inovasi yang menargetkan segmen pasar yang sedang berkembang yaitu inovasi berbasis pasar.

Hasil penelitian ini memperhatikan bahwa ada implikasi signifikan bagi strategi perusahaan untuk memfasilitasi inovasi produk dan mencapai keunggulan kompetitif dan orientasi pasar memiliki nilai positif berdampak pada inovasi berbasis teknologi namun berdampak negatif inovasi berbasis pasar. Disamping itu kekuatan pasar menjadi kontributor penting untuk inovasi. Permintaan ketidakpastian positif mempengaruhi keduanya inovasi berbasis teknologi dan pasar.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Orientasi Strategi

Orientasi strategi sebagai pengembangan dari konsep orientasi pasar sebagai pusat informasi yang memberikan dasar bagi perusahaan untuk menyusun strategi yang lebih baik untuk menciptakan sikap perusahaan yang dapat menimbulkan nilai superior bagi konsumen. Para peneliti banyak yang telah mendefinisikan pengertian orientasi strategi yang berbeda-beda tetapi semua definisi orientasi strategi mempunyai tujuan akhir yang sama yaitu untuk meningkatkan kinerja atau mencapai kinerja yang unggul.

Menurut Zhou et al. (2005) Orientasi strategis adalah arah strategis perusahaan dalam menciptakan perilaku yang tepat sehingga mencapai kinerja superior. Orientasi pasar dan orientasi inovasi adalah dua orientasi strategi yang

paling penting bagi perusahaan untuk mencapai kinerja yang unggul dalam jangka panjang. Orientasi strategis merupakan orientasi yang terdiri dari empat dimensi yaitu orientasi pasar, orientasi belajar, orientasi kewirausahaan dan orientasi karyawan. Keempat dimensi orientasi strategi ini berpengaruh positif pada kinerja perusahaan Grinstein (2008). Sementara itu, Liu dan Revell (2009) mendefinisikan orientasi strategis adalah merupakan konsep yang banyak digunakan dalam bidang penelitian manajemen strategis, kewirausahaan dan marketing. Sebuah orientasi strategis perusahaan mencerminkan arah strategis yang diimplementasikan oleh perusahaan untuk menciptakan perilaku tepat untuk kinerja yang unggul terus-menerus dalam bisnis.

Orientasi strategi dijelaskan Grawe (2009), meliputi orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, orientasi pelanggan, orientasi biaya, orientasi inovasi, orientasi pesaing, orientasi pembelajaran, orientasi karyawan dan orientasi interaksi. Orientasi strategis merupakan sumber daya organisasi yang dapat meningkatkan keberhasilan UKM dan sebagai kemampuan dinamis yang merupakan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan dan membangun kompetensi internal dan eksternal. Peningkatan sumber daya organisasi melalui pengintegrasian dan membangun kompetensi internal dan eksternal maka keberhasilan UKM dapat ditingkatkan (Chauhan, 2011)

Narver dan Slater (1994) menegaskan bahwa orientasi strategi merupakan bagian dari *Market Intelligence* dimana didalamnya mengandung pemahaman akan kebutuhan dan harapan konsumen pada saat ini atau dimasa yang akan datang.

Lebih lanjut Narver dan Slater (1995) menyebut orientasi strategi merupakan sebuah *market driven* yang sangat efektif dan efisien dalam merespon apa yang menjadi keinginan konsumen, kemudian dari kondisi tersebut orientasi strategi tumbuh menjadi suatu kunci pencapaian keunggulan kompetitive yang dibangun melalui inovasi produk.

Narver dan Slater (1995) menyebut orientasi strategi merupakan sebuah budaya suatu perusahaan yang sangat efektif dan efisien dalam menciptakan sikap perusahaan yang dapat menimbulkan nilai superior bagi konsumen. Dari definisi tersebut ada dua hal penting dalam melihat dimensi market orientasi yaitu customer orientasi dan competitor orientation. Menurut Narver dan Slater (1990) dalam Gatignon dan Xuereb (1997) terdapat empat dimensi dalam orientasi strategi yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antara fungsi dan orientasi teknologi.

Hasil riset Gatignon dan Xuereb (1997), pada pemahaman konseptual dan permodelan orientasi strategi dari perusahaan (konsumen, kompetitif dan teknologi) yang lebih sesuai, orientasi strategi seperti itu dalam konteks pengembangan inovasi produk memberikan bukti untuk praktik-praktik terbaik sebagai berikut:

- 1) Sebuah perusahaan yang ingin mengembangkan satu pemimpin inovasi untuk persaingan harus memiliki orientasi teknologi yang kuat;
- 2) Sebuah orientasi yang kompetitif dalam pertumbuhan pasar yang tinggi adalah berguna karena mampu untuk mengembangkan inovasi-inovasi dengan biaya rendah, sebagai elemen penting dari kesuksesan;

- 3) Perusahaan-perusahaan seharusnya menjadi konsumen, orientasi ini mengarahkan produk-produk yang lebih baik, dan perusahaan itu akan mampu untuk memasarkan inovasi yang lebih baik sehingga meraih tingkat yang tinggi dari kinerja; dan
- 4) Orientasi strategi yang kompetitif berguna untuk memasarkan inovasi-inovasi ketika permintaan tidak begitu menentu. Pengukuran orientasi strategi yang tepat akan mendatangkan keuntungan bagi perusahaan dan dimungkinkan mempermudah perusahaan dalam mencapai apa yang disebut keunggulan bersaing (Gray,dkk.,1998)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur orientasi strategi adalah orientasi pasar, orientasi teknologi dan orientasi kewirausahaan. Orientasi pasar adalah suatu proses dan aktivitas yang berhubungan dengan penciptaan dan pemuasan pelanggan dengan cara terus menilai kebutuhan dan keinginan dan pemuasan pelanggan dengan cara terus menerus menilaki kebutuhan dan keinginan pelanggan dan akan membawa dampak pada peningkatan kinerja bagi perusahaan. Orientasi teknologi adalah fasilitator dalam mengembangkan suatu produk dan membantu memenuhi salah satu faktor yang mempengaruhi kesuksesan inovasi produk sehingga produk akan lebih inovatif. Orientasi kewirausahaan merupakan karakteristik pada level perusahaan karena mencerminkan perilaku perusahaan.

2.2.1.1 Orientasi Pasar

Grinstein (2008) memandang orientasi pasar (*market orientation*) sebagai salah satu elemen perusahaan – budaya dan perilaku – yang mengimplementasikan orientasi konsumen. Grinstein (2008) mengutip definisi *market orientation* (MO) oleh Narver dan Slater (1990) yang mendefinisikan MO sebagai: “*organizational culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and thus, continues superior performance for the business*”. Oleh karena itu perilaku market-oriented perusahaan memiliki tiga komponen, yaitu orientasi konsumen, orientasi pesaing, dan orientasi koordinasi interfunksional dan komponen-komponen ini harus didukung oleh budaya yang relevan.

Shin (2012) menjelaskan bahwa orientasi pasar menekankan atau memfokuskan pada memahami target konsumen dalam menyampaikan atau mengirimkan nilai superior kepada konsumennya. Perusahaan yang berorientasi konsumen menunjukkan suatu pengaturan berkelanjutan dan proaktif terhadap mengidentifikasi dan sesuai dengan kebutuhan konsumennya. Dengan nilai orientasi konsumen, perusahaan unggul dalam merawat ikatan dengan konsumen dan memperoleh sikap setuju, menghubungkan kepuasan konsumen sebaik hasil positif dari keuangan perusahaan.

Kotler dan Gary Armstrong (2012) menyatakan meskipun suatu perusahaan adalah *market leader*, *challenger*, atau *follower*, perusahaan harus mengawasi pesaingnya secara dekat dan menemukan strategi pemasaran kompetitif yang paling

efektif. Dan perusahaan juga harus secara terus-menerus mengadaptasikan strategi untuk lingkungan kompetitif yang cepat berubah. Perusahaan yang berorientasi pasar atau *market-centered company* merupakan suatu perusahaan yang memberikan perhatian seimbang baik untuk konsumen dan pesaing dalam mendesain strategi pemasarannya. Perusahaan berorientasi pesaing atau *competitor-centered company* merupakan perusahaan yang menghabiskan waktunya untuk menganalisa pergerakan atau tindakan pesaing dan *market share* dan mencoba untuk menemukan strategi yang tepat untuk mengantisipasi atau mengalahkan pesaing. Perusahaan yang berorientasi konsumen atau *customer-centered company* lebih fokus pada perkembangan konsumen dalam mendesain strategi perusahaan dan memberikan *superior value* kepada target konsumennya.

Orientasi pasar merupakan sesuatu yang penting bagi perusahaan sejalan dengan meningkatnya persaingan global dan perubahan dalam kebutuhan pelanggan dimana perusahaan menyadari bahwa 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 menciptakan 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.

Perusahaan menerapkan orientasi pasar memiliki kelebihan dalam hal pengetahuan pelanggan dan kelebihan ini dapat dijadikan sebagai sumber untuk menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Shin, (2012) juga menyatakan bahwa budaya perusahaan yang menekankan pada pentingnya perusahaan untuk memperhatikan pasar (berorientasi pasar) akan mengarah pada penguatan keunggulan bersaing perusahaan tersebut, ada 3 komponen orientasi pasar yaitu :

- 1) Orientasi Pelanggan,
- 2) Orientasi Pesaing,
- 3) Koordinasi Interfungsional.

Wahyono (2002) menyatakan bahwa orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan *superior value* bagi pembeli dan *superior performance* bagi perusahaan. Kemampuan menerapkan kedua orientasi ini, apalagi digabung dengan orientasi ketiga yaitu koordinasi antar fungsi dalam perusahaan akan meningkatkan daya tahan perusahaan terhadap pesaing sekaligus meningkatkan kepuasan pelanggan. Pentingnya orientasi pasar juga dibahas oleh Tatik Suryani dalam Ventura (2001), orientasi pasar merupakan sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan di tengah persaingan yang semakin kompetitif telah terbukti nyata.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar akan mendatangkan manfaat baik dari sisi keuangan, pelanggan, karyawan, dan keinovasian perusahaan. Oleh karena itu mau tidak mau perusahaan perlu memperhatikan masalah tersebut tidak hanya sebagai slogan bahwa perusahaan memperhatikan pasar tetapi mengembangkan orientasi pasar sebagai budaya perusahaan. Efisiensi produksi dipandang sebagai kunci utama untuk mencapai keberhasilan suatu bisnis, tetapi peneliti mulai menyadari bahwa pemasar harus memberikan perhatian lebih pada kebutuhan dan keinginan konsumen dan orientasi pasar dapat diterapkan pada *trade-off* antara fokus pasar yang sempit dan yang luas, orientasi pasar dapat dibedakan dalam arti eksploitasi dan eksplorasi. Perspektif sumber daya pada orientasi pasar telah berkembang lebih lanjut dan orientasi pasar sebagai sumber daya untuk mengeksploitasi sumber daya internal yang efisien. Perkembangan sumber daya mengarah pada inovasi dan profitabilitas (Beatrix dan Morgan, 2009).

Tiga pendekatan yang berbeda diamati dalam literatur orientasi pasar. Dalam pendekatan pertama menyatakan bahwa seiring dengan fakta bahwa tidak ada definisi eksplisit dan jelas mengenai konsep orientasi pasar, tidak ada perhatian ditunjukkan dalam penilaian konsep dan tidak ada teori yang didasarkan pada dasar empiris. Pada pendekatan kedua berpendapat bahwa ada korelasi positif antara orientasi pasar dan profitabilitas operasional memperlihatkan dampak orientasi pasar pada output perusahaan. Dalam pendekatan ketiga, ditinjau dari aspek manajerial melalui pendekatan berbasis sistem. Tiga dimensi dasar konsep orientasi

pasar: 1) Generasi intelijen, 2) Penyebaran intelijen dan 3) Respon. Disisi lain sub-dimensi orientasi pasar diidentifikasi sebagai orientasi pelanggan, orientasi pesaing (Narver dan Slater, 2004).

1) Orientasi Pelanggan

Orientasi pelanggan oleh para peneliti ditempatkan sebagai prioritas tertinggi dalam hal memberikan nilai-nilai superior pada pelanggan. Deshpande, Farley, dan Webster (2002) menganggap orientasi pelanggan merupakan hal yang paling fundamental dari budaya perusahaan. Orientasi pelanggan merupakan pemahaman yang cukup terhadap para pembeli sasaran agar mampu menciptakan nilai yang lebih superior secara kontinyu dan menciptakan penampilan yang lebih superior bagi perusahaan (Slater dan Narver, (1990). Dengan demikian orientasi pelanggan mengharuskan seorang penjual agar memahami mata rantai nilai keseluruhan seorang pembeli (Day dan Wensley, 1988).

Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa 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. 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 akan memahami siapa saja pelanggan potensialnya, baik pada saat ini maupun pada masa yang akan datang dan apa yang diinginkan konsumen untuk sekarang dan masa mendatang.

Orientasi pelanggan adalah merupakan dimensi dari orientasi pasar yang paling utama. Mavondo, et al., (2005) dalam penelitiannya menjelaskan untuk meningkatkan orientasi pelanggan dengan cara meningkatkan indikator dari orientasi pelanggan. Indikator orientasi pelanggan yaitu:

- a) Komitmen dari semua pengelola terhadap usaha untuk memuaskan pelanggan.
- b) Mungumpulkan informasi kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk dapat dipenuhi perusahaan.
- c) Berusaha menentukan cara memuaskan pelanggan,
- d) Berusaha untuk mengetahui keluhan pelanggan dan mencari penyebabnya serta berusaha untuk memperbaiki yang menyebabkan keluhan pelanggan,
- e) Berusaha selalu memberikan perhatian khusus kepada setiap Pelanggan.

Penelitian tentang meningkatkan orientasi pelanggan dikaitkan dengan toko, produk dan merek dilakukan juga oleh Ellen, (2011), hasil penelitiannya menjelaskan kesukaan pelanggan pada toko, harga, iklan, karakteristik sosio

demografis rumah tangga dan segmen daerah sangat terkait dengan tingkat pembelian daging. Nilai tambah kesukaan produk daging bervariasi di seluruh jenis daging. Peluang pemasaran yang ada untuk produsen dan prosesor meningkatkan nilai dari total penjualan untuk produk tertentu. Jadi untuk meningkatkan orientasi pelanggan dapat dengan menyediakan toko, merk dan produk yang sesuai dengan kondisi pelanggan. Kecanggihan belanja adalah penentu utama kepuasan pelanggan dengan pengalaman pembelian pelanggan.

Melalui orientasi pelanggan, perusahaan memiliki peluang untuk membentuk persepsi pelanggan atas nilai-nilai yang dibangunnya dan nilai-nilai yang dirasakan itu dan pada gilirannya akan menghasilkan kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*). Kemampuan penjual dalam memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan akan membantu memahami siapa pelanggan potensial untuk saat ini dan yang akan datang, apa yang konsumen inginkan dan apa yang mungkin konsumen inginkan di masa yang akan datang, apa yang konsumen rasakan saat ini dan apa yang mungkin akan konsumen rasakan di masa yang akan datang sebagai pemuas yang relevan dari keinginan-keinginan pelanggan (Slater dan Narver, 1990). Ferdinand, (2002) menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction Orientation*) umumnya menunjukkan sebuah perilaku yang lebih responsif, misalnya melalui kebijakanurna jual serta kecepatan dalam memberi tanggapan terhadap keluhan-keluhan pelanggan.

2) Orientasi Pesaing

Orientasi pesaing dalam sebuah perusahaan Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa orientasi pesaing pada perusahaan memahami kekuatan jangka pendek, kelemahan, kemampuan jangka panjang dan strategi dari para pesaing potensialnya. Pemahaman ini termasuk apakah pesaing menggunakan teknologi baru guna mempertahankan pelanggan yang ada. Perusahaan yang berorientasi pesaing sering dilihat sebagai perusahaan yang mempunyai strategi dan memahami, bagaimana cara memperoleh dan membagikan informasi mengenai pesaing, bagaimana merespon tindakan pesaing dan juga bagaimana manajemen puncak menanggapi strategi pesaing (Jaworski dan Kohli, 1993)

Orientasi pasar pesaing berarti pemahaman yang dimiliki penjual dalam memahami kekuatan-kekuatan jangka pendek, kelemahan-kelemahan, kapabilitas-kapabilitas dan strategi-strategi jangka panjang baik dari pesaing utamanya saat ini maupun pesaing-pesaing potensial utama (Day dan Wensley). Oleh karena itu tenaga penjualan harus berupaya untuk mengumpulkan informasi mengenai pesaing dan membagi informasi itu pada fungsi-fungsi lain dalam perusahaan dan mendiskusikan dengan pimpinan perusahaan bagaimana kekuatan pesaing dan membagi informasi itu pada fungsi-fungsi lain dalam perusahaan dan mendiskusikan dengan pimpinan perusahaan bagaimana kekuatan pesaing dan strategi yang dapat dikembangkan.

Orientasi pesaing fokus dalam memahami kekuatan dan kelemahan dari pesaing yang ada dan potensial, seperti memonitor perilaku pesaing untuk berubah menjadi ide atau usulan yang lebih baik untuk menyesuaikan dengan kebutuhan

konsumen. Dengan pemahaman mendalam tentang pesaing, perusahaan dapat memperoleh posisinya dipasar, menentukan strategi yang dibutuhkan, merespon dengan cepat tindakan pesaing, dan juga membuat modifikasi strategi pemasaran untuk jangka panjang. Orientasi pelanggan sering kurang mampu untuk dijadikan strategi memenangkan persaingan bisnis, sebab perusahaan cenderung hanya bersifat reaktif terhadap permasalahan bisnis yang muncul dan tidak mengembangkan sikap proaktif dalam mengungguli pesaing bisnisnya (Wahyono, 2002). Untuk itu perlu keseimbangan dalam menjalankan kedua orientasi ini agar di satu sisi mampu memenangkan persaingan dan disisi lain tetap dapat memuaskan keinginan pelanggan. Bila perusahaan hanya menekankan pada satu faktor saja secara ekstra dari pada faktor lain yaitu pada persaingan, maka tindakan ini dapat mengarah pada pengabdian kepentingan-kepentingan pelanggan.

Berhubungan dengan hal ini maka Day dan Wensley dalam Wahyono (2002) mengajukan suatu campuran yang seimbang antara orientasi pelanggan dengan orientasi pesaing sebagai suatu syarat dalam mempertahankan keunggulan bersaing. Untuk meningkatkan orientasi pesaing harus diketahui dulu indikatornya dan berusaha meningkatkannya. Indikator orientasi pesaing dijelaskan oleh (Kirca, et al., 2005) yaitu:

- a) Mengadakan diskusi tentang informasi pesaing yang diikuti oleh semua yang terkait dengan pengelolaan usaha.
- b) Berusaha mencari informasi keunggulan pesaing dan berusaha untuk menerapkan yang terbaik yang sudah dilakukan pesaing.

- c) Mendiskusikan strategi pesaing sehingga dapat dibandingkan dengan strategi perusahaan.
- d) Merespon tindakan pesaing sehingga dapat menentukan hal-hal yang harus dilakukan.
- e) Mengungguli pesaing dalam segala hal seperti produk, proses dan pelayanan.

Perusahaan yang berorientasi pada pesaing harus memperhitungkan perilaku pesaing. Pesaing selalu memperhatikan strategi yang dilakukan perusahaan dan sebaliknya perusahaan selalu memperhatikan pesaing. Strategi pesaing sebagian digunakan perusahaan dan strategi perusahaan juga ditiru pesaing. Model penetapan harga barang setengah jadi dari produsen negara-negara berkembang tergantung pada cara mengantisipasi dan merespon pesaing. Model ini mampu menghasilkan pola-pola harga empiris (Neumaierová & Neumaier, 2008; Neiman, 2011).

Perusahaan yang berorientasi pesaing sering dilihat sebagai perusahaan yang mempunyai strategi tentang 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 berusaha untuk mengumpulkan informasi mengenai pesaing dan membagi 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).

3) Koordinasi Interfungsional

Dengan adanya pendapat Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa koordinasi interfungsional merupakan kegunaan dari sumber daya perusahaan yang terkoordinasi dalam menciptakan nilai unggul bagi pelanggan yang ditargetkan. Koordinasi interungsional menunjuk pada aspek khusus dari struktur organisasi yang mempermudah komunikasi antar fungsi organisasi yang berbeda. Koordinasi interfungsional didasarkan pada informasi pelanggan dan pesaing serta terdiri dari upaya penyelarasan bisnis, secara tipikal melibatkan lebih dari departemen untuk menciptakan nilai unggul bagi pelanggan.

Koordinasi interfungsional dapat mempertinggi komunikasi dan pertukaran antara semua fungsi organisasi yang memperhatikan pelanggan dan pesaing, serta untuk menginformasikan trend pasar yang terkini. Hal ini dapat membantu perkembangan baik kepercayaan maupun kemandirian diantara unit fungsional yang terpisah, yang pada akhirnya dapat menimbulkan lingkungan perusahaan yang lebih mau menerima suatu produk yang benar-benar baru didasarkan dari kebutuhan pelanggan.

Koordinasi antar fungsi ini menjadi sangat penting bagi kelangsungan perusahaan yang ingin memberikan kepuasan pada pelanggan sekaligus memenangkan persaingan dengan cara mengoptimalkan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan dengan cermat. Langkah ini sekaligus merupakan kemampuan

perusahaan dalam menangkap umpan balik dari pelanggan, merespon dan memberikan pelayanan yang lebih prima di kemudian hari. Keterbukaan dan komunikasi antar fungsi perlu dalam usaha memberikan tanggapan kepada pelanggan. Permasalahan yang muncul dari satu fungsi dapat dibantu dengan analisis dan pemecahannya dari fungsi-fungsi lain secara professional dan konseptual. Demikian pula terhadap masalah-masalah yang tidak dapat dipecahkan pada salah satu bagian dapat didiskusikan dan diambil langkah-langkah penyelesaian melalui koordinasi antar fungsi yang ada dalam perusahaan.

Langkah ini perlu dibiasakan dalam budaya perusahaan agar karyawan tidak menutup diri serta tidak berani mengambil inisiatif dan takut mengambil resiko (Han, 1998). Koordinasi antar fungsi yang efektif diharapkan mampu menggerakkan partisipasi secara aktif masing-masing bidang untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Untuk itu diperlukan dukungan yang efektif dan kepemimpinan yang handal dalam mengkoordinasikan antar fungsi, dukungan dan partisipasi antar bidang fungsional dan sikap interdependensi (ketergantungan) antar fungsi. Hal ini diarahkan agar masing-masing bidang fungsional mampu mengenali kelebihan-kelebihannya dan dapat bekerjasama dengan bidang lainnya secara efektif.

Pasar adalah kunci dari kelangsungan hidup suatu perusahaan, maka dalam rangka mempertahankan tingkat pertumbuhan perusahaan di tengah persaingan yang semakin kompleks, pasar harus dikelola dengan upaya-upaya yang sistematis, dengan cara menggali informasi dan mengenali kebutuhan pelanggan sehingga

produk dan jasa yang ditawarkan memberikan kepuasan bagi pelanggan. Disamping itu pasar harus didekati dengan cara menggali informasi mengenai karakteristik dan latar belakang pelanggan sehingga antisipasi terhadap pasar dapat dilakukan secara proporsional. Berdasarkan hal tersebut, orientasi pasar dipandang sebagai sebuah budaya perusahaan yang berdimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi.

2.1.2 Orientasi Teknologi

Berkaitan dengan intensitas pesaing yang semakin dinamis sebagai gambaran untuk perubahan lingkungan yang terjadi saat ini, dimana perubahan tersebut harus disikapi dengan cerdas dan berpedoman pada langkah-langkah strategis, sehingga perusahaan manapun di dunia ini dapat bertahan dengan adanya sikap dan langkah strategis tersebut secara nyata ditunjukkan untuk mencapai keunggulan bersaing. Adanya keberadaan teknologi merupakan bagian dan sumber terpenting dalam mencapai sebuah keunggulan bersaing. Pernyataan tersebut yang diungkap oleh (Clemos dan Row,1991) bahwa teknologi informasi sangat berperan dan berdampak pada strategi bisnis lebih jauh efek dari teknologi informasi adalah mendukung keunggulan bersaing melalui inovasi yang dilakukan oleh perusahaan secara terus menerus.

Teknologi dapat diartikan sebagai sistem informasi yang bernilai dan sangat dibutuhkan perusahaan terkait informasi yang dapat menghasilkan mengenai produk atau jasa. Oleh karena itu teknologi merupakan asset penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Teknologi informasi terlihat jelas pada peranan dan

dampaknya untuk menciptakan produk baik barang maupun jasa (Capon dan Glaser,1987) keterkaitan teknologi orientasi bahwa teknologi informasi dan inovasi juga menyatakan perusahaan dapat menggunakan pengetahuan secara teknis dalam memberikan solusi dan memenuhi kebutuhan baru bagi pasar (Devlin, 1995).

Teknologi dan inovasi dalam perusahaan adalah perubahan baru baik dalam produk (barang dan jasa) atau proses (Dowling dan Mcgee,1994). Pengertian teknologi orientasi secara umum merupakan fasilitator dalam mengembangkan suatu produk dan membantu memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar, karena teknologi digunakan untuk informasi pemasaran yang dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kesuksesan inovasi produk. Dengan menggunakan teknologi yang canggih, maka perusahaan dapat menciptakan produknya menjadi lebih baik atau lebih inovatif (Li dan Calantone, 1998).

Pendapat Gatignon dan Xuereb (1997); Workman (1993), juga mengatakan bahwa perusahaan yang selalu mempunyai ide-ide yang inovatif menggunakan teknologi dapat didefinisikan sebagai sebuah perusahaan yang memiliki kemampuan dan akan mendapat sebuah dukungan teknologi informasi pemasaran yang besar dalam menggunakan teknologi tersebut pada pengembangan inovasi produk dan inovatif. Orientasi pada teknologi juga berarti bahwa perusahaan dapat menggunakan pengetahuan secara teknis dalam memberikan solusi dan memenuhi kebutuhan baru bagi pasar. Orientasi teknologi mengacu pada kecepatan pengembangan teknologi dalam pasar produk. Menurut riset Wilson dan Vlosky, (1998); Vlosky,dkk, (1997), mempertegas bahwa keberadaan teknologi informasi

berdampak pada aktivitas internal perusahaan dan merupakan sumber dari keunggulan bersaing.

Orientasi teknologi dipandang sebagai sebuah instrumen strategi, kebijakan pengembangan produk dengan berorientasi teknologi dapat digunakan untuk manajemen persaingan, dengan asumsi bahwa semakin tinggi teknologi yang digunakan akan semakin inovatif produk yang dihasilkan. Indikator dari orientasi teknologi antara lain

- 1) Penggunaan Teknologi Maju,
- 2) Kecepatan pada Teknologi, dan
- 3) Pengembangan Teknologi Baru.

Inovasi teknologi menjadi semakin meningkat kompleksitas, biaya, dan risikonya sebagai timbal balik dari perubahan proses bisnis, tekanan persaingan yang tinggi, dan perubahan drastis dan cepat dari teknologi itu sendiri. Teknologi adalah sumber daya penting dan merupakan sub sistem dari organisasi. Dengan demikian, teknologi memiliki implikasi kritis terhadap daya saing dan keuntungan jangka panjang. Untuk tetap bertahan dan unggul dalam persaingan pasar, perusahaan perlu memberikan perhatian dan mampu memperoleh keunggulan dari peluang teknologis untuk mendukung strategi bisnis serta meningkatkan operasi dan layanannya. Dalam hal ini, keberhasilan organisasi atau perusahaan sebagian ditentukan oleh daya tanggap dan adaptasi terhadap inovasi teknologi (Higa dkk, 1997).

Salah satu jenis teknologi yang sangat berkembang pesat dan menjadi faktor pendorong era globalisasi dan perdagangan bebas adalah teknologi informasi dan komunikasi. Perbedaan atau kesenjangan penggunaan teknologi di antara berbagai negara, tentunya menimbulkan dugaan bahwa tingkat penggunaan teknologi mungkin menjadi salah satu faktor berpengaruh yang relatif signifikan terhadap perbedaan pertumbuhan ekonomi di antara negara-negara. OECD mendefinisikan teknologi Informasi dan komunikasi, sebagai rangkaian kegiatan yang difasilitasi peralatan elektronik yang mencakup pengolahan, transmisi, dan penyajian informasi. Teknologi merupakan konvergensi dari tiga wilayah yaitu teknologi informasi, data dan informasi, serta masalah-masalah sosioekonominya. Teknologi sendiri pada dasarnya digunakan oleh individu yang sebagian besar menjadi karyawan sebuah perusahaan. Jadi tingkat penggunaan di setiap negara sangat ditentukan oleh intensitas penggunaan teknologi tersebut oleh karyawan dan muara akhirnya adalah dampaknya terhadap kinerja perusahaan.

Brynjolfsson dan Hitt (2000) menjelaskan bahwa pada awal tahun 1990-an, para analis perusahaan sudah mulai menemukan bukti bahwa komputer memiliki pengaruh yang mendasar terhadap tingkat produktifitas perusahaan. Hal tersebut sesuai juga dengan hasil penelitian Li and Shao (2000) yang menyatakan bahwa teknologi informasi mempunyai pengaruh positif terhadap efisiensi perusahaan yaitu dalam proses produksinya. Sedangkan Stolarick (1997) menunjukkan hasil penelitiannya bahwa terdapat hubungan positif antara produktifitas dengan pembelian teknologi informasi.

Berbagai penelitian banyak dilakukan untuk melihat pengaruh teknologi informasi terhadap perubahan organisasi. Menurut Chen dan Zhu (2004), anggaran teknologi informasi tidak secara efisien dimanfaatkan; masih diperlukan analisis lebih lanjut terhadap tipe informasi teknologi, praktek manajemen, dan variabel lainnya untuk menjelaskan perbedaan kinerja. Hasil penelitian Jones dan Kochtanek (2004) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi mendorong peningkatan berbagai ukuran perbaikan kinerja, termasuk efisiensi waktu dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Sedangkan Gera dan Gu (2004) menyimpulkan berdasarkan hasil analisis regresi bahwa praktek-praktek inovasi organisasi bersama dengan teknologi berhubungan erat dengan kinerja perusahaan yaitu melalui perbaikan produktifitas dan laju inovasi.

Kumar, Jones, Venkatesan dan Leone (2011) menjelaskan bahwa lingkungan persaingan bisnis meliputi intensitas persaingan, turbulensi pasar dan teknologi akan menentukan kinerja UKM dalam jangka waktu panjang. Oleh karena itu, UKM yang dapat bertahan dalam lingkungan bisnis yang turbulensi membutuhkan kemampuan untuk menyesuaikan dengan dinamika pasar dan perubahan teknologi yang berkembang sangat cepat. Disamping itu, turbulensi pasar dan teknologi juga memberikan tekanan kuat pada kinerja UKM (Zhu dan Matsuno, 2016). Hasil penelitian pendahuluan menunjukkan bahwa sebagian besar produk UKM sektor industri mengandalkan teknologi sederhana dan padat karya tetapi saat ini telah banyak yang menggunakan teknologi yang berbasis tingkat

tinggi untuk menghasilkan produk bermutu melalui alat-alat yang canggih yang diaplikasikan melalui monitor dengan metode modern

2.1.3 Orientasi Kewirausahaan

Menurut Ginsberg (2011), pengertian orientasi kewirausahaan sebagai kecenderungan individu untuk melakukan inovasi, proaktif, dan mau mengambil risiko untuk memulai mengelola usaha. Kasali (2010) mengatakan bahwa inovasi adalah kemampuan untuk melihat segala sesuatu dengan cara yang baru dan kadang di luar kebiasaan (*out of the box thinking*). Dengan tindakan proaktif dalam mencari kesempatan baru yang mungkin berhubungan ataupun tidak berhubungan dengan lini operasi saat ini. Keberanian mengambil risiko adalah tingkat kesediaan manajer untuk berkomitmen terhadap sumber daya yang berisiko dan jumlahnya sangat besar.

Perkembangan dalam bidang manajemen strategi mengalami pergeseran pada proses kewirausahaan yang mana metode, praktik, dan gaya pengambilan keputusan manajer menggunakan tindakan kewirausahaan (Lumpkin dan Dess, 1996). Sebelumnya Stevenso dan Jarillo (1990) menganalogikan bahwa studi orientasi kewirausahaan merupakan konsep manajemen kewirausahaan, merefleksikan proses, metode dan gaya organisasional bertindak secara kewirausahaan. Orientasi kewirausahaan merupakan karakteristik pada level perusahaan karena mencerminkan perilaku perusahaan (Covin dan Slevin, 1989; Miller, 1983) Lebih khusus Miller (1983) memperkenalkan dimensi spesifik dari orientasi kewirausahaan atas tiga dimensi yaitu, keinovasian (*innovativeness*),

keproaktifan (*proactiveness*), dan keberanian mengambil resiko (*risk taking*). Berikut ini indikator orientasi kewirausahaan menurut Weerawerdeena (2003) yaitu:

1. Keinovatifan (*innovativeness*)

Keinovatifan adalah kecenderungan untuk terlibat dalam kreativitas dan eksperimen melalui pengenalan produk atau jasa baru serta kepemimpinan teknologi melalui riset dan pengembangan dalam proses-proses baru (Cynthia dan Hendra, 2014). Jadi *innovativeness* merupakan kemauan dasar untuk meninggalkan teknologi atau praktik-praktik yang lama dan sudah ada untuk mencari hal-hal baru untuk menuju ke arah yang lebih baik (M. Wandra Utama, 2009).

2. Keproaktifan (*proactiveness*)

Sikap proaktif mengacu pada perspektif *forward looking* yaitu merupakan cara pandang ke depan dalam pengambilan inisiatif dengan mengantisipasi dan mengejar peluang baru dan berpartisipasi dalam pasar yang muncul (Lumpkin dan Dess, 1996). Proaktif adalah penting karena menyiratkan pendirian untuk melihat kedepan (*forward looking*) yang disertai dengan aktivitas yang inovatif atau spekulasi baru dan lawan konseptual proaktif adalah kepasifan atau ketidakmampuan meraih kesempatan, Perminas Pangeran (2012).

3. Pengambilan resiko (*risk taking*)

Pengambilan resiko adalah pengambilan tindakan tegas dengan mengeksplorasi hal yang tidak diketahui, meminjam dalam jumlah besar, dan atau

mengalokasi sumber daya yang signifikan untuk usaha di lingkungan yang tidak pasti (Cynthia dan Hendra, 2014).

McGrath dan MacMillan (2000) menyatakan perlunya pola pikir kewirausahaan (*enterepreneurial mindset*) untuk menemukan peluang baru untuk meremajakan bisnis yang sudah eksis pada saat ini. Pola pikir kewirausahaan ini yang melekat kuat pada UKM. Kecenderungan sangat kreatif untuk UKM mencari peluang pasar yang ada sehingga dapat terus bertahan dalam berbagai kondisi. Keunggulan ini tidak dimiliki oleh perusahaan besar. Hal ini diperkuat dengan temuan Salter dan Narver (2000) bahwa orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh pada kinerja perusahaan besar.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa UKM yang mampu bertahan dalam persaingan bisnis apabila memiliki perilaku kewirausahaan seperti keproaktifan atau mampu dengan cepat merespon ancaman dan memanfaatkan peluang pasar yang tersedia dan berani mengambil resiko atas peluang bisnis. Terakhir terus menerus untuk melakukan inovasi atas produk dan jasa yang diberikan bagi pelanggannya. Oleh karena itu, perilaku kewirausahaan (keproaktifan, keberanian berisiko, dan keinovasian) inilah yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan persaingan bisnis menjadi salah satu factor yang menentukan keberhasilan kinerja UKM dalam jangka panjang. Ketika lingkungan persaingan bisnis sulit untuk diprediksi atau penuh ketidakpastian maka kinerja UKM akan ditentukan oleh seberapa mampu pemilik UKM menyikapi perubahan lingkungan tersebut.

Narver dan Slater dalam Tutar dkk (2015) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai kecenderungan atau pemahaman perlunya menjadi proaktif terhadap peluang pasar dan dinamisme pasar, toleran terhadap risiko, dan fleksibel terhadap perubahan. Orientasi kewirausahaan didefinisikan sebagai penggambaran bagaimana *new entry* dilakukan oleh perusahaan atau dengan kata lain orientasi kewirausahaan digambarkan oleh proses, praktek, dan aktivitas pembuatan keputusan yang mendorong *new entry* (Lumpkin dan Dess, 2014).

Sikap-sikap kewirausahaan dapat diindikasikan dengan orientasi kewirausahaan dengan indikasi inovatif, proaktif, dan kemampuan mengambil resiko (Supranoto, 2009). Orientasi kewirausahaan akan meningkatkan cara berfikir dan bertindak secara proaktif. Kemampuan pemilik UMKM akan sangat mempengaruhi keberlangsungan usaha. Pemilik akan cenderung memperhatikan perubahan pasar, kebutuhan pasar, serta kemungkinan perancangan produk baru melalui inovasi untuk mengimbangi perubahan keinginan dan kebutuhan konsumen sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Messeghem (2003) menyebut orientasi kewirausahaan merupakan kemampuan perusahaan dalam melihat peluang usaha baru. Dalam hal ini, Messeghem menyebut lima indikator dalam orientasi kewirausahaan yakni :

- 1) Standarisasi, formalisasi,
- 2) Spesialisasi,
- 3) Sistem perencanaan,
- 4) Pengendalian,
- 5) Sistem informasi eksternal.

Semakin tinggi indikator tersebut menunjukkan semakin kuat orientasi wirausaha pimpinan suatu perusahaan. Timmons dan Spinelli (2007) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai berikut: “*entrepreneurial orientation refers to the set of personal psychological traits, values, attributes, and attitudes strongly associated with a motivation to engage in entrepreneurial activities.*” Pernyataan ini menjelaskan orientasi kewirausahaan sebagai suatu perangkat yang meliputi sifat psikologis seseorang, nilai, atribut dan sikap yang terkait dengan motivasi untuk terlibat dalam suatu kegiatan kewirausahaan.

Morris dan Paul (2007) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai kecenderungan manajemen puncak untuk mengambil risiko yang telah diperhitungkan, inovatif, dan untuk menunjukkan proaktif. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan orientasi kewirausahaan adalah suatu sikap individu yang inovatif, proaktif, dan berani dalam mengambil risiko dalam mengelola usahanya.

2.1.4 Kekuatan Pasar

Menurut para ahli seperti yang dikemukakan oleh Kotler (1997), mengenai definisi pasar adalah semua pelanggan potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan tertentu yang sama, yang mungkin bersedia dan mampu melaksanakan pertukaran untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan itu. Pasar dalam arti luas adalah tempat bertemu antara pembeli dan penjual, di mana barang/jasa atau produk dipertukarkan antara pembeli dan penjual. Ukuran kerelaan dalam pertukaran tersebut biasanya akan muncul suatu tingkat harga atas barang dan jasa

yang dipertukarkan tersebut (Ehrenberg dan Smith 2003). Pasar terbentuk dari proses pertemuan sampai terjadinya kesepakatan. Pasar tersebut tidak memperdulikan tempat dan jenis barang, sehingga pasar tidak terbatas pada suatu lokasi saja (Rasyaf, 1996).

Pasar mempunyai lima fungsi utama. Kelima fungsi utama tersebut menurut Sudarman (1989) adalah:

- a) Pasar menetapkan nilai (*sets value*). Dalam ekonomi pasar, harga merupakan ukuran nilai;
- b) Pasar mengorganisir produksi. Dengan adanya harga-harga faktor produksi di 9 pasar, maka akan mendorong produsen (*entrepreneur*) memilih metode produksi yang efisien;
- c) Pasar mendistribusikan barang. Kemampuan seseorang untuk membeli barang tergantung pada penghasilannya;
- d) Pasar berfungsi menyelenggarakan penjatahan (*rationing*). Penjatahan adalah inti dari adanya harga;
- e) Pasar mempertahankan dan mempersiapkan keperluan di masa yang akan datang.

Pasar secara fisik merupakan tempat pemusatan beberapa pedagang tetap dan tidak tetap yang terdapat pada suatu ruangan terbuka atau tertutup atau sebagian badan jalan. Selanjutnya pengelompokkan para pedagang eceran tersebut menempati bangunan-bangunan dengan kondisi bangunan temporer, semi permanen ataupun permanen (Sujarto, 1999). Berdasarkan pengertian pasar sebagaimana telah

dikemukakan di awal, yakni tempat bertemunya pembeli dan penjual, maka dapat dilihat secara umum instrumen pasar terdiri dari perspektif pengelola, maka pasar di satu sisi dapat dilaksanakan oleh pemerintah dan dapat juga dilaksanakan oleh pihak swasta.

Sebuah pasar mempunyai kemampuan perusahaan (pelaku pasar) dalam menaikkan harga barang dan jasa di pasar dikenai dengan istilah *market force* (kekuatan pasar). Oleh sebab itu, maka Kekuatan Pasar (*market force*) merupakan kemampuan yang dimiliki suatu perusahaan atau produsen tertentu untuk mengerahkan pengaruh signifikan atas jumlah barang dan jasa yang diperdagangkan atau harga di mana untuk dijual. Kekuatan pasar inilah yang menyebabkan kondisi pasar menjadi tidak efisien. Kekuatan penawaran dan permintaan mempengaruhi keputusan bisnis dari semua perusahaan dalam ekonomi pasar yang kompetitif.

Manajer operasi dalam jenis pasar mendapatkan keuntungan dengan keputusan bikin tentang alokasi sumber daya pada *assesment* jangka pendek dan jangka panjang dari gerakan pasokan, permintaan, dan harga. Ada jenis lain dari pasar yang kompetitif di mana perusahaan melaksanakan berbagai tingkat kontrol atas harga produk. Para ekonom menyebut jenis kontrol sebagai kekuatan pasar. Sementara penawaran dan permintaan membangun kerangka keseluruhan di mana harga ditetapkan, perusahaan individual dapat mengerahkan kekuatan pasar atas harga, karena ukuran yang dominan di pasar atau karena kemampuan untuk membedakan produk melalui iklan, nama merek, dan fitur khusus.

Perusahaan perlu untuk melakukan latihan kekuatan pasar karena penting bagi para manajer untuk memahami permintaan pasar pada dua tingkatan. Pertama, dengan ada permintaan keseluruhan untuk produk yang ditawarkan oleh semua penjual di pasar. Kedua, adanya permintaan oleh pembeli untuk produk yang sedang ditawarkan oleh perusahaan tertentu. Kebutuhan bagi pemasok untuk menilai penawaran dan permintaan kondisi di pasar, terutama dalam jangka panjang. Mengacu pada data untuk pasokan dan diagram permintaan, itu adalah satu hal untuk meningkatkan kuantitas yang ditawarkan dalam menanggapi permintaan yang lebih tinggi dan harga, itu adalah hal lain untuk mengikat sumber daya dalam jangka panjang, sehingga menyebabkan kurva penawaran bergeser sendiri. Jika permintaan tinggi tidak berkelanjutan, atau jika terlalu banyak orang lain masuk atau menambah kapasitas, strategi pertumbuhan perusahaan bisa gagal.

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Jaeger (2010) yang mengatakan bahwa inovasi yang didorong oleh kebutuhan konsumen (*consumer-driven*) telah memfokuskan banyak pada inovasi yang berorientasi pada pengguna. Selanjutnya *User driven innovation* adalah fenomena pertama yang diamati oleh von Hippel. Jaeger mendefinisikan inovasi yang didorong oleh kebutuhan pengguna (*User driven innovation*) sebagai proses menuju pengembangan produk atau jasa dimana analisis terintegrasi dan pemahaman keinginan dan kebutuhan konsumen dan pembentukan preferensi memainkan peranan kunci (Jaeger, 2010).

Kekuatan pasar merupakan dorongan dari pasar untuk menganalisa masalah yang sedang dialami oleh pasar dan perlu mengetahui tentang kebutuhan dan

perminatan pasar sehingga membuat pasar enggan beralih dari produk yang dipasarkan, area kekuatan pasar ini meliputi:

a) Segmen pasar

Berdasarkan segmentasi pasar utama perusahaan, dimana perusahaan menganalisa pasar, kemudian mencari daya tarik untuk kesempatan dalam membuka segmen baru dan dapat dilihat dari segmentasi geografis, segmentasi demografis dan segmentasi psikologis.

b) Isu pasar

Menganalisa isu utama yang mendukung dan mempengaruhi terhadap perubahan pasar dari sudut pandang customer dan penawaran.

c) Kebutuhan dan permintaan

Menganalisa kebutuhan pasar dan mengevaluasi pasar dalam melakukan pelayanan

d) Switching harga

Menganalisa produk pengganti dari produk yang ada dalam pasar, dengan mendeskripsikan elemen-elemen yang berkaitan dengan konsumen yang mengalihkan bisnis untuk para competitor

e) Pendapatan dan kekuatan harga

Menganalisa hubungan dengan *revenue* dan *pricing*, sehingga mengidentifikasi elemen-elemen yang berkaitan dengan daya tarik pendapatan dan kekuatan harga.

Menurut Koco (1998), organisasi yang didorong berdasarkan kebutuhan pasar meletakkan suatu pada pengembangan produk seputar yang konsumen inginkan, butuhkan, dan bersedia membayar. Pernyataan yang menganjurkan perhatian pada pelanggan sebagai dasar dari organisasi berdasarkan dorongan pasar juga dikemukakan oleh Herzlinger (2000) Peran pasar dalam masyarakat saat ini sudah sedemikian besar dan diperkirakan akan menjadi semakin besar sejalan dengan semakin sehatnya kehidupan politik dan sosial pada berbagai lapisan masyarakat. Kekuatan pasar diambil oleh masyarakat dan negara sebagai obat mujarab untuk menyembuhkan semua jenis penyakit pembangunan ekonomi. “*Planning is out, market force are in*” (Evers, 1997).

Secara teoritis dalam pasar persaingan sempurna mensyaratkan bahwa pelaku pasar tidak memiliki kekuatan pasar atau *zero market power*; setiap pelaku pasar adalah *price taker* bukan *price maker*. Kekuatan pasar tidak ada ketika ada persaingan sempurna karena muncul bila ada monopoli dan atau oligopoli dari perusahaan atau produsen tertentu saja. Melalui kekuatan pasar, para pelaku mampu mempengaruhi permintaan barang dan jasa dengan cara mengandalkan kekuatan dalam memanipulasi harga, sehingga konsumen tidak dapat mengakses informasi tentang harga barang dan jasa yang dihasilkan atau dijual oleh produsen.

Kekuatan pasar sangat dimungkinkan terjadi ketika ada monopoli dan persaingan tidak sempurna dalam pasar. Sebab, dalam situasi tertentu, monopoli dapat terjadi dimana satu pelaku pasar (perusahaan) mengendalikan seluruh aktivitas pasar. Sehingga produsen yang bersangkutan menjadi *price maker*.

Perusahaan tersebut dapat menaikkan atau menurunkan harga atas barang dan jasa yang diproduksi. Kekuatan monopoli ini adalah bentuk kegagalan pasar yang paling menonjol. Konsumen dihadapkan pada situasi yang dapat dikatakan tidak ada pilihan lain, sehingga mau tidak mau konsumen harus bersedia membayar lebih meskipun harga barang dan jasa meningkat. Selain pasar monopoli, ada juga kondisi pasar yang pelakunya menguasai satu jenis barang atau jasa yang disebut dengan pasar *oligopoli*. Umumnya dilakukan oleh sejumlah perusahaan (juga disebut dengan *kartel*) dengan cara menetapkan harga jual dan pasokan terbatas, akibatnya tidak ada persaingan harga secara sehat.

Sebagaimana telah disinggung bahwa pasar yang bersifat monopoli mengakibatkan adanya kekuatan pasar, karena mempunyai kekuatan dalam mengendalikan pasar, maka produsen mempunyai keuntungan berlebih. Namun, dalam keadaan yang demikian pula, dapat menghasilkan inovasi-inovasi teknologi bagi kehidupan manusia. Selain itu, kekuatan pasar yang disebabkan oleh adanya monopoli pasar juga dapat menghasilkan barang dan jasa dalam jumlah yang banyak untuk memenuhi permintaan pasar. Dengan demikian maka, kebutuhan pasar dalam hal ini masyarakat dapat terpenuhi dengan baik. Maka akan berdampak pada kesejahteraan masyarakat secara luas.

Selain indikator kesuksesan perusahaan sebagai alat ukur, ada tiga faktor utama yang menentukan kesuksesan dari perusahaan jasa yaitu faktor internal, faktor eksternal, kekuatan pasar (Teng, 2002). Dalam menentukan strategi untuk mengembangkan perusahaan harus memperhatikan faktor internal yang terdiri dari

sumber daya manusia, manajemen, organisasi, pelanggan, dan manajemen sumber daya manusia, serta faktor eksternal yang terdiri dari lingkungan sosial politik, lingkungan yang menurut hukum, lingkungan yang kompetitif, lingkungan yang berteknologi, dan lingkungan ekonomi makro (Venegas and Alarcon, 1997).

Lingkungan mewakili elemen ketidakpastian bagi organisasi (Milliken, 1987), yang dikarakteristikan dalam dimensi-dimensi seperti tidak dapat diprediksi (*unpredictability*), dinamika lingkungan (*environment dynamism*), dan heterogenitas lingkungan (*environment heterogeneity*). Zahra dan Covin (1995) mendefinisikan lingkungan yang tidak pasti sebagai tingkat intensitas kompetisi yang tinggi, tidak dapat dibacanya pasar, kompetisi yang sangat dahsyat dan mudahnya elemen dan kekuatan lingkungan eksternal mempengaruhi perusahaan. Studi oleh Zhang dan Duan (2010) menyatakan bahwa faktor lingkungan eksternal diyakini dapat memoderasi hubungan orientasi pasar dalam menciptakan inovasi produk perusahaan. Oleh karena itu, setiap perusahaan seharusnya mempertimbangkan karakteristik lingkungan dalam setiap pilihan, implementasi dan pengembangan strateginya (Gonzalez-Benito et al, 2009) karena peran orientasi pasar akan memberikan pengaruh yang berbeda di bawah kondisi lingkungan yang berbeda (Bodlaj dan Rojsek, 2010).

Kuat lemahnya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis tergantung pada kondisi lingkungan (Jaworski dan Kohli, 1993). Tiga karakteristik lingkungan yang dapat mempengaruhi hubungan antara orientasi pasar dengan performa inovasi produk antara lain *market turbulence*, *technological turbulence*, dan

competitive intensity (Kohli dan Jaworski, 1990). *Market turbulence* atau turbulensi pasar diartikan sebagai tingkat perubahan dalam komposisi dan preferensi/selera konsumen. Perusahaan yang berada dalam lingkungan pasar yang tidak pasti dituntut untuk secara berkelanjutan memodifikasi produk dan jasanya guna memenuhi kebutuhan dan selera konsumen yang cenderung berubah. Sebaliknya dalam pasar yang stabil, perusahaan akan lebih sedikit melakukan modifikasi produk dan jasa karena perubahan preferensi konsumen tidak begitu besar. Faktor kedua adalah *technological turbulence*, yaitu kondisi dimana teknologi mengalami perubahan dengan cepat.

Teknologi merupakan hal yang berkembang sangat cepat, organisasi yang bekerja dengan teknologi yang baru lahir dan mengalami perkembangan yang sangat cepat akan mampu menciptakan keunggulan bersaing melalui inovasi teknologi, yang pada akhirnya akan menurunkan, namun bukan menghilangkan, pentingnya orientasi pasar. Sebaliknya, organisasi yang bekerja dengan teknologi yang stabil relatif kurang dalam pemanfaatan teknologi untuk memperoleh *competitive advantage* dan harus bergantung lebih besar pada orientasi pasar (Jaworski dan Kohli, 1993).

Faktor lingkungan yang ketiga adalah *competitive intensity* dapat diartikan sebagai tingkat intensitas persaingan dalam pasar atau industri (Jaworski dan Kohli, 1993). Kohli dan Jaworski (1990) mengamati bahwa organisasi yang berada pada level kompetisi yang rendah mungkin dapat menghasilkan performa yang baik, meskipun tidak *market-oriented*, karena konsumen sudah tetap dengan produk dan

jasa yang dihasilkan. Sebaliknya, dibawah kompetisi yang tinggi, konsumen memiliki pilihan alternatif untuk memuaskan keinginan dan kebutuhannya karena produsen saling berlomba-lomba menciptakan produk yang *superior value* bagi konsumen. Konsekuensinya, organisasi yang tidak memiliki orientasi pasar akan kehilangan konsumennya karena kalah dalam persaingan. Oleh karena itu, orientasi pasar sangat menentukan kinerja perusahaan di bawah kondisi persaingan yang tinggi.

2.1.5 Inovasi Produk

Secara konseptual produk merupakan pemahaman subyektif dari produsen atas sesuatu yang bisa ditawarkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan dan kegiatan konsumen, sesuai dengan kompetensi dan kapasitas organisasi serta daya beli pasar. Produk merupakan titik pusat dari kegiatan pemasaran karena produk merupakan hasil dari suatu perusahaan yang dapat ditawarkan ke pasar untuk di konsumsi dan merupakan alat dari suatu perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaannya. Suatu produk harus memiliki keunggulan dari produk-produk yang lain baik dari segi kualitas, desain, bentuk, ukuran, kemasan, pelayanan, garansi, dan rasa agar dapat menarik minat konsumen untuk mencoba dan membeli produk tersebut.

Menurut Danang Sunyoto (2014) produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada suatu pasar untuk memuaskan kebutuhan. Kategori tersebut meliputi objek-objek fisik, jasa orang, tempat, organisasi dan ide-ide. Istilah lain untuk suatu produk adalah penawaran, nilai kemasan atau rangkaian keuntungan.

Inovasi menurut Wawan Dewandto dkk (2014) adalah sebagai kombinasi baru dari faktor-faktor produksi yang dibuat oleh pengusaha dan pemikiran inovasi sebagai kekuatan pendorong yang penting (critical driving force) dalam pertumbuhan ekonomi. Konsep inovasi Schumpeter melibatkan inovasi produk, inovasi proses, inovasi pasar, penggunaan bahan baku dan mendapatkan bahan baku tersebut dengan cara dan inovasi pada organisasi.

Menurut Kotler dalam dalam Moh Alifuddin & Mashur Razak (2015) mendefinisikan inovasi sebagai sesuatu yang berkenaan dengan barang, jasa atau ide yang dirasakan baru oleh seseorang. Meskipun ide tersebut telah lama eksis tetapi ini dapat dikatakan suatu inovasi bagi orang yang baru melihat atau merasakannya. Lebih lanjut menurut kotler dalam dalam Moh Alifuddin & Mashur Razak (2015) perusahaan dapat melakukan inovasi berupa:

1. Inovasi Produk (barang, jasa dan ide)
2. Inovasi manajemen (proses kerja, proses produksi, keuangan, pemasaran)

Beberapa unsur- unsur inovasi Schumpeter (1949) menyebutkan bahwa inovasi terdiri dari lima unsur yaitu:

1. memperkenalkan produk baru atau perubahan kualitatif pada produk yang sudah ada,
2. memperkenalkan proses baru ke industri,
3. membuka pasar baru,
4. Mengembangkan sumber pasokan baru pada bahan baku atau masukan lainnya,

5. perubahan pada organisasi industry

Berbagai sumber- sumber inovasi dalam wirausaha tentu tidak terlepas dari sumber-sumber inovasi itu sendiri. Menurut Drucker dalam Moh Alifuddin & Mashur Razak (2015) membagi sumber inovasi menjadi tujuh jenis yakni :

1. Hal yang tidak diperkirakan (*the unexpected*), yakni sukses yang tidak diperkirakan atau kegagalan yang tidak diperkirakan.
2. Keganjilan/Ketidaksesuaian (*the incongruity*) ada perbedaan antara realitas yang sebenarnya dengan kenyataan yang di rumuskan,
3. Proses Kebutuhan (*Process need*)
4. Perubahan struktur pasar dan struktur industri
5. Demografi, yakni perubahan dalam besaran populasi, struktur usia, komposisi tenaga kerja, tingkat pendidikan.
6. Perubahan persepsi, suasana hati.
7. Pengetahuan baru, ilmiah atau tidak.

Definisi mengenai pengertian inovasi produk menurut Crawford & De Benedetto (2000) inovasi produk adalah inovasi yang digunakan dalam keseluruhan operasi perusahaan dimana sebuah produk baru diciptakan dan dipasarkan, termasuk inovasi di segala proses fungsional/ kegunaannya. Dalam sisi lain produk inovasi menurut Galbraith, (1973); Schon, (1967) didefinisikan sebagai proses dari penggunaan teknologi baru kedalam suatu produk sehingga produk tersebut mempunyai nilai tambah.

Inovasi dapat dilakukan pada barang, pelayanan, atau gagasan-gagasan yang diterima oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru, sehingga mungkin saja suatu gagasan telah muncul di masa lampau, tetapi dapat dianggap inovatif bagi konsumen yang baru mengetahuinya. Perubahan dalam bentuk apapun tersebut bagi sebagian konsumen sesuatu yang sulit diterima begitu saja. Inovasi produk bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, karena produk yang telah ada rentan terhadap perubahan kebutuhan dan selera konsumen, teknologi, siklus hidup produk yang lebih singkat, serta meningkatnya persaingan domestik dan luar negeri.

Inovasi produk yang dilakukan haruslah melalui hasil penelitian pasar, sehingga dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan selera konsumen. Meskipun perusahaan mementingkan mutunya, tetapi apabila perusahaan tidak memperhatikan selera konsumen, maka akan menyebabkan produknya tidak diminati, bahkan konsumennya akan beralih pada produk lain, sehingga penjualan akan turun. Menurut Kotler (2000) ada 6 golongan produk baru antara lain:

1. Produk baru bagi dunia

Produk baru yang menciptakan suatu pasar yang sama sekali baru.

2. Lini produk baru

Produk baru yang memungkinkan perusahaan memasuki pasar yang telah mapan untuk pertama kalinya.

3. Tambahan pada lini produk yang telah ada

Produk-produk baru yang melengkapi suatu lini produk perusahaan yang telah mantap (ukuran kemasan, rasa, dan lain-lain).

4. Perbaikan dan revisi produk yang telah ada

Produk baru yang memberikan kinerja yang lebih baik atau nilai yang dianggap lebih hebat dan menggantikan produk yang telah ada.

5. Penentuan kembali posisi (*Repositioning*)

Produk yang telah ada diarahkan ke pasar atau segmen pasar baru.

6. Pengurangan biaya

Produk baru yang menyediakan kinerja serupa dengan harga yang lebih murah.

Proses penerimaan konsumen terhadap inovasi produk memerlukan waktu, menurut Kotler (2002) proses penerimaan konsumen berfokus pada proses mental yang dilalui seseorang mulai dari saat pertama mendengar tentang inovasi tersebut sampai akhir penerimaan. Penerimaan produk baru tersebut melalui 5 tahap berikut:

1. Kesadaran (*awareness*)

Konsumen menyadari adanya inovasi tersebut tapi masih kekurangan informasi mengenai hal tersebut.

2. Minat (*interest*)

Konsumen terdorong untuk mencari informasi mengenai inovasi tersebut.

3. Evaluasi (*evaluation*)

Konsumen mempertimbangkan untuk mencoba inovasi tersebut.

4. Percobaan (*trial*)

Konsumen mencoba inovasi tersebut untuk memperbaiki perkiraannya atas nilai inovasi tersebut.

5. Penerimaan (*adoption*)

Konsumen memutuskan untuk menggunakan inovasi tersebut sepenuhnya dan secara teratur.

Perusahaan harus membantu gerakan konsumen melalui tahap-tahap tersebut agar inovasi produk berhasil dan konsumen dapat terpuaskan. Menurut Kotler (2002) ada 3 faktor yang mempengaruhi proses penerimaan yaitu:

1. Kesiapan orang-orang untuk mencoba produk baru sangat berbeda. Sampai titik mana seseorang lebih dini menerima gagasan baru dibandingkan anggota masyarakat lainnya.
2. Pengaruh pribadi dalam penerimaan produk baru. Dampak yang dapat ditimbulkan oleh seseorang terhadap orang lain dalam hal probabilitas sikap dan pembelian.
3. Karakteristik inovasi mempengaruhi tingkat penerimaannya. Beberapa produk dapat langsung disukai, sedangkan produk lain memerlukan waktu yang lama untuk diterima.

Ada 5 karakteristik yang sangat penting yang mempengaruhi tingkat penerimaan suatu inovasi yaitu:

a. Keunggulan relatif (*relative advantage*)

Sampai tingkat mana inovasi itu tampak lebih unggul daripada produk yang sudah ada.

b. Kesesuaian (*compatibility*)

Sejauh mana inovasi tersebut sesuai dengan nilai dan pengalaman perorangan dalam masyarakat.

c. Kerumitan (*complexity*).

Sejauh mana inovasi itu relatif sukar dimengerti atau digunakan.

d. Kemampuan berkomunikasi (*communicability*)

Sampai sejauh mana manfaat yang diperoleh dari penggunaan inovasi tersebut dapat diamati atau dijelaskan kepada orang lain.

e. Perbedaan kesiapan organisasi untuk mencoba produk baru.

Penerimaan (adopsi) akan terkait dengan berbagai variabel di lingkungan organisasi (kemajuan masyarakat, pendapatan masyarakat), organisasi itu sendiri (ukuran, laba, tekanan untuk berubah) dan pengelolaannya (level pendidikan, umur, kecanggihannya).

Bagi sebagian besar organisasi memandang inovasi produk merupakan sesuatu yang bisa dapat dilihat sebagai kemajuan fungsional produk yang dapat membawa produk selangkah lebih maju, dimana kondisi tersebut muncul sebagai reaksi atas perubahan keinginan konsumen. Selain itu dibanyak industri, tidak melakukan inovasi mengandung risiko besar, baik itu pada pasar konsumen maupun

industri yang makin mengharapkan adanya perubahan dan penyempurnaan produk secara berkala.

Dapat mengakibatkan keberadaan inovasi produk sangat diperlukan sebagai bagian dari tindakan dan taktik dalam menciptakan nilai lebih dibandingkan pesaingnya. Sehingga perusahaan mampu mencapai produk yang unggul dalam kompetisi industri, terlebih apabila produk tersebut memiliki suatu kelebihan yang dipandang sebagai nilai lebih bagi konsumen dibanding apa yang ditawarkan pesaing (Gatignon dan Xuereb, 1997).

Orientasi inovasi untuk menggambarkan revolusioner, mengganggu, terputus, atau terobosan (Garcia & Calantone, 2002). Dermott & O'Connor (2002), menjelaskan tiga pengertian orientasi inovasi yaitu :

- a) Inovasi dapat berasal dari hasil akhir sering berkaitan dengan hasil proyek.
- b) Inovasi dapat memanfaatkan orientasi dalam perusahaan dan organisasi terhadap memungkinkan kenaikan produktivitas yang berkelanjutan.
- c) Inovasi diukur dengan jumlah produk baru yang diperkenalkan oleh perusahaan, persentase penjualan produk baru, inovasi, dan frekuensi relatif memperkenalkan hal-hal baru dibandingkan dengan pesaing.

Inovasi selalu keberangkatan berisiko dari praktek yang ada. Inovasi dianggap sesuatu penerapan yang baru (Rogers, 2003). Inovasi berbeda dengan keinovasi. Keinovasian merupakan karakteristik dari individu atau organisasi

sedangkan inovasi merupakan produk baru, proses baru atau sistem bisnis baru (Boer & Duringa, 2004). Orientasi inovasi adalah suatu perubahan dalam penawaran produk, layanan, model bisnis atau operasi yang bermakna meningkatkan pengalaman sejumlah besar pemangku kepentingan. Perubahan di konotasi pembangunan Green field.

Sebuah perubahan mencerminkan bahwa ada cara orang melakukan sesuatu sebelum dan sekarang ada cara yang berbeda. Hal ini juga memungkinkan untuk praktek yang ada atau teknologi di sektor lain untuk diterapkan pada sektor tertentu (Hovgaard & Hansen, 2004). Inovasi sebagai kreatifitas dan / atau adopsi ide-ide baru, proses baru, produk baru atau jasa baru yang ditujukan untuk meningkatkan nilai kepada pelanggan dan berkontribusi terhadap kinerja atau efektifitas perusahaan (Hansen, Korhonen, Rametsteiner & Shook (2006). Orientasi inovasi dapat berhubungan dengan penawaran produk baik itu produk baru dibangun di atas teknologi radikal maupun fitur baru.

Keunggulan bersaing suatu perusahaan satu faktor penentunya dalam kesuksesan inovasi produk, sehingga suatu inovasi produk harus mempunyai keunggulan dibanding dengan produk lain sejenis. Keunggulan inovasi produk sangat penting dalam lingkungan pasar global yang sangat kompetitif. Keunggulan tersebut tidak lepas dari pengembangan inovasi produk yang dihasilkan sehingga akan mempunyai keunggulan dipasar yang selanjutnya akan menang dalam persaingan. Pengembangan yang dilakukan terhadap produk dapat meningkatkan kesuksesan inovasi produk, dalam pengembangan tersebut suatu perusahaan

dituntut untuk mempunyai bagian riset dan pengembangan produk yang dapat mengikuti perkembangan teknologi yang ada, mempunyai daya inovasi yang tinggi serta mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan harapan konsumen (Song dan Weiss,2001).

Studi Slater and Narver (1994) berpendapat bahwa inovasi dan keberhasilan inovasi produk lebih mungkin menghasilkan dari yang digerakkan pasar. Begitu pula Deshpandé, dkk.,(1993), setelah menemukan kinerja yang terkait dengan orientasi strategi berbasis pasar dan inovasi, selanjutnya berspekulasi pada hubungan kausalitas antara orientasi strategi berbasis pasar, inovasi, dan kinerja. Studi orientasi strategi oleh Kitchell (1995) yang menyatakan bahwa adanya kaitan positif antara pencarian informasi proaktif dan keinovatifan organisasi. Secara keseluruhan, kaitan teknologi khususnya teknologi informasi pemasaran dan orientasi pasar serta inovasi yang berkualitas terhadap produk dalam rangkaian itu telah diuji dalam banyak penelitian dalam bidang budaya inovasi organisasional, dan banyak bukti yang terkumpul dalam temuan yang menyimpulkan hasil sangat positif (Menon,dkk.,1997).

Dampak struktur orientasi inovasi organisasi pada inovasi teknologi dari lima dimensi dengan dasar dari kerangka teori yang diusulkan, dasar teori inovasi dan teori organisasi mengembangkan inovasi, peran orientasi pasar dan pembelajaran organisasi. Orientasi pasar dan pembelajaran organisasi mendorong inovasi, pengaruh yang terakhir ini relatif lebih tinggi. Lebih lanjut menyatakan dampak dari orientasi pasar dan pembelajaran organisasional pada kinerja dimediasi

oleh inovasi (Claudio & Emilio, 2009; Jimenez et al. 2008). Lukas dan Ferrell, (2000) mendefinisikan inovasi produk sebagai suatu proses dalam membawa teknologi baru untuk digunakan. Inovasi produk menunjuk pada pengembangan dan pengenalan inovasi produk atau dikembangkan yang berhasil di pasaran. Inovasi produk dapat berupa perubahan desain, komponen, dan arsitektur produk.

Secara definisi, inovasi produk merupakan produk yang benar-benar baru bagi perusahaan yang bersangkutan. Selanjutnya Hurley dan Hult (1998) mendefinisikan inovasi sebagai sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru dan menawarkan produk yang inovatif serta meningkatkan pelayanan yang memuaskan pelanggan. Bagi sebagian besar organisasi memandang inovasi produk merupakan sesuatu yang bisa dapat dilihat sebagai kemajuan fungsional produk yang dapat membawa produk selangkah lebih maju. Dimana kondisi tersebut muncul sebagai reaksi atas perubahan keinginan konsumen.

Ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan sumber pembangunan ekonomi yang sangat penting. Iptek berpengaruh pada restrukturisasi dan produktifitas. Restrukturisasi dan produktifitas berpengaruh besar pada keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif menentukan pengetahuan dan teknologi (Beatrix, 2008; Liao & Rice, 2010). Penelitian tentang inovasi yang terintergrasi dilakukan oleh Gurham et al. (2011). Hasil penelitiannya menunjukkan inovasi yang terintergrasi

berpengaruh positif pada kinerja perusahaan manufaktur. Inovasi terintegrasi meliputi inovasi organisasi, inovasi produk, inovasi proses dan inovasi pemasaran.

Orientasi inovasi dan orientasi pembelajaran berpengaruh pada kinerja. Menghindari gangguan organisasi meningkatkan kinerja bisnis, struktur organisasi tidak berpengaruh pada inovasi dan kinerja. Struktur organisasi formal berperan negatif pada kinerja bisnis (Lin, et al., 2008). Penelitian tentang inovasi terus-menerus dilakukan oleh Soca (2011), hasil penelitiannya menyatakan inovasi yang terus - menerus dan pelayanan pelanggan yang luar biasa dalam jangka panjang akan menciptakan dan mempertahankan kinerja yang unggul. Sementara itu Gheorghe & Alexandru (2010) mengadakan penelitian tentang persaingan dan inovasi. Hasil penelitiannya menyatakan perusahaan untuk bertahan hidup secara terus menerus harus kompetitif dan inovatif. Yichen et al. (2010), hasil penelitiannya menyatakan orientasi pasar berpengaruh pada sumber daya instrumental dan integrasi sumber daya. Orientasi sumber daya berpengaruh positif pada nilai kreasi, integrasi sumber daya.

Budaya mempengaruhi kemampuan penerapan ide-ide baru, proses produksi baru dan jenis produk baru. Memenuhi keinginan pelanggan, kebutuhan pelanggan kunci keberhasilan organisasi. Orientasi pelanggan dan orientasi inovasi tidak bertentangan. Orientasi inovasi berpotensi menciptakan pasar dan konsumen baru. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan pada kemampuan eksploitasi dan eksplorasi. Orientasi pesaing berpengaruh signifikan pada eksploitasi. Kemampuan

eksploitasi mempengaruhi kinerja masa ini. Kemampuan eksploitasi mempengaruhi kinerja masa yang akan datang (Pau, 2011; Ana, Dionysis & Carmen, 2011).

Daya saing inovasi terdiri dari daya saing produk dan daya saing pasar. Daya saing ini mempengaruhi kinerja. Daya saing biaya terdiri dari biaya inovasi dalam proses dan biaya inovasi pada mesin. Daya saing inovasi dalam proses dan daya saing pada mesin mempengaruhi kinerja Francesco & Mario (2011). Pengukuran orientasi inovasi untuk mengetahui suatu perusahaan sudah berorientasi pada inovasi tingkat tinggi atau masih rendah. Orientasi inovasi ini diukur dengan sering tidaknya perusahaan mengenalkan produk baru, pelayanan baru, proses produksi baru, kualitas produk dan bahan baku. Semakin sering perusahaan mengenalkan produk barunya berarti perusahaan tersebut tingkat orientasi inovasi semakin tinggi. Semakin sering perusahaan meningkatkan pelayanan baru yang lebih baik semakin tinggi tingkat orientasi inovasinya.

Proses produksi, kualitas produk dan kualitas bahan baku juga menentukan tingkat orientasi inovasi (Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005; Jhonson et al., 2009). Peneliti yang berusaha untuk mengetahui peningkatan orientasi inovasi dengan pengembangan produk baru yaitu Cucculelli (2012). Hasil penelitiannya menyatakan:

- 1) Peluncuran produk baru meningkatkan peluang pertumbuhan antara perusahaan yang menghasilkan multiproduk

- 2) Pengembangan produk baru mendorong pertumbuhan perusahaan memiliki komitmen kuat untuk penelitian dan pengembangan produk.
- 3) Pengembangan produk baru meningkatkan pertumbuhan perusahaan disektor-sektor yang menggunakan hak paten dari luar perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa perusahaan mampu mencapai inovasi produk yang unggul dalam kompetisi industri, terlebih apabila inovasi produk tersebut memiliki dan menghasilkan suatu kelebihan yang dipandang sebagai nilai lebih bagi konsumen dibanding apa yang ditawarkan pesaing. penelitian empiris dalam pengembangan inovasi produk (Li dan Calantone,1998), memberikan beberapa bukti bahwa keunggulan inovasi produk membawa pada kinerja perusahaan yang superior.

Inovasi produk berarti efektivitas perusahaan dalam memenuhi apa yang menjadi keinginan pelanggan (Olson,dkk,1995). Hal tersebut sejalan dengan bukti empirik yang ditunjukkan oleh Hurley dan Hult (1998), bahwa perusahaan yang ingin secara berkesinambungan melakukan proses dan mengembangkan inovasi adalah dengan tetap mengedepankan orientasi pasar dan kekuatan pasar sebagai pedoman dalam melakukan aktivitas inovasi perusahaan atas setiap produk barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan.

2.1.6 Kinerja Perusahaan

Suatu organisasi perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan tertentu yang ingin dan harus dicapai dalam mencapai tujuannya setiap organisasi di

pengaruhi perilaku organisasi. Salah satu kegiatan yang selalu dilakukan dalam organisasi adalah kinerja karyawan, yaitu bagaimana melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan sesuatu pekerjaan atau peranan dalam organisasi. Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Arti kata kinerja berasal dari kata-kata *job performance* dan di sebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah di capai oleh seseorang karyawan, Moeharionto (2012).

Menurut oxford dictionary, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Moehariono dalam Rosyida (2010) dalam bukunya menyimpulkan pengertian kinerja karyawan atau defisi kinerja atau *performance* sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan suatu strategi organisasi. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu kegiatan organisasi yang

dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu. Fungsi kegiatan atau pekerjaan yang dimaksud disini ialah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Pelaksanaan hasil pekerjaan/prestasi kerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu. (Pabundu Tik, 2006).

Kinerja (*performance*) sebagai indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan yang tergambar melalui pencapaian sasaran, visi misi dan tujuan organisasi. Kinerja (*desempenho*) tersebut mempunyai kriteria dan standar tertentu yang telah ditetapkan terlebih dahulu sehingga dapat diukur dan diketahui pencapaian yang telah dilakukan oleh individu atau sekelompok orang. Moehariono, (2009) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal dan tidak melanggar hukum.

Menurut Mangkunegara, (2006) kinerja sumber daya manusia merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai dan dihasilkan sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja (*desempenho*) juga mempunyai makna yang lebih luas bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah

proses melakukan pekerjaan dengan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Simamora (2004), menyatakan bahwa kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Persaingan yang makin kuat mengharuskan perusahaan melakukan kinerja terbaiknya di beberapa bidang termasuk kemampuan berinovasi dan responsivitas yang dimiliki oleh perusahaan dalam menanggapi konsumen, peningkatan dalam persaingan global sudah memaksa perusahaan untuk meningkatkan standard kinerja dalam berbagai dimensi seperti dimensi kualitas, biaya, produktivitas, waktu pengenalan produk dan arus operasi yang berjalan lebih baik. Kualitas UKM diperlukan untuk menghadapi tekanan UKM, seperti tingkat kerusakan yang produk yang rendah, fitur produk atau atribut produk yang makin baik, harga bersaing dan kinerja yang unggul (Cobett dan Campbell- Hunt, 2002).

Kinerja juga merupakan implementasi dan rencana yang telah disusun organisasi. Implementasi tersebut dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan tenaga kerja akan mempengaruhi perilakunya dalam menjalankan kinerja (Wibowo, 2010). Dapat diartikan dalam proses manajemen kinerja tersebut mencakup cara mengatur orang dan unsur-unsur didalamnya untuk menciptakan pemahaman bersama antara atasan dan bawahan mengenai apa yang harus dicapai dengan hasil akhir yang harus dicapai dan

bagaimana mencapainya kompetensi yang dibutuhkan, sehingga akan meningkatkan kemampuan tercapainya sasaran yang ditetapkan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil prestasi atau hasil kerja yang dapat diukur baik secara kualitatif maupun kuantitatif, serta menggambarkan sejauh mana sebuah organisasi telah berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkannya. Selain itu, kinerja juga menunjukkan seberapa baik perilaku karyawan dalam upaya menciptakan tujuan organisasi.

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terhadap penyimpangan dari rencana yang ditentukan, apakah kinerja dicapai sesuai jadwal yang ditentukan atau apakah hasil kerja telah dicapai sesuai yang diharapkan. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang terukur dan nyata. Beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dalam pengukuran kinerja adalah:

- 1) Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya;
- 2) Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang membentuk keberhasilan utama dan indikator kinerja kunci;

- 3) Mengukur tingkat capaian dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi;
- 4) Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya (Moeheriono, 2009).

2.1.7 Keterkaitan Antar Variabel

2.1.7.1 Hubungan Orientasi Strategi dengan Inovasi Produk

Day (1994) menjelaskan bahwa kapabilitas perusahaan dalam mempelajari perubahan pasar untuk berorientasi pasar dapat menjadi pendorong aksi inovasi untuk mencapai keunggulan daya saing berkelanjutan. Dasar pemikiran penelitian ini diadaptasi dari Day dan Wesley (1998) yang mengatakan bahwa untuk dapat mencapai peningkatan kinerja dalam lingkungan yang dinamis, maka inovasi dapat dilakukan untuk memperbaiki kualitas produk dan layanan kepada konsumen. Penelitian Badlaj (2010) menemukan hubungan positif antara orientasi pasar pada inovasi. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Slater dan Narver (1990), Jaworski dan Kohli (1993), Wess dan Heide (1993), Bryan A. Lukas (2000).

Indikator-indikator yang ada dalam variabel ini dibentuk berdasarkan telaah pustaka yang dilakukan dan dikembangkan sesuai dengan kondisi industri pada masa sekarang. Dalam penelitian ini diketahui bahwa orientasi pasar yang dilakukan oleh industri merupakan cara yang digunakan oleh perusahaan untuk mengetahui apa yang menjadi keinginan konsumen, kondisi pesaing, serta koordinasi yang dilakukan setiap divisi yang ada dalam perusahaan untuk menciptakan strategi yang bermanfaat bagi kelangsungan bisnis perusahaan.

Pernyataan dalam teori ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Li dan Gima (1999). Dalam penelitian tersebut disimpulkan bahwa orientasi pasar memiliki hubungan yang signifikan dengan karakteristik inovasi seperti inovasi dalam hal pemasaran, keunggulan produk dan teknologi. Penelitian ini juga menemukan bahwa inovasi dapat dijadikan perantara antara orientasi pasar dan kinerja. Pinho (2008) mengatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap terciptanya inovasi. Pernyataan ini juga didukung oleh Salomo *et al.* (2003).

Strata (1989) menyatakan bahwa istilah inovasi berkaitan erat dengan teknologi yang berfungsi membuka wawasan perusahaan tentang suatu produk baru atau meningkatkan desain dan manufaktur dari suatu produk (layanan) yang sudah dimiliki perusahaan. Inovasi merupakan cara untuk terus membangun dan mengembangkan organisasi yang dapat dicapai melalui introduksi teknologi baru, aplikasi baru dalam bentuk produk-produk dan pelayanan-pelayanan, pengembangan pasar baru dan memperkenalkan bentuk-bentuk baru organisasi

perpaduan berbagai aspek inovasi tersebut pada gilirannya membentuk area inovasi (Leonard, 1995).

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi orientasi teknologi maka semakin tinggi pengembangan inovasi produk dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Gatignon dan Xuereb (1997), Voss dan Voss(2000), Wind dan Mahajan (1997), Li dan Calantone (1998). Dengan demikian, orientasi teknologi yang dilakukan oleh perusahaan akan memberikan pengaruh positif terhadap inovasi produk

Orientasi kewirausahaan didefinisikan sebagai suatu sikap inovatif yang membuat perusahaan siap untuk menanggung risiko, serta untuk mencapai kepemimpinan pasar dibutuhkan pemahaman tentang lingkungan pasar, dan respon yang cepat terhadap peluang pasar (*proaktif*) (Benito *et al.*, 2008). Orientasi kewirausahaan merupakan kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat, dan sumberdaya untuk mencari peluang menuju kesuksesan (Sudarsono, 2015). Sejauhmana organisasi mampu mengidentifikasi serta mengeksploitasi kesempatan yang ada dan yang belum dimanfaatkan merupakan cerminan orientasi kewirausahaan (Nuvriasari, 2012). Penelitian yang dilakukan Supranoto (2009) pada variabel orientasi kewirausahaan menjabarkan beberapa indikator diantaranya, mengambil risiko, fleksibel, dan antisipatif.

Ndubisi dan Iftikhar (2012) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel orientasi kewirausahaan yaitu pengambilan risiko (*risk taking*) dan proaktif terhadap inovasi, sedangkan variabel otonomi ditemukan tidak signifikan terhadap inovasi, hal ini dikarenakan pentingnya koordinasi antar fungsional dan kerjasama tim dari setiap anggota didalam organisasi, belakangan banyak organisasi yang bekerjasama dengan banyak pihak organisasi lain sehingga inovasi dan kreativitas bukan saja berasal dari anggota didalam organisasi tersebut dan sebaliknya bergantung pada orang luar dari organisasi. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan inovasi pada penelitian yang dilakukan Parkman *et al.* (2012).

Galindo dan Pizaco (2013); Hafeez *et al.* (2012) juga melakukan penelitian terhadap wirausahawan dan menemukan hasil bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan inovasi perusahaan serta mampu berdampak positif bagi pertumbuhan ekonomi suatu negara, khususnya bagi negara-negara berkembang. Wang *et al.* (2015) menemukan bahwa orientasi kewirausahaan dengan ketiga aspek yaitu *risk taking*, proaktif, dan inovatif signifikan sebagai penggerak inovasi, karena ketiga aspek tersebut dianggap mampu berkolaborasi dengan inovasi dalam menciptakan peluang yang unik untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H_{1a} : Orientasi Pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi Produk

H_{1b} : Orientasi Teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi Produk

H_{1c}: Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk.

2.1.7.2 Hubungan Kekuatan Pasar dengan Inovasi Produk

Perspektif kekuatan kompetitif berpendapat bahwa kompetitif keuntungan terletak pada posisi perusahaan yang benar di pasar (Porter 1985). Kestinambungan keunggulan kompetitif berasal dari posisi kritis pengaruh relatif dari kekuatan pasar bahwa perusahaan pertemuan (Porter 1980). Sejalan dengan karya Voss dan Voss (2000), mematahkan kekuatan pasar menjadi tiga kategori: permintaan (misalnya, ketidakpastian permintaan, pertumbuhan pasar), persaingan (intensitas persaingan, permusuhan), dan penawaran (misalnya, sifat turbulensi teknologi, kekuatan pasokan). Dari jumlah tersebut, permintaan ketidakpastian, turbulensi teknologi, dan intensitas kompetitif adalah yang paling tiga karakteristik fundamental karena mewakili pengaruh pelanggan, teknologi, dan persaingan di pasar (Li dan Calantone 1998). Meski memiliki penelitian mencatat potensi dampaknya terhadap inovasi produk, formal konseptualisasi dan validasi empiris jarang terjadi (Ali 1994; Gatingon dan Xuereb 1997).

Kekuatan pasar ini mendorong terobosan inovasi dengan permintaan ketidakpastian. Permintaan ketidakpastian mengacu pada ketidakstabilan preferensi

dan harapan konsumen. Di sebuah pasar yang stabil dimana preferensi konsumen tetap ada tidak berubah, tidak ada kebutuhan bagi perusahaan untuk memodifikasi produk secara drastis untuk memuaskan pelanggan. Akibatnya, incremental namun inovasi terobosan tidak akan terjadi karena mengenakan inovasi terobosan itu berisiko dan membutuhkan sumber daya yang substansial (Ali 1994; Sorescu, Chandy, dan Prabhu 2003). Namun, jika preferensi konsumen tidak stabil dan berubah dengan cepat, identifikasi konsumen, Kebutuhan berubah menjadi semakin sulit, dan bertahap inovasi tidak mungkin memuaskan konsumen (Angin dan Mahajan 1997).

Dalam keadaan sebuah pasar perusahaan dapat berpaling terobosan inovasi untuk memberikan penawaran yang mendahului kebutuhan pelanggan dan menciptakan permintaan pelanggan dengan membentuk kembali cara berperilaku pelanggan (Hamel dan Prahalad 1994; Porter 1985). Karena preferensi konsumen sulit dilakukan memprediksi, pedoman eksternal yang digunakan oleh perusahaan untuk menilai apakah inovasi berbasis teknologi atau pasar lebih banyak menjanjikan kabur. Dengan demikian, perusahaan menghargai kedua jenis inovasi tersebut. Oleh karena itu, dapat disimpulkan hipotesis berikut ini:

H₂: Kekuatan pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi Produk

2.1.7.3 Hubungan Inovasi Produk dengan Kinerja Perusahaan

Inovasi produk dengan kinerja perusahaan pada UKM (Usaha Kecil Menengah) memiliki hubungan keterikatan satu sama lain. Karena dengan

perusahaan terus melakukan inovasi produk, maka akan membuat perusahaan dapat menilai kinerja UKM mereka apakah produk inovasi tersebut berhasil atau tidak. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Perwiranegara (2013) dijelaskan bahwa inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM karena dengan melakukan sebuah inovasi, salah satunya adalah inovasi produk, maka akan berpengaruh terhadap kinerja UKM dari badan usaha tersebut.

Nelson R. (1993) dan Ussahawanitchakit (2007) berpendapat bahwa perusahaan-perusahaan di pasar bisnis harus dapat mengeksploitasi kemampuan inovatifnya agar dapat mencapai kinerja bisnis yang lebih baik. Pendapat ini didukung oleh Espallardo dan Elena (2009), Aranda *et al.* (2001), Mahesh dan James (2008) yang berpendapat bahwa sampai hari ini inovasi tetap menjadi salah satu kegiatan yang paling menciptakan nilai inti dan senjata kompetitif bagi perusahaan yang beroperasi di bisnis internasional. Hasil penelitian dari Xayphone & Takahashi (2009), Lin & Chen (2007).

Temuan yang dihasilkan dalam penelitian ini sejalan dengan hasil studi dari Baer dan Frese (2003) bahwa inovasi dianggap sebagai komponen yang dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing. Selanjutnya, inovasi yang diukur dari proses produksi, produk yang dihasilkan, pemikiran baru dalam organisasi mempunyai hubungan erat dengan kemampuan inovasi perusahaan sehingga mendorong peningkatan kinerja (Hurley dan Hult, 1998; Hurley *et al.*, 2003). Hasil penelitian ini juga memperluas hasil penelitian

yang dilakukan oleh Prajogo (2006) yang menemukan adanya hubungan positif antara inovasi dan kinerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan hipotesis berikut ini:

H₃: Inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan

2.1.7.4 Hubungan Orientasi Startegi dengan Kinerja Perusahaan

Menurut Narver dan Slater (1990 dalam Ellis, 2006), perusahaan yang mampu meningkatkan orientasi pasar akan meningkatkan kinerjanya di pasar. Ciri perusahaan yang menerapkan orientasi pasar dapat dilihat dari seberapa besar pemahaman produsen untuk memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan serta menggunakan kemampuan untuk menawarkan solusi kebutuhan yang lebih unggul dari pada pesaing (Slater dan Narver, 2000). Kirca, Jayachandran, dan Bearden (2005) menyatakan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Jain dan Bhatia (2007) melakukan penelitian terhadap 600 *Chief Executive Officers*, *Chief Marketing Officer*, dan *Senior Officers* pada perusahaan manufaktur di New Delhi, India dan memperoleh temuan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Literatur yang ada tentang orientasi pasar menunjukkan bahwa tampaknya ada korelasi positif dan sangat signifikan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan (Beverly, Michael dan Richard, 2012).

Kapabilitas teknologi informasi sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk menumbuhkan daya saing dan keunggulan kompetitif jangka panjang perusahaan dalam era pasar bebas dunia. Perusahaan yang memiliki daya saing dan keunggulan

kompetitif yang unggul tentunya akan menjadi dasar untuk menciptakan nilai ekonomi dan mencapai kinerja perusahaan yang superior. Kapabilitas teknologi informasi pada dasarnya adalah kemampuan perusahaan dengan teknologi yang dimilikinya mampu mengelola informasi internal maupun eksternal sehingga dapat menjadi sumber daya yang dapat membawa manfaat ekonomis bagi perusahaan. Hal ini sesuai dengan teori *Resource Based View* dari Barney (1991) yang menyatakan bahwa teknologi informasi merupakan sumber daya perusahaan yang dapat digunakan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Orientasi teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ali *et al.*,(2016), Choi and George (2016); Hsu (2014); Grinstein (2008); Santhanam dan Hartono (2003); dan Bharadwaj (2000). Keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan dapat dipertahankan atau bahkan ditingkakan dengan kapabilitas teknologi informasi yang dimiliki perusahaan. Kapabilitas teknologi informasi bagaikan urat nadi perusahaan akan meningkatkan kemampuan perusahaan beradaptasi dengan dinamika lingkungan bisnis dalam arus globalisasi. Orientasi teknologi informasi akan memberikan pengetahuan global bagi perusahaan untuk lebih responsive dalam menghadapi masalah yang memengaruhi eksistensi perusahaan.

Orientasi kewirausahaan dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja bisnis. Kemampuan beradaptasi dengan lingkungan dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja bisnis. Penelitian dari Quantananda dan Haryadi (2015).

Meningkatkan inovasi produk guna mencapai keunggulan bersaing yaitu dengan cara berorientasi pasar dan berorientasi kewirausahaan. Hussain, Rahman, & Shah (2016) menemukan bahwa Orientasi pasar dan Orientasi wirausaha berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja/*performance* bisnis.

Orientasi kewirausahaan memberikan kontribusi terhadap kinerja dan didefinisikan sebagai sebuah ukuran majemuk yang mencakup kinerja keuangan (Wiklund, 1999). Dalam studinya, Wiklund menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja. Kinerja diukur dari kinerja keuangan, yaitu tingkat pertumbuhan secara relatif dibandingkan dengan pesaing, melalui indikator pertumbuhan penjualan, pertumbuhan karyawan, pertumbuhan penjualan dibandingkan dengan pesaing dan pertumbuhan pangsa pasar dibandingkan pesaing. Studi lain yang dilakukan oleh Hui Li, *et al.* (2009) menghasilkan temuan bahwa orientasi kewirausahaan berhubungan secara positif dengan kinerja perusahaan melalui mediasi proses penciptaan pengetahuan.

Dari semua variable hasil penelitian variable menunjukkan bahwa adanya pengaruh parsial maupun simultan antara orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan orientasi teknologi terhadap inovasi produk keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil analisis jalur (*path*) menunjukkan bahwa inovasi produk merupakan variabel intervening terhadap variable *performance*. Oleh karena itu, dapat disimpulkan hipotesis berikut ini:

H_{4a} : Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

H_{4b} : Orientasi teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

H_{4c}: Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

2.1.7.5. Hubungan Orientasi Strategi dengan Kinerja Perusahaan melalui Inovasi Produk sebagai variabel intervening

Menurut Narver dan Slater (1990 dalam Ellis, 2006), perusahaan yang mampu meningkatkan orientasi pasar akan meningkatkan kinerjanya di pasar. Ciri perusahaan yang menerapkan orientasi pasar dapat dilihat dari seberapa besar pemahaman produsen untuk memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan serta menggunakan kemampuan untuk menawarkan solusi kebutuhan yang lebih unggul daripada pesaing (Slater dan Narver, 2000). Kirca, Jayachandran, dan Bearden (2005) menyatakan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Jain dan Bhatia (2007).

Hubungan antara orientasi pasar dan inovasi produk terhadap kinerja perusahaan UKM sangat erat, karena dengan memiliki orientasi pasar yang baik dari perusahaan, maka perusahaan dapat mengetahui inovasi produk apa yang harus dilakukan agar memenangkan persaingan dengan para kompetitor sehingga membuat kinerja UKM semakin membaik. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sefa (2014) menunjukkan adanya pengaruh positif antara orientasi pasar dan inovasi terhadap kinerja UKM. Orientasi pasar memiliki kaitan yang erat dengan kinerja UKM.

Dengan semakin ketatnya persaingan setiap perusahaan pada zaman ini, maka setiap perusahaan haruslah memiliki orientasi pasar yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja UKM. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sefa (2014) dijelaskan, bahwa dengan melakukan orientasi pasar, maka pihak internal badan usaha dapat menganalisis keinginan para pelanggan dan apa saja yang dilakukan oleh para pesaing/kompetitor untuk memenangkan persaingan.

Bukti empiris menunjukkan bahwa orientasi pasar berdampak langsung terhadap kinerja usaha UKM (Kelson, 2012; Wilson et al, 2014). Orientasi pasar membantu perusahaan menentukan strategi dan pendekatan untuk memahami pasar (Vorhies, Morgan dan Autry, 2009). Orientasi pasar memberikan pemahaman yang lebih baik tentang lingkungan, dan bisnis yang mengadopsi orientasi pasar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara yang lebih baik (Grainer dan Padanyi, 2005). Perusahaan yang berorientasi pasar akan memiliki kinerja yang lebih baik dalam memahami pelanggan dan pesaingnya (Lings dan Greenley, 2009). Orientasi pasar yang diterapkan akan membentuk hubungan dengan pelanggan yang lebih baik yang dapat meningkatkan hasil kinerja penjualan, pertumbuhan, pangsa pasar dan profit (Shehu dan Mahmood, 2014).

Hurley dan Hult (1998) menyatakan bahwa orientasi pasar merupakan kunci sukses inovasi produk yang akan dihasilkan oleh perusahaan. Inovasi tersebut dapat membuat perusahaan meningkatkan kinerja bisnisnya. Dev *et al.* (2008) dan Li & Gima (1999) menyimpulkan bahwa orientasi pasar secara positif terkait dengan aspek-aspek dari kinerja, seperti kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, kepuasan

karyawan, laba kotor, dan pangsa pasar. Menyatakan bahwa dampak langsung dari orientasi pasar adalah untuk memacu terciptanya inovasi dan inovasi tersebut akan membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja bisnis. Penelitian tersebut juga berhasil membuktikan bahwa orientasi pelanggan membuat kontribusi yang signifikan terhadap kinerja sebagai dampak dari inovasi yang dilakukan perusahaan.

Kemampuan beradaptasi dengan lingkungan dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja bisnis. Orientasi teknologi akan mempengaruhi inovasi produk melalui tiga indikator dimana indikator yang memberikan pengaruh paling besar adalah pengembangan teknologi baru. Pengembangan teknologi baru ini dapat dicapai melalui beberapa cara diantaranya memberikan training atau pelatihan kepada karyawan yang bersangkutan atas inisiatif perusahaan atau melakukan kerjasama dengan pihak produsen alat-alat yang digunakan karena selain dapat menghemat biaya juga memberikan manfaat yaitu training atau pelatihan yang dilakukan tidak akan mengganggu jalannya proses produksi perusahaan.

Semakin tinggi orientasi teknologi yang dilakukan perusahaan akan semakin tinggi inovasi produk yang dapat dilakukan perusahaan, dengan demikian orientasi teknologi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi produk. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa orientasi teknologi yang dilakukan perusahaan berpengaruh positif terhadap inovasi produk yang dapat dihasilkan perusahaan (Gatignon dan Xuereb (1997), Wind dan Mahajan (1997), Voss dan Voss (2000), Li dan Calantone (1998)).

Lianto et al. (2015) mengungkapkan bahwa peningkatan kinerja suatu usaha didorong dengan adanya upaya inovasi yang mampu dilakukan suatu usaha. Perusahaan yang mampu melakukan inovasi dipercaya mampu meningkatkan kinerja, namun juga dipercaya dapat membantu suatu usaha dalam menghadapi persaingan di lingkungan industri yang terus berkembang. Membangun sebuah kemampuan inovasi sendiri bukanlah persoalan yang mudah dan membutuhkan pengembangan kapabilitas yang belum dimiliki suatu perusahaan melalui suatu upaya intensif yaitu proaktif, inovatif dan berani mengambil risiko yang merupakan indikator dari orientasi kewirausahaan (Knight, 2000). Makna orientasi kewirausahaan mengacu pada kecenderungan pengambilan keputusan organisasi dalam menyokong kegiatan kewirausahaan (Fatoki, 2012).

Orientasi kewirausahaan merupakan proses individu dalam mengejar peluang kewirausahaan berdasarkan tingkat dan sifat sumberdaya yang tersedia yang tercermin melalui sikap inovatif, berani mengambil risiko, serta bersikap proaktif (Jalali et al., 2014). Pro-aktif berarti seorang wirausahawan memiliki suatu inisiatif dan tidak menunggu, serta berpikir visioner sehingga memiliki perencanaan baik jangka pendek maupun jangka panjang, mau belajar dari pengalaman, kegagalan, dan dapat menerima kritik dan saran untuk mengembangkan usahanya (Soegiastuti & Haryani, 2013).

Berani mengambil risiko berarti pelaku usaha berani mengambil risiko dengan menyesuaikan profil risiko serta manfaat risiko tersebut bagi suatu bisnis (Isa, 2013), sedangkan memiliki sikap atau pola berpikir yang inovatif juga sangat

penting bagi kelangsungan suatu usaha, biasanya, pelaku usaha yang memiliki orientasi kewirausahaan akan lebih berani dan efektif dalam mengelola ide inovatifnya dibandingkan usaha yang tidak (Hafeez et al., 2011).

Hafeez et al. (2012) menemukan bahwa inovasi merupakan sebuah *missing link* yang menghubungkan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja usaha kecil menengah di Pakistan, hubungan antara inovasi dan kinerja disebut memiliki hubungan yang krusial dalam pertumbuhan bisnis dan salah satu faktor yang mampu membedakan keunggulan suatu usaha. Sejalan dengan Ndubisi & Ikhtifar (2012) yang menemukan bahwa inovasi memediasi antara risk-taking dan proaktif yang merupakan indikator orientasi kewirausahaan dengan kinerja usaha kecil menengah, suatu usaha dengan kemampuan inovasi yang lebih besar ketika menggabungkan sumber daya yang ada akan lebih berhasil dalam merespon perubahan yang terjadi dilingkungan bisnisnya.

Parkman et al. (2012) juga menemukan bahwa inovasi berhasil memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja yang diukur dengan keberhasilan produk dan keunggulan kompetitif. Hasil penelitian Hafeez et al. (2012) dengan unit analisis usaha kecil dan menengah (SME) juga menunjukkan terdapat kontribusi yang signifikan dan langsung antara orientasi kewirausahaan, inovasi dan kinerja perusahaan, dimana dalam penelitiannya inovasi adalah sebagai variabel mediator. Dengan kata lain bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui inovasi.

Penelitian Madhoushi et al. (2011) dengan unit analisis usaha kecil menengah di Provinsi Mazandaran, Iran menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif, signifikan dan langsung antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja inovasi. Adapun hubungan tidak langsungnya dalam penelitiannya adalah melalui manajemen pengetahuan sebagai variabel mediasi. Penelitian yang senada juga dilakukan oleh Arif et al. (2013) dimana penelitian konseptualnya mengemukakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasional. Adapun secara tidak langsungnya adalah orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja organisasional melalui fleksibilitas strategik.

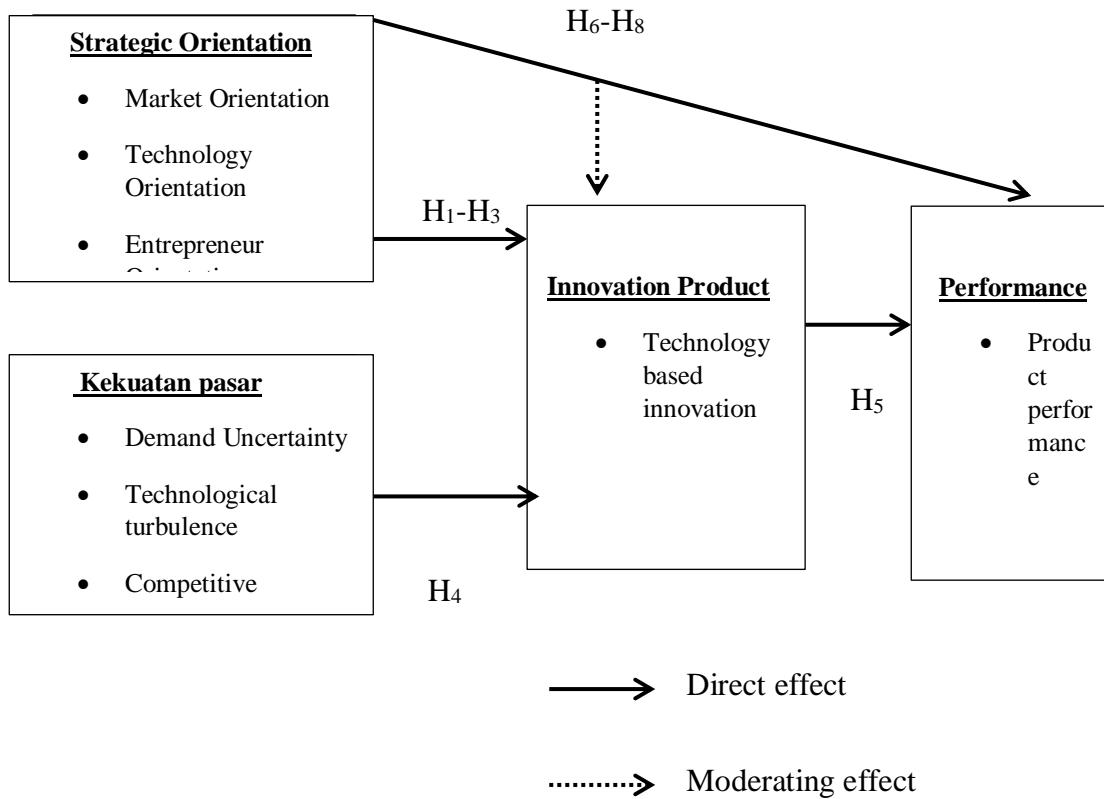
Dari semua variable hasil penelitian variable menunjukkan bahwa adanya pengaruh parsial maupun simultan antara orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan orientasi teknologi terhadap inovasi produk keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil analisis jalur (*path*) menunjukkan bahwa inovasi produk merupakan variabel intervening terhadap variable *performance*. Melalui kajian-kajian empiris yang telah dipaparkan, dapat dibentuk suatu hipotesis seperti berikut:

H_{5a} : Kemampuan inovasi mampu memediasi secara signifikan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.

H_{5b} : Kemampuan inovasi mampu memediasi secara signifikan orientasi teknologi terhadap kinerja perusahaan.

H_{5c} : Kemampuan inovasi mampu memediasi secara signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan.

2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2

Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di pusat kerajinan batik di Yogyakarta.

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2010) yang dimaksud dengan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek atau obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan populasi sebagai sampel dengan metode sensus. Metode sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2010). Untuk penentuan besaran sampel sebanyak 100 responden sudah dapat dikatakan layak untuk digunakan dalam sebuah penelitian kuantitatif. Jumlah populasi tidak diketahui, maka dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah pedagang batik di pusat kerajinan batik di Yogyakarta yang berjumlah 100 pedagang. Untuk analisis menggunakan SmartPLS cukup dibutuhkan sampel maksimal 100 responden, kriteria ini sudah sesuai menurut (Roscoe, 2013).

3.3 Variabel dan Definisi Operasional Variabel

3.3.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah hal – hal yang menjadi obyek penelitian atau apa yang menjadi pusat perhatian suatu penelitian (Arikunto, 2010). Variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel independen adalah strategi orientasi yang meliputi :
 - a. Orientasi pasar, (X_1)
 - b. Orientasi teknologi, (X_2)
 - c. Orientasi kewirausahaan (X_3), dan
 - d. Kekuatan pasar (X_4)
2. Variabel dependen adalah kinerja perusahaan (Y)
3. Variabel mediasi/intervening adalah inovasi produk (Z)

3.3.2 Variabel dan Definisi Operasional variable

3.3.2.1 Variabel Orientasi Strategi

Orientasi pasar didefinisikan sebagai budaya organisasi yang menempatkan konsumen sebagai bagian yang utama dalam merencanakan bisnisnya (Kara et al., 2005). Orientasi pasar merupakan istilah yang populer digunakan oleh para praktisi di bidang pemasaran sebagai implementasi dari konsep pemasaran. Narver dan Slater (1995) menyebut orientasi strategi merupakan sebuah budaya suatu perusahaan yang sangat efektif dan efisien dalam menciptakan sikap perusahaan yang dapat menimbulkan nilai superior bagi konsumen. Dari definisi tersebut ada dua

hal penting dalam melihat dimensi market orientasi yaitu orientasi pelanggan, orientasi pasar dan orientasi pesaing. Shin, (2012) juga menyatakan bahwa budaya perusahaan yang menekankan pada pentingnya perusahaan untuk memperhatikan pasar (berorientasi pasar) akan mengarah pada penguatan keunggulan bersaing perusahaan tersebut. Menurut Kevin Zheng Zhou, Chi Kin Yim & David K.Tse ada 3 komponen orientasi pasar yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan Koordinasi interfunksional yang memiliki indikator sebagai berikut :

Orientasi pelanggan memiliki indikator meliputi :

1. Komitmen pelanggan
2. Buat nilai pelanggan
3. Memahami kebutuhan pelanggan
4. Tujuan kepuasan pelanggan
5. Mengukur kepuasan pelanggan
6. Layanan setelah membeli

Orientasi pesaing memiliki indikator meliputi:

1. Tenaga penjual berbagi informasi pesaing
2. Merespon dengan cepat terhadap tindakan pesaing
3. Manajer puncak mendiskusikan strategi pesaing
4. Targetkan peluang untuk keunggulan pesaing

Koordinasi antarfunksional memiliki indikator meliputi:

1. Panggilan pelanggan interfunctional.

2. Informasi dibagi antar fungsi.
3. Integrasi fungsional dalam strategi.
4. Semua fungsi berkontribusi terhadap nilai pelanggan.
5. Berbagi sumber daya dengan unit bisnis lainnya.

3.3.2.2 Variabel Orientasi Teknologi:

Menurut Toynbee (2004) teknologi adalah karakteristik dari keberadaan kemuliaan manusia, di mana dapat membuktikan bahwa manusia tidak bisa hidup hanya untuk makan, tetapi membutuhkan lebih dari itu. Selanjutnya dinyatakan oleh Toynbee, bahwa teknologi dapat mengaktifkan konstituen non-materi dari kehidupan manusia, perasaan, ide-ide, pikiran, intuisi, dan juga ideal. Pendapat Gatignon dan Xuereb (1997); Workman (1993), juga mengatakan bahwa perusahaan yang selalu mempunyai ide-ide yang inovatif menggunakan teknologi dapat didefinisikan sebagai sebuah perusahaan yang memiliki kemampuan dan akan mendapat sebuah dukungan teknologi informasi yang besar dalam menggunakan teknologi tersebut pada pengembangan inovasi produk dan inovatif. Teknologi adalah pemimpin secara keseluruhan dan memiliki metode rasional – karakteristik khas efisiensi dalam setiap bidang kegiatan manusia (Elul, 2007). Menurut Kevin Zheng Zhou, Chi Kin Yim & David K.Tse variabel teknologi memiliki indikator meliputi:

1. Teknologi canggih digunakan dalam pengembangan produk baru.
2. Produk baru selalu menggunakan teknologi mutakhir.

3. Inovasi teknologi berdasarkan hasil penelitian mudah diterima di organisasi.
4. Keanekaragaman teknologi produksi meningkat drastis.
5. Inovasi teknologi mudah diterima dalam sebuah program / manajemen proyek.

3.3.2.3 Variabel Orientasi Wirausaha

Menurut Ginsberg (2011), pengertian orientasi kewirausahaan sebagai kecenderungan individu untuk melakukan inovasi, proaktif, dan mau mengambil risiko untuk memulai mengelola usaha. Kasali (2010) mengatakan bahwa inovasi adalah kemampuan untuk melihat segala sesuatu dengan cara yang baru dan kadang di luar kebiasaan (*out of the box thinking*). Orientasi wirausaha menyoroti semangat menciptakan bisnis baru dari praktik yang sedang berlangsung dan meremajakan perusahaan stagnan, yang sering dilalui pengenalan terobosan inovasi (Lumpkin dan Dess 1996).

Menurut Kevin Zheng Zhou, Chi Kin Yim & David K.Tse variabel orientasi kewirausahaan memiliki indikator meliputi :

1. Dapat secara aktif membangun kapasitas untuk bereaksi secara efektif terhadap perubahan pasar.
2. Memastikan bahwa keuntungan dapat menahan perubahan di sebuah industri.
3. Dapat menghadapi produk pesaing baru terkait dengan barang impor

3.3.2.4 Variabel kekuatan pasar

Kekuatan pasar merupakan dorongan dari pasar untuk menganalisa masalah yang sedang dialami oleh pasar dan perlu mengetahui tentang kebutuhan dan perminatan pasar sehingga membuat pasar enggan beralih dari produk yang dipasarkan. Perspektif kekuatan kompetitif berpendapat bahwa kompetitif keuntungan terletak pada posisi perusahaan yang benar di pasar (Porter 1985). Menurut Kevin Zheng Zhou, Chi Kin Yim & David K.Tse indikator dari variabel kekuatan pasar ini meliputi:

1. Sulit untuk memahami ekspektasi konsumen akan sebuah merek.
2. Konsumen selalu mencari hal baru mereka tidak pernah loyal terhadap satu merek.
3. Terlalu banyak produk serupa di pasaran sehingga sangat sulit untuk membedakan merek .
4. Pasar ini terlalu kompetitif dan adanya perang harga yang sering terjadi.

3.3.2.5 Variabel Kinerja Perusahaan

Menurut oxford dictionary, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Moetheriono dalam Rosyida (2010) dalam bukunya menyimpulkan pengertian kinerja karyawan atau defisi kinerja atau performance sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun

secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Mengukur kinerja produk dengan menilai produk kualitas dan nilai bagi pelanggan relatif terhadap produk pesaing (Gatignon dan Xuereb 1997). Menurut Kevin Zheng Zhou, Chi Kin Yim & David K.Tse indikator yang digunakan dalam performance meliputi:

1. Kualitas Produk
2. Nilai untuk konsumen

3.3.2.6 Variabel inovasi produk

Mashur Razak (2015) mendefinisikan inovasi sebagai sesuatu yang berkenaan dengan barang, jasa atau ide yang dirasakan baru oleh seseorang. Meskipun ide tersebut telah lama eksis tetapi ini dapat dikatakan suatu inovasi bagi orang yang baru melihat atau merasakannya. Hamel dan Prahalad (1994) juga berpendapat bahwa pengenalan terobosan inovasi adalah kunci untuk bertahan hidup di lingkungan yang penuh ketidakpastian. Menurut Kevin Zheng Zhou, Chi Kin Yim & David K.Tse indikator dalam variable inovasi produk yang meliputi :

1. Produk sangat inovatif, menggantikan alternatif yang inferior.
2. Produk menggabungkan pengetahuan teknologi baru yang radikal.
3. Secara keseluruhan, produk serupa dengan produk pesaing utama.
4. Penerapan produk yang berbeda dengan produk pesaing utama.

5. Konsep produk yang sulit bagi pelanggan utama untuk mengevaluasi atau memahami.
6. Produk melibatkan biaya switching tinggi untuk pelanggan utama
7. Penggunaan produk membutuhkan upaya belajar yang besar oleh pelanggan utama.
8. Butuh waktu lama bagi konsumen utama untuk memahami seluruh manfaat produk.

Penilaian masing-masing jawaban responden dilakukan dengan skala Likert lima point yang terdiri dari sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Kelima penilaian tersebut diberi bobot sebagai berikut:

- | | |
|-------------------------------------|----------------|
| a. Jawaban Amat Sangat Setuju | diberi bobot 7 |
| b. Jawaban sangat setuju | diberi bobot 6 |
| c. Jawaban setuju | diberi bobot 5 |
| d. Jawaban Cukup Setuju | diberi bobot 4 |
| e. Jawaban tidak setuju | diberi bobot 3 |
| f. Jawaban sangat tidak setuju | diberi bobot 2 |
| g. Jawaban Amat Sangat Tidak Setuju | diberi bobot 1 |

3.4 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang diperoleh dalam penelitian ini ada dua macam.

Data itu adalah sebagai berikut:

3.4.1 Data Primer

Data primer adalah data – data asli yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian dan perlu diolah terlebih dahulu untuk menjawab masalah penelitiannya secara khusus. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil responden melalui pertanyaan – pertanyaan dalam kuisioner dan wawancara. Data primer yang digunakan penulis meliputi dua hal yaitu:

a. Metode Angket (kuesioner)

Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab oleh respon (Sugiyono, 2004).

Dalam penelitian ini metode angket digunakan untuk memperoleh informasi dari konsumen dan manager, pertanyaan mengungkap tentang kualitas pelayanan *customer service*.

b. Wawancara

Metode wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin

mengetahui hal – hal dari respon yang lebih mendalam dan jumlah respondennya kecil (Sugiyono, 2004).

3.4.2 Data Sekunder

Data yang sudah tersedia pada perusahaan atau data yang sudah diolah pihak lain. Data sekunder juga dapat diperoleh dari studi kepustakaan yaitu mengumpulkan data dari berbagai sumber yang terdiri dari literature – literature dan buku – buku yang mendukung penelitian.

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Structural Equation Modeling (SEM) merupakan suatu teknik statistik yang mampu menganalisis pola hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, konstruk laten yang satu dengan yang lainnya, serta kesalahan pengukuran secara langsung. SEM merupakan gabungan antardua metode statistik, yaitu analisis faktor dan model persamaan simultan yang dikembangkan dalam ekonometri (Yamin & Kurniawan 2009). Ada dua alasan yang mendasari digunakannya SEM :

1. SEM mempunyai kemampuan untuk mengestimasi hubungan dan arvariabel yang bersifat *multiple relationship*. Hubungan ini dibentuk dalam model struktural atau hubungan antara konstruk dependen dan independen.
2. SEM mempunyai kemampuan untuk menggambarkan pola hubungan antara konstruk laten (*unobserved*) dan variabel manifest (indikator).

Ada dua pendekatan dalam SEM, yaitu SEM dengan dasar kovarians (*Covariance Based Structural Equation Modeling - CBSEM*) dan SEM dengan dasar varians (*Partial Least Square Path Modeling – PLS-PM*). Keduanya didasarkan pada asumsi peneliti, yaitu tujuan penggunaan model tersebut akan digunakan untuk pengujian teori atau pengembangan teori untuk tujuan prediksi. Sedangkan untuk penelitian ini akan digunakan PLS-PM, dimana asumsi dasar peneliti untuk tujuan prediksi (Yamin & Kurniawan 2011). PLS-PM telah menjadi analisis populer karena didukung oleh praktisnya penggunaan software pendukung yang membantu pengolahan data menggunakan bantuan program *Smart-PLS*.

3.5.2 Metode *Partial Least Square (PLS)*

Menurut Yamin & Kurniawan (2009), PLS adalah salah satu metode alternatif SEM yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan pada hubungan di antara variabel yang sangat kompleks tetapi ukuran sampel data kecil (30-100 sampel) dan memiliki asumsi nonparametrik, artinya bahwa data penelitian tidak mengacu pada salah satu distribusi tertentu. PLS dapat juga dikatakan sebagai pendekatan untuk pemodelan struktural yang menunjukkan hubungan antara konstruk yang dihipotesiskan.

Pengujian dalam metode PLS meliputi dua tahap, yaitu *outer model* (model pengukuran) dan *inner model* (model struktural). *Outer model* (model pengukuran) menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, sedangkan *inner model* (model struktural) menentukan

spesifikasi hubungan antara konstruk laten dan konstruk laten lainnya (Yamin & Kurniawan, 2009).

3.5.3 Pengujian Outer Model atau Model Pengukuran

Pengujian outer model mencakup uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Validitas didefinisikan sebagai nilai korelasi variabel antara pengukuran dan nilai sebenarnya (Saleh & Purnomo 2013). Validitas dalam penelitian kuantitatif memberikan pengertian bahwa definisi dari konsep dalam tahap konseptual dan operasional harus konsisten satu sama lain. Dengan kata lain pengukuran pada konsep dilakukan selama tahap operasi harus akurat dan mewakili konsep yang ditentukan dalam fase konseptual (Saleh & Purnomo 2013). Suatu indikator dikatakan *valid* apabila indikator tersebut mampu mencapai tujuan pengukuran dari konstruk laten dengan tepat (Yamin & Kurniawan 2009). Uji validitas pada metode PLS, meliputi:

a. *Convergent Validity*

Evaluasi *convergent validity* dimulai dengan melihat item *reliability* (indikator validitas) yang ditunjukkan oleh nilai *loading factor*. *Loading factor* adalah angka yang menunjukkan korelasi antara skor suatu item pertanyaan dengan skor indikator konstruk indikator yang mengukur konstruk tersebut. Nilai *loading factor* > 0,7 dikatakan valid. Namun, menurut Hair *et al.* (1998)., *rules of thumb* yang biasanya digunakan untuk pemeriksaan awal dari

matriks faktor adalah $\pm 0,3$ dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, dan untuk *loading factor* $\pm 0,4$ dianggap lebih baik, dan untuk *loading factor* $>0,5$ secara umum dianggap signifikan. Secara ringkas, parameter yang digunakan pada penelitian ini untuk *convergent validity* dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 3.1

Parameter Convergent Validity

Parameter	Rules of Thumb
<i>Loading factor</i>	Lebih dari 0,5
<i>Communality</i>	Lebih dari 0,5
<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Lebih dari 0,5

b. Discriminant Validity

Evaluasi *discriminant validity* dilakukan dengan cara melihat nilai *cross loading* pengukuran kontrak. Nilai *cross loading* menunjukkan besarnya korelasi antara setiap kontrak dengan indikatornya dan indikator dari kontrak blok lainnya. Suatu model pengukuran memiliki *discriminant validity* yang baik apabila korelasi antara kontrak dengan indikatornya lebih tinggi daripada korelasi dengan indikator dari kontrak blok lainnya. Evaluasi selanjutnya, yaitu dengan membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antarkontrak. Hasil yang direkomendasikan adalah nilai

akar AVE harus lebih tinggi dari korelasi antarkonstrak (Yamin & Kurniawan 2011).

Tabel 3.2
Parameter Discriminant Validity

Parameter	Rules of Thumb
<i>Cross loading</i>	Lebih dari 0,7 dalam satu variabel
Akar AVE dan korelasi antar konstrak	Akar Ajumlah VE > korelasi antar konstrak

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas dapat diukur dengan melihat *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* (Hair et al. 1998). *Cronbach's alpha* adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain (Sekaran 2006), sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstrak (Chin & Gopal, 1995). Nilai dari *Cronbach's alpha* maupun *composite reliability* untuk semua konstrak, yaitu di atas 0,7 (Yamin & Kurniawan 2011).

3.5.4 Pengujian Inner Model atau Model Struktural

Pengujian ini dilakukan untuk uji hipotesis. Model struktural dapat dievaluasi dengan melihat R^2 (reliabilitas indikator) untuk konstrak dependen dan nilai t statistik dari pengujian koefisien jalur. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari

model penelitian yang diajukan. Nilai *path coefficients* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Nilai *path coefficients* yang ditunjukkan oleh nilai t-statistics harus di atas 1,96 (Hair *et al.* 1998).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Berikut akan diuraikan hasil penelitian mengenai pengaruh strategi orientasi dan kekuatan pasar yang mempengaruhi kinerja perusahaan melalui inovasi produk pada UKM batik di Yogyakarta. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari hasil jawaban responden melalui kuesioner. Hasil dari jawaban-jawaban responden ini akan menjadi informasi dalam menjawab permasalahan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya. Sesuai dengan permasalahan dan perumusan model yang telah dikemukakan, serta kepentingan pengujian hipotesis maka teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi Partial Least Square (PLS).

4.1 Hasil Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini peneliti menggunakan populasi sebagai sampel dengan metode sensus. Metode sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2010). Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah pedagang batik di pusat kerajinan batik di Yogyakarta yang berjumlah 100 responden. Karakteristik

responden dalam penelitian ini peneliti bagi menjadi 4 karakter yaitu berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan masa kerja.

4.2 Analisis Deskriptif

Deskripsi jawaban responden digunakan untuk mengetahui tanggapan yang diberikan oleh responden terhadap variabel strategi orientasi mencakup orientasi pasar, orientasi teknologi, orientasi kewirausahaan, kekuatan pasar, inovasi produk dan kinerja perusahaan. Berdasarkan data yang dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel.

Penilaian responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian terendah adalah : 1

Skor penilaian tertinggi adalah : 7

$$\text{Interval} = \frac{7-1}{7} = 0.90$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

- | | |
|---------------|----------------------------|
| □ 1,00 – 1,90 | = Amat Sangat Tidak Setuju |
| □ 1,91 – 2,81 | = Sangat Setuju |
| □ 2,81 – 3,70 | = Kurang Setuju |
| □ 3,71 – 4,60 | = Cukup Setuju |
| □ 4,61 – 5,50 | = Setuju |
| □ 5,51 – 6,10 | = Sangat Setuju |
| □ 6,11 – 7,00 | = Amat Sangat Setuju |

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel penelitian ditunjukkan dalam table berikut:

Tabel 4.1
Deskriptif Strategi Orientasi

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
Orientasi Pasar			
OPA 1	Menurut saya pelanggan selalu setia membeli produk batik	4,14	Cukup Setuju
OPA 2	Saya membuat produk sesuai dengan keinginan pelanggan	4,87	Setuju
OPA 3	Saya memahami keinginan pelanggan	5,05	Setuju
OPA 4	Produk yang saya hasilkan dapat memuaskan pelanggan	5,31	Setuju
OPA 5	Saya memberikan garansi produk kepada setiap pembeli	5,50	Setuju
OPE 1	Saya berbagi informasi dengan kompetitor terkait produk yang akan dipasarkan	5,37	Setuju
OPE 2	Saya merespon dengan cepat terhadap tindakan pembuatan produk baru yang dilakukan pesaing	5,50	Setuju
OPE 3	Saya dan rekan kerja mendiskusikan strategi agar dapat bersaing	5,68	Setuju
OPE 4	Saya memiliki target untuk meningkatkan keuntungan dalam bersaing dengan competitor	5,72	Setuju

KA1	Saya selalu memenuhi kebutuhan pelanggan	5,57	Setuju
KA2	Saya dan rekan kerja berkomunikasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan	5,73	Sangat setuju
KA3	Saya dan rekan kerja berkomunikasi terkait strategi yang akan dilakukan	6,01	Sangat setuju
KA4	Saya dan rekan kerja saya berkontribusi untuk menciptakan produk sesuai dengan keinginan pelanggan	5,62	Sangat setuju
KA5	Saya dan rekan kerja saya melakukan inovasi terkait pengembangan bisnis yang akan dilakukan	5,58	Setuju
Rata-rata Orientasi Pasar		5,42	Setuju
Orientasi Teknologi			
OT1	Saya menggunakan teknologi mesin untuk membuat produk baru	5,03	Setuju
OT2	Saya menggunakan teknologi mesin terbaru dalam membuat produk	4,72	Setuju
OT3	Saya menggunakan teknologi mesin berdasarkan rekomendasi	4,77	Setuju
OT4	Saya memahami dalam proses pengoprasian teknologi yang digunakan untuk pembuatan produk	4,87	Setuju
Rata-rata Orientasi Teknologi		4,85	Setuju

Orientasi Kewirausahaan			
OK1	Saya membuat produk sesuai dengan kapasitas permintaan pasar	5,21	Setuju
OK2	Saya menargetkan keuntungan yang akan diperoleh sesuai dengan keadaan pasar	5,57	Setuju
OK3	Saya siap menghadapi produk pesaing baru terkait barang impor	5,78	Setuju
Rata-rata Orientasi Kewirausahaan		5,52	Setuju
Rata-rata Strategi Orientasi		5,26	Setuju

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang ditunjukkan oleh tabel 4.1 di atas bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel strategi orientasi adalah sebesar 5,26 yang berada pada kriteria setuju. Penilaian tertinggi terjadi pada rata-rata orientasi pasar sebesar 5,42 dalam kategori setuju. Dengan indikator yang paling tinggi adalah “Saya dan rekan kerja berkomunikasi terkait strategi yang akan dilakukan” sebesar 6,01 pada orientasi pasar dan terendah pada indikator “Menurut saya pelanggan selalu setia membeli produk batik” sebesar 4,14 dengan kategori kurang setuju. Hal tersebut mengindikasikan bahwa para UKM batik di Yogyakarta harus lebih memperhatikan faktor orientasi pasar terkait kesetiaan konsumen dalam menggunakan produk batik, dengan mengedepankan produk yang sesuai keinginan konsumen baik dari segi kualitas, model dan harga yang

ditawarkan. Sehingga konsumen akan puas menggunakan produk tersebut dan akan loyal.

Tabel 4.2
Kekuatan Pasar

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
KP1	Saya merasa kesulitan untuk menyeimbangkan produk yang memiliki merek tertentu	5,19	Setuju
KP2	Saya merasa konsumen tidak setia dengan satu merek tertentu dan mencoba untuk menggunakan merek lain	5,25	Setuju
KP3	Saya merasa terlalu banyak produk serupa di pasaran sehingga konsumen sangat sulit untuk membedakan merek	5,43	Setuju
KP4	Saya merasa sering terjadi perbedaan harga yang signifikan antar pedagang	5,60	Sangat Setuju
Rata-rata Total		5,37	Setuju

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang ditunjukkan oleh tabel 4.2 di atas bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel kekuatan pasar adalah sebesar 5,37 yang berada pada kriteria setuju. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator pernyataan dengan kode KP4 , yaitu “Saya merasa sering terjadi perbedaan harga yang signifikan antar pedagang” dengan rata-rata sebesar 5,60 dengan kategori setuju dan penilain terendah terjadi pada indikator dengan kode KP1, yaitu “Saya merasa kesulitan untuk menyeimbangkan produk yang memiliki merek tertentu” dengan rata-rata sebesar 5,19 dengan kategori setuju. Hal tersebut mengindikasikan bahwa

dari variabel kekuatan pasar produsen batik harus lebih memperhatikan faktor menyeimbangkan produk dengan merek tertentu, hal ini menjadi perhatian karena bagi konsumen tertentu merek merupakan salah satu faktor yang menentukan keputusan pembelian. Dengan memperhatikan indikator ini diharapkan para produsen batik lebih mengetahui apa yang diinginkan pasar, guna meningkatkan keuntungan.

Tabel 4.3
Inovasi Produk

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
IP1	Saya menciptakan produk yang inovatif	5,53	Sangat Setuju
IP2	Saya membuat produk dengan teknologi yang umum digunakan	5,55	Sangat Setuju
IP3	Produk yang saya buat hampir sama dengan produk pesaing	5,54	Sangat Setuju
IP4	Saya merasa sulit memahami permintaan pelanggan terkait produk yang diinginkan	5,53	Sangat Setuju
IP5	Saya berinovasi membuat produk yang memiliki nilai jual tinggi	5,82	Sangat Setuju
IP6	Saya berinovasi membuat produk baru setelah memahami permintaan konsumen	6,18	Sangat Setuju
Rata-rata Total		5,69	Sangat Setuju

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang ditunjukkan oleh tabel 4.3 di atas bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel inovasi produk adalah sebesar 5,69 yang berada pada kriteria setuju. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator pernyataan dengan kode IP6, yaitu “Saya berinovasi

membuat produk baru setelah memahami permintaan konsumen” dengan rata-rata sebesar 6,18 dengan kategori sangat setuju dan penilain terendah terjadi pada indikator dengan kode IP1, yaitu “Saya menciptakan produk yang inovatif” dengan rata-rata sebesar 5,53 (sangat setuju) dan kode IP4 “Saya merasa sulit memahami permintaan pelanggan terkait produk yang diinginkan”. Hal tersebut mengindikasikan bahwa inovasi produk dianggap penting bagi konsumen batik. Dengan adanya inovasi produk yang dilakukan produsen batik, maka akan menarik konsumen untuk tetap setia menggunakan produk tersebut. Konsumen menganggap bahwa inovasi produk baik model, bahan, dan kualitas batik akan memberikan warna baru, sehingga konsumen tidak bosan dengan model yang sudah ada.

Tabel 4.4
Kinerja Perusahaan

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
KP1	Produk yang saya buat memiliki kualitas yang baik	5,73	Sangat setuju
KP2	Harga produk yang saya buat sesuai dengan kualitas	6,07	Sangat setuju
KP3	Produk yang saya buat mengikuti perkembangan zaman	6,13	Sangat setuju
KP4	Waktu produksi menyesuaikan dengan jenis produk yang diproduksi	6,40	Sangat setuju
Rata-rata Total		6,08	Sangat setuju

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

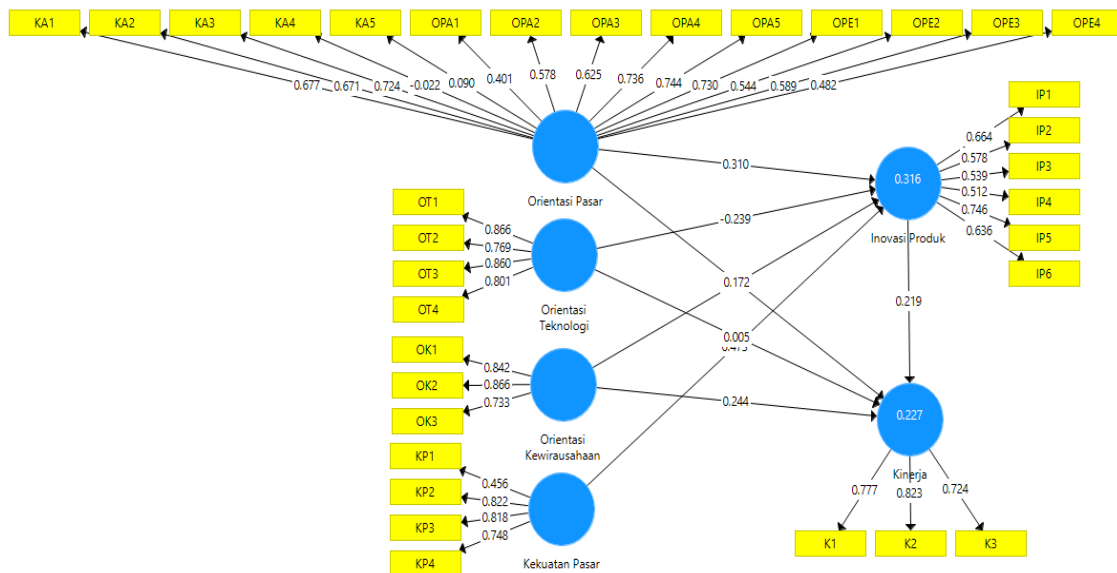
Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang ditunjukkan oleh tabel 4.4 di atas bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel kinerja perusahaan adalah sebesar 56,08 yang berada pada kriteria sangat setuju. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator pernyataan dengan kode KP4, yaitu “Waktu produksi menyesuaikan dengan jenis produk yang diproduksi” dengan rata-rata sebesar 6,40 dengan kategori sangat setuju dan penilain terendah terjadi pada indikator dengan kode KP1, yaitu “Produk yang saya buat memiliki kualitas yang baik” dengan rata-rata sebesar 5,73 kategori sangat setuju. Hal tersebut mengindikasikan bahwa UKM batik di Yogyakarta harus lebih memperhatikan kualitas terkait produk batik yang diciptakan, dalam hal ini kain yang digunakan masih standar. Meskipun inovasi produk sudah dilakukan tapi kualitas kurang terjaga dengan baik, maka produk yang berkualitas dan sesuai dengan keinginan konsumen belum maksimal.

4.3 Analisis Statistik

Model penelitian akan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dan dibantu dengan software smartPLS 3.0. Ada dua tahap pengujian dalam PLS, yaitu *outer model* dan *inner model*.

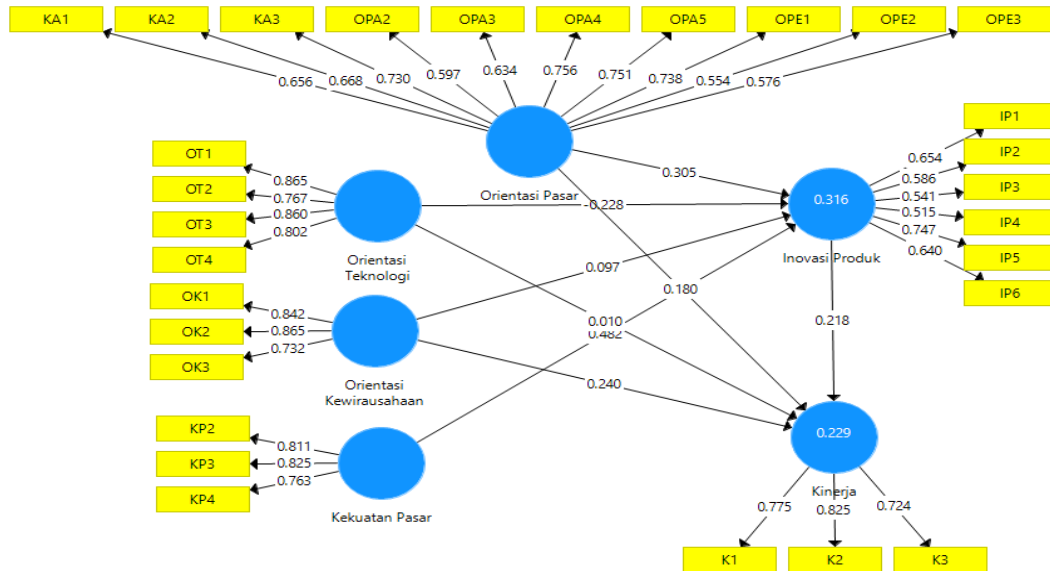
4.3.1 Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)

Pengujian outer model digunakan untuk menguji validitas dan reabilitas model yang meliputi: *convegent validity*, *discriminant validity*, *average variance extract*, dan *composite reability*. Berikut disajikan hasil pengujian outer model sebelum uji indikator.



Gambar 4.1

Hasil Uji *Outer Model* (Model Pengukuran) yang Menunjukkan *Outer Loading* Sebelum Uji Indikator



Gambar 4.2

Hasil Uji *Outer Model* (Model Pengukuran) yang Menunjukkan *Outer Loading* Setelah Uji Indikator

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan guna mengetahui apakah konstruk sudah memadai untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak. Pada uji validitas ini, ada dua macam evaluasi yang dilakukan, yaitu:

a. *Convergent Validity*

Pada tahap ini peneliti melakukan penilaian terhadap *convergent validity* dari masing-masing konstruk. *Convergent validity* diukur dengan menggunakan parameter *outer loadings* dan *Average Variance Extracted (AVE)*.

Tabel 4.5
Hasil Uji *Outer Model* (Model Pengukuran) yang Menunjukkan
Outer Loading Sebelum Uji Indikator

Validitas & Reliabilitas	Hasil Uji		Cut off	Status
	Pengaruh	Original Sampel		
Outer Loadings (convergent Validity)	KA1-X1	0,656	0,5	Valid
	KA2-X1	0,668	0,5	Valid
	KA3-X1	0,730	0,5	Valid
	OPA2-X1	0,597	0,5	Valid
	OPA3-X1	0,634	0,5	Valid
	OPA4-X1	0,756	0,5	Valid
	OPA5-X1	0,751	0,5	Valid
	OPE1-X1	0,738	0,5	Valid
	OPE2-X2	0,554	0,5	Valid
	OPE3-X1	0,576	0,5	Valid
Validitas & Reliabilitas	Hasil Uji		Cut off	Status
	Pengaruh	Original Sampel		
Outer Loadings (convergent Validity)	OT1-X2	0,866	0,5	Valid
	OT2-X2	0,769	0,5	Valid
	OT3-X2	0,860	0,5	Valid
	OT4-X2	0,801	0,5	Valid
Validitas & Reliabilitas	Hasil Uji		Cut off	Status
	Pengaruh	Original Sampel		
Outer Loadings (convergent Validity)	OK1-X3	0,842	0,5	Valid
	OK2-X3	0,866	0,5	Valid

Validity)	OK3-X3	0,733	0,5	Valid
Validitas & Reliabilitas	Hasil Uji		Cut off	Status
	Pengaruh	Original Sampel		
Outer Loadings (convergent Validity)	KP1-X4	0,456	0,5	Tidak valid
	KP2-X4	0,822	0,5	Valid
	KP3-X4	0,818	0,5	Valid
	KP4-X4	0,748	0,5	Valid
Validitas & Reliabilitas	Hasil Uji		Cut off	Status
	Pengaruh	Original Sampel		
Outer Loadings (convergent Validity)	IP1-X5	0,664	0,5	Valid
	IP2-X5	0,578	0,5	Valid
	IP3-X5	0,539	0,5	Valid
	IP4-X5	0,512	0,5	Valid
	IP5-X5	0,746	0,5	Valid
	IP6-X5	0,636	0,5	Valid
Validitas & Reliabilitas	Hasil Uji		Cut off	Status
	Pengaruh	Original Sampel		
Outer Loadings (convergent Validity)	K1-X6	0,777	0,5	Valid
	K2-X6	0,823	0,5	Valid
	K3-X6	0,724	0,5	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 4.5 diperoleh hasil nilai outer model pada convergen validity menunjukkan hasil terdapat indikator yang tidak

valid karena nilai outer loading $<$ cutt off (0,5). Dengan demikian pengujian outer model pada convergen validity akan dilakukan lagi dengan membuang variabel yg tidak valid.

Gambar 4.6

Hasil Uji *Outer Model* (Model Pengukuran) yang Menunjukkan *Outer Loading Setelah Uji Indikator*

Validitas & Reliabilitas	Hasil Uji		Cut off	Status
	Pengaruh	Original Sampel		
Outer Loadings (convergent Validity)	KA1-X1	0,656	0,5	Valid
	KA2-X1	0,668	0,5	Valid
	KA3-X1	0,730	0,5	Valid
	OPA2-X1	0,597	0,5	Valid
	OPA3-X1	0,634	0,5	Valid
	OPA4-X1	0,756	0,5	Valid
	OPA5-X1	0,751	0,5	Valid
	OPE1-X1	0,738	0,5	Valid
	OPE2-X2	0,554	0,5	Valid
	OPE3-X1	0,576	0,5	Valid
Validitas & Reliabilitas	Hasil Uji		Cut off	Status
	Pengaruh	Original Sampel		
Outer Loadings (convergent Validity)	OT1-X2	0,865	0,5	Valid
	OT2-X2	0,767	0,5	Valid
	OT3-X2	0,860	0,5	Valid
	OT4-X2	0,802	0,5	Valid
Validitas & Reliabilitas	Hasil Uji		Cut off	Status
	Pengaruh	Original		

		Sampel		
Outer Loadings (convergent Validity)	OK1-X3	0,842	0,5	Valid
	OK2-X3	0,865	0,5	Valid
	OK3-X3	0,732	0,5	Valid
Validitas & Reliabilitas	Hasil Uji		Cut off	Status
	Pengaruh	Original Sampel		
Outer Loadings (convergent Validity)	KP2-X4	0,811	0,5	Valid
	KP3-X4	0,825	0,5	Valid
	KP4-X4	0,763	0,5	Valid
Validitas & Reliabilitas	Hasil Uji		Cut off	Status
	Pengaruh	Original Sampel		
Outer Loadings (convergent Validity)	IP1-X5	0,654	0,5	Valid
	IP2-X5	0,586	0,5	Valid
	IP3-X5	0,541	0,5	Valid
	IP4-X5	0,515	0,5	Valid
	IP5-X5	0,747	0,5	Valid
	IP6-X5	0,640	0,5	Valid
Validitas & Reliabilitas	Hasil Uji		Cut off	Status
	Pengaruh	Original Sampel		
Outer Loadings (convergent Validity)	K1-X6	0,775	0,5	Valid
	K2-X6	0,825	0,5	Valid
	K3-X6	0,724	0,5	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 4.6 diperoleh hasil nilai outer model pada convergen validity menunjukkan hasil semua indikator yang valid karena nilai outer loading < cutt off (0,5). Dengan demikian pengujian outer model pada convergen validity sudah valid dan dapat dilanjutkan pada pengujian selanjutnya.

b. *Discriminant Validity*

Tahap berikutnya untuk menguji validitas suatu model, yaitu dengan melihat *discriminant validity*nya. *Discriminant validity* dimulai dengan melihat *cross loading*. Nilai *cross loading* menunjukkan besarnya korelasi antara setiap konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk blok lainnya. Suatu model pengukuran dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik apabila korelasi antara konstruk dengan indikatornya lebih tinggi daripada korelasi dengan indikator blok lainnya (Yamin & Kurniawan, 2011). Selain melihat hasil analisis *cross loading*, *discriminant validity* juga perlu dinilai dengan cara membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk. Rekomendasi untuk *discriminant validity* yang terbaik adalah nilai akar AVE harus lebih besar dari korelasi antar konstruk.

Tabel 4.7
Korelasi antar Konstrak (Akar AVE)

	Inovasi Produk	Kekuatan Pasar	Kinerja	Orientasi Kewirausahaan	Orientasi pasar	Orientasi teknologi	AVE	Kriteria (korelasi antara konstruk > AVE)	Status
Inovasi Produk	0,619						0,383	0,619>0,383	Valid
Kekuatan pasar	0,429	0,800					0,640	0,800>0,640	Valid
Kinerja	0,326	0,230	0,776				0,602	0,776 >0,602	Valid
Orientasi kewirausahaan	0,238	0,181	0,383	0,815			0,665	0,815 >0,665	Valid
Orientasi pasar	0,283	-0,039	0,360	0,487	0,670		0,448	0,670>0,448	Valid
Orientasi teknologi	0,002	0,254	0,149	0,416	0,220	0,824	0,680	0,824>0,680	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dikatakan bahwa akar AVE pada semua konstruk lebih tinggi daripada korelasi antar variabel. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki *discriminant validity* yang baik.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Keduanya dikatakan reliabel apabila nilainya lebih dari 0,7. Hasil dari pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8

Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reability
Inovasi Produk	0,693	0,702	0,786
Kekuatan Pasar	0,721	0,726	0,842
Kinerja	0,669	0,677	0,819
Orientasi Kewirausahaan	0,745	0,754	0,855
Orientasi Pasar	0,863	0,878	0,889
Orientasi Teknologi	0,857	0,908	0,894

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan tabel 4.8 dapat disimpulkan bahwa nilai *cronbach's alpha* untuk semua konstruk paling rendah bernilai 0,669, yaitu pada konstruk kinerja. Sedangkan untuk nilai *composite reliability* terendah terdapat pada konstruk inovasi produk juga dengan nilai 0,786. Hasil tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian ini reliabel karena semua konstruk memiliki nilai di atas syarat minimum yaitu memiliki nilai *composite reliability* bernilai diatas 0,60.

Berdasarkan hasil uji Outer Model maka diperoleh model valid dan reliabel, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model sudah fit dan dapat dilanjutkan ke pengujian inner model.

4.3.2 Pengujian Inner Model (Model Struktural)

Pengujian ini dilakukan untuk uji hipotesis. Model struktural dapat dievaluasi dengan melihat R^2 (reliabilitas indikator) untuk konstruk dependen dan nilai t-statistik dari pengujian koefisien jalur (*path coefficient*). Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian.

1. Uji Determinasi atau Analisis Varians (R^2)

Tabel 4.9

Nilai R^2

	R Square	R Square Adjusted
Inovasi Produk	0,316	0,287
Kinerja	0,229	0,196

Berdasarkan tabel 4.9 menunjukkan bahwa strategi orientasi dan kekuatan pasar mampu menjelaskan variabilitas konstruk inovasi produk sebesar 28,7%, sisanya 71,3% diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan strategi orientasi dan kekuatan pasar mampu menjelaskan variabilitas konstruk kinerja sebesar 19,6%, sisanya 81,4% diterangkan oleh konstruk lainnya yang diluar yang diteliti dalam penelitian ini.

4.3.2.1 Uji Hipotesis

Uji Hipotesis dilakukan berdasarkan hasil uji model struktural (*inner model*) yang meliputi output R^2 , koefisien parameter dan t-statistik. Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antarkonstrak, t-statistik, dan *p-values*. Dengan menggunakan smartPLS 3.0 yang peneliti gunakan, nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil *bootstrapping*. *Rules of thumb* yang digunakan adalah t-statistik $>1,94$ dengan tingkat signifikansi atau *p-value* 0,05 (5%) dan beta bernilai positif. Hasil uji hipotesis penelitian dapat dilihat dalam tabel 4.10.

Tabel 4.10
Path Coefficient

Hipotesis	Beta (β)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Value
Inovasi -> Kinerja	0,218	0,230	0,103	2,116	0.035**
Kekuatan Pasar -> Inovasi	0,482	0,475	0,105	4,597	0.000***
Orientasi Kewirausahaan -> Inovasi	0,097	0,083	0,138	0,700	0.484
Orientasi Kewirausahaan -> Kinerja	0,240	0,238	0,122	1,958	0.051*
Orientasi Pasar -> Inovasi	0,305	0,309	0,109	2,805	0.005***
Orientasi Pasar -> Kinerja	0,180	0,196	0,103	1,751	0.081*
Orientasi Teknologi -> Inovasi	-0,228	-0,182	0,160	1,420	0.156
Orientasi Teknologi -> Kinerja	0,010	0,019	0,133	0,072	0.943
Kekuatan Pasar -> Inovasi Produk -> Kinerja	0,105	0,107	0,053	1,968	0.050*
Orientasi Kewirausahaan -> Inovasi Produk -> Kinerja	0,021	0,021	0,033	0,635	0.526
Orientasi Pasar -> Inovasi Produk -> Kinerja	0,066	0,071	0,041	1,602	0.110
Orientasi Teknologi -> Inovasi Produk -> Kinerja	-0,050	0,039	0,043	1,159	0.247

*p-value < 0,1

**p-value < 0,05

***p-value < 0,01

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Hipotesis pertama bagian a menguji apakah orientasi pasar secara positif berpengaruh terhadap inovasi produk. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta orientasi pasar terhadap inovasi produk sebesar 0,305 dan p-value sebesar 0,005. Dari hasil ini dinyatakan t-tabel **signifikan**. karena $p\text{-value} < 0,01$ sehingga hipotesis **diterima**. Hal tersebut membuktikan bahwa orientasi pasar terbukti memiliki pengaruh positif terhadap inovasi produk.

Hipotesis pertama bagian b menguji apakah orientasi teknologi secara positif berpengaruh terhadap inovasi produk. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta orientasi teknologi terhadap inovasi produk sebesar -0,228 dan p-value sebesar 0,156. Dari hasil ini dinyatakan t-tabel **tidak signifikan**. karena $p\text{-value} > 0,1$ sehingga hipotesis **ditolak**. Hal tersebut membuktikan bahwa orientasi teknologi terbukti tidak memiliki pengaruh positif terhadap inovasi produk.

Hipotesis pertama bagian c menguji apakah orientasi kewirausahaan secara positif berpengaruh terhadap inovasi produk. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta orientasi kewirausahaan terhadap inovasi produk sebesar 0,097 dan p-value sebesar 0,484. Dari hasil ini dinyatakan t-tabel **tidak signifikan**. karena $p\text{-value} > 0,05$ sehingga hipotesis **ditolak**. Hal tersebut membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan terbukti tidak memiliki pengaruh positif terhadap inovasi produk.

Hipotesis kedua menguji apakah kekuatan pasar secara positif berpengaruh terhadap inovasi produk. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta kekuatan pasar terhadap inovasi produk sebesar 0,482 dan p-value sebesar 0,000. Dari hasil ini dinyatakan t-tabel **signifikan**. karena *p-value* <0,01 sehingga hipotesis **diterima**. Hal tersebut membuktikan bahwa kekuatan pasar terbukti memiliki pengaruh positif terhadap inovasi produk.

Hipotesis ketiga menguji apakah inovasi produk secara positif berpengaruh terhadap kinerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta inovasi produk terhadap kinerja sebesar 0,218 dan p-value sebesar 0,035. Dari hasil ini dinyatakan t-tabel **signifikan**. karena *p-value* <0,05 sehingga hipotesis **diterima**. Hal tersebut membuktikan bahwa inovasi produk terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

Hipotesis keempat bagian a menguji apakah orientasi pasar secara positif berpengaruh terhadap kinerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta orientasi pasar terhadap kinerja sebesar 0,180 dan p-value sebesar 0,081. Dari hasil ini dinyatakan t-tabel **signifikan**. karena *p-value* <0,1 sehingga hipotesis **diterima**. Hal tersebut membuktikan bahwa orientasi pasar terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

Hipotesis keempat bagian b menguji apakah orientasi teknologi secara positif berpengaruh terhadap kinerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta orientasi teknologi terhadap kinerja sebesar 0,010

dan p-value sebesar 0,943. Dari hasil ini dinyatakan t-tabel **tidak signifikan.** karena *p-value* >0,1 sehingga hipotesis **ditolak.** Hal tersebut membuktikan bahwa orientasi teknologi terbukti tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

Hipotesis keempat bagian c menguji apakah orientasi kewirausahaan secara positif berpengaruh terhadap kinerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta orientasi kewirausahaan terhadap kinerja sebesar 0.240 dan p-value sebesar 0,051. Dari hasil ini dinyatakan t-tabel **signifikan.** karena *p-value* <0,1 sehingga hipotesis **diterima.** Hal tersebut membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan terbukti tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

Hipotesis kelima bagian a menguji apakah kemampuan inovasi mampu memediasi secara signifikan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta orientasi pasar terhadap kinerja melalui kemampuan inovasi sebesar 0.066 dan p-value sebesar 0,110. Dari hasil ini dinyatakan t-tabel **tidak signifikan.** karena *p-value* >0,1 sehingga hipotesis **ditolak.** Hal tersebut membuktikan bahwa kemampuan inovasi tidak mampu memediasi secara signifikan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.

Hipotesis kelima bagian b menguji apakah kemampuan inovasi mampu memediasi secara signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien

beta orientasi kewirausahaan terhadap kinerja melalui kemampuan inovasi sebesar 0.021 dan p-value sebesar 0.526. Dari hasil ini dinyatakan t-tabel **tidak signifikan**, karena *p-value* > 0,1 sehingga hipotesis **ditolak**. Hal tersebut membuktikan bahwa kemampuan inovasi tidak mampu memediasi secara signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan.

Hipotesis kelima bagian c menguji apakah kemampuan inovasi mampu memediasi secara signifikan orientasi teknologi terhadap kinerja perusahaan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta orientasi teknologi terhadap kinerja melalui kemampuan inovasi sebesar - 0.050 dan p-value sebesar 0,247. Dari hasil ini dinyatakan t-tabel **tidak signifikan**, karena *p-value* > 0,1 sehingga hipotesis **ditolak**. Hal tersebut membuktikan bahwa kemampuan inovasi tidak mampu memediasi secara signifikan orientasi teknologi terhadap kinerja perusahaan.

4.4 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis pada pengusaha UMKM batik Yogyakarta dan diperoleh analisis SEM dari orientasi strategi (orientasi pasar, orientasi teknologi, orientasi kewirausahaan) dan inovasi produk terhadap kinerja perusahaan diperoleh nilai keseluruhan nilai koefisien *Partial Least Square* (PLS) adalah bernilai positif dan negatif, hal tersebut mengandung arti bahwa jika nilai dari variable *independent* meningkat maka akan meningkat pula terhadap kinerja perusahaan dan jika nilai dari variable *independent* menurun maka akan menurunkan kinerja perusahaan. Untuk menjawab

hipotesis penelitian maka berikut ini akan dijelaskan hasil perhitungan secara parsial:

4.4.1 Pengaruh Orientasi Strategi Terhadap Inovasi Produk

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa orientasi pasar terhadap inovasi produk mendapatkan hasil p-value sebesar 0,005 lebih kecil dari α (0,01) dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar terbukti memiliki pengaruh positif terhadap inovasi produk. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi pasar yang diperoleh maka inovasi produk akan semakin tinggi dan hal tersebut juga mempengaruhi inovasi produk pada pengusaha industri UMKM batik Yogyakarta.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian Badlaj (2010) menemukan hubungan positif antara orientasi pasar pada inovasi. Persamaan dengan penelitian yang akan yaitu menggunakan orientasi pasar dan inovasi produk sebagai variable independen. Pada penelitian ini hasil analisis SEM membuktikan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk. Orientasi pasar yang dilakukan oleh industri batik merupakan cara yang digunakan oleh perusahaan untuk mengetahui keinginan konsumen, kondisi pesaing, serta koordinasi yang dilakukan setiap divisi yang ada dalam perusahaan untuk menciptakan strategi yang bermanfaat bagi kelangsungan bisnis perusahaan.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa orientasi teknologi terhadap inovasi produk mendapatkan hasil p-value sebesar 0,156 lebih besar dari α (0,1) dapat disimpulkan bahwa orientasi teknologi terbukti tidak memiliki pengaruh positif terhadap inovasi produk. Hal ini menunjukkan bahwa semakin rendah orientasi teknologi yang diperoleh maka inovasi produk akan semakin rendah dan hal tersebut juga mempengaruhi inovasi produk pada pengusaha industri UMKM batik Yogyakarta.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Strata (1989) menyatakan bahwa istilah inovasi berkaitan erat dengan teknologi yang berfungsi membuka wawasan perusahaan tentang suatu produk baru atau meningkatkan desain dan manufaktur dari suatu produk (layanan) yang sudah dimiliki perusahaan. Pada penelitian ini hasil analisis SEM membuktikan bahwa orientasi teknologi tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk. Orientasi teknologi yang dilakukan oleh industri batik Yogyakarta masih sangat minim karena industri batik ini masih mempertahankan tradisi budaya dengan melakukan produksi secara tradisional tanpa dibantu dengan sebuah teknologi dan hal ini dilakuka karena kesepakatan bersama untuk tetap melestarikan budaya batik yang khas untuk daerah Yogyakarta. Untuk inovasi produk tidak banyak dilakukan pada industri batik Yogyakarta karena masih kental tradisi turun-temurun dengan mengikuti produk yang sudah ada.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan terhadap inovasi produk mendapatkan hasil p-value sebesar 0,484 lebih besar dari α (0,1) dapat disimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan terbukti tidak memiliki pengaruh positif terhadap inovasi produk. Hal ini menunjukkan bahwa semakin rendah orientasi kewirausahaan yang diperoleh maka inovasi produk akan semakin rendah dan hal tersebut juga mempengaruhi inovasi produk pada pengusaha industri UMKM batik Yogyakarta.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Parkman *et al.* (2012) terdapat hubungan positif dan signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan inovasi. Pada penelitian ini hasil analisis SEM membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk. Orientasi kewirausahaan yang dilakukan oleh industri batik Yogyakarta masih sangat sederhana seperti produksi yang dilakukan masih sangat lambat karena keterbatasan teknologi dari para pengusaha industri batik UMKM di Yogyakarta sehingga produk yang dihasilkan tidak dapat memenuhi kapasitas yang dibutuhkan oleh konsumen karena waktu yang sangat lambat untuk produksi dan kurang kesiapan untuk menghadapi pesaing baru dengan barang impor yang lebih memiliki kualitas lebih baik dari segi bahan, motif dan desain modern dengan tampilan yang lebih elegan dibandingkan

industri batik Yogyakarta yang masih mempertahankan desain tradisonalnya.

4.4.2 Pengaruh Kekuatan Pasar Terhadap Inovasi Produk

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa kekuatan pasar terhadap inovasi produk mendapatkan hasil p-value sebesar 0,000 lebih kecil dari α (0,01) dapat disimpulkan bahwa kekuatan pasar terbukti memiliki pengaruh positif terhadap inovasi produk. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kekuatan pasar yang diperoleh maka inovasi produk akan semakin tinggi dan hal tersebut juga mempengaruhi inovasi produk pada pengusaha industri UMKM batik Yogyakarta.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prabhu (2003) kekuatan pasar ini mendorong terobosan inovasi dengan permintaan ketidakpastian yang mengacu pada ketidakstabilan preferensi dan harapan konsumen. Pada penelitian ini hasil analisis SEM membuktikan kekuatan pasar memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk. Kekuatan pasar yang dilakukan oleh industri batik Yogyakarta sesuai dengan standart dan disesuaikan dengan kondisi pasar, karena konsumen yang tidak dapat setia dengan satu merek tertentu makan mendorong pengusaha industri batik untuk melakukan inovasi sesuai dengan pegusaha yang lain walaupun produk yang dihasilkan memiliki motif yang hampir sama tetapi kekuatan pasar sangat mendorong untuk mencoba memenuhi harapan konsumen dengan inovasi produk sesuai keinginan konsumen dan

mengikuti sesuai dengan kebutuhan konsumen dari kualitas, motif dan desain yang diharapkan.

4.4.3 Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Kinerja Perusahaan.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa inovasi produk terhadap kinerja mendapatkan hasil p-value sebesar 0,035 lebih kecil dari α (0,05) dapat disimpulkan bahwa inovasi produk terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi inovasi produk yang diharapkan maka kinerja perusahaan akan semakin tinggi dan hal tersebut juga mempengaruhi kinerja pada pengusaha industri UMKM batik Yogyakarta.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Perwiranegara (2013) inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM karena dengan melakukan sebuah inovasi produk, maka akan berpengaruh terhadap kinerja UKM dari badan usaha tersebut. Pada penelitian ini hasil analisis SEM membuktikan inovasi produk memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Inovasi produk yang dilakukan oleh industri batik Yogyakarta sebagian besar membuat produk baru berdasarkan pemahaman terlebih dahulu dari permintaan konsumen. Inovasi yang diukur dari proses produksi, produk yang dihasilkan, pemikiran baru disesuaikan konsumen dengan keinginan dan kebutuhan konsumen yang mempunyai hubungan erat dengan kemampuan inovasi perusahaan dengan waktu yang

telah ditentukan sesuai kesepakatan antara penjual dan pembeli sehingga mendorong peningkatan kinerja pada industri batik Yogyakarta.

4.4.4 Pengaruh Orientasi Startegi Terhadap Kinerja Perusahaan.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa orientasi pasar terhadap kinerja mendapatkan hasil p-value sebesar 0,081 lebih kecil dari α (0,1) dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi pasar yang diperoleh maka kinerja akan semakin tinggi dan hal tersebut juga mempengaruhi kinerja pada pengusaha industri UMKM batik Yogyakarta.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bearden (2005) menyatakan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Pada penelitian ini hasil analisis SEM membuktikan orientasi pasar memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Orientasi pasar dalam meningkatkan kinerjanya industri batik di Yogyakarta menerapkan seberapa besar pemahaman produsen untuk memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan serta menggunakan kemampuan untuk menawarkan solusi kebutuhan yang lebih unggul dari pada pesaing. Kinerja yang dilakukan dapat meningkat apabila mengikuti kebutuhan pelanggan dan selalu memenuhi permintaan yang diharapkan.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa orientasi teknologi terhadap kinerja mendapatkan hasil p-value sebesar 0,943 lebih besar dari α

(0,1) dapat disimpulkan bahwa orientasi teknologi terbukti tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin rendah orientasi teknologi yang diperoleh maka kinerja akan semakin rendah dan hal tersebut juga mempengaruhi kinerja pada pengusaha industri UMKM batik Yogyakarta.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ali *et al.*,(2016) Orientasi teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Pada penelitian ini hasil analisis SEM membuktikan orientasi teknologi tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan yang memiliki daya saing dan keunggulan kompetitif yang unggul tentunya akan menjadi dasar untuk menciptakan nilai ekonomi dan mencapai kinerja perusahaan yang superior. Untuk industri batik UMKM di Yogyakarta dapat mencapai kinerja sebagian besar tidak menggunakan teknologi karena pengusaha industri batik mempunyai prinsip dalam mempertahankan dan melestarikan budaya tradisional yang masih ada sehingga alat yang digunakan untuk produksi masih menggunakan alat tradisional berupa canting.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan terhadap kinerja mendapatkan hasil p-value sebesar 0,051 lebih kecil dari α (0,1) dapat disimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi kewirausahaan yang diperoleh maka kinerja

akan semakin tinggi dan hal tersebut juga mempengaruhi kinerja pada pengusaha industri UMKM batik Yogyakarta.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hui Li, *et al.* (2009) orientasi kewirausahaan berhubungan secara positif dengan kinerja perusahaan. Pada penelitian ini hasil analisis SEM membuktikan orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Tingkat pertumbuhan secara relatif dibandingkan dengan pesaing, melalui indikator pertumbuhan penjualan, pertumbuhan karyawan, pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan pangsa pasar sehingga kinerja yang dilakukan tidak stagnan atau dalam posisi yang sama karena persaingan yang terjadi antar industri batik seimbang tidak adanya persaingan ketat sehingga mempengaruhi kinerja perusahaan supaya dapat berbeda dari pesaing dan dapat dibandingkan jauh lebih baik dan memiliki nilai lebih dalam hal ini pengusaha batik melakukan kinerja dengan saling bantu-membantu antar sesama industri batik di Yogyakarta.

4.4.5 Pengaruh Orientasi Strategi dalam Inovasi Produk Terhadap Kinerja Perusahaan.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa orientasi pasar terhadap kinerja melalui kemampuan inovasi mendapatkan hasil p-value sebesar 0,110 lebih besar dari α (0,1) dapat disimpulkan bahwa kemampuan inovasi tidak mampu memediasi secara signifikan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin rendah orientasi

pasar terhadap kinerja melalui kemampuan inovasi diperoleh maka kinerja akan semakin rendah dan hal tersebut juga mempengaruhi kinerja pada pengusaha industri UMKM batik Yogyakarta

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sefa (2014) menunjukkan adanya pengaruh positif antara orientasi pasar dan inovasi terhadap kinerja UKM. Pada penelitian ini hasil analisis SEM membuktikan kemampuan inovasi tidak mampu memediasi secara signifikan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Orientasi pasar terkait dengan aspek-aspek dari kinerja, seperti kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, laba kotor, dan pangsa pasar sedangkan inovasi produk yang dilakukan oleh industri batik di Yogyakarta masih mengikuti tradisi produk turun-temurun dengan karakter yang berbeda-beda disetiap corak atau motif pada kain batik ciri khas dari Yogyakarta sehingga kinerja yang dilakukan akan selalu sama dari waktu ke waktu untuk mengikuti tradisi dan melestarikan karakteristik produk yang sudah ada.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa orientasi teknologi terhadap kinerja melalui kemampuan inovasi mendapatkan hasil p-value sebesar 0,247 lebih besar dari α (0,1) dapat disimpulkan bahwa kemampuan inovasi tidak mampu memediasi secara signifikan orientasi teknologi terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin rendah orientasi kewirausahaan terhadap kinerja melalui kemampuan inovasi

diperoleh maka kinerja akan semakin rendah dan hal tersebut juga mempengaruhi kinerja pada pengusaha industri UMKM batik Yogyakarta.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lianto et al. (2015) mengungkapkan bahwa peningkatan kinerja suatu usaha didorong dengan adanya orientasi teknologi dengan upaya inovasi yang mampu dilakukan suatu usaha. Orientasi teknologi sebagian besar tidak dijalankan pada perusahaan industri batik Yogyakarta karena masih menggunakan alat tradisional dan memerlukan waktu yang cukup lama untuk kinerja produksinya dibandingkan dengan pesaing yang menggunakan mesin teknologi untuk menghasilkan produk yang inovatif dengan kinerja yang tidak memerlukan waktu lama. Dengan keterbatasan kinerja perusahaan UMKM batik di Yogyakarta yang masih menggunakan tenaga manusia dalam membuat produk batiknya, maka inovasi yang dilakukan terbatas dan harus disesuaikan dengan kemampuan sumber daya manusianya.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan terhadap kinerja melalui kemampuan inovasi mendapatkan hasil p-value sebesar 0,526 lebih besar dari α (0,1) dapat disimpulkan bahwa kemampuan inovasi tidak mampu memediasi secara signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin rendah orientasi pasar terhadap kinerja melalui kemampuan inovasi

diperoleh maka kinerja akan semakin rendah dan hal tersebut juga mempengaruhi kinerja pada pengusaha industri UMKM batik Yogyakarta.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hafeez et al. (2012) menemukan bahwa inovasi merupakan sebuah *missing link* yang menghubungkan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja. Pada penelitian ini hasil analisis SEM membuktikan kemampuan inovasi tidak mampu memediasi secara signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan. Sebagian besar industri batik UMKM di Yogyakarta kurang merespon perubahan yang terjadi dilingkungan bisnis sekarang karena kurangnya penggerak perubahan, para pemilik industri rata-rata sudah berumur sehingga kemampuan untuk merespon perubahan terbatas dengan ide-ide yang minim dan selalu monoton sesuai pemikiran dahulu tanpa mengikuti inovasi produk yang sekarang sehingga mempengaruhi kinerja yang dilakukan selalu sama dalam waktu ke waktu. Untuk hal ini industri batik UMKM di Yogyakarta perlunya agen perubahan untuk lebih meningkatkan kualitas produk dan produksi perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh orientasi pasar terbukti memiliki pengaruh positif terhadap inovasi produk. Hal ini dibuktikan dari hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai p-value lebih kecil dari tingkat signifikansi, maka hipotesis yang menyatakan bahwa “terdapat pengaruh orientasi pasar yang positif dan signifikan terhadap inovasi produk”
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh orientasi teknologi secara positif terhadap inovasi produk, hal ini dibuktikan dari hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai p-value lebih besar dari tingkat signifikansi maka hipotesis yang menyatakan bahwa “tidak terdapat pengaruh orientasi teknologi yang positif terhadap inovasi produk”.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh orientasi kewirausahaan secara positif berpengaruh terhadap inovasi produk. hal ini dibuktikan dari nilai p-value besar dari tingkat signifikansi, maka hipotesis yang menyatakan bahwa “tidak terdapat pengaruh orientasi kewirausahaan yang positif terhadap inovasi produk.”

4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kekuatan pasar secara positif berpengaruh terhadap inovasi produk, hal ini dibuktikan dari nilai p-value lebih kecil dari tingkat signifikansi, maka hipotesis yang menyatakan bahwa “terdapat pengaruh kekuatan pasar yang positif dan signifikan terhadap inovasi produk”.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh inovasi produk secara positif berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, hal ini dibuktikan dari nilai p-value lebih kecil dari tingkat signifikansi, maka hipotesis yang menyatakan bahwa “terdapat pengaruh inovasi produk yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan”.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. hal ini dibuktikan dari nilai p-value lebih kecil dari tingkat signifikansi, maka hipotesis yang menyatakan bahwa “terdapat pengaruh orientasi pasar yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan”.
7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat orientasi teknologi terhadap kinerja perusahaan. hal ini dibuktikan dari nilai p-value lebih besar dari tingkat signifikansi, maka hipotesis yang menyatakan bahwa “tidak terdapat pengaruh orientasi teknologi yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan”.
8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan. hal ini dibuktikan dari nilai p-value lebih besar dari tingkat signifikansi, maka hipotesis yang menyatakan bahwa “tidak terdapat pengaruh

orientasi kewirausahaan yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan”.

9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan inovasi tidak mampu memediasi secara signifikan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. hal ini dibuktikan dari nilai p-value lebih besar dari tingkat signifikansi, maka hipotesis yang menyatakan bahwa “tidak terdapat pengaruh orientasi pasar melalui inovasi produk yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan”.
10. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan inovasi tidak mampu memediasi secara signifikan orientasi teknologi terhadap kinerja perusahaan. hal ini dibuktikan dari nilai p-value lebih besar dari tingkat signifikansi, maka hipotesis yang menyatakan bahwa “tidak terdapat pengaruh orientasi teknologi melalui inovasi produk yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan”.
11. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan inovasi tidak mampu memediasi secara signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan. hal ini dibuktikan dari nilai p-value lebih besar dari tingkat signifikansi, maka hipotesis yang menyatakan bahwa “tidak terdapat pengaruh orientasi kewirausahaan melalui inovasi produk yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan”.

5.2 SARAN

Berdasarkan kesimpulan diatas, selanjutnya dapat diusulkan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi UMKM batik di Yogyakarta sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil dari analisis Partial Least Square (PLS) diperoleh semua variable penelitian memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pelaksanaan, sehingga dapat disarankan agar perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja pada masing-masing variable penelitian guna meningkatkan kualitas pelayanan agar sesuai dengan harapan konsumen.
2. Berdasarkan nilai koefisien determinasi secara keseluruhan diperoleh pengaruh variabel orientasi strategi (orientasi pasar, orientasi teknologi, orientasi kewirausahaan), kekuatan pasar dan inovasi produk mampu menjelaskan dan memberikan kontribusi yang besar terhadap variabel kinerja perusahaan. Namun masih terdapat variabel-variabel lain yang memberikan kontribusi atau peranan terhadap kinerja perusahaan diluar variabel diatas, sehingga disarankan untuk penelitian selanjutnya peneliti bisa menemukan dan mengukur variabel-variabel lain diluar variabel yang telah diteliti, guna meningkatkan variable kinerja perusahaan lebih maksimal lagi dibandingkan sebelumnya dan dapat sesuai dengan harapan konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

Zhou, Kevin Zheng, Chi kin (Bennett) Yim dan David K.Tse (2005), The Effects of Strategic Orientations on Technology-and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, 69 (4), hal: 42-60.

Wiyono, Dr. Gendro, M.M (2011), *Merancang Penelitian Bisnis dengan alat analisis SPSS 17.0 & Smart PLS 2.0*. Edisi Pertama, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN Yogyakarta

Ghozali, Imam. (2008) *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan partial Least Square*, Edisi 2, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54 (10), 20–35.

Moorman, Christine and Anne S. Miner (1997), The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity, *Journal of Marketing Research*, 34 (2), 91–106.

Achrol, Ravi S. (1991), Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments, *Journal of Marketing*, 55 (10), 77–93.

Adner, Ron (2002), When Are Technologies Disruptive? A Demand-Based View of the Emergence of Competition, *Strategic Management Journal*, 23 (8), 667–88.

Ali, Abdul (1994), Pioneering Versus Incremental Innovation: Review and Research Propositions, *Journal of Product Innovation Management*, 11 (1), 46–61.

Garcia, Rosanna and Roger Calantone (2002), A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review, *Journal of Product Innovation Management*, 19 (2), 110–32.

Gatignon, Hubert and Jean-Marc Xuereb (1997), Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance, *Journal of Marketing Research*, 34 (2), 77–90.

Voss, Glenn B. and Zannie G. Voss (2000), Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment, *Journal of Marketing*, 64 (1), 67–83.

Echdar, S. (2013), *Manajemen Entrepreneurship: Kiat Sukses Menjadi Wirausaha*. Penerbit Andi, Yogyakarta.

Lumpkin, G. T., dan Dess, G. G. (1996), *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*. *Academy of Management Review*, diperoleh 10 Desember 2017, di : <http://www.jstor.org/discover/10.2307/258632?uid=3738224&uid=2129&uid=2134&uid=2478446353&uid=2&uid=70&uid=3&uid=60&uid=2478446343&sid=21104854716847..> Hal.135-172.

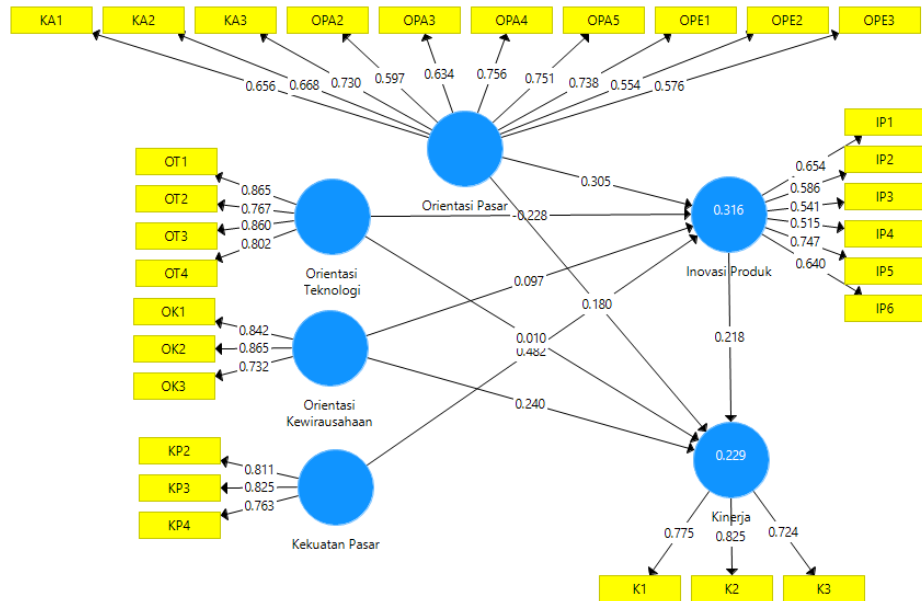
Hurley, R.F. and Hult, G.T.M. (1998), Innovation, Market Orientation, And Organizational Learning: An Integration And Empirical Examination, *Journal of Marketing*, Vol. 62, 42 – 54.

Suci, Rahayu Puji (2009), Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11 (1), 46-58.

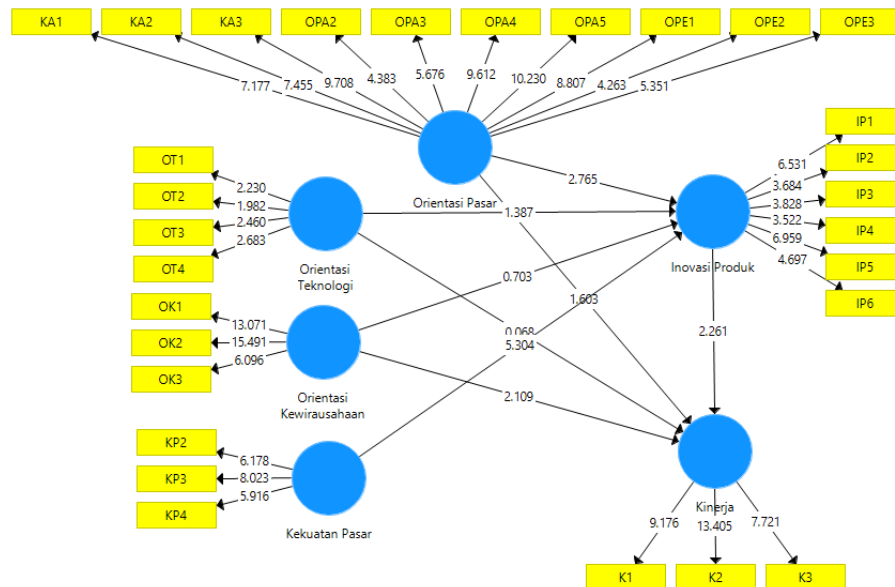
Umar, Husein (2001), *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*, Cetakan Keempat, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Lampiran 1 :

Output S-PLS



Hasil Uji Outer Model (Model Pengukuran)



Hasil Uji Inner Model (Model Struktural)

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Inovasi Produk	0.693	0.702	0.786	0.383
Kekuatan Pasar	0.721	0.726	0.842	0.640
Kinerja	0.669	0.677	0.819	0.602
Orientasi Kewir...	0.745	0.754	0.855	0.665
Orientasi Pasar	0.863	0.878	0.889	0.448
Orientasi Tekn...	0.857	0.908	0.894	0.680

Cross Loading

	Inovasi Produk	Kekuatan Pasar	Kinerja	Orientasi Kewirausahaan	Orientasi Pasar	Orientasi Teknologi
IP1	0.654	0.407	0.322	0.318	0.201	0.190
IP2	0.586	0.318	0.169	0.113	0.134	0.186
IP3	0.541	0.233	-0.020	-0.004	0.075	-0.022
IP4	0.515	0.272	0.077	-0.001	0.024	0.036
IP5	0.747	0.158	0.312	0.153	0.310	-0.145
IP6	0.640	0.223	0.154	0.129	0.178	-0.225
K1	0.288	0.247	0.775	0.272	0.257	0.194
K2	0.242	0.145	0.825	0.335	0.332	0.190
K3	0.230	0.145	0.724	0.281	0.242	-0.060
KA1	0.237	-0.104	0.206	0.343	0.656	0.137
KA2	0.199	-0.074	0.269	0.275	0.668	0.128
KA3	0.309	0.078	0.234	0.376	0.730	0.310
KP2	0.277	0.811	0.205	0.075	-0.143	0.134
KP3	0.376	0.825	0.192	0.231	0.116	0.261
KP4	0.360	0.763	0.158	0.107	-0.099	0.194
OK1	0.144	0.013	0.386	0.842	0.496	0.363
OK2	0.191	0.232	0.300	0.865	0.418	0.347
OK3	0.256	0.219	0.236	0.732	0.256	0.303
OPA2	0.027	-0.037	0.290	0.287	0.597	0.122
OPA3	0.077	-0.148	0.200	0.292	0.634	0.212
OPA4	0.182	0.023	0.336	0.401	0.756	0.147
OPA5	0.318	-0.005	0.256	0.421	0.751	0.088
OPE1	0.162	-0.146	0.242	0.326	0.738	0.125
OPE2	0.074	0.123	0.111	0.199	0.554	0.133
OPE3	0.135	0.037	0.200	0.238	0.576	0.072
OT1	0.035	0.240	0.156	0.287	0.199	0.865
OT2	0.071	0.237	0.029	0.242	0.174	0.767
OT3	0.002	0.178	0.082	0.385	0.206	0.860
OT4	-0.054	0.194	0.135	0.417	0.155	0.802

Deskriminan Validity

	Inovasi Produk	Kekuatan Pasar	Kinerja	Orientasi Kewir...	Orientasi Pasar	Orientasi Tekn...
Inovasi Produk	0.619					
Kekuatan Pasar	0.429	0.800				
Kinerja	0.326	0.230	0.776			
Orientasi Kewir...	0.238	0.181	0.383	0.815		
Orientasi Pasar	0.283	-0.039	0.360	0.487	0.670	
Orientasi Tekn...	0.002	0.254	0.149	0.416	0.220	0.824

Uji Determinasi atau Analisis Varians (R2)

	R Square	Adjusted R Sq...
Inovasi Produk	0.316	0.287
Kinerja	0.229	0.196

Path Coefficient

	Inovasi Produk	Kekuatan Pasar	Kinerja	Orientasi Kewir...	Orientasi Pasar	Orientasi Tekn...
Inovasi Produk			0.218			
Kekuatan Pasar	0.482					
Kinerja						
Orientasi Kewir...	0.097		0.240			
Orientasi Pasar	0.305		0.180			
Orientasi Tekn...	-0.228		0.010			

Pengaruh tak langsung

	Sampel Asli (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Kekuatan Pasar...	0.105	0.107	0.053	1.968	0.050
Orientasi Kewir...	0.021	0.021	0.033	0.635	0.526
Orientasi Pasar ...	0.066	0.071	0.041	1.602	0.110
Orientasi Tekn...	-0.050	-0.039	0.043	1.159	0.247

Lampiran 2 :

Data Penelitian

No	Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan Terakhir	ORIENTASI PASAR				
				OPA1	OPA2	OPA3	OPA4	OPA5
1	1	3	2	3	7	7	7	7
2	2	3	1	3	3	4	3	5
3	2	4	1	5	4	5	5	5
4	2	4	2	5	5	5	5	6
5	1	4	2	3	6	6	7	7
6	2	4	1	5	7	6	7	7
7	2	3	2	4	5	5	5	4
8	2	4	1	3	5	5	6	6
9	2	3	1	1	4	5	5	6
10	2	2	1	1	3	3	5	3
11	1	4	2	4	6	6	6	6
12	2	1	1	4	5	6	6	7
13	1	6	1	3	7	6	6	5
14	2	3	2	5	5	6	6	6
15	2	4	1	5	5	6	5	6
16	2	3	2	3	5	5	5	6
17	1	2	1	3	5	5	5	3
18	2	2	1	5	5	6	6	5
19	1	3	2	3	5	6	7	5
20	1	2	2	4	5	6	5	6
21	1	3	2	3	3	4	4	5
22	2	3	1	2	3	4	5	6
23	2	4	1	2	4	5	6	6
24	2	2	2	5	6	6	6	7

25	2	4	2	4	5	5	6	5
26	1	3	2	2	3	4	5	6
27	2	4	2	3	5	5	5	6
28	1	2	2	3	4	5	5	5
29	2	4	1	5	4	6	6	7
30	2	4	2	5	6	5	5	5
31	1	3	3	5	5	5	6	6
32	1	3	2	6	6	6	7	7
33	2	3	2	5	6	7	6	5
34	2	3	2	4	5	5	3	3
35	1	3	3	5	6	6	7	7
36	1	4	2	3	5	3	4	5
37	2	3	2	4	5	6	5	7
38	2	2	1	5	6	6	7	6
39	2	3	2	5	4	4	5	5
40	1	5	4	7	6	5	5	6
41	2	2	2	3	4	5	5	6
42	2	3	1	4	5	5	6	6
43	2	3	3	5	4	5	6	5
44	1	4	1	4	5	4	6	6
45	2	3	1	4	4	4	5	5
46	2	4	2	5	5	6	5	6
47	1	4	1	5	4	6	5	4
48	2	4	1	5	6	5	7	6
49	1	4	1	5	4	5	4	6
50	1	3	2	5	5	4	5	4
51	1	4	1	4	5	5	6	6
52	1	2	3	4	5	5	6	6
53	2	4	1	5	4	5	5	6

54	1	3	2	3	3	3	4	5
55	1	4	2	4	5	5	5	6
56	2	3	1	3	4	4	5	5
57	1	3	2	4	3	4	5	6
58	1	2	3	3	5	5	6	5
59	2	3	1	4	5	6	6	7
60	2	3	4	6	6	5	4	5
61	1	3	2	3	4	5	4	6
62	1	4	1	2	3	2	4	5
63	1	4	1	6	5	5	6	5
64	1	4	2	5	6	5	4	3
65	1	4	1	4	5	6	4	6
66	1	3	2	4	5	4	5	5
67	2	3	3	5	7	5	6	5
68	1	3	1	3	5	4	3	5
69	1	2	1	5	4	6	6	6
70	1	3	4	3	5	4	5	3
71	1	4	1	1	2	3	2	3
72	2	3	2	3	5	4	5	5
73	1	4	2	5	4	5	6	6
74	2	3	2	4	5	5	6	6
75	2	3	2	4	5	5	6	5
76	1	3	1	4	4	5	3	2
77	1	3	2	4	5	5	5	6
78	1	4	2	6	5	6	6	7
79	1	5	1	6	6	5	6	6
80	2	3	2	5	6	4	5	4
81	2	4	2	5	6	5	6	7
82	1	2	3	5	5	5	5	5

83	2	2	3	4	5	4	5	6
84	2	3	3	5	6	6	7	6
85	1	4	2	6	5	5	5	6
86	1	2	2	7	6	6	7	6
87	2	2	4	4	5	5	6	7
88	2	3	4	4	3	5	5	6
89	1	2	4	5	6	7	5	6
90	2	3	1	6	6	5	7	6
91	1	2	3	4	5	5	5	6
92	2	3	2	4	5	5	6	5
93	1	3	2	5	6	7	5	6
94	2	3	1	4	5	5	6	5
95	1	4	2	4	5	5	5	6
96	2	3	2	3	3	3	4	5
97	2	3	3	5	6	7	6	5
98	1	3	1	3	3	4	3	5
99	2	4	1	5	4	5	5	5
100	2	4	2	4	6	6	5	5
				4,14	4,87	5,05	5,31	5,5
ORIENTASI PESAING				KOORDINASI ANTARFUNGSIONAL				
OPE1	OPE2	OPE3	OPE4	KA1	KA2	KA3	KA4	KA5
7	4	7	5	7	7	7	5	7
5	5	6	5	4	5	5	6	7
5	6	6	6	6	7	6	6	5
6	5	5	6	6	6	6	6	6
7	5	6	6	7	7	7	6	5
7	6	6	6	7	7	7	5	6
5	5	5	6	6	5	6	7	5
7	7	6	7	7	6	7	7	7

6	6	6	6	5	5	6	7	5
3	4	5	4	3	5	5	6	7
6	6	6	7	7	7	7	5	7
7	7	7	6	5	7	7	7	7
6	7	7	4	6	7	7	7	6
6	5	6	7	6	7	6	6	6
5	6	6	7	6	7	5	6	6
3	4	5	6	5	5	6	6	6
3	5	5	6	6	6	7	5	5
5	6	7	6	5	6	7	6	7
6	7	6	5	5	5	7	5	6
5	5	6	6	5	5	5	5	3
5	5	6	5	6	6	7	5	6
6	5	5	7	6	5	5	5	5
6	5	4	6	5	6	7	5	6
5	6	7	5	5	6	7	7	5
6	5	6	6	6	5	6	7	7
6	6	6	6	7	6	7	4	5
6	5	6	7	6	7	5	4	6
5	6	6	5	5	6	5	5	4
6	6	6	7	6	6	6	5	5
6	6	7	7	6	4	5	5	6
6	5	6	6	7	6	7	5	6
7	6	6	6	7	6	7	4	5
5	6	7	6	6	7	7	5	7
6	6	6	3	4	5	4	5	6
7	7	7	7	7	7	7	6	6
5	6	6	5	5	4	5	6	7
5	4	5	4	6	6	7	6	6

5	6	4	5	5	4	5	6	4
4	5	5	6	5	6	6	6	6
7	6	7	6	6	5	7	5	6
6	7	6	6	6	6	6	6	7
6	5	6	4	5	4	6	6	6
5	6	5	6	5	6	7	5	6
6	7	6	6	5	6	7	7	5
5	6	5	6	7	6	5	5	5
6	6	7	6	6	5	6	5	6
5	6	4	5	5	6	5	5	5
6	7	6	7	6	7	6	7	6
5	6	6	7	6	5	6	7	6
5	6	6	7	6	5	4	6	6
6	5	6	7	6	6	6	6	5
6	7	6	7	6	7	7	5	5
5	5	4	5	6	5	5	5	5
3	4	5	5	5	4	4	5	5
6	6	6	7	6	5	6	6	6
6	5	5	4	5	5	5	4	5
4	5	6	6	6	5	6	5	6
5	6	4	5	5	6	5	5	6
6	7	5	4	5	6	7	5	6
6	4	5	6	6	6	5	5	6
6	6	6	5	6	6	5	6	6
5	5	5	4	5	6	6	6	6
7	7	7	7	6	6	7	6	6
4	5	3	4	4	5	5	5	6
6	5	6	5	6	7	6	4	5
6	7	7	6	5	6	5	6	3

4	6	6	5	3	5	6	6	6
5	3	5	6	6	5	6	5	6
5	5	5	6	4	5	7	5	6
3	4	5	5	4	5	5	5	5
3	4	4	4	3	4	4	6	5
6	5	6	5	5	7	7	6	7
6	5	6	5	6	6	7	6	7
6	5	6	7	6	7	6	5	6
5	6	5	7	5	6	7	6	5
3	2	3	5	5	3	4	6	7
5	6	5	6	6	5	7	5	6
5	6	3	4	7	5	4	5	5
4	5	4	5	6	6	5	7	4
5	6	5	4	5	6	7	5	6
5	6	7	6	6	7	7	6	6
4	4	6	7	4	6	5	6	6
6	5	7	7	5	6	5	6	7
6	5	6	5	5	6	7	6	5
6	6	7	7	6	7	6	6	5
6	6	7	5	7	4	6	5	6
5	6	7	6	6	6	7	5	6
6	5	4	6	5	6	7	6	7
5	6	7	7	7	6	7	5	6
6	5	5	5	6	6	7	6	6
6	6	6	7	6	7	7	5	5
4	5	5	6	5	4	6	6	5
4	5	4	5	4	5	6	6	7
6	5	5	4	5	4	4	6	5
6	6	6	7	6	5	6	6	6

4	5	6	6	6	5	5	6	6
5	6	7	6	6	7	7	5	7
5	5	6	5	4	5	5	6	7
5	6	6	6	6	7	6	6	7
6	5	6	6	6	7	7	7	6
5,37	5,5	5,68	5,72	5,57	5,73	6,01	5,62	5,8

ORIENTASI TEKNOLOGI				ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN		
OT1	OT2	OT3	OT4	OK1	OK2	OK3
3	3	3	2	7	7	5
4	3	3	4	5	6	6
6	4	5	5	5	6	5
5	5	5	4	6	6	7
5	5	5	4	6	7	6
5	5	5	4	6	6	6
5	6	4	5	5	6	6
4	3	3	4	5	6	7
5	6	6	6	4	5	6
5	6	6	5	4	6	6
5	4	5	5	7	6	6
4	4	5	4	6	6	6
3	2	3	3	7	7	7
6	5	6	7	6	7	5
6	5	6	7	6	7	6
6	7	5	2	4	4	5
5	4	5	4	3	5	5
5	5	5	6	6	6	5
5	5	6	7	7	6	5

3	4	3	5	5	5	3
7	6	5	6	6	7	6
3	3	3	3	5	4	5
7	6	7	7	7	6	7
6	5	6	5	6	6	7
3	3	3	3	5	5	5
5	4	3	4	4	5	6
6	5	4	4	5	6	7
5	5	4	5	5	6	7
6	6	5	6	6	6	7
5	4	5	4	4	5	5
6	6	6	6	6	7	6
7	6	7	6	6	7	7
7	6	6	6	6	6	6
4	4	4	4	3	3	2
7	6	7	7	7	7	7
5	6	7	6	6	7	7
4	5	5	4	5	4	5
4	3	3	5	5	5	7
4	4	3	3	5	5	6
7	6	7	7	6	6	7
7	4	3	3	2	4	5
6	4	3	4	6	5	6
4	4	4	5	5	5	5
5	6	5	4	4	5	5
6	5	4	4	4	5	5
6	6	5	6	5	5	6
5	6	5	5	4	5	7
5	5	5	6	6	5	5

6	6	5	5	5	6	7
5	4	4	3	4	5	7
5	6	5	6	5	6	5
5	6	5	5	6	5	6
5	4	5	5	5	4	5
3	3	2	3	4	5	5
6	6	6	6	6	6	5
3	4	4	3	4	5	5
5	5	6	5	6	7	6
5	6	5	5	5	6	5
6	7	7	7	7	5	7
6	5	6	5	6	7	6
3	4	5	5	5	5	6
7	6	7	4	5	5	6
5	5	4	4	4	5	5
5	6	5	5	5	6	4
4	3	4	3	4	5	5
4	5	6	5	6	7	5
5	4	5	3	4	6	5
6	5	5	6	6	5	6
4	4	4	5	5	4	5
6	5	5	4	5	4	5
4	2	3	4	3	2	4
5	4	4	6	5	6	7
6	5	4	5	5	6	7
5	5	4	4	5	5	5
5	6	6	7	5	6	7
6	5	6	7	4	5	6
6	5	6	5	6	7	6

4	1	3	5	7	7	7
3	3	3	7	5	5	3
5	4	4	4	5	5	6
5	4	4	4	5	5	6
4	5	4	6	7	6	7
5	4	5	4	4	5	6
5	4	5	5	5	6	7
6	6	6	6	5	6	5
7	6	6	6	7	6	6
4	5	4	5	6	7	7
5	6	6	7	5	6	7
5	6	6	5	6	5	5
5	5	6	5	5	5	5
4	4	3	5	5	6	7
5	4	6	4	6	6	7
5	4	5	5	4	5	6
3	5	4	4	5	5	5
5	4	5	6	6	5	5
3	3	2	3	4	5	5
7	6	6	6	6	6	6
4	3	3	4	5	6	6
6	4	5	5	5	6	5
5	5	5	5	4	5	7
5,03	4,72	4,77	4,87	5,21	5,57	5,78
			4,8475			5,52

KEKUATAN PASAR				INOVASI PRODUK					
KP1	KP2	KP3	KP4	IP1	IP2	IP3	IP4	IP5	IP6

7	3	5	3	7	2	6	5	7	7
5	6	6	4	4	5	6	6	6	7
6	5	6	6	5	4	5	4	5	4
5	5	5	6	6	4	5	5	6	7
3	3	5	3	6	6	7	5	7	7
3	3	5	5	6	5	5	7	7	7
5	6	6	7	6	6	5	6	6	7
5	4	5	6	4	4	4	5	5	6
6	6	7	6	7	6	5	5	6	6
5	6	7	5	5	6	7	6	6	5
4	4	5	3	6	4	5	4	5	6
3	3	4	4	5	5	5	6	6	6
4	5	5	3	6	7	5	4	7	7
3	3	5	5	5	6	5	6	6	6
5	6	7	7	6	5	5	6	7	6
6	6	6	6	6	7	7	5	5	7
6	5	6	6	7	5	4	5	5	6
4	5	5	5	6	6	5	6	5	6
6	6	6	4	6	6	7	7	5	7
5	5	6	3	4	5	5	5	6	6
6	7	7	7	7	7	4	5	6	7
5	4	3	5	5	5	6	7	6	5
5	6	7	7	6	7	7	7	6	7
6	6	6	5	5	6	6	7	6	5
6	5	6	5	6	6	6	6	7	7
5	6	6	6	6	7	7	6	7	7
5	4	6	7	6	7	7	6	6	7
3	4	5	6	5	5	6	5	6	7

4	5	6	6	4	4	3	3	6	7
3	5	5	5	4	6	5	5	6	5
3	5	5	5	6	6	6	5	6	6
6	7	7	6	7	6	7	7	7	7
7	6	5	6	7	6	3	5	6	7
5	5	5	5	3	3	5	5	5	6
4	5	5	6	5	6	7	5	6	7
5	6	7	7	6	5	6	6	4	6
6	5	4	5	5	6	7	7	7	6
5	6	6	7	5	7	6	6	5	7
6	7	6	7	6	7	6	7	6	7
7	6	6	7	6	7	7	7	6	5
5	6	6	7	7	7	7	7	7	7
5	6	5	7	5	7	5	7	5	6
5	6	6	7	6	7	7	6	7	6
6	5	4	3	4	5	6	6	5	6
5	4	5	4	6	5	5	6	5	7
5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
5	4	4	5	5	6	5	6	5	6
4	6	7	5	5	5	6	5	6	5
5	5	6	7	6	6	7	5	6	7
5	6	4	5	6	5	4	5	6	6
6	4	5	6	6	6	6	6	7	6
4	5	5	6	5	6	6	5	6	5
3	4	3	5	5	5	4	5	6	6
5	6	5	7	5	5	6	5	6	7
5	5	6	5	6	7	6	7	6	5
4	5	5	5	5	6	5	6	5	5

4	5	5	6	6	5	6	4	5	6
7	6	7	6	7	6	7	6	5	6
5	5	5	6	6	7	5	6	5	4
7	6	5	6	6	5	4	5	5	5
4	5	5	6	5	6	6	6	7	7
7	4	5	5	5	6	6	5	5	6
5	5	6	5	6	5	5	4	5	5
6	5	4	5	3	4	5	5	5	5
6	6	5	5	5	6	6	6	5	7
6	7	7	6	6	5	6	6	7	7
6	6	7	7	5	6	5	4	5	6
5	4	5	6	5	6	7	6	6	7
5	5	4	6	5	7	6	5	7	7
5	5	6	6	6	5	4	4	6	6
4	3	2	3	4	5	5	5	4	4
6	5	5	6	6	5	6	7	7	7
5	6	7	5	5	5	5	6	5	6
5	6	5	6	5	6	6	6	6	7
5	7	6	7	6	6	5	7	6	5
6	5	4	6	6	4	4	5	5	5
6	7	6	5	6	5	6	6	6	7
3	4	4	7	6	7	3	4	6	7
5	5	4	7	4	3	3	6	5	7
6	6	6	7	6	5	6	7	5	7
6	5	6	7	6	6	7	6	7	7
6	6	5	5	7	4	5	5	5	4
5	6	7	6	5	6	6	7	6	7
5	6	4	5	5	4	5	4	5	6

6	5	6	5	5	6	5	6	6	6
6	5	5	4	4	6	5	4	4	4
6	5	6	7	6	5	5	6	6	7
7	6	6	7	6	5	6	7	6	7
6	5	6	7	7	7	6	5	7	7
6	5	5	5	4	5	4	5	6	7
6	6	5	6	6	7	6	5	7	7
5	6	6	7	6	6	5	6	7	7
5	6	6	5	7	5	6	4	6	5
6	6	6	5	6	5	6	5	7	6
5	6	7	6	7	6	7	6	5	6
5	6	5	7	6	5	7	6	6	7
7	6	5	6	7	6	5	5	6	6
5	6	6	4	4	5	6	6	6	7
6	5	6	6	5	4	5	4	5	4
6	4	4	5	4	6	5	4	5	6
5,19	5,25	5,43	5,6	5,53	5,55	5,54	5,53	5,82	6,18
			5,3675						5,691667

KINERJA PERUSAHAAN			
K1	K2	K3	K4
7	7	7	7
5	6	6	7
5	6	6	7
7	6	7	6
5	6	6	7
6	6	7	6
5	6	6	7

4	5	6	5
6	6	6	5
6	7	5	6
6	6	6	6
6	6	6	7
6	7	7	7
5	6	7	7
5	6	6	6
5	4	5	6
6	5	5	5
6	7	7	7
5	7	6	7
3	4	5	4
7	7	7	7
4	5	6	5
6	7	7	7
6	7	7	6
5	6	6	7
6	5	6	5
6	6	5	6
5	6	6	5
7	7	6	5
5	6	7	7
6	7	7	7
7	7	7	7
5	6	6	7
4	5	6	6
7	7	6	7
5	6	5	6

6	6	5	7
6	5	7	6
6	7	5	6
7	5	6	7
7	6	5	7
7	7	7	7
6	7	7	7
5	6	5	6
5	5	6	6
6	7	6	6
5	6	5	6
6	7	6	7
5	6	4	6
6	6	7	6
7	6	7	6
6	6	7	6
5	6	6	5
5	6	7	6
6	6	7	7
6	6	6	6
5	4	4	5
7	5	6	7
5	6	6	7
7	7	7	7
6	5	6	7
5	7	5	5
6	5	5	6
5	5	5	6
5	6	6	7

5	6	7	7
6	5	6	7
5	6	5	5
5	6	6	7
7	7	7	7
5	5	5	5
5	6	6	6
6	6	7	6
6	7	7	7
5	6	6	7
5	4	6	6
7	7	7	7
7	6	7	7
6	7	7	6
5	6	7	7
6	7	7	7
7	6	6	7
6	7	5	6
5	6	6	7
7	7	6	7
5	6	5	5
5	6	7	7
6	5	6	7
6	7	6	7
6	5	5	7
6	7	7	6
6	6	7	7
6	6	6	7
7	6	7	7

7	7	6	7
5	6	7	6
6	7	7	7
5	6	6	7
5	6	6	7
7	7	6	7
5,73	6,07	6,13	6,4
			6,0825

Lampiran 3 :

Kuisisioner

I. Identitas responden

Nama:

.....

Jenis kelamin:

- Laki-laki
- Perempuan

Umur:

- <18 tahun
- 19-30 tahun
- 31-40 tahun
- 41-50 tahun
- 51-60 tahun
- >60 Tahun

Pendidikan Terakhir:

- SMP
- SMA
- Diploma (D1/D2/D3)
- Sarjana (S1)

II. Petunjuk pengisian

Berilah tanda checklist (√) sesuai dengan pilihan jawaban yang ada pada kolom yang tersedia.

Penelitian ini dilakukan skala sebagai berikut:

STS: Amat Sangat Tidak Setuju (1)

SS: Amat Sangat Setuju (7)

A. Orientasi Strategi

A.1 Orientasi Pasar

	Pernyataan	← STS SS			
Orientasi Pelanggan					
	Menurut saya pelanggan selalu setia membeli produk batik				
	Saya membuat produk sesuai dengan keinginan pelanggan				
	Saya memahami keinginan pelanggan				
	Produk yang saya hasilkan dapat memuaskan pelanggan				
	Saya memberikan garansi produk kepada setiap pembeli				
Orientasi Pesaing					
	Saya berbagi informasi dengan kompetitor terkait produk yang akan dipasarkan				
	Saya merespon dengan cepat terhadap tindakan pembuatan produk baru yang dilakukan pesaing				
	Saya dan rekan kerja mendiskusikan strategi agar dapat bersaing				
	Saya memiliki target untuk meningkatkan keuntungan dalam bersaing dengan kompetitor				
Koordinasi antarfungsional					

	Saya selalu memenuhi kebutuhan pelanggan				
	Saya dan rekan kerja berkomunikasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan				
	Saya dan rekan kerja berkomunikasi terkait strategi yang akan dilakukan				
	Saya dan rekan kerja saya berkontribusi untuk menciptakan produk sesuai dengan keinginan pelanggan				
	Saya dan rekan kerja saya melakukan inovasi terkait pengembangan bisnis yang akan dilakukan				

A.2 Orientasi teknologi

	Pernyataan	← STS SS			
	Saya menggunakan teknologi mesin untuk membuat produk baru				
	Saya menggunakan teknologi mesin terbaru dalam membuat produk				
	Saya menggunakan teknologi mesin berdasarkan rekomendasi				
	Saya memahami dalam proses pengoprasian teknologi yang digunakan untuk pembuatan produk				

A.3 Orientasi Kewirausahaan

	Pernyataan	← STS
--	------------	-------

		SS			
	Saya membuat produk sesuai dengan kapasitas permintaan pasar				
	Saya menargetkan keuntungan yang akan diperoleh sesuai dengan keadaan pasar				
	Saya siap menghadapi produk pesaing baru terkait barang impor				

B. Kekuatan Pasar

	Pernyataan	← STS SS			
	Saya merasa kesulitan untuk menyeibangkan produk yang memiliki merek tertentu				
	Saya merasa konsumen tidak setia dengan satu merek tertentu dan mencoba untuk menggunakan merek lain				
	Saya merasa terlalu banyak produk serupa di pasaran sehingga konsumen sangat sulit untuk membedakan merek				
	Saya merasa sering terjadi perbedaan harga yang signifikan antar pedagang				

C. Inovasi Produk

	Pernyataan	← STS SS			
	Saya menciptakan produk yang inovatif				
	Saya membuat produk dengan teknologi yang umum digunakan				
	Produk yang saya buat hampir sama dengan				

	produk pesaing				
	Saya merasa sulit memahami permintaan pelanggan terkait produk yang diinginkan				
	Saya berinovasi membuat produk yang memiliki nilai jual tinggi				
	Saya berinovasi membuat produk baru setelah memahami permintaan konsumen				

D. Kinerja

	Pernyataan	← STS SS			
	Produk yang saya buat memiliki kualitas yang baik				
	Harga produk yang saya buat sesuai dengan kualitas				
	Produk yang saya buat mengikuti perkembangan zaman				
	Waktu produksi menyesuaikan dengan jenis produk yang diproduksi				