

WAHYUDIONO 



**MEMBANGUN KINERJA**  
**PERUSAHAAN**  
**CONSUMER**  
**GOODS**  **Berbasis**  
**STRATEGIK & INOVASI**  
berkelanjutan

**MEMBANGUN KINERJA  
PERUSAHAAN  
CONSUMER  
GOODS** Berbasis  
**STRATEGIK & INOVASI**  
berkelanjutan



**DENGAN** dibukanya *China Asean Free Trade Area (CAFTA)* menjadi *entry point* bagi masuknya produk-produk China ke Indonesia. Oleh karena itu, perusahaan yang menghadapi persaingan ini dengan menentukan arah strategi yang benar. Pemilihan strategi bukan semata menjadi tugas manajemen puncak, namun harus di bawah dan dirumuskan secara bersama oleh pihak terkait dengan kesuksesan perusahaan. Kegagalan sebuah perusahaan/ organisasi bukan terletak pada orang-orang yang menjalankan fungsinya di dalam organisasi, melainkan kegagalan mereka memahami dengan benar apa yang menjadi kebutuhan para pelanggan dan pemilihan strategi yang tepat.

Buku ini terdiri dari tujuh bab. Bab Satu dengan bab yang lain saling terkait. Oleh karena itu, penulis menyarankan membacanya secara berurutan. Buku ini merupakan hasil penelitian penulis saat menyelesaikan program doktor ekonomi-manajemen di universitas Airlangga pada 2006. Maka, sistematikan penulisannya diawali dari uraian masalah yang tersaji secara lengkap di latar belakang lantas disambung bab berikutnya berupa kajian teoritis dan empiris yang secara runtut dibahas untuk menghasilkan sebuah konsep penelitian. Bab berikutnya adalah kerangka berpikir dan pendekatan metodologi yang digunakan penulis untuk menggali data, selanjutnya mengupas analisis hasil penelitian, pembahasan serta diakhiri dengan penutup. Untuk membantu pembaca yang berminat mengembangkan penelitian lain, penulis kuesioner, tabulasi data, dan pengolahan data.



**Narotama University Press**

Jl. Arief Rahman Hakim No. 51 Surabaya 60117  
Telp. (031) 5946404, 5995578 Fax. (031) 5931213  
e-mail: narotamapress@narotama.ac.id

MEMBANGUN KINERJA PERUSAHAAN



ISBN: 978-602-97432-5-8



• MEMBANGUN KINERJA •

# PERUSAHAAN *CONSUMER GOODS*

STRATEGIK DAN INOVASI BERKALANJUTAN

**WAHYUDIONO**



*Narotama University Press*  
Jl. Arief Rachman Hakim No 51 Surabaya 60177  
Telp. (031) 5946404, 5995578 Fax. (031) 5931213  
E-mail: narotamapress@narotama.ac.id



**NAROTAMA University Press**  
Membangun Kinerja Perusahaan Consumer Goods  
Berbasis Strategik dan Inovasi Berkelanjutan  
Copyright © 2011 oleh Wahyudiono

*Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang*

© All Rights Reserved

Dilarang mengutip dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya  
dalam bentuk apapun tanpa ijin tertulis dari Penerbit

© Cetakan Pertama: Maret 2011

Editor : Imam Mutahrom  
Layout/Setting : Gatut Purwantoro  
Design Cover : Gatut Purwantoro

**Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)**

Wahyudiono

Membangun Kinerja Perusahaan Consumer Goods  
Berbasis Strategik dan Inovasi/oleh Wahyudiono; editor, Iman  
Muhtarom – Surabaya Narotama University  
Press, 2011.

Viii+148 hlm. 15,5 x 23 cm

ISBN : 978-60297432-5-8

1. Kinerja	I. Judul	II. Imam	
Muhtarom			658.312 5

Diterbitkan oleh **Narotama University Press**  
Jl. Arief Rachman Hakim No.51 Surabaya 60117  
Telp: 031-5946404, 5995578 Fax: 031-5931213  
Website: [www.narotama.ac.id](http://www.narotama.ac.id)  
Email: [narotamapress@narotama.ac.id](mailto:narotamapress@narotama.ac.id)

© HAK CIPTA DILINDUNGI UNDANG-UNDANG

## KATA PENGANTAR

*Alhamdu lillaahi rabbil 'aalamiin* penulis panjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku dengan judul “*Membangun Kinerja Perusahaan Consumer Goods: Berbasis Strategik dan Inovasi Berkelanjutan*” dapat terselesaikan dengan baik. Hasil penelitian ini sangaja kami tulis dalam bentuk buku, agar dapat dibaca oleh banyak orang, khususnya para mahasiswa yang sedang menulis skripsi, tesis ataupun disertasi, sehingga dapat memberi inspirasi atau rujukan untuk penelitian baru yang lebih komprehensif dan mengembangkan konsep konsep terkini. Buku ini diharapkan juga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi para manajer yang ingin membangun strategi bersaing yang kompetitif, karena keberhasilan perusahaan bukan semata mata ditentukan oleh konsep bauran pemasaran saja, melainkan kemampuan manajemen menyusun strategi bersaingnya.

Buku ini menjelaskan secara rinci bagaimana pemilihan strategi yang benar dapat menghantarkan para pelaku bisnis di bidang manufaktur *consumer goods* khususnya produk makanan dan minimum di Surabaya menguak kesuksesnya. Bukti emperis dari berbagai penelitian yang dilakukan di Amerika, China, India Hongkong dan Belanda memberi keluasan bagi kita untuk dapat mengkaji dan memahami fenomena bisnis di sekitar kita. Banyak perusahaan yang sulit memasarkan produknya, produk mudah di tiru oleh pendatang baru, produk mudah ditinggalkan begitu saja oleh pelanggannya dan permasalahan lain yang terkait dengan kepuasan pelanggan. Fenomena ini menunjukkan adanya sesuatu yang tidak benar, oleh karena itu perlunya manajemen untuk melakukan *re-engineering* terhadap strateginya.

Buku ini memang jauh dari sempurna, masih banyak kekurangan, namun kami berharap buku ini memberi manfaat bagi peneliti yang memiliki ketertarikan untuk meneliti bidang strategik pemasaran yang dirasa sangat dibutuhkan oleh pasar. Di bukanya *China Asean Free Trade Area (CAFTA)* menjadi *entry point* bagi masuknya produk produk China ke Indonesia, Oleh karena itu perusahaan harus menghadapi persaingan ini dengan menentukan arah strategi yang benar. Pemilihan strategi bukan

semata menjadi tugas manajemen puncak, namun harus dibahas dan dirumuskan secara bersama oleh pihak yang terkait dengan kesuksesan perusahaan. Kegagalan sebuah perusahaan/organisasi bukan terletak pada orang-orang yang menjalankan fungsinya di dalam organisasi, melainkan kegagalan mereka memahami dengan benar apa yang menjadi kebutuhan para pelanggan dan pemilihan strategi yang tepat.

Buku ini terdiri dari enam bab, dimana bab satu dengan bab yang lain saling terkait maknanya, oleh karena itu penulis menyarankan untuk membacanya secara berurutan. Buku ini merupakan hasil penelitian, maka sistematika penulisannya diawali dari uraian masalah yang tersaji secara lengkap di latar belakang, disambung bab berikutnya yang berupa kajian teoritis dan kajian empiris yang secara runtut kami bahas untuk menghasilkan sebuah konsep penelitian. Bab yang berikutnya adalah kerangka berpikir dan pendekatan metodologi yang dipergunakan penulis untuk menggali data, selanjutnya mengupas mengenai analisis hasil penelitian, pembahasan serta diakhiri dengan penutup. Untuk membantu pembaca yang berminat untuk mengembangkan penelitian lain, penulis juga melampirkan kuesioner, tabulasi data dan hasil pengolahan data.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada istri saya Dra. Dwi Wismiarsih dan dua putra kami tercinta Diar Pratama dan Yuda Prawira, semoga buku ini dapat menjadi hadiah berharga bagi keluarga. Dengan tulus dan ikhlas perkenankan penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi tingginya kepada yang terhormat:

1. Rektor Universitas Narotama Surabaya
2. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Narotama Surabaya
3. Direktur Pascasarjana Universitas Narotama Surabaya
4. Ketua Program Studi Magister Manajemen (S2) Universitas Narotama Surabaya
5. Ketua Program Studi Manajemen (S1) Universitas Narotama Surabaya
6. Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) Universitas Narotama
7. Istri dan kedua putra tercinta kami, engkaulah yang mampu menjadi penyemangat bagi kami

8. Kedua orang tua tercinta dan segenap keluarga atas dorongan dan doa restunya setiap saat dan setiap kesempatan
9. Teman teman dosen, teman sejawat dan kolega lainnya

Untuk kesempurnaan penulisan buku ini, penulis sangat sadar betapa pentingnya masukan dan saran dari pembaca dan semua pihak yang peduli terhadap kebaikan, semoga buku ini memberi manfaat bagi pembaca, teman teman yang sedang menyelesaikan penulisan skripsi, tesis dan disertasi setidaknya buku ini dapat menjadi pembanding untuk sebuah penelitian dan penulisan karya karya ilmiah lainnya untuk menjadi mudah dan lebih baik bagi pembaca.

Surabaya, 12 Pebruari 2011  
Salam Penulis,

Wahyudiono

## DAFTAR ISI

JUDUL.....	i
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB 1 : PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	14
1.3 Tujuan.....	14
1.4 Manfaat Penelitian.....	14
BAB 2: KAJIAN PUSTAKA.....	17
2.1 Orientasi Pasar.....	17
2.1.1 Definisi Orientasi Pasar.....	19
2.1.2 Dimensi Orientasi Pasar.....	23
2.2 Orientasi Pelanggan.....	27
2.3 Orientasi Pesaing.....	29
2.4 Koordinasi Antar Fungsi.....	32
2.5 Orientasi Teknologi.....	34
2.5.1 Difinisi Orientasi Teknologi.....	36
2.5.2 Dimensi Orientasi Teknologi.....	40
2.6 Komitmen Terhadap Riset & Pengembangan.....	41
2.7 Akuisisi Teknologi Baru.....	42
2.8 Aplikasi Teknologi Untuk Produk Baru.....	43
2.9 Inovasi Berkelanjutan.....	44
2.9.1 Definisi Inovasi Berkelanjutan.....	46
2.9.2 Dimensi Inovasi Berkelanjutan.....	48
2.10 Inovasi Berbasis Pasar.....	50
2.11 Inovasi Berbasis Teknologi.....	51
2.12 Kinerja Perusahaan.....	51

2.12.1	Definisi Kinerja Perusahaan.....	53
2.12.2	Dimensi Kinerja Perusahaan.....	56
2.13	Kinerja Pemasaran.....	57
2.14	Kinerja Produk.....	56
2.15	Paradigma Emperis.....	59
BAB 3:	METODE PENELITIAN.....	63
3.1	Kerangka Konseptual.....	63
3.2	Rancangan Penelitian.....	63
3.3	Variabel Penelitian.....	64
3.3.1	Klasifikasi Variabel.....	64
3.3.2	Definisi Operasional Variabel.....	65
3.4	Instrumen Penelitian.....	70
3.5	Lokasi Penelitian.....	70
3.6	Prosedur Pengumpulan Data.....	71
3.7	Teknik Analisis.....	71
BAB 4 :	DESKRIPSI HASIL PENELITIAN.....	81
4.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	81
4.2	Deskripsi Variabel Penelitian.....	84
4.3	Hasil Analisis Faktor Konfirmatori.....	87
4.4	Hasil Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	89
4.4.1	Model Struktural.....	89
4.4.2	Pengujian Validitas Model.....	91
4.4.3	Hasil Pengujian Hipotesis.....	92
4.4.4	Hasil Pengujian Hipotesis.....	94
BAB 5:	PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	97
5.1	Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Inovasi Berkelanjutan....	97
5.2	Pengaruh Orientasi Teknologi Terhadap Inovasi.....	100
5.3	Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan.....	103
5.4	Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan	107
5.5	Pengaruh Inovasi Berkelanjutan Terhadap Kinerja.....	112
5.6	Temuan Teoritis.....	115

5.7	Keterbatasan Penelitian.....	117
BAB 6: PENUTUP.....		119
6.1	Kesimpulan.....	119
6.2	Rekomendasi.....	122
DAFTAR PUSTAKA.....		125
BIODATA PENULIS.....		133

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	: Hasil Uji Validitas dan RealibilitaS.....	83
Tabel 2.2	: Skor Variabel Orientasi Pasar.....	84
Tabel 4.3	: Skor Variabel Orientasi Teknologi.....	85
Tabel 4.4	: Skor Variabel Inovasi Berkelanjutan.....	85
Tabel 4.5	: Skor Variabel Kinerja Perusahaan.....	86
Tabel 4.6	: <i>Loading Factor</i> Variabel Orientasi Pasar.....	87
Tabel 4.7	: <i>Loading Factor</i> Variabel Orientasi Teknologi.....	88
Tabel 4.8	: <i>Loading Factor</i> Variabel Inovasi Berkelan.....	88
Tabel 4.9	: <i>Loading Factor</i> Variabel Kinerja Perusahaan.....	89
Tabel 4.10	: Hasil Pengujian Asumsi Linieritas.....	90
Tabel 4.11	: Koefisien Jalur Pengaruh Langsung.....	91
Tabel 4.12	: Koefisien Jalur Pengaruh tak Langsung.....	92

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	: Perubahan Orientasi Perusahaan.....	21
Gambar 2.2	: Orientasi Pasar.....	24
Gambar 2.3	: Evaluasi Pesaing.....	31
Gambar 3.1	: Kerangka Konseptual.....	79
Gambar 4.1	: <i>Diagram Path</i> Hasil Pengujian Koefisien.....	93
Gambar 4.2	: <i>Diagram Path</i> Berdasarkan <i>Theory Trimming</i> .....	94

# BAB. 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perusahaan *consumer goods*, khususnya produk makanan dan minuman merupakan salah satu industri di Indonesia yang saat ini tetap mampu tumbuh dari tahun ketahun. Sektor ini tidak mengalami guncangan yang berarti ketika krisis ekonomi sedang melanda Indonesia beberapa tahun terakhir ini. Saat bisnis lain kesulitan memasarkan produknya, justru untuk produk-produk *consumer goods* di Indonesia tetap memiliki pertumbuhan yang signifikan. Jika pada tahun 2003 pertumbuhan penjualan produk *consumer goods* sebesar 10,5%, maka pada tahun 2004 dan tahun 2005 juga mengalami pertumbuhan penjualan masing masing 12,2% dan 13,1% (Usahawan, 2006: 34). Pertumbuhan penjualan produk *consumer goods* utamanya produk makanan dan minuman tentu memiliki pertumbuhan lebih dari besaran itu, karena masih banyak usaha produk *consumer goods* yang tidak termonitor dan nilainya cukup besar.

Walaupun pertumbuhan penjualan produk *consumer goods* cukup baik, namun pertumbuhan labanya tidak sebesar pertumbuhan penjualannya, hal ini menunjukkan bahwa unsur biaya mengalami kenaikan nilai yang sangat besar, yang disebabkan oleh intensitas persaingan yang semakin ketat atau dipicu oleh faktor inflasi yang terjadi saat ini. Berbagai macam input sumber daya yang di pergunakan untuk proses produksi juga mengalami kenaikan yang cukup besar. Jika laba yang diperoleh pada tahun 2002 tumbuh sebesar 7,1%, justru pada tahun 2003 dan 2004 labanya tumbuh sebesar 6,6 % dan 6,2% (Usahawan, 2005: 36).

Faktor inflasi justru yang mendorong kenaikan harga untuk produk produk *consumer goods*, namun kenyataannya kenaikan harga tidak membuat konsumen menahan diri untuk tidak membeli produk produk *consumer good*, hal ini memberi indikator bahwa produk tersebut merupakan prioritas kebutuhan bagi masyarakat. Sifat produk yang tidak terlalu sensitif terhadap perubahan harga, jelas berpengaruh terhadap

perkembangan angka penjualan yang terus meningkat. Promosi produk *consumer goods* yang dilakukan secara gencar melalui berbagai media, jelas sangat menggembirakan dari sisi bisnis, karena menunjukkan semangat perusahaan *consumer goods* dalam meraih pasar melalui mekanisme pasar yang terbuka, namun disisi lain juga dapat menimbulkan keprihatinan tersendiri.

Fenomena industri *consumer goods* di Indonesia sangat mencengangkan karena ditengah perekonomian nasional yang kontraktif, namun hampir tidak ada perusahaan makanan dan minuman yang melakukan pemutusan hubungan kerja atau ditutup, bahkan sebaliknya justru terjadi perluasan pabrik atau muncul usaha usaha manufaktur *consumer goods* baru, utamanya yang dirintis oleh kelompok kelompok usaha rumah tangga yang masih tergolong pada kelompok usaha kecil dan menengah. Fenomena ini tentu ada penjelasannya, salah satunya adalah bahwa produk-produk *consumer goods*, utamanya produk makanan dan minuman memang merupakan barang kebutuhan utama bagi masyarakat. Sekalipun terjadi kenaikan harga secara serentak untuk semua produk *consumer goods*, namun masyarakat tidak berarti harus berhenti mengkonsumsi produk tersebut, tetapi akan mencari produk yang dapat menggantikannya dan biasanya pengaruhnya bersifat sementara untuk waktu yang relatif pendek, selanjutnya konsumen akan kembali lagi pada produk sebelumnya atau beralih pada produk lainnya.

Pertumbuhan penjualan yang sangat menggembirakan tersebut, juga men dorong persaingan bisnis produk-produk *consumer goods* menjadi sangat ketat, bahkan setiap hari dapat kita saksikan berbagai bentuk iklan produk yang sangat atraktif baik di media televisi, sponsorship ataupun kegiatan yang bernuansa sosial. Persaingan yang ketat juga mendorong perusahaan *consumer goods* lebih kreatif dan terus melakukan inovasi sepanjang masa, baik yang menyangkut pada produk, pelayanan, distribusi barang, promosi, kemasan, harga dan proses produksi. Untuk menunjang aktivitas inovasinya tidak ketinggalan perusahaan *consumer goods* membentuk divisi khusus untuk menjalankan misinya melalui peran riset dan pengembangan secara terpadu, demikian pula halnya dalam pemanfaatan suatu teknologi perusahaan terus mengikuti tren yang berkembang dari waktu ke waktu, agar senantiasa dapat menghasilkan

produk-produk yang inovatif dengan memberikan “*superior value*” terbaiknya dibanding dengan para pesaingnya.

Kinerja perusahaan dipergunakan sebagai ukuran tingkat keberhasilan manajemen dalam mengelola berbagai sumber daya yang dimilikinya, oleh karena itu perlu memahami dengan baik faktor faktor apa saja yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja perusahaan. Keberhasilan dalam mengelola penjualan merupakan langkah awal menuju kinerja perusahaan yang lebih baik, dengan mengidentifikasi kebutuhan serta keinginan dari pelanggannya melalui upaya “*customer value*” dan “*customer satisfaction*”. Untuk mewujudkan tujuan tersebut perusahaan harus mampu mengembangkan strategi pemasarannya yang berorientasi pada pasar dengan cara memadukan komponen orientasi pelanggan dan orientasi pesaing secara seimbang, serta didukung dengan koordinasi antar fungsi yang cukup baik. Sementara itu untuk menciptakan “*customer value*” dan “*customer satisfaction*” harus di dukung oleh orientasi teknologi yang selaras dengan orientasi pasarnya, dengan meningkatkan komitmennya terhadap peran riset dan pengembangan menuju kearah perubahan yang lebih baik dari waktu ke waktu.

Kebutuhan dan keinginan konsumen senantiasa terus berkembang searah dengan perubahan lingkungannya, tingkat pendapatan, tingkat referensi serta pola perubahan gaya hidup masarakat, oleh karena itu perubahan pada diri konsumen harus ditangkap sebagai suatu peluang dengan terus melakukan inovasi secara berkesinambungan dari waktu ke waktu, yang selaras dengan orientasi pasar dan orientasi teknologi yang dikembangkan oleh perusahaan. Inovasi berkelanjutan dapat menciptakan “*customer value*” dan “*customer satisfaction*”, sehingga akan mampu menempatkan perusahaan pada posisi yang lebih baik dibanding dengan pesaingnya, sehingga orientasi pasar yang didukung oleh inovasi berbasis pasar akan membuat kinerja pemasaran menjadi lebih baik, demikian juga orientasi teknologi yang didukung oleh inovasi berbasis teknologi akan membuat kinerja produk menjadi lebih baik, dimana masing-masing kinerjanya dapat diukur melalui pertumbuhan penjualan dan kualitas produk.

Strategi dan orientasi pasar memiliki peranan yang sangat penting dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, oleh karena itu

perusahaan manufaktur yang menghasilkan produk-produk *consumer goods*, utamanya produk makanan dan minuman, senantiasa harus mengembangkan orientasinya selaras dengan strategi yang dipilihnya. Terdapat empat orientasi yang dapat diadopsi untuk menunjang strategi pemasaran seiring dengan perubahan dalam lingkungan persaingan itu sendiri yang meliputi: orientasi pada produk, orientasi pada pelanggan, orientasi pada pesaing, serta orientasi pada pasar (Kotler and Armstrong, 2004: 829). Seiring dengan persaingan bisnis yang semakin ketat, khususnya untuk produk-produk *consumer goods*, tidak menutup diri untuk ikut melakukan perubahan orientasi perusahaan sesuai dengan lingkungan bisnis yang terjadi.

Perusahaan yang berorientasi pada produk sangat mengandalkan pada kemampuan internalnya dan hampir kecil sekali memberikan perhatian pada sisi pelanggan atau pesaingnya. Sebaliknya perusahaan yang berorientasi pada pasar justru memberikan perhatian yang sangat seimbang baik perhatian pada pesaing maupun pelanggan, demikian juga kemampuan internal dan kondisi eksternal di luar perusahaan. Perencanaan strategi yang berorientasi pada pasar cenderung akan mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi pada lingkungannya, baik yang menyangkut teknologi informasi, riset pasar, promosi, pola demografi, saluran distribusi dan tingkat harga jual produk.

Narver and Slater (1990) dalam studinya mengenai orientasi pasar memberikan penjelasan bahwa tujuan perusahaan mengembangkan berbagai strategi pemasaran adalah untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan. Oleh karena itu, tingkat kemampuan yang wajar akan tercapai jika perusahaan mampu memusatkan perhatian manajemen dan sumberdayanya pada upaya mengenali pelanggannya, karena filosofi pemasaran menunjukkan bahwa laba dapat diciptakan melalui kepuasan yang dirasakan oleh para pelanggannya.

Riset pemasaran lebih memfokuskan pada identifikasi peluang peluang yang dapat ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumennya yang terus berubah dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, komitmen dari perusahaan terhadap teknologi akan mendorong cara-cara yang inovatif, sehingga dihasilkan produk-produk baru, tambahan lini produk, meniru produk yang kesemuanya ini dapat meningkatkan nilai dan

kepuasan bagi pelanggan (Boyd *et al.*, 2000: 53 dan Zhou *et al.*, 2005). Perusahaan yang berorientasi pada pasar akan terdorong untuk membuat apa yang dapat dijual, terutama yang berfokus pada kebutuhan dan keinginan para konsumen dan terus menerus melakukan cara-cara inovatif untuk menciptakan nilai dan kepuasan bagi pelanggan.

Kepuasan konsumen menjadi fokus didalam manajemen pemasaran, oleh karena itu penggunaan konsep pemasaran akan memberi dasar pemikiran yang logis dalam pencapaian tujuan. Konsep pemasaran harus didasarkan : (a) menjadikan kebutuhan dan keinginan konsumen sebagai dasar tujuan bisnis perusahaan, (b) memanfaatkan berbagai sumberdaya organisasi untuk dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen c) mencapai tujuan organisasi dengan menciptakan kepuasan bagi konsumen. Oleh sebab itu, perusahaan yang berorientasi pada pasar akan mendorong manajer pemasaran untuk bertanggung jawab dalam memahami dan memelihara informasi yang terkait dengan diri konsumennya dengan cara memberikan nilai terbaiknya jika di bandingkan dengan apa yang telah diberikan oleh pesaingnya.

Keberhasilan pemasaran, ditentukan oleh kemampuan pihak manajemen dalam menentukan kebutuhan dan keinginan konsumen, sesuai kemampuan yang dimiliki oleh organisasi, mengembangkan usaha pemasaran yang efektif serta membuat perencanaan dan pelaksanaan pemasaran yang logis (Craven, 1996: 23). Kepuasan konsumen dapat menjadi sumber inspirasi bagi perusahaan untuk terus melakukan cara-cara inovatif sesuai dengan strategi pemasarannya, dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dimasa mendatang melalui penyediaan produk dengan “*superior value*” bagi konsumennya (Wuyts *et al.*, 2004). Keberhasilan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan yang disertai rasa puas bagi konsumen tentu akan menjadikan perusahaan berada pada posisi yang lebih baik dibandingkan dengan para pesaingnya. Oleh karena itu, orientasi pasar tidak lepas dari upaya upaya yang dilakukan oleh pihak manajemen untuk menciptakan nilai bagi konsumen, memberi dan menjaga kepuasan konsumen serta membangun hubungan relasi yang harmonis dengan konsumennya (Lamb *et al.*, 2001: 11-13).

Studi Day dalam Ferdinand (2003: 36) mengungkapkan bahwa perusahaan yang berhasil mengendalikan pasar disebut sebagai “*market*

*drive firm*” yaitu perusahaan yang mampu menjaga orientasi pelanggan dan orientasi pesaing secara seimbang, sehingga dapat menghasilkan kinerja pemasaran yang lebih baik dibandingkan dengan kinerja perusahaan perusahaan yang mempunyai orientasi lain. Perusahaan yang berorientasi pada penjualan, mereka akan memfokuskan perhatiannya ke dalam, produk di buat berdasarkan pada keinginan organisasi dan laba dicapai melalui volume penjualan yang besar, sebaliknya perusahaan yang berorientasi pada pasar, mereka hanya akan memfokuskan perhatiannya pada kebutuhan dan keinginan konsumen, dan laba perusahaan dicapai melalui kepuasan yang dapat dirasakan konsumen (Lamb *et al.*, 2001: 11).

Kepuasan konsumen, merupakan perasaan di mana produk telah sesuai atau melebihi harapan konsumen. Menjaga kepuasan konsumen lama merupakan sesuatu yang sangat penting seperti halnya menarik orang baru yang relatif tidak mahal (Lamb *et al.*, 2001: 13). Perusahaan yang memiliki reputasi dalam memberikan kepuasan yang tinggi kepada konsumen, mereka selalu melakukan sesuatu yang berbeda dibandingkan para pesaingnya. Manajemen puncak dan seluruh karyawannya harus memahami hubungan antara pekerjaan mereka dengan upaya upaya untuk memberikan kepuasan konsumen. Membangun hubungan jangka panjang, merupakan suatu strategi yang memerlukan pembinaan kemitraan jangka panjang dengan konsumen, melalui penawaran nilai dan memberikan kepuasan kepadanya, sehingga diperoleh manfaat dari pengulangan pembelian dan pada gilirannya akan meningkatkan penjualan, pangsa pasar dan profitabilitas perusahaan, sedangkan disisi lain biaya akan menjadi turun karena pelayanan yang diberikan kepada konsumen menjadi lebih murah dibandingkan dengan menarik konsumen baru.

Analisis dan evaluasi terhadap para pesaing akan membantu manajemen untuk memutuskan dimana akan bersaing serta bagaimana menentukan posisi menghadapi pesaingnya pada setiap pasar sasaran. Pengalaman berharga yang dialami oleh perusahaan sepeda Schwinn, mereka memiliki reputasi nama yang baik, namun gagal memanfaatkan peluang pasar yang ada, karena manajemen mengabaikan persaingan yang terdapat di pasar. Penjualan tahunan perusahaan Schwinn konstan sebesar 900 ribu, namun penjualan industri sepeda meningkat dari 6,7 juta pada tahun 1982, dan naik menjadi 12,6 juta pada tahun 1987. Manajemen

Schwinn melakukan beberapa kesalahan diantaranya tidak mau memperhatikan keadaan persaingan secara serius dan akhirnya perusahaan bangkrut pada akhir tahun 1992 (Craven, 1996: 187).

Dari berbagai penjelasan diatas, menunjukkan bahwa fokus perhatian para manajer pemasaran tidak terkecuali bagi perusahaan-perusahaan *consumer goods* di Suarabaya adalah pelanggan dan pesaing. Ohmae dalam Ferdinand (2002: 41) menyatakan bahwa perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang memandang orientasi manajemennya sebagai sebuah segitiga sama sisi, dimana masing masing sudutnya adalah pelanggan, pesaing dan perusahaan sendiri. Selanjutnya dasar fundamental sukses jangka panjang perusahaan adalah prestasi dan keunggulan dalam menata sumberdaya perusahaan dan budaya perusahaan yang dipastikan mampu mendorong kearah keunggulan bersaing, yang saat ini dianggap sebagai isu utama dalam strategi pemasaran (Varadarajan and Jayachandran, 1999).

Pelham and Wilson (1996) dalam penelitiannya mengenai orientasi pasar pada perusahaan-perusahaan kecil membuktikan adanya pengaruh yang kuat dan konsisten dari orientasi pasar atas berbagai indikator kinerja perusahaan kecil. Lingkungan dengan tingkat persaingan tinggi, merespon persaingan dengan cara memberi perhatian yang tinggi pada kegiatan dan perilaku yang *market-oriented*, sementara yang lainnya melakukan respon melalui cara pengendalian biaya dan pemotongan harga. Hal yang menarik dalam studi ini adalah bahwa perusahaan yang merespon tekanan persaingan harga melalui strategi biaya rendah, memang dalam jangka pendek berhasil meningkatkan *sharenya*, namun tidak terlalu berdampak pada profitabilitas dan kinerja pangsa pasar (*market-share*) perusahaan dalam jangka panjang.

Orientasi pasar umumnya mempengaruhi pandangan perusahaan dalam upaya mengembangkan strategi bersaing terutama dapat dicari akarnya pada *literature* yang menekankan bahwa orientasi pasar akan menciptakan sebuah setting yang kondusif bagi aktivitas organisasi yang efektif dan efisien untuk menghasilkan "*superior performance*" (Kohli and Jaworski, 1990; dan Naver and Slater, 1990). Pengaruh orientasi pasar dapat diketahui melalui proses formulasi faktor-faktor strategik selektif yang akan mempengaruhi kinerja sebuah organisasi seperti pertimbangan

dan keputusan mengenai “*the degree of product newness to customer, product newness to the firm, product advantage, product fitness for use*” (Atuahene-Gima, dalam Ferdinand, 2003: 42).

Menurut Naver and Slater dalam Han *et al.*, (1998); Noble *et al.*, (2002) dan Zhou *et al.*, (2005), dijelaskan bahwa orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordiansi antar fungsi merupakan faktor penting yang menentukan arah orientasi pasar dalam memfokuskan diri untuk menciptakan kepuasan bagi pelanggan dan meraih kinerja perusahaan yang lebih baik. Untuk mencapai rasa puas pelanggan hal penting yang harus dilakukan adalah upaya upaya yang dilakukan secara terus menerus dalam mengembangkan inovasi yang dapat menghasilkan sesuatu yang unik dan bersifat kekinian.

Perusahaan yang berorientasi pada pasar tentu akan menjadikan pasar sebagai landasan bagi setiap langkah dan arah yang akan ditempuh oleh perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus selalu memperhatikan pelanggan dan pesaingnya, serta tetap melakukan koordinasi antar fungsi agar dapat mengarahkan semua sumberdaya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara yang efektif dan efisien serta mendorong inovasi yang dapat memberikan rasa puas pada pelanggannya. Kepuasan pelanggan merupakan unsur penting dalam membangun kinerja perusahaan menjadi semakin baik.

Dalam studi Gatignon and Zuereb (1997); Wind and Mahajan dalam Zhou *et al.*, (2005) mengemukakan secara eksplisit bahwa komitmen terhadap riset dan pengembangan, akuisisi terhadap teknologi serta kemampuan mengaplikasikan teknologi dalam proses produksi akan memberikan dorongan yang kuat untuk melakukan aktivitasnya dengan cara-cara yang lebih kreatif, inovatif dan efektif melalui penyediaan produk yang berkualitas, manfaat yang lebih baik, daya tahan produk lebih lama dibanding dengan pesaingnya. Orientasi teknologi merupakan komponen penting yang dapat menunjang inovasi berkelanjutan mencapai puncak implementasi hasil gagasan gagasan yang menyangkut harapan dari para pelanggannya melalui produk atau jasa yang bernilai tinggi, sehingga mendorong tercapainya kinerja perusahaan yang lebih baik.

Pengembangan suatu teknologi turut berperan dalam menciptakan keunggulan bersaing melalui penelusuran rantai nilai. Perusahaan

sebenarnya merupakan sekumpulan aktivitas dan juga sekumpulan teknologi, di mana setiap aktivitas nilai yang dilakukan oleh perusahaan merupakan suatu perwujudan dari aplikasi teknologi, dan setiap perubahan teknologi dapat mempengaruhi persaingan lewat dampak yang dihasilkan oleh aktivitas tersebut. Setiap aktivitas nilai tentu akan mempengaruhi teknologi jenis tertentu dalam rangka mengkombinasikan berbagai input dan sumber daya manusia guna memproduksi output tertentu atau produk yang lebih baik dan efisien.

Teknologi tidak hanya terwujud dalam aktivitas primer melainkan juga dalam aktivitas pendukung seperti pembuatan desain dengan bantuan komputer merupakan wujud aplikasi teknologi yang banyak dipakai untuk menggantikan cara tradisional. Perubahan dalam teknologi akan membawa pengaruh yang besar terhadap banyak komponen didalam masyarakat, melalui produk produk, proses proses dan sesuatu yang bersifat baru. Orientasi teknologi meliputi institusi institusi dan aktivitas aktivitas yang terlibat dalam menciptakan pengetahuan baru dan menerjemahkan pengetahuan itu ke output, produk, proses dan materi baru yang dapat memberikan manfaat lebih baik dari produk yang telah di hasilkan sebelumnya (Hitt *et al.*, 2001: 64).

Kekuatan teknologi menggambarkan suatu peluang dan ancaman yang harus dipertimbangkan dalam merumuskan strategi. Kemajuan teknologi secara drastis dapat mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pelanggan, pesaing, proses manufaktur, praktek pemasaran dan posisi bersaing. Oleh karena itu teknologi juga dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan produk baru yang lebih baik, serta membuat produk dan jasa yang sudah ada menjadi ketinggalan. Perubahan dalam teknologi dapat menghilangkan hambatan biaya antar bisnis, menciptakan rangkaian produksi yang lebih pendek, mengurangi keterampilan teknis dan menghasilkan perubahan nilai serta harapan bagi semua pihak.

Lebih lanjut perusahaan yang berorientasi pada teknologi akan lebih kreatif dan berusaha untuk menemukan nilai nilai serta norma-norma organisasi yang menuntun pada aktivitas dan strategi yang benar. Dengan demikian orientasi teknologi juga memberi ruang terhadap toleransi dan tentu akan mendorong karyawannya melalui ide ide yang segar atau

menemukakan sesuatu yang baru secara drastis (Hurley and Hult, 1998). Seringkali perusahaan dihadapkan pada suatu kondisi atas penggunaan teknologinya apakah untuk melahirkan suatu penemuan baru atau inovasi saja. Penemuan biasanya sangat tergantung pada kreativitas sumber daya manusianya, tetapi juga tergantung pada kondisi yang ada pada organisasi yang kondusif terhadap timbulnya ide dan imajinasi baik pada tingkat individu maupun pada tingkat kelompok, dan pada gilirannya akan menghasilkan kinerja organisasi. Perusahaan yang mempunyai komitmen terhadap teknologi dan mengembangkannya secara berkelanjutan akan mendorong cara-cara yang lebih kreatif dalam membangun inovasi. Oleh karena itu perusahaan harus meningkatkan orientasi teknologinya agar mampu mendorong inovasi yang efektif dalam upaya menyediakan produk produk yang berkualitas, selanjutnya produk yang berkualitas tentunya akan meningkatkan kinerja produk yang lebih baik.

Hitt *et al.*, (2002: 236); Leonard-Barton (1995: 3); Benner and Thusman (2003); Thompson dalam Hurley and Hult (1998); Garcia and Galantone dalam Zhou *et al.* (2005) menyatakan bahwa inovasi yang dilakukan secara terus menerus dipandang sebagai sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan, dalam upaya untuk menciptakan nilai yang lebih besar dan menghasilkan sesuatu yang sama sekali berbeda bagi pelanggan. Dengan inovasi akan memunculkan gagasan, suatu proses dan implementasinya kedalam wujud produk atau jasa serta dapat menghasilkan sesuatu yang bersifat unik dan baru, sehingga harapan dan kepuasan pelanggan dapat di peroleh melalui pemanfaatan produk atau jasa perusahaan, hal ini tentunya akan mendukung pencapaian kinerja perusahaan menjadi lebih baik.

Aplikasi dari suatu inovasi tidak hanya menyangkut komitmen manajemen terhadap peran riset dan pengembangan saja, tetapi juga menyangkut investasi dan akuisisi terhadap teknologinya, semakin tinggi respon manajemen terhadap teknologi baru, tentu akan memacu cara-cara inovatif yang lebih baik, dihasilkan produk produk baru yang menyajikan nilai dan manfaat tinggi, selaras dengan strategi dan orientasi pasar. Oleh karena itu inovasi harus dilakukan secara fokus dan berimbang antara sisi pasar dan teknologi, sehingga memberi pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan (Zhou *et al.*, 2005).

Inovasi tidak hanya menciptakan keunggulan kompetitif, tetapi juga akan menjadi modal untuk merusak keunggulan kompetitif perusahaan lain. Kajian Schumpeter terhadap proses bersaing sebagai “badai penghancur kreativitas” mencakup kepemimpinan pasar yang hilang bukan oleh peniruan produk, tetapi oleh inovasi. Inovasi biasanya dipikirkan dalam pengertian teknis seperti dalam perwujudan ide baru dan pengetahuan dalam produk baru atau proses baru, serta pendekatan baru dalam melakukan suatu bisnis.

Inovasi juga dijadikan sebagai salah satu pusat perhatian bagi manajemen, terutama inovasi yang dilakukan secara terus-menerus dipandang sebagai sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan (Leonard-Borton, 1995: 3). Inovasi juga merupakan nilai efektif dalam menciptakan nilai yang lebih besar atau sama sekali berbeda dari sisi pelanggan, bukan sekedar menciptakan nilai tambahan (Hitt *et al.*, 2002: 236). Oleh sebab itu perusahaan harus terus belajar dan secara efektif mampu mengubah hal yang dipelajarinya menjadi pengetahuan baru dan dijadikan sebagai dasar untuk mengembangkan kompetensi inti baru yang dapat melebihi apa yang dilakukan oleh perusahaan lain.

Selanjutnya inovasi yang dilakukan secara berkelanjutan yang didasarkan pada orientasi pasar dan orientasi teknologi, akan menjamin perusahaan untuk menghasilkan berbagai cara inovatif dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dengan nilai dan kepuasan yang lebih baik, dibanding dengan apa yang telah diberikan oleh pesaingnya. Oleh karena itu, hal wajar jika perusahaan memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimilikinya untuk mengembangkan suatu teknologi yang dapat mendukung strategi inovasi yang berkesinambungan, selanjutnya inovasi yang dilakukan secara berkelanjutan terbukti mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja perusahaan menjadi lebih baik dan juga mampu membedakan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan dengan produknya pesaing (Mentzberg, 1994: 66).

Inovasi dapat dipandang sebagai sumberdaya yang potensial untuk membangun keunggulan bersaing bagi perusahaan, karena inovasi merupakan cara yang efektif dalam menciptakan *value* yang lebih besar atau sama sekali berbeda bagi pelanggannya, dan bukan sekedar menciptakan nilai tambahan saja. Oleh karena itu kemampuan perusahaan

dalam mengembangkan inovasi secara berkelanjutan akan mampu menghasilkan “*superior value*” bagi pelanggan, selanjutnya hal ini akan menghasilkan kinerja perusahaan menjadi lebih baik.

Serangkaian kegiatan perusahaan memerlukan berbagai sumberdaya yang dapat mendukung untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, oleh karena itu pengukuran diperlukan untuk menilai keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tingkat keberhasilan perusahaan dapat diketahui dari hasil kerja yang selanjutnya disebut kinerja (Hasibuan, 1993: 3). Dalam studi Zhou *et al.*, (2005) mengungkapkan bahwa keberhasilan perusahaan dalam menyediakan produk yang berkualitas tinggi dan berhasil dalam pasar merupakan ukuran kinerja bagi perusahaan yang menerapkan strategi yang berorientasi pada pasar (*market orientation*) dan berorientasi pada teknologi (*technology orientation*). Pengukuran kinerja yang didasarkan pada keberhasilan dalam pasar dan produk disebut juga sebagai *firm performance and product performance*.

Dalam studi Zhou *et al.*, (2005); Im and Workman (2004) Davis dalam Yamit (2004: 8); Voss and Voss (2000); Hill and Jones (1998: 124); dan Ferdinand (2003: 44) menyatakan bahwa kinerja suatu perusahaan sesungguhnya tercermin pada hasil kinerja dari berbagai manajemen fungsional yang saling berinteraksi satu sama lain secara proporsional, dan masing masing mampu menjalankan fungsinya secara baik pula. Dengan demikian kinerja sebuah perusahaan menjadi baik, jika fungsi-fungsi yang mendukung beroperasinya suatu organisasi juga berjalan secara baik pula. Disamping fungsi-fungsi organisasi juga berjalan baik, implementasi berbagai strategi pemasaran, strategi teknologi, strategi operasional yang sesuai dan selaras dengan tujuan, merupakan komponen yang sangat besar kontribusinya dalam membangun kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Strategi yang diimplementasikan dalam bentuk orientasi pasar, orientasi teknologi serta inovasi berkelanjutan terbukti memberi kontribusi yang sangat besar terhadap hasil pencapaian kinerja perusahaan yang lebih baik.

Berbagai studi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan yang berorientasi pada pasar akan menempatkan pasar sebagai target yang harus dilayani, dengan cara mengarahkan berbagai sumber daya yang dimiliki, dan tujuan perusahaan dicapai semata-mata dengan cara memberikan rasa

kepuasan kepada pelanggannya, oleh karena itu peran pengembangan teknologi sangat diperlukan agar dapat menghasilkan produk yang berkualitas sebagai cara memujudkan kepuasan dari pelanggan tersebut. Disamping itu perusahaan harus melakukan inovasi secara berkelanjutan searah dengan orientasi pasar dan orientasi teknologi yang dipilih oleh perusahaan sesuai dengan lingkungan yang terus berkembang, sehingga perusahaan dapat memelihara kepentingan pelanggannya, dan selanjutnya akan menghasilkan kinerja perusahaan menjadi semakin baik.

Perusahaan *consumer goods* (makanan dan minuman) di Surabaya memiliki peran yang strategis, oleh karena itu perlu memperoleh perhatian karena: (1) perusahaan *consumer goods* di Surabaya menggunakan hasil pertanian atau industri hulu; (2) perusahaan *consumer goods* di Surabaya beroperasi pada lingkup nasional, mereka bersaing, melakukan iklan, menggunakan input bahan baku, serta bermain pada pangsa pasar yang sama, oleh karena itu kesuksesan perusahaan lebih ditentukan oleh perbedaan strategi dan orientasi yang dibangun oleh perusahaan; (3) perusahaan *consumer goods* di Surabaya, cenderung berada pada tingkat persaingan yang sangat ketat, karena itu perubahan selera konsumen menjadi begitu cepat, produk umumnya merupakan kebutuhan sehari-hari, harga produk relatif tidak mahal, produk mudah diperoleh melalui *mini-market* atau *super-market*, oleh karena itu kunci sukses perusahaan dalam mengendalikan pasar lebih ditentukan oleh pemilihan strategi dan orientasi yang terarah, melalui cara-cara yang inovatif; dan (4) perusahaan *consumer goods* di Surabaya masih memiliki prospek yang cukup baik, walaupun harga produk mengalami kenaikan dari waktu ke waktu, namun tidak membuat konsumen harus menahan diri untuk tidak membelinya sama sekali, hal ini menunjukkan bahwa produk *consumer goods* sudah merupakan kebutuhan pelengkap bagi masyarakat yang tidak dapat ditunda konsumsinya, melainkan cukup mencari alternatif penggantinya atau produk alternatif yang memiliki fungsi dan kualitas yang lebih baik.

Orientasi pasar dan orientasi teknologi memiliki peran yang strategis terhadap inovasi berkelanjutan dan kinerja perusahaan, oleh karena itu manajemen perlu menaruh perhatian terhadap apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan pelanggan serta menggali berbagai informasi tentang pesaingnya.

## 1.2 Rumusan Penelitian

Rumusan dalam penelitian ini adalah apakah terdapat keterkaitan antara orientasi pasar, orientasi teknologi, inovasi berkelanjutan dan kinerja perusahaan *consumer goods* di Surabaya.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji paradigma keterkaitan antara orientasi pasar, orientasi teknologi, inovasi berkelanjutan dan kinerja perusahaan pada perusahaan *consumer goods* di Surabaya, sehingga dapat diketahui apakah strategik dan inovasi berkelanjutan mampu untuk membangun kinerja perusahaan.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Mengacu pada tujuan tersebut diatas, maka dari penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Sumbangan teori terhadap pengembangan berbagai konsep dalam teori pemasaran, strategi perusahaan yang mencakup orientasi pasar, orientasi teknologi, inovasi berkelanjutan, dan kinerja perusahaan.
2. Menambah khasanah pengetahuan mengenai aplikasi konsep orientasi pasar, yang mencakup cara-cara dan pengukuran orientasi pasar yang bermanfaat untuk mengetahui kontribusinya terhadap inovasi berkelanjutan dan kinerja perusahaan *consumer goods* di Surabaya
3. Menambah khasanah pengetahuan mengenai aplikasi dari konsep orientasi teknologi yang mencakup cara-cara dan pengukuran orientasi teknologi yang bermanfaat untuk mengetahui kontribusinya terhadap inovasi berkelanjutan dan kinerja perusahaan *consumer goods* di Surabaya
4. Menambah khasanah pengetahuan tentang implementasi konsep dari inovasi berkelanjutan yang mencakup cara dan pengukuran inovasi berkelanjutan yang bermanfaat untuk mengetahui kontribusinya terhadap kinerja perusahaan *consumer goods* di Surabaya.
5. Informasi pelengkap yang dapat dijadikan referensi dan acuan bagi penelitian lanjutan, khususnya bagi yang berminat untuk mengembangkan konsep orientasi pasar, orientasi teknologi, inovasi

berkelanjutan, kinerja perusahaan melalui berbagai komposisi variabel dan dimensi dimensi yang lebih beragam dan berbeda, penggunaan subyek penelitian yang lebih spesifik, dan mempertimbangkan berbagai indikator yang lebih komprehensif.

6. Sumbangan pemikiran terhadap perusahaan *Consumer Goods*, top manajer atau manajer produksi, manajer pemasaran, manajer riset dan pengembangan atau orang-orang setingkat manajer yang terkait dalam proses produksi, pemasaran serta riset dan pengembangan yang dirumuskan serta dihasilkan oleh pihak perusahaan *consumer goods* di Surabaya dalam upaya membangun inovasi berkelanjutan dan kinerja perusahaan.
7. Sumbangan pemikiran bagi pemerintah kota Surabaya, melalui Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Badan Koordinasi Penanaman Modal Cabang Jawa Timur, dan Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman (GAPMMI) Cabang Jawa Timur, khususnya dalam rangka menyusun berbagai kebijakan, pembinaan dan pengembangan perusahaan *consumer goods* utamanya perusahaan makanan dan minuman yang beroperasi di Surabaya.



## **BAB. 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Orientasi Pasar**

Konsep pemasaran dan orientasi pasar dipandang sebagai salah satu pusat perhatian manajemen pemasaran untuk mengartikulasi strategi-strategi yang di kembangkan. Narver dan Slater (1990) dalam studinya mengenai orientasi pasar mengungkapkan bahwa tujuan perusahaan mengembangkan berbagai strategi pemasaran adalah untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan. Untuk mencapai tingkat kemampu-labaan yang wajar, perusahaan akan memusatkan perhatian manajemennya pada upaya mengenali pelanggannya, karena filosofi pemasaran menunjukkan bahwa laba dapat diciptakan melalui kepuasan yang dirasakan oleh para pelanggannya.

Studi Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa orientasi pasar, biaya relatif dan pertumbuhan pasar merupakan faktor-faktor yang secara signifikan memberikan kontribusi pada peningkatan profitabilitas perusahaan. Pada saat kompleksitas, dinamika dan intensitas kompetisi di lingkungan makro tambah meningkat, perusahaan akan terdorong untuk lebih memperkuat basis strateginya dengan konsep-konsep *customer-focused* atau *market oriented culture* untuk tetap dapat mengakses pasarnya secara menguntungkan (Despande, Farley, and Webser, dalam Ferdinand, 2003: 36). Terjadi perubahan pola persaingan pasar yang tidak hanya memberikan perhatian terhadap apa yang telah dilakukan oleh pihak pesaing saja, tetapi juga memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumennya (Kotler dan Armstrong, 2004:829). Mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keputusan konsumen dalam membeli produk, tampilan produk, harga dan bentuk pelayanan merupakan cara yang tepat untuk dapat mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen yang senantiasa berubah (Craven, 1996: 22).

Perhatian yang sama hendaknya harus dilakukan untuk keperluan investasi riset dan pengembangan. Riset pemasaran akan lebih memfokuskan pada identifikasi peluang baru, akuisisi teknologi baru serta implementasi hasil inovasi dalam rangka memenuhi kebutuhan

dan keinginan konsumen yang selalu dinamis (Boyd *et al.*, 2000: 53 dan Zhou *et al.*, 2005). Pendapat yang sama juga di kemukakan oleh Wuyts *et al.*, (2004) bahwa komitmen perusahaan terhadap teknologi baru akan mendorong cara-cara yang inovatif, sehingga dihasilkan produk-produk baru, tambahan lini produk, meniru produk serupa yang kesemuanya ini dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.

Perusahaan yang berorientasi pada pasar akan terdorong untuk membuat apa yang dapat dijual, terutama yang berfokus pada kebutuhan dan keinginan pelanggan dan menciptakan nilai dan kepuasan pelanggan. Kepuasan konsumen menjadi perhatian dalam manajemen pemasaran, oleh karena itu penggunaan konsep pemasaran memberikan dasar pemikiran yang logis dalam pencapaian tujuan. Konsep dalam pemasaran memiliki tiga hal yang sangat mendasar yaitu:

- 1) Kebutuhan dan keinginan konsumen sebagai dasar tujuan bisnis.
- 2) Mengembangkan pendekatan organisasi untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen.
- 3) Mencapai tujuan organisasi dengan memberikan kepuasan pada pelanggan.

Untuk mencapai keberhasilan pemasaran, manajemen harus memilih kebutuhan dan keinginan yang sesuai kemampuan yang dimiliki oleh organisasi, mengembangkan usaha pemasaran yang lebih efektif dan menampilkan perencanaan serta pelaksanaan pemasaran yang logis (Craven, 1996: 23). Kepuasan konsumen dapat menjadi sumber inspirasi untuk terus melakukan cara-cara inovatif sesuai dengan strategi pemasaran dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dimasa yang akan datang melalui penyediaan produk-produk baru yang memiliki nilai bagi konsumen (Wuyts *et al.*, 2004).

Orientasi pasar membutuhkan kepemimpinan manajemen puncak, fokus pada konsumen, memahami tentang pesaing dan koordinasi yang relevan antar fungsi dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen serta memberikan nilai yang lebih baik. Hal tersebut juga diperlukan untuk membangun dan menjaga hubungan saling menghargai dengan konsumen. (Lamb *et al.*, 2001:9). Narver dan Slater dalam Kara *et al.*, (2005) juga menambahkan bahwa orientasi pasar yang meliputi orientasi pelanggan,

orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi, akan mendorong fungsi manajemen pemasaran untuk bertanggung jawab dalam memahami dan memelihara informasi tentang konsumen, dengan selalu memberikan nilai terbaiknya bagi pelanggan.

Voss and Voss dalam Kara *et al.*, (2005) mengemukakan bahwa orientasi pasar berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja bisnis. Bisnis yang fokus pada upaya-upaya memberikan kepuasan pelanggan, akan terpacu secara terus menerus untuk mencari cara-cara inovatif dalam menghasilkan produk baru. Selanjutnya studi Kohli and Jaworski (1990); Slater and Narver dalam Im and workman (2004) mengemukakan bahwa orientasi pasar akan mampu mendorong perusahaan untuk berperilaku inovatif dalam menghasilkan produk tiruan sebagai reaksi atas kebijakan pasar serta diperolehnya pengetahuan-pengetahuan baru untuk dapat merespon kebutuhan serta keinginan konsumen dan kebutuhan pasar yang bersifat dinamis.

Keberhasilan memenuhi kebutuhan dan keinginan yang disertai kepuasan konsumen tentu akan menjadikan perusahaan berada pada posisi yang terbaik di banding dengan pesaingnya. Oleh karena itu orientasi pasar tidak lepas dari upaya pihak manajemen untuk menciptakan nilai bagi konsumen, memberi dan menjaga tingkat kepuasan konsumen serta membangun hubungan relasi yang langgeng dengan konsumen (Lamb *et al.*, 2001: 11-13).

### **2.1.1 Definisi Orientasi Pasar**

Narver and Slater (1994) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku-perilaku yang diperlukan untuk dapat menciptakan sesuatu yang “*superior value*” bagi pembeli dan menghasilkan “*superior performance*” bagi perusahaan, khususnya dalam kondisi persaingan sangat ketat. Pandangan yang serupa juga dikemukakan Day dalam Ferdinand (2003: 36) bahwa orientasi pasar mencerminkan kompetensi yang superior dalam memahami pelanggan dan karena itu mempunyai peluang memberikan kepuasan pada pelanggan sama halnya dengan kemampuannya dalam mengenali gerak-gerik pesaingnya. Studi ini mengungkapkan bahwa perusahaan-perusahaan yang berhasil untuk mengendalikan pasar, dan

karena itu disebut “*market drive firm*” yaitu perusahaan yang selalu menyeimbangkan orientasi pelanggan dan orientasi pesaing secara tepat, sehingga menghasilkan kinerja pemasaran yang lebih baik. Oleh karena itu, dimensi utama dari orientasi pasar adalah orientasi pesaing dan orientasi pelanggan.

Orientasi pasar merupakan suatu filosofi dalam strategi pemasaran yang menganggap bahwa penjualan produk tidak tergantung pada strategi penjualan tetapi lebih pada keputusan konsumen untuk membeli produk. Oleh karena itu selalu membutuhkan perhatian secara seimbang pada orientasi konsumen dan orientasi pesaing dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dengan *value* terbaiknya (Lamb *et al.*, 2001: 8-9). Craven (1996: 23) juga mendefinisikan orientasi pasar sebagai penetapan sasaran konsumen strategis dan membangun organisasi yang memfokuskan pada sisi layanan konsumen dan memberikan dasar persaingan yang lebih menjajikan dalam lingkungan bisnis saat ini dari pada berfokus kedalam. Dengan memberikan layanan yang sesuai dengan harapan para konsumen tentu akan memenangkan dalam suatu persaingan bisnis. Stanton (1984: 22) mempunyai pandangan terhadap strategi pemasaran yang berorientasi pada pasar dengan tiga konsepnya yakni:

- 1) selalu berorientasi kepada konsumen
- 2) berusaha keras untuk memiliki volume penjualan yang dapat menghasilkan laba
- 3) mengkoordinasikan semua kegiatan pemasaran.

Sementara itu, memberi perhatian pada keduanya, bukan hanya sekedar untuk memahami pesaing dan berusaha mengalahkan cara mereka berbisnis, tetapi perusahaan juga harus memperhatikan pelanggannya dengan mencari cara-cara yang inovatif dan memberi sesuatu yang lebih baik (Kotler dan Armstrong, 2004: 829).

Jaworski and Kohli (1993) telah mendefinisikan hakekat orientasi pasar dengan merangkumnya dalam sebuah pandangan teoritis bahwa orientasi pasar adalah sebuah filosofi manajemen pemasaran yang dibangun dengan aktivitas sebagai berikut: (1) intelijen pasar yang digunakan untuk mengartikulasikan upaya upaya dalam memahami kebutuhan konsumen; (2) Disseminasi intelijen yang di pandang sebagai

proses dan upaya penyebaran informasi pada seluruh komponen organisasi dan (3) responsif yang dimaknai sebagai tindakan yang cepat dalam merespon dan menindaklanjuti upaya-upaya intelijen pasar.

Orientasi pelanggan senantiasa harus menyesuaikan dengan lingkungan persaingan yang berubah dengan cepat. Terdapat empat cara perusahaan untuk melakukan perubahan secara gradual seiring dengan perubahan dalam lingkungan persaingan itu sendiri yang meliputi orientasi produk, orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan orientasi pasar (Kotler dan Armstrong, 2004:829). Perubahan dalam orientasi perusahaan tersebut dapat ditampilkan melalui Gambar 2.1 sebagai berikut :

### Orientasi pada Pelanggan

		Tidak	Ya
Orientasi pada Pesaing	Tidak	Orientasi pada Produk	Orientasi pada Pelanggan
	Ya	Orientasi pada Pesaing	Orientasi pada Pasar

Sumber : Kotler dan Armstrong (2004: 829)

**Gambar : 2.1**  
**Perubahan Orientasi Perusahaan**

Gambar 2.1 tersebut menunjukkan bahwa perusahaan yang berorientasi pada produk sangat mengandalkan pada kemampuan internal dan hampir sedikit sekali memberikan perhatian pada pelanggan maupun pesaing. Perusahaan yang berorientasi pada pasar memberikan perhatian yang lebih seimbang baik pada pelanggan maupun pada pesaing. Orientasi ini memerlukan dukungan investasi riset dan pengembangan yang memadai, kemampuan akuisisi teknologi baru serta aplikasi untuk produk barunya. Perencanaan strategi yang berorientasi pasar cenderung mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi baik yang menyangkut

teknologi informasi, riset pasar, pola demografik, promosi, saluran distribusi serta harga jual produk.

Strategi manajemen pemasaran membedakan orientasi penjualan dengan orientasi pasar (Lamb *et al.*, 2001: 11). Pada orientasi penjualan perusahaan akan memfokuskan perhatiannya ke dalam, dimana produk di buat berdasarkan pada keinginan organisasi dan laba perusahaan dicapai melalui volume penjualan yang maksimal, sebaliknya pada orientasi pasar perusahaan akan memfokuskan perhatiannya pada berbagai kebutuhan dan pilihan konsumen serta laba akan dicapai melalui kepuasan yang dapat dirasakan oleh konsumen. Keberhasilan bisnis yang berorientasi pasar akan tergantung pada kemampuan melakukan koordinasi pemasaran dan aktivitas antar fungsi fungsi yang ada didalam organisasi, respon yang cepat atas perubahan dalam lingkungan persaingan, serta mengantisipasi perubahan strateginya.

Para manajer pemasaran akan dituntut secara dinamis untuk melakukan evaluasi dan memonitor pesaingnya untuk memastikan bahwa strategi perusahaan tidak didahului pesaing yang mengetahui adanya cara baru dan lebih baik dalam upaya memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumennya (McCarthy dan Perreault, 1996: 450). Orientasi pasar yang jelas arahnya mampu menjadi sumber inspirasi untuk melakukan cara cara inovatif dan mampu menjadi sumber keunggulan bersaing dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Hill and Jones, 1998: 117).

Studi mengenai orientasi pasar yang dikemukakan oleh Narver and Slater (1990), Jaworski and Kohli dalam Zhou *et al.*, (2005); Stanton (1984: 22); Craven (1996: 23); Lamb *et al.*, (2001: 11); Wuyts *et al.*, (2004); serta Day (1994) mampu menghasilkan suatu pemikiran bahwa orientasi pasar merupakan sebuah orientasi strategik yang secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan seperti kinerja pemasaran, kinerja produk dan ukuran kinerja lainnya. Perusahaan perusahaan yang mampu mengelola pasarnya yaitu pelanggan dan pesaingnya (*market drive firm*) biasanya akan mampu mengendalikan gerak gerik pesaingnya dan akan memenangkan pasar melalui tiga cara sebagai berikut :

1. Diperkuatnya suatu hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya karena pengetahuan mereka mengenai kebutuhan pelanggan serta cara yang bagaimana untuk dapat menciptakan *customer value*.

2. Melalui sistem intelijen persaingan, perusahaan akan mengembangkan pemahaman mengenai kekuatan dan kelemahan para pesaingnya.
3. Menggunakan pengetahuan tentang pelanggan dan pesaing untuk merancang serta mengimplementasikan strategi yang sasaran akhirnya adalah *“to deliver better customer value and satisfaction”*.

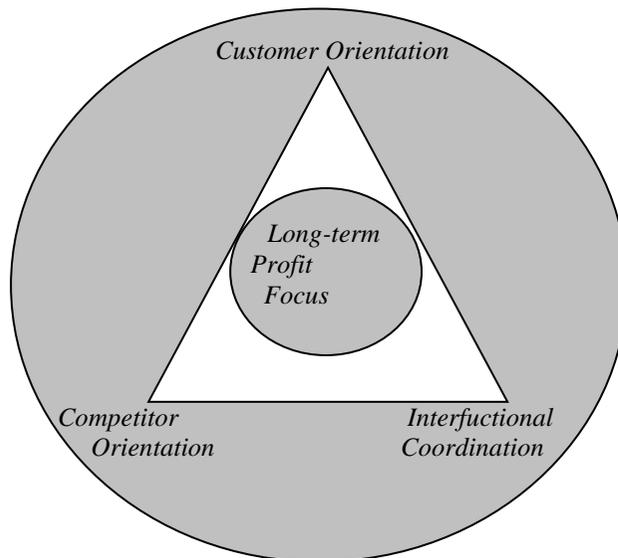
Berpedoman pada studi orientasi pasar yang dikemukakan oleh Narver and Slater (1990); Jaworski and Kohli dalam Zhou *et al.*, (2005); Stanton (1984: 22); Craven (1996: 23); Lamb *et al.* (2001:11); Wuyts *et al.*, (2004); serta Day (1994) menjelaskan bahwa orientasi pasar merupakan sumber pijakan atau target pasar bagi manajemen dalam mengembangkan berbagai strategi pemasaran, melahirkan inspirasi baru dalam melakukan cara-cara yang inovatif untuk membangun keunggulan bersaing, memberikan kepuasan pelanggan sebagai tujuannya. Oleh karena itu, orientasi pasar harus diukur berdasarkan tingkat orientasinya pada pelanggan, orientasinya pada pesaing serta melakukan tingkat koordinasi antar fungsi.

### **2.1.1 Dimensi Orientasi Pasar**

Selain pendefinisian tentang orientasi pasar, selanjutnya perlu dijelaskan mengenai dimensi orientasi pasar. Menurut Narver and Slater dalam Han *et al.*, (1998); Noble *et al.* (2002); Zhou *et al.*, (2005); mengemukakan bahwa dimensi orientasi pasar meliputi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi. Dimensi tersebut juga menggambarkan suatu evolusi strategi pemasaran dengan menggabungkan fokus perhatiannya bukan hanya pada satu sisi orientasi saja tetapi selalu menyeimbangkan antara orientasi pada pelanggan dan juga orientasi sisi pesaing, dimana dua dimensi utama tersebut di butuhkan untuk menciptakan kepuasan pelanggan dan meraih kinerja perusahaan yang lebih baik (Kotler dan Armstrong, 2004: 829).

Kajian pustaka dari Narver dan Slater (1990) dapat disimpulkan bahwa ketiga komponen perilaku itu mempunyai derajat urgensi (tingkat kepentingan) yang sama. Oleh karena itu konsepsi orientasi pasar digambarkan dalam sebuah segitiga sama sisi (*equilateral triangle*) pada gambar 2.2. Dalam gambar tersebut menunjukkan bahwa kinerja

perusahaan (*profitability and long-term focus*) dihasilkan dan ditingkatkan melalui perumusan perhatian pada (1) *customer orientation*, melalui pemahaman yang cukup atas pembeli sasaran (2) *competitor orientation*, yang berarti seorang penjual memahami kekuatan dan kelemahan saat ini maupun kapabilitas dan strategi jangka panjang pesaing pesaing yang ada serta pesaing pesaing potensial, serta (3) *inter-fuctional coordination* yaitu utilisasi sumber daya perusahaan yang terkoordinasi melalui semua bagian yang ada di dalam organisasi perusahaan untuk menciptakan “*superior value*” bagi pelanggan sasaran.



Sumber: Narver and Slater dalam Ferdinand (2003:41)

### **Gambar : 2.2** **Orientasi Pasar**

Menurut Penelitian Pelham dan Wilson dalam Ferdinand (2003: 42) terkait dengan orientasi pasar pada perusahaan perusahaan kecil membuktikan adanya pengaruh yang kuat dan konsisten dari orientasi pasar atas berbagai indikator kinerja perusahaan kecil. Mereka mengemukakan argumentasi bahwa dalam lingkungan dengan tingkat kompetisi yang sangat tinggi, sebagian perusahaan kecil akan merespon persaingan dengan memberi

perhatian yang tinggi pada kegiatan kegiatan dan perilaku perilaku yang *market-oriented*, sementara perusahaan yang lainnya melakukan respon melalui pengendalian biaya dan potongan harga. Hal yang menarik dalam studi ini adalah bahwa perusahaan perusahaan yang merespon tekanan persaingan harga melalui strategi biaya rendah, memang dalam jangka pendek berhasil meningkatkan *sharenya*, tetapi perhatian yang berfokus pada strategi ini tidak terlalu berpengaruh pada profitabilitas dan kinerja porsi pasar (*market-share*) dalam jangka panjang.

Pengelolaan pemasaran perusahaan yang dianut oleh para manajer adalah asumsi tingkat sensitivitas terhadap pesaing, baik pesaing yang aktual maupun pesaing potensialnya. Oleh karena itu secepatnya perusahaan akan bertindak secara rasional dengan mengembangkan strategi kompetisi untuk menghadapi para pesaingnya. Cara terbaik untuk menghasilkan kinerja perusahaan dalam pasar yang kompetitif adalah dengan memusatkan perhatian bukan pada pesaing tetapi pada pelanggannya. Hal ini berarti bahwa rasionalitas ekonomis akan menuntun manajemen perusahaan untuk bersikap tegas bahwa dari pada meniru dan mengadaptasi strategi milik pesaing, lebih baik memilih untuk memusatkan upaya guna mengikat pelanggan potensial dengan mengembangkan strategi yang *customer-oriented*.

Evolusi strategi pemasaran dapat dipandang sebagai filosofi persaingan yang secara kuat mempengaruhi suatu aktivitas pemasaran organisasi. Menurut Lamb *et al.*, (2001: 7), bahwa filosofi persaingan ini meliputi empat tahap evolusi orientasi yang antara lain:

1. Orientasi produksi suatu filosofi yang berfokus pada kemampuan internal perusahaan yang melebihi dari keinginan dan kebutuhan pasar. Orientasi produksi menjadi keliru karena tidak mempertimbangkan apakah produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan merupakan produk yang paling efisien serta cocok dengan kebutuhan pasar, sementara itu konsumen menjadi target pasar yang akan dilayaninya.
2. Orientasi penjualan yang didasarkan pada pendapat bahwa orang akan membeli barang dan jasa yang lebih jika menggunakan teknik penjualan yang agresif dan penjualan yang tinggi tersebut akan mendatangkan keuntungan yang tinggi pula. Orientasi penjualan menjadi tidak tepat karena seringkali tidak mempertimbangkan

kualitas dari tenaga penjualnya, sulit meyakinkan orang lain untuk membeli produknya, juga seringkali produk yang mereka tawarkan pada konsumen tidak sesuai dengan keinginannya.

3. Orientasi pasar didasarkan pada suatu filosofi yang menganggap bahwa suatu penjualan tidak tergantung pada sebuah penjualan yang agresif, tetapi lebih pada keputusan konsumen untuk membeli produk. Orientasi ini lebih di arahkan untuk memahami tentang pesaing, fokus pada konsumen, koordinasi antar fungsi dalam rangka memberi nilai yang terbaik.
4. Orientasi sosial yang menyatakan bahwa suatu organisasi ada, tidak hanya untuk memuaskan kebutuhan yang diinginkan konsumen serta memenuhi tujuan organisasi tetapi juga untuk melindungi kepentingan yang terbaik atas individu dan masyarakat dalam jangka panjang.

Lamb *et al.*, (2001: 8), juga mengemukakan bahwa orientasi pasar sebagai suatu konsep pemasaran meliputi tiga hal: (1) fokus pada kemauan dan keinginan konsumen sehingga organisasi dapat membedakan produknya dari produk yang ditawarkan oleh para pesaing, (2) mengintegrasikan seluruh aktivitas organisasi, termasuk di dalamnya produksi untuk memuaskan kebutuhan konsumen serta (3) pencapaian tujuan jangka panjang bagi organisasi dapat dicapai dengan cara memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen secara hukum, dan bertanggung jawab atas semua kebijakan yang terkait dengan konsumennya.

Ditinjau dari strategi pemasaran, dimensi orientasi pasar tersebut diatas meliputi dimensi: (1) kebutuhan konsumen; (2) informasi aktivitas pesaing serta (3) koordinasi antar fungsi. Dimensi tersebut mengarahkan aktivitas pemasaran untuk menciptakan nilai pelanggan (*customer value*) dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Informasi mengenai pesaing menjadi bagian yang tidak dapat diabaikan, mengingat munculnya berbagai alternatif pilihan produk yang tersedia di pasar merupakan hasil implementasi berbagai strategi yang dilakukan oleh pesaing kita. Oleh karena itu strategi perusahaan tidak boleh didahului oleh pesaing yang menghadirkan cara baru dan lebih baik dalam menyediakan kebutuhan dan keinginan para konsumennya (Lukas dan Ferrel, 2000; Zhou *et al.*, 2005).

Berpedoman pada Noble *et al.*,(2002); Narver dan Slater dalam Han *et al.*,(1998); serta Lamb *et al.*,(2001: 8), bahwa orientasi pasar adalah suatu konsep multidimensional yang dapat dirumuskan melalui dimensi-dimensi: (1) orientasi pelanggan; (2) orientasi pesaing; dan (3) koordinasi antar fungsi.

## 2.2 Orientasi Pelanggan

Dimensi ini dapat dinyatakan melalui luasnya monitoring atas komitmen seluruh karyawan terhadap pelanggan atau pengembangan strategi bersaing yang di dasarkan pada pemahaman atas kebutuhan serta pemahaman manajemen atas bagaimana bisnis dapat menciptakan *customer value*. Orientasi pelanggan menghasilkan sebuah logika yang lain yaitu sebagai hasil dari intensitas penggarapan kebijakan yang berorientasi pasar, perusahaan memiliki peluang untuk dapat membentuk persepsi pelanggan atas nilai nilai yang dibangunnya dan nilai nilai yang dirasakan itu akan menghasilkan kepuasan (*customer satisfaction*).

Berbagai model studi dalam manajemen pemasaran yang menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction orientation*) umumnya menunjukkan sebuah perilaku yang lebih responsip misalnya melalui kebijakan pelayanan purna jual serta kecepatan dalam memberi tanggapan terhadap keluhan-keluhan pelanggan. Dalam kaitan inilah dikembangkan suatu konsep *fortofolio* pelanggan yang menyatakan:

1. Pertumbuhan pelanggan yang kuat dan tinggi akan menjadi acuan dasar untuk menghasilkan berbagai kinerja pemasaran lanjutan.
2. Pengetahuan yang lengkap dan baik mengenai diri pelanggan serta memberi perhatian yang tinggi terhadap upaya upaya pemahaman yang luas mengenai kapabilitas pesaing akan membantu perusahaan didalam merancang kebijakan produk yang lebih sesuai dalam menghasilkan produk yang dapat memuaskan kebutuhan yang spesifik dari pelanggannya.
3. Pemahaman yang baik atas kebutuhan pelanggan tidak selalu menghasilkan efektivitas strategi pemasaran yang lebih baik, tanpa adanya suatu kemampuan yang *superior* untuk mengimplementasikan kebijakan itu.

4. Perusahaan harus menumbuhkan dan mengembangkan norma norma pengelolaan (kebiasaan, keyakinan, kesadaran yang membimbing perilaku) yang akan di oreintasikan pada penyajian kepuasan pelanggan yang superior.
5. Pemahaman yang cukup mendalam atas berbagai kebutuhan pelanggan dan kapabilitas pesaing akan menghasilkan sebuah kecenderungan perhatian yang lebih besar terhadap: perilaku karyawan, orientasi keputusan manajemen yang mengarah pada kepuasan konsumen yang tinggi, persepsi konsumen yang lebih baik terhadap mutu produk, dan daya pikat terhadap pelanggan yang lebih kuat pada gilirannya akan menghasilkan basis pelanggan yang kuat dan menghadirkan prospek yang lebih baik dimasa yang akan datang.

Implementasi konsep *fortfolio* pelanggan merupakan strategi di dalam manajemen pemasaran dalam upaya untuk menciptakan nilai bagi konsumen, menjaga kepuasan konsumen dan membangun hubungan jangka panjang. Nilai konsumen merupakan perbandingan antara manfaat dan pengorbanan yang diperlukan agar memperoleh manfaat tersebut, nilai ini meliputi menawarkan produk berkualitas, memberikan konsumen lebih dari apa yang mereka harapkan, menghindari harga yang tidak realistis, memberikan bukti nyata kepada pembeli, menawarkan komitmen organisasi dalam pemeberian layanan serta dukungan purna penjualan.

Kepuasan konsumen, merupakan perasaan di mana suatu produk telah sesuai atau melebihi harapan konsumen. Menjaga kepuasan konsumen lama merupakan sesuatu yang sangat penting seperti halnya menarik orang baru yang relatif tidak mahal (Lamb *et al.*, 2001: 13). Perusahaan yang memiliki reputasi dalam memberikan kepuasan yang tinggi kepada konsumen, selalu melakukan sesuatu yang berbeda dibandingkan para pesaingnya. Manajemen puncak dan seluruh karyawan harus memahami hubungan antara pekerjaan mereka dengan upaya upaya untuk memberikan kepuasan kepada konsumennya.

Membangun hubungan jangka panjang, merupakan suatu strategi yang memerlukan pembinaan kemitraan jangka panjang dengan konsumen, melalui penawaran nilai dan memberikan kepuasan kepada konsumen, sehingga diperoleh suatu manfaat dari pengulangan penjualan, pada

gilirannya akan meningkatkan penjualan, pangsa pasar dan profitabilitas perusahaan. Biaya menjadi turun karena pelayanan yang diberikan pada konsumen menjadi lebih murah.

### **2.3 Orientasi Pesaing**

Orientasi pesaing dapat dinyatakan melalui monitoring atas informasi mengenai pesaing dan menyebarluaskan berbagai informasi tersebut pada semua fungsi yang ada di dalam perusahaan misalnya divisi riset dan pengembangan produk atau mendiskusikan dengan para pimpinan perusahaan bagaimana kekuatan pesaing dan strategi-strategi yang mereka kembangkan baik yang sedang dijalani saat sekarang atau strategi-strategi yang akan dikembangkan dimasa depan.

Perusahaan yang berorientasi pada pesaing, senantiasa akan menggunakan sebagian besar waktunya untuk melacak gerakan dan pangsa pasar pesaing serta selalu berusaha menemukan berbagai strategi untuk melawannya. Pendekatan ini mempunyai beberapa kelebihan dan kekurangan. Disisi positifnya, perusahaan akan mampu mengembangkan orientasi pejuang, melatih para pemasarnya untuk bersikap waspada, mengamati berbagai kelemahan posisinya sendiri dan juga mencari sisi kelemahan pesaingnya. Disisi negatifnya, perusahaan itu menjadi terlalu reaktif, bukannya menjalankan strateginya sendiri yang berorientasi pada pelanggan.

Sebagai akibatnya, karena perusahaan begitu bergantung pada langkah langkah yang dilakukan oleh pesaing, perusahaan tidak fokus mengarahkan diri secara terencana ke sasaran, perusahaan akhirnya hanya menyesuaikan atau memperluas praktek praktek industri yang sudah ada, bukannya mencari berbagai cara yang inovatif untuk memberikan lebih banyak nilai positif kepada pelanggannya, memberikan kepuasan pelanggan atau memenuhi kebutuhan dan keinginan para pelanggannya yang sarat dengan kandungan inovatif dan kepuasan.

Kohli and Jaworski dalam Kara *et al.*, (2005) juga mengemukakan bahwa konsep orientasi pasar pada dasarnya terdiri dari tiga elemen utama yaitu intelegen pasar untuk menghasilkan berbagai macam informasi pasar yang sesuai, desiminasi informasi kepada seluruh bagian dalam perusahaan untuk mendapat kan sinergi arah strategi serta respon atas intelijen pasar

yang datang dari semua bagian dalam bentuk strategi pemasaran yang sesuai dengan lingkungan pasar yang ada. Pemikiran itu tidak hanya diarahkan untuk pemahaman yang mendalam mengenai pelanggan, namun juga pemahaman yang mendalam pada pesaing yang menggunakan cara cara yang dinamis. Pengalaman berharga yang dialami oleh perusahaan sepeda Schwinn yang memiliki reputasi nama yang baik, namun gagal memanfaatkan peluang pasar yang ada, karena manajemen tidak menghiraukan persaingan yang terdapat di pasar. Penjualan tahunan perusahaan Schwinn konstan sebesar 900 ribu, namun penjualan industri sepeda meningkat dari 6,7 juta pada tahun 1982 hingga menjadi 12,6 juta pada tahun 1987. Manajemen Schwinn telah melakukan beberapa kesalahan diantaranya tidak memperhatikan keadaan persaingan yang secara serius dapat mengancamnya dan akhirnya bangkrut pada akhir tahun 1992 (Craven, 1996: 187).

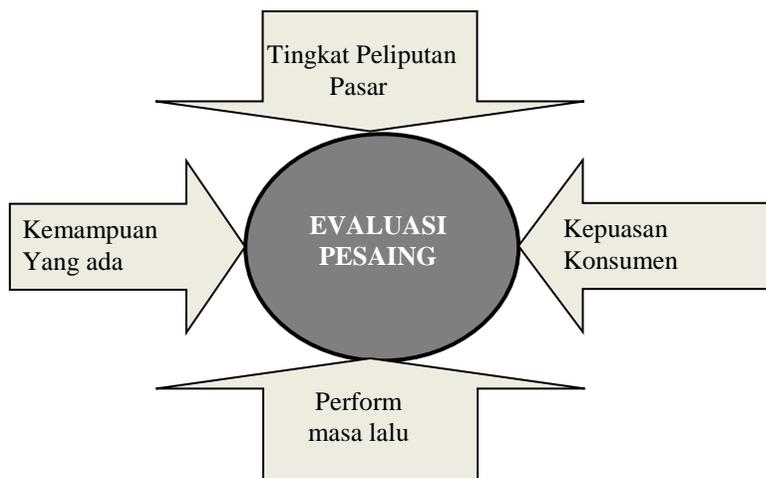
Analisis dan evaluasi terhadap pesaing menjadi sangat penting, manakala intensitas persaingan sangat tinggi. Langkah langkah dalam analisis persaingan meliputi: (1) identifikasi struktur dan karakteristik industri; (2) identifikasi dan analisis kelompok strategis; (3) tindakanantisipasi pesaing; (4) evaluasi pesaing utama; (5) identifikasi dan uraian pesaing utama; dan (6) identifikasi pesaing baru. Memahami secara mendalam mengenai struktur persaingan akan membuat perusahaan mengenali dengan baik siapa yang menjadi pesaing utamanya.

Pesaing utama adalah sebuah perusahaan yang mengejar pasar sasaran yang sama seperti produk yang sama, segmen pasar yang sama, memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan yang sama, oleh karena itu perusahaan sangat membutuhkan cakupan informasi yang akurat dan komprehensif sebagai berikut:

1. Cakupan bisnis dan obyektif
2. Pengalaman manajemen, kemampuan dan keahliannya
3. Posisi pasar dan trendnya kedepan
4. Sasaran pasar dan basis pembeli
5. Strategi penempatan program pemasaran

Evaluasi atas pesaing digunakan untuk menentukan posisi kekuatan yang dimiliki serta kelemahan yang ada pada setiap pesaing. Evaluasi pesaing

dapat digunakan untuk memetakan sejauhmana kelebihan dan kekurangan yang ada pada masing masing pesaing bila dibanding dengan kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan. Evaluasi pesaing meliputi empat hal penting yakni : mengevaluasi tingkat peliputan pasar, kepuasan dari konsumen, performa masa lalu dan kemampuan yang ada, dimana keempat komponen tersebut harus menyatu menjadi bagian yang tidak terpisahkan, satu sama lain saling mendukung dan terkait dalam rangka evaluasi pesaing. seperti yang ditunjukkan dalam gambar 2.3.



Sumber : Craven (1996: 201)

**Gambar: 2.3**  
**Evaluasi Pesaing**

Gambar 2.3 diatas menunjukkan bahwa untuk memahami secara mendalam mengenai pesaing perlu melakukan evaluasi pesaing sebagai berikut:

**1. Tingkat peliputan pasar**

Evaluasi ini dipusatkan pada segmen pasar yang dituju oleh pesaing dan pesaing sebenarnya, dan penentuan posisi pangsa pasar relatif. Penentuan posisi pasar relatif diukur dengan membandingkan bagian pasar perusahaan terhadap pesaing dengan segmen yang sama.

## **2. Kepuasan konsumen**

Awal untuk menilai seberapa baik pesaing dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan para konsumennya adalah dengan menyelidiki kriteria apa yang digunakan konsumen untuk menilai setiap pemasok barang atau jasa. Ada dua aspek penting mengenai kepuasan konsumen, (a) pembeli memiliki preferensi ideal tentang atribut pemasok atau produk; (b) konsumen memiliki preferensi yang cukup menyangkut produk alternatif. Metode pengukuran yang mencakup perbandingan atribut perusahaan oleh konsumen dengan pesaing, survei kepuasan konsumen, mengukur loyalitas dan pangsa pasar relatif dari segmen pengguna akhir.

## **3. Performa masa lalu**

Analisis performa masa lalu dari setiap pesaing utama, akan menunjukkan bagaimana para pesaing mencapai suatu keberhasilan. Informasi performa terdiri dari penjualan, pangsa pasar, profit bersih, profit margin bersih, arus kas dan posisi hutang, teknologi dan cara cara inovasi yang dilakukan oleh pesaing.

## **4. Kemampuan yang ada**

Penentuan peliputan pasar, kepuasan konsumen dan performa masa lalu memberikan informasi yang berguna tentang pesaing dan mengembangkan evaluasi kekuatan dan kelemahan pesaing secara lengkap.

Penilaian kemampuan pesaing meliputi semua aspek yang berguna untuk menilai strategi yang digunakan oleh pesaing saat ini dan untuk memastikannya bahwa perusahaan tidak didahului pesaing yang mengetahui cara cara baru dan lebih baik dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

### **2.4 Koordinasi Antar Fungsi**

Perusahaan yang memilih berorientasi pada pasar senantiasa terus menyeimbangkan sumberdaya yang dimilikinya untuk dapat memahami secara mendalam tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen serta memahami secara mendalam apa yang telah dilakukan oleh pesaing, sehingga perusahaan tidak ketinggalan langkah dalam mengetahui cara-

cara baru yang bersifat inovatif. Oleh karena itu perlu di lakukan koordinasi antar fungsi dalam organisasi agar semua sumber daya yang dimiliki dapat digunakan secara maksimal untuk menciptakan nilai dan kepuasan pada konsumen serta menjaga setiap gerakan pesaing yang dapat menghambat strategi strategi yang sedang dikembangkan oleh perusahaan.

Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing sesungguhnya mencakup semua kegiatan yang ditujukan untuk mendapatkan informasi mengenai pembeli dan pesaing dalam pasar sasaran. Atas dasar itu informasi dikembangkan dan di sebarluaskan melalui koordinasi antar fungsi di dalam organisasi perusahaan (Han *et al.*, 1998). Kemampuan organisasi dalam melakukan koordinasi antar fungsi secara efektif, menggunakan utilitas sumberdaya perusahaan yang ada dalam organisasi, akan mampu merespon dengan cepat setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungan persaingan dan mengantisipasi perubahan strategi yang digunakan, sehingga perusahaan akan mampu menciptakan “*superior value*“ bagi pelanggan sasarnya.

Zhou *et al.*, (2005) mengemukakan bahwa koordinasi antar fungsi dalam organisasi harus mampu melakukan peran sebagai berikut:

1. Mendistribusikan sumberdaya perusahaan dengan unit bisnis lain yang ada didalamnya;
2. Semua fungsi harus dimanfaatkan untuk memahami kondisi pelanggannya;
3. Mendistribusikan semua informasi untuk semua fungsi;
4. Semua fungsi harus diintegrasikan untuk mendukung strategi perusahaan; dan
5. Semua fungsi harus memberi kontribusi dalam menciptakan nilai pelanggan.

Oleh karena itu koordinasi antar fungsi di dalam organisasi harus diarahkan untuk memahami berbagai kebutuhan pelanggannya dengan memberikan nilai terbaiknya dibanding pesaingnya. Koordinasi antar fungsi harus mengidentifikasi kemampuan yang akan di butuhkan oleh organisasi dalam rangka membentuk rantai nilai (*value chain*) yang meliputi aktivitas utama dan aktivitas pendukung (Grant, 1999: 128). Dalam perusahaan kemampuan khusus dengan tugas individual harus di

integrasikan kedalam fungsional yang lebih luas cakupannya meliputi kemampuan pemasaran, riset dan pengembangan. Integrasi antar fungsi di dalam organisasi membutuhkan berbagai sumberdaya, khususnya pengetahuan dan keahlian dari setiap pekerja sehingga dapat mendukung organisasi dalam rangka menciptakan dan menyediakan “*superior value*” bagi pelanggannya.

## **2.5 Orientasi Teknologi**

Konsep pemasaran dan orientasi teknologi di pandang sebagai salah satu pusat perhatian manajemen pemasaran dalam mengartikulasikan suatu filosofi bahwa perkembangan teknologi membuat konsumen lebih menyukai produk dan jasa yang superior. Perusahaan yang berorientasi pada teknologi di harapkan untuk komitmen terhadap riset dan pengembangan, akuisisi terhadap teknologi baru serta mengaplikasikan teknologi yang terbaru (Gatignon and Xuereb dalam Zhou *et al.*, 2005).

Orientasi pasar dan orientasi teknologi akan selalu aktif mendorong bagian riset dan pengembangan untuk memacu terus dalam mengembangkan ide ide baru, namun orientasi pasar lebih menekankan ide ide yang membuat konsumen lebih terpuaskan kebutuhannya, sedangkan pada orientasi teknologi untuk lebih memastikan bahwa penggunaan teknologi merupakan suatu seni dan cara yang baru. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Wuyts *et al.*, (2004), Lee and Grewal (2004), bahwa komitmen perusahaan terhadap teknologi baru akan mendorong cara cara yang lebih inovatif dalam menghasilkan produk baru, tambahan lini produk atau produk serupa yang dapat memberikan “*superior value*” bagi pelanggannya dan kepuasan pelanggan tentu akan mampu untuk menarik pelanggan baru.

Perusahaan yang berorientasi pada teknologi akan menggunakan suatu teknologi baru untuk dapat menghasilkan produk baru dan mencurahkan segenap sumberdaya riset dan pengembangan untuk mengatasi kebuntuan dan *flexibility* dalam teknologi. Teknologi baru seringkali menjadi senjata yang cukup efektif untuk mengatasi berbagai krisis, oleh karena itu peranan riset memberikan andil yang sangat besar terhadap kemajuan teknologi. Teknologi cenderung akan mendorong pengembangan produk dan pasar baru, tetapi teknologi juga menjadi

penyebab utama mengapa produk dan pasar lain menjadi menurun, namun secara mendasar teknologi dapat mempengaruhi kinerja industri. Dewasa ini telah dilakukan identifikasi potensi komersial dari pengembangan teknologi secara dramatis dan cepat, waktu antara gagasan, penemuan dan komersialisasi menjadi lebih pendek. Oleh karena itu pengembangan teknologi mempengaruhi semua kegiatan pemasaran yang meliputi:

- Komunikasi, menciptakan media baru atau sarana penjualan baru
- Distribusi, membuka saluran baru atau memodifikasi operasi dan kinerja saluran yang ada
- Pengemasan, menggunakan bahan-bahan yang lebih baru
- Riset pemasaran, memantau kondisi pasar

Perusahaan-perusahaan di Amerika sering mengalami kesulitan dalam menerjemahkan hasil riset dan pengembangan mereka dalam bentuk produk dan jasa, sebaliknya justru bangsa Jepang sangat ahli dalam mentransformasi hasil riset dan pengembangan yang diwujudkan kedalam produk dan jasa baru yang penuh inovatif (Lamb *et al.*, 2001: 94). Pengembangan teknologi turut memberi andil dalam menciptakan keunggulan bersaing melalui penelusuran rantai nilai. Perusahaan sebenarnya merupakan sekumpulan aktivitas dan juga sekumpulan teknologi, di mana setiap aktivitas nilai yang dilakukan oleh perusahaan merupakan suatu perwujudan dari teknologi, dan setiap perubahan teknologi dapat mempengaruhi persaingan lewat dampak yang dihasilkan oleh setiap aktivitas. Setiap aktivitas nilai memakai teknologi jenis tertentu untuk mengkombinasikan masukan yang dibeli dan sumberdaya manusia yang digunakan untuk memproduksi keluaran tertentu. Teknologi tidak terwujud dalam aktivitas primer melainkan juga dalam bentuk aktivitas pendukung seperti pembuatan desain dengan bantuan komputer.

Berbagai teknologi yang digunakan dalam berbagai aktivitas nilai dapat di hubungkan satu sama yang lain, dan keterkaitan ini merupakan sumberdaya yang penting dalam membentuk rantai nilai. Misalnya, teknologi produk terkait dengan teknologi pemservisan produk, sedangkan teknologi komponen terkait dengan teknologi produk secara menyeluruh. Jadi, pemilihan teknologi tertentu dalam salah satu bagian rantai nilai dapat menimbulkan implikasi tertentu terhadap bagian lain dalam rantai

nilai itu. Secara ekstrim, mengubah teknologi dalam salah satu aktivitas dapat mengakibatkan penataan ulang yang lebih besar dalam rantai nilai bersangkutan.

Teknologi yang dipakai suatu perusahaan jelas memiliki ketergantungan dengan teknologi yang dipakai oleh pembelinya. Perusahaan harus melakukan pertimbangan yang cermat terhadap setiap perubahan penggunaan teknologi baru, khususnya jika output produk perusahaan akan menjadi bagian dalam rantai nilai pembeli. Sebagai misal, teknologi produk yang dipakai sebuah perusahaan akan mempengaruhi teknologi proses dan teknologi produk yang dipakai oleh pembeli. Sebaliknya suatu teknologi pengolahan pesanan yang dipakai sebuah perusahaan juga akan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh metode pembelian yang di pergunakan oleh para pembelinya.

Teknologi merupakan hal yang cukup mendasar bagi sebuah perusahaan dan bergantung sebagian pada saluran yang dipakai pembeli serta teknologi yang dipakai oleh pemasok. Akibatnya, perkembangan dari suatu teknologi akan melingkupi bidang-bidang yang terletak jauh diluar wilayah, yang secara tradisional adalah merupakan wilayah riset dan pengembangan, dan suka atau tak suka melibatkan pemasok dan pembeli. Sejumlah teknologi yang terwujud dalam rantai nilai merupakan suatu teknologi yang spesifik bagi industri, walaupun pada derajat yang berbeda-beda, tetapi banyak pula teknologi yang terwujud dalam rantai nilai ini bukan merupakan teknologi yang spesifik dalam industri.

Otomatisasi dibidang perkantoran serta transfortasi hanyalah sekian dari banyak bidang, dimana teknologi utamanya bukanlah teknologi yang spesifik dalam industri. Oleh karena itu, pengembangan teknologi yang relevan bagi sebuah perusahaan seringkali juga dapat berlangsung di banyak industri lain. Semua karakteristik teknologi tersebut memiliki berbagai implikasi terhadap peran teknologi dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing.

### **2.5.1 Definisi Orientasi Teknologi**

Cohen and Levinthal dalam Wuyts *et al.*, (2004) mendefinisikan orientasi teknologi sebagai masuknya berbagai pengetahuan yang akan memberi pengaruh terhadap cara-cara inovasi, hal itu dapat menambah

kekuatan yang memungkinkan sesuatu yang bersifat baru. Sedangkan Fichman and Kemerer (1997) juga menyatakan bahwa orientasi teknologi adalah suatu dorongan yang dapat memperluas perspektif dan produk tiruan. Dari definisi tersebut menunjukkan bahwa orientasi teknologi merupakan konsep manajemen yang selalu menerima berbagai pengetahuan baru yang dapat mendorong lahirnya inovasi, memberi perspektif yang lebih baik serta memungkinkan di lahirkan produk produk baru yang penuh dengan inovatif.

Perubahan teknologi mempengaruhi banyak unsur yang ada di masyarakat, terutama melalui produk-produk, proses proses dan sesuatu yang baru. Orientasi teknologi meliputi institusi institusi dan aktivitas aktivitas yang terlibat dalam menciptakan pengetahuan baru dan menerjemahkan pengetahuan tersebut ke output, produk, proses dan materi materi baru (Hitt *et al.*, 2001: 64). Oleh karena itu, perubahan teknologi yang cepat, menjadi penting sekali bagi perusahaan untuk mempelajari segmen teknologi dengan cepat dan menyeluruh. Pentingnya usaha usaha ini ditunjukkan dengan mengadopsi teknologi baru yang lebih awal, pencapaian pangsa pasar yang lebih tinggi dan menghasilkan laba yang lebih tinggi pula. Para eksekutif harus mampu mengidentifikasi secara berkesinambungan mengenai pengganti potensial dari teknologi yang saat sekarang digunakan, melihat sejauh mana perusahaan dapat mengambil manfaat dari penggunaan teknologi teknologi yang baru (Gatignon and Robertson, 1989)

Kekuatan teknologi menggambarkan suatu peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam merumuskan strategi. Kemajuan teknologi dapat secara drastis mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pelanggan, pesaing, proses manufaktur, praktek pemasaran dan posisi bersaing. Kemajuan teknologi juga dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan produk baru yang lebih baik, mengubah posisi biaya bersaing relatif dalam suatu industri serta membuat produk dan jasa yang sudah ada menjadi ketinggalan. Perubahan dalam teknologi dapat mengurangi atau menghilangkan hambatan biaya antar bisnis, menciptakan rangkaian produksi yang lebih pendek, mengurangi keterampilan teknis dan menghasilkan perubahan nilai serta harapan bagi semua pihak.

Kemajuan teknologi dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih berdaya guna dibanding keunggulan yang sudah ada. Industri yang berteknologi tinggi, identifikasi dan evaluasi peluang dan ancaman teknologi utama dapat menjadi bagian terpenting dari audit manajemen strategi eksternal. Organisasi yang secara tradisional hanya menyisihkan dana pengembangan teknologi yang rendah perlu segera mengubah pemikirannya untuk berorientasi pada teknologi, khususnya untuk produk produk yang membutuhkan cara inovasi yang cepat dan tingkat persaingan juga sangat ketat. Kecepatan perubahan teknologi semakin tinggi dan benar benar menyapu bersih banyak bisnis setiap hari. Manajemen teknologi merupakan salah satu tanggung jawab utama perencanaan strategi, oleh karena itu perusahaan harus membuat strategi yang dapat memanfaatkan teknologi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang memiliki daya tahan lama di pasar.

Teknologi yang baru muncul dapat menjadi sumber sumber keunggulan kompetitif yang ada di dalamnya, oleh karena itu keputusan strategis yang terkait dengan pengelolaan teknologi harus dipusatkan pada empat hal yakni peramalan, pemilihan waktu yang tepat, pengelolaan risiko dan pemanfaatan lisensi versus inovasi secara internal. Grant (1999: 263) menjelaskan bahwa terdapat empat hal penting dalam pengelolaan teknologi sebagai berikut:

### **1. Peramalan**

Keputusan organisasi untuk memasuki industri baru serta mengembangkan dan memanfaatkan inovasi, harus di dasarkan pada bagaimana suatu produk dan pasar akan berkembang dari waktu ke waktu. Peramalan menjadi sangat penting mengingat risiko teknologi dan pasar, tetapi juga sulit untuk di lakukan karena adanya ketidakpastian dalam teknologi dan pasar dimasa mendatang.

### **2. Pemilihan waktu yang tepat**

Untuk memasuki industri atau melakukan inovasi perlu mempertimbangkan secara cermat dalam pemilihan waktu yang sesuai dengan penyusunan strategi di industri. Hal utamanya adalah pemilihan untuk menjadi “pemimpin atau pengikut” dalam industri. Menjadi pelopor dalam memasuki suatu industri serta melakukan suatu inovasi dapat menjadi pemenangnya, namun dihadapkan pada risiko

serta biaya yang sangat tinggi pula, oleh karena itu pemilihan waktu yang tepat dan pengenalan teknologi yang baru merupakan masalah yang kompleks.

### **3. Pengelolaan risiko**

Adanya ketidakpastian dalam bidang teknologi dan pasar, menimbulkan kesulitan dalam melakukan peramalan pasar, frekwensi masuknya pesaing baru dan kebutuhan investasi tahap awal yang sangat besar dalam bidang penelitian, pengembangan produk baru, penyediaan fasilitas produksi dan pemasaran menandakan adanya risiko yang tinggi dalam industri yang memunculkan sesuatu yang baru. Adanya dua indikator risiko dari industri tersebut adalah tingginya biaya modal serta sering terjadinya kegagalan pada perusahaan. Oleh karena itu pengelolaan risiko yang efektif merupakan hal yang penting untuk mendapatkan keberhasilan dalam industri, mengingat adanya keterbatasan dalam sumberdaya keuangan yang dimiliki perusahaan untuk melakukan inovasi. Terdapat tiga cara untuk menghadapi risiko, atas pemilihan dan penggunaan suatu teknologi, terdiri :

- a) Kerjasama dengan pengguna utama produk
- b) Membatasi risiko
- c) Memiliki fleksibilitas yang tinggi

### **4. Mendayagunakan inovasi**

Kesulitan terbesar dalam mengelola perkembangan teknologi dan produk inovatif adalah sejauh mana perusahaan seharusnya mengkhususkan diri dalam perkembangan teknologi atau menginvestasikan semua sumberdaya pelengkap yang diperlukan untuk melakukan inovasi. Inovasi memerlukan kreativitas, imajinasi, teknik yang unggul dan pengetahuan yang mendalam mengenai berbagai kebutuhan dan keinginan pelanggan, serta mewujudkannya dalam bentuk produk dan layanan konsumen.

Berpedoman pada Cohen and Levintha dalam Wuyts *et al.*, (2004); Fichman and Kemerer (1997); Hitt *et al.*, (2001: 64); Gatignon and Robertson, (1989); dan Grant (1999: 263), dapat disimpulkan bahwa definisi dari orientasi teknologi adalah tingkat pengembangan pengetahuan

baru yang di gunakan untuk melakukan cara cara yang inovatif, proses proses yang baru dan menghasilkan output baru atau sesuatu yang bersifat baru dimana orientasi teknologi ini dapat diukur melalui tingkat komitmen perusahaan terhadap program riset dan pengembangan, tingkat kecepatan perusahaan dalam akuisisi teknologi serta tingkat kecepatan dalam menggunakan teknologi untuk aplikasi kedalam produk baru.

### **2.5.2 Dimensi Orientasi Teknologi**

Selain pendefinisian tentang orientasi teknologi, selanjutnya perlu dijelaskan mengenai dimensi dimensi orientasi teknologi. Menurut Gatignon and Zuereb (1997), Wind and Mahajan dalam Zhou *et al.*, (2005) menjelaskan bahwa dimensi dimensi dalam orientasi teknologi meliputi: komitmen terhadap riset dan pengembangan, akuisisi terhadap teknologi baru, mengaplikasikan teknologi untuk menghasilkan produk baru. Dimensi dimensi tersebut menggambarkan perlunya manajemen peduli terhadap investasi riset dan pengembangan, mempertimbangkan setiap perkembangan arah teknologi baru, yang memungkinkan memberikan manfaat yang lebih baik dalam menyediakan “*superior value*” bagi pelanggan dengan melakukan cara-cara yang bersifat inovatif melalui penyajian produk-produk yang berkualitas, manfaat produk yang lebih baik, daya tahan produk yang lebih baik dibanding dengan yang diberikan oleh pesaing.

Keberhasilan perusahaan yang berorientasi pada teknologi, cenderung menggunakan teknologi yang terbaru untuk dapat menghasilkan produk baru dan mencurahkan segenap sumberdaya riset dan pengembangan untuk mengatasi kebuntuan dan *flexibility* dalam teknologi, yang mana hal ini akan mendorong untuk melakukan inovasi secara berkelanjutan (Im and Workman 2004). Lebih lanjut perusahaan yang berorientasi pada teknologi akan lebih kreatif dan terus berusaha untuk menemukan nilai-nilai serta norma-norma organisasi yang akan menuntun pada aktivitas dan pemilihan strategi yang benar. Dengan demikian orientasi teknologi juga memberi ruang toleransi dan tentunya akan mendorong karyawannya dengan ide ide yang segar atau menemukan sesuatu yang baru secara drastis (Hurley and Hult, 1998). Orientasi teknologi turut menentukan arah perkembangan perusahaan

dalam memasuki persaingan global yang memerlukan kreativitas tinggi, bertindak cepat dan menuntut perusahaan untuk menghasilkan produk berkualitas yang penuh inovatif.

Berpedoman pada Gatignon and Zuereb(1997), Wind and Mahajan dalam Zhou *et al.*, (2005) mengemukakan bahwa orientasi teknologi merupakan konsep multidimensional yang dapat dirumuskan melalui dimensi-dimensi yang meliputi: (1) komitmen terhadap riset dan pengembangan; (2) akuisisi teknologi baru; dan (3) aplikasi teknologi untuk produk baru.

## **2.6 Komitmen Terhadap Program R & D**

Komitmen terhadap program riset dan pengembangan sangat dibutuhkan perusahaan-perusahaan yang menjalankan strategi inovasi yang berkelanjutan yaitu perusahaan yang selalu melakukan cara-cara inovatif sepanjang waktu agar dapat memberikan “*superior value*” bagi pelanggannya. Investasi pada riset dan pengembangan merupakan kebutuhan utama untuk memastikan bahwa anggaran ini mampu untuk membangun keunggulan kompetitif melalui cara-cara yang inovatif dan menghasilkan sesuatu yang bersifat baru yaitu:

- Mengembangkan produk baru
- Membantu meluncurkan bisnis baru
- Meningkatkan kualitas produk yang sudah ada
- Meningkatkan efisiensi manufaktur
- Mendukung bisnis yang sudah ada
- Memperdalam kemampuan teknologi perusahaan
- Dihasilkan suatu strategi baru untuk bersaing

Perusahaan yang dikelola dengan cara baik, senantiasa mengatur aktivitas riset dan pengembangan dengan memecahkan keterisolasian bagian-bagian ini dengan bagian-bagian lainnya serta mendorong semangat kemitraan antar fungsi dalam organisasi secara terpadu. Perencanaan riset dan pengembangan harus terpadu dan terkoordinasi lintas departemen dengan melakukan kontribusi pengetahuan, pengalaman dan saling tukar informasi antar bagian-bagian yang ada di dalam organisasi, agar dapat dihindarkan pemborosan sumberdaya perusahaan yang tidak memberikan nilai tambah

bagi produk. Umumnya terdapat dua jenis riset dan pengembangan didalam suatu organisasi yaitu :

- a) Riset dan pengembangan internal artinya pihak organisasi memiliki departemen sendiri untuk melakukan aktivitas riset dan pengembangan.
- b) Riset dan pengembangan dengan cara sistem kontrak yaitu menyewa peneliti atau lembaga independen dari luar dalam rangka mengembangkan sesuatu yang diperlukan organisasi.

## **2.7 Akuisisi Teknologi Baru**

Akuisisi teknologi baru merupakan serangkaian aktivitas dan pengambilan keputusan manajemen terhadap pengembangan dan penggunaan teknologi yang dipilih perusahaan. Pemilihan inti suatu teknologi adalah menentukan jenis keunggulan bersaing yang sedang dicoba oleh perusahaan. Oleh karena itu teknologi yang dipilih dan dikembangkan harus jenis teknologi yang dapat memberikan sumbangan terbesar bagi strategi generik milik perusahaan dan yang memungkinkan keberhasilan pengembangannya cukup besar. Strategi teknologi merupakan wahana yang cukup kuat yang dapat dipakai perusahaan untuk mengusahakan setiap strategi generik yang ada, namun karakter strategi teknologi akan bervariasi tergantung pada strategi generik yang sedang dipakai.

Seringkali perusahaan dihadapkan pada suatu pilihan yaitu harus memperbaiki teknologi yang sudah ada untuk melaksanakan sebuah aktivitas nilai atau harus melakukan investasi dalam sebuah teknologi baru. Pertimbangan manfaat dan biaya sangat penting dalam mempengaruhi keputusan dalam akuisisi sebuah teknologi baru, mengingat risiko dan biaya kegagalan yang akan ditanggung oleh perusahaan cukup besar. Jadi dalam memilih teknologi harus memperhatikan sasaran investasi, perusahaan harus mendasarkan keputusannya pada pemahaman yang menyeluruh mengenai setiap teknologi penting yang ada dalam rantai nilai, bukan hanya sekedar pertimbangan umur saja. Kemajuan teknologi kadang dapat membuka peluang bagi dicapainya perbaikan dalam teknologi yang sudah ada, namun keputusan perusahaan untuk membuang teknologinya sendiri

biasanya merupakan keputusan yang sangat sulit, karena itu diperlukan keputusan yang seimbang menyangkut manfaat dan kerugian yang akan ditanggungnya. Seringkali teknologi yang lama sudah cukup dikenali dan dipahami oleh seluruh orang yang terlibat dalam proses produksi, oleh karena itu suatu perubahan teknologi diperlukan adaptasi dengan orang-orang yang terlibat dalam kegiatan proses produksi.

## 2.8 **Aplikasikan Teknologi Untuk Produk Baru**

Mengaplikasikan teknologi yang terbaru tentu terkait dengan strategi teknologi yang akan dipilih oleh perusahaan yaitu kepemimpinan teknologi atau kepengikutan teknologi. Kepemimpinan teknologi artinya perusahaan berupaya menjadi yang pertama dalam memperkenalkan perubahan teknologi yang akan mendukung strategi generiknya. Seringkali kepemimpinan teknologi di lihat dalam hubungannya dengan teknologi produk atau teknologi proses, padahal masalahnya jauh lebih luas dari itu. Kepemimpinan ini dapat diwujudkan dalam teknologi yang dipakai dalam semua aktivitas nilai, sehingga dapat menjadi sarana untuk mewujudkan sesuatu yang baru dalam rangka memberikan produk “*superior value*” bagi pelanggannya dan menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang berkembang secara dinamis sesuai dengan eranya

Keputusan untuk menjadi pemimpin atau pengikut teknologi dalam suatu teknologi, didasarkan pada tiga faktor penting yaitu: (a) daya tahan kepeloporannya teknologi yakni seberapa lama perusahaan bisa mempertahankan kepeloporannya dalam sebuah teknologi terhadap para pesaing; (b) keunggulan sebagai pelaku pertama yakni keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan dari menjadi yang pertama memakai sebuah teknologi baru; (c) kerugian sebagai pelaku pertama yakni kerugian yang dihadapi perusahaan karena menjadi pelaku pertama, bukan menunggu pelaku yang lain. Ketiga faktor ini akan berinteraksi dan akan menentukan pilihan terbaik bagi perusahaan. Keuntungan dan kerugian menjadi pelaku yang pertama merupakan hal yang paling sering muncul dalam konteks pilihan aplikasi teknologi, tetapi makna dari pilihan teknologi ini bagi pembentukan keunggulan bersaing menjangkau lebih jauh dari strategi teknologi, bukannya hanya sekedar untuk memilih teknologi yang baru.

## 2.9 Inovasi Berkelanjutan

Inovasi telah dijadikan sebagai salah satu pusat perhatian oleh pihak manajemen, terutama inovasi yang dilakukan secara terus menerus dipandang sebagai sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan (Leonard-Barton, 1995: 3). Pandangan yang hampir sama juga dikemukakan oleh Hitt *et al.*, (2002: 236) bahwa inovasi nilai yang efektif akan menciptakan nilai yang lebih besar atau sama sekali berbeda bagi para pelanggannya dan bukan sekedar menciptakan nilai tambahan. Untuk membuat hal ini terjadi, suatu perusahaan harus belajar secara terus menerus dan efektif serta mampu mengubah hal yang dipelajarinya menjadi pengetahuan baru, yang selanjutnya dapat digunakan sebagai sumber untuk mengembangkan kompetensi inti baru.

Lebih jauh lagi inovasi yang sulit ditiru pesaing, sanggup memberi nilai yang lebih baik bagi pelanggan, tepat waktu dan sanggup dimanfaatkan secara komersial melalui kemampuan yang ada dan kompetensi inti dalam membantu perusahaan mengembangkan keunggulan bersaing (Lengnick-Hall, 1992). Karena hubungan yang jelas antara inovasi dan keunggulan bersaing dengan laba di atas rata rata, khususnya bagi perusahaan yang aktif di pasar global selalu tertarik untuk mempelajari bagaimana inovasi serta mengelola proses inovasi tersebut dengan cara yang efektif.

Dengan melakukan inovasi, suatu perusahaan dapat membedakan produk yang dihasilkan dengan produk pesaing. Oleh karena itu inovasi dapat memberi arah bagi perusahaan untuk menghasilkan keunggulan bersaing, dengan memberi “*superior value*” yang terbaik bagi pelanggan dibanding yang diberikan oleh para pesaingnya. Inovasi dapat dilakukan melalui berbagai macam cara (Porter dalam Hoffman, 2000) diantaranya adalah:

- a) Perusahaan harus mampu membuat produk yang sama, dengan proses yang lebih efisien
- b) Perusahaan harus mampu membuat produk berkualitas yang lebih diminati oleh konsumen
- c) Perusahaan harus mampu menggunakan faktor produksi yang lebih baik dan membuka pasar baru untuk produknya

- d) Perusahaan harus mampu membuka sumber baru untuk bahan baku yang dapat memberikan nilai tambah pada faktor produksinya
- e) Perusahaan harus mampu meningkatkan efektivitas organisasi yang ada sehingga lebih banyak sumber daya yang dapat dimanfaatkan

Inovasi tidak hanya menciptakan keunggulan kompetitif, tetapi juga akan menjadi dasar untuk merusak keunggulan kompetitif perusahaan lain. Pandangan Schumpeter terhadap proses bersaing sebagai **“badai penghancur kreativitas”** juga mencakup kepemimpinan pasar yang terkikis yang disebabkan oleh peniruan produk melainkan oleh inovasi. Inovasi biasanya dipikirkan dalam pengertian teknisnya seperti perwujudan ide baru dan pengetahuan dalam produk atau proses baru, akan tetapi dalam suatu konteks bisnis, inovasi juga membuat suatu pendekatan baru dalam melakukan suatu bisnis. Strategi inovatif cenderung menjadi dasar dari keberhasilan sebagian besar industri jauh lebih banyak dari sekedar inovasi produk saja, tetapi banyak strategi bisnis kreatif yang hanya melakukan sedikit inovasi produk untuk menuju kesuksesan dalam bisnisnya.

Inovasi adalah munculnya suatu gagasan, proses dan produk atau layanan jasa yang relevan dengan sesuatu yang bersifat baru oleh pelanggan (Garcia and Galantone dalam Zhou *et al.*, 2005). Hal tersebut menunjukkan bahwa inovasi dapat membawa perubahan kearah sesuatu yang bersifat baru. Perubahan dalam inovasi dapat dilakukan melalui sedikit perubahan di dalam teknologi seperti perbaikan produk secara sederhana saja, perbaikan lini produk yang minimal namun dengan tambahan kinerja yang semakin baik. Oleh karena itu inovasi yang dilakukan secara terus menerus akan menghasilkan sesuatu yang bersifat unik atau penggunaan teknologi secara berkelanjutan di dalam menghasilkan kelompok produk secara signifikan akan membentuk pola konsumsi di dalam pasar (Wind dan Mahajan dalam Zhou *et al.*, 2005).

Seringkali perusahaan dihadapkan pada suatu kondisi atas penggunaan teknologinya apakah untuk melahirkan suatu penemuan baru atau inovasi saja. Penemuan biasanya sangat tergantung pada kreativitas sumberdaya manusianya, tetapi juga tergantung pada kondisi organisasi yang kondusif terhadap timbulnya ide dan imajinasi baik pada tingkat

individu maupun pada tingkat kelompok. Hal yang sama juga berlaku pada inovasi yang tidak hanya berupa masalah pencarian sumberdaya yang diperlukan untuk melakukan komersialisasi, namun inovasi juga merupakan suatu aktivitas kerjasama yang mengharuskan adanya interaksi dari berbagai fungsi riset, produksi, pemasaran dan fungsi lainnya yang ada didalam perusahaan. Interaksi harus diarahkan untuk membangun budaya kreatif dalam organisasi agar menghasilkan aktivitas aktivitas yang bersifat inovatif.

### **2.9.1 Definisi Inovasi Berkelanjutan**

Wind and Mahajan dalam Zhou *et al.*, (2005), mendefinisikan inovasi berkelanjutan sebagai munculnya suatu perubahan atas gagasan, proses produk yang membawa kearah perubahan yang diterima oleh konsumen sebagai sesuatu yang bersifat baru. Inovasi berkelanjutan akan menghasilkan sesuatu yang unik atau penggunaan suatu teknologi untuk menghasilkan kelompok produk yang dapat membentuk pola konsumsi di dalam pasar secara signifikan. Pandangan yang hampir serupa juga telah dikemukakan oleh Thompson dalam Hurley and Hult (1998) yang juga mendefinisikan inovasi berkelanjutan sebagai bentuk implementasi dari ide ide baru, produk atau proses yang menghasilkan sesuatu yang bersifat baru bagi pelanggan maupun pesaing.

Dari definisi tersebut menunjukkan bahwa inovasi berkelanjutan membawa konsekwensi untuk menerima suatu perubahan atas munculnya gagasan dan proses atau pemanfaatan suatu teknologi yang dapat menghasilkan perubahan *output* yang diterima oleh konsumen sebagai sesuatu yang bersifat baru dan unik, oleh karena itu inovasi berkelanjutan harus didasarkan pada orientasi pasar dan orientasi teknologi yang dikembangkan oleh pihak manajemen. Benner and Thusman (2003) juga membedakan inovasi berkelanjutan menjadi dua tipe yaitu: (1) kemajuan teknologi, dan (2) keberadaan segmen pasar yang ditinggalkan. Kemajuan teknologi di definisikan sebagai inovasi berbasis teknologi yaitu proses adopsi terhadap kemajuan teknologi serta memperbaiki keuntungan relatif konsumen atas masuknya produk baru untuk pelanggan di dalam pasar. Sedangkan keberadaan segmen pasar di definisikan sebagai inovasi berbasis pasar yaitu masuknya teknologi baru dan berbeda dalam upaya

untuk menciptakan serangkaian pola yang baru, nilai pelanggan pada pasar yang bersifat darurat.

Inovasi menjadi kunci sukses yang dicari oleh perusahaan dan seringkali dijadikan sebagai sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan yang berada di perbatasan perekonomian global. Perusahaan yang melakukan suatu inovasi akan mendapatkan kompensasi sebagai penggerak pertama, oleh karena itu inovasi ditujukan untuk meningkatkan daya saing strategis perusahaan dan kinerja keuangannya. Oleh karena itu perusahaan selalu memiliki kecenderungan yang berbeda beda didalam menghasilkan produk inovasi, penciptaan nilai, juga kemampuan dalam melindungi inovasi dari peniruan yang dilakukan oleh pesaingnya, hal ini merupakan indikator lain dari kemampuan inovasi yang dijadikan sebagai sumber keunggulan bersaing. Inovasi relatif langka di dalam organisasi, oleh karena itu perusahaan yang mampu melakukan inovasi secara konsisten (terus menerus) dan efektif berarti memiliki posisi yang tepat untuk bersandar pada keahlian inovasinya sebagai keunggulan kompetitif.

Inovasi adalah proses penciptaan produk atau proses komersial dari suatu penemuan (Hitt *et al.*, 2002: 219). Oleh karena itu, dalam penciptaan nilai, hanya penemuan penemuan yang potensial saja ketika perusahaan harus mengembangkan dan menjual suatu produk yang dapat memuaskan kebutuhan pelanggan saat ini dan dimasa yang akan datang. Perusahaan yang berkomitmen pada inovasi harus responsip dan peduli untuk memanfaatkan sumberdaya akan pentingnya pada riset dan pengembangan tentu saja perusahaan yang paling berhasil adalah yang mampu mengembangkan riset sebagai sumber keunggulan kompetitif. Inovasi sesungguhnya bukan hanya terkait dengan pengembangan produk atau jasa baru saja, namun lebih jauh dari itu inovasi terkait pula dengan upaya perusahaan dalam pengembangan kompetensi inti. Kompetensi inti merupakan sesuatu yang bersifat unik, dikembangkan oleh perusahaan dalam rangka membangun keunggulan bersaing, khususnya dalam memberikan “*superior value*” bagi pelanggannya. Di dalam pemasaran konvensional inovasi merupakan upaya menghasilkan produk baru secara terus menerus yang relevan dengan keinginan konsumen (Han *et al.*, 1998). Oleh karena itu inovasi menjadi sangat penting di dalam fungsi

manajemen, karena memiliki hubungan yang erat dengan kinerja bisnis perusahaan.

Perspektif pemikiran tentang inovasi seharusnya dapat di perluas maknanya. Prather and Gundry dalam Ceramy (2001: 1), mendefinisikan inovasi sebagai implementasi atas gagasan gagasan bisnis yang bersumber dari dukungan struktur dan budaya kreativitas organisasi. Selanjutnya Amstrong and Ford (2002: 1) menyatakan bahwa inovasi merupakan suatu proses yang dimulai dari tahapan pasar dan bertumpu pada penilaian kebutuhan para pelanggan menuju pada penciptaan gagasan, pengembangan proyek dan produksi atau pengenalan produk baru. Berdasarkan dua pandangan tersebut diatas menunjukkan bahwa inovasi selalu diawali dari munculnya suatu gagasan, mengembangkan gagasan dan implementasi produksi atau pengenalan produk yang oleh konsumen merupakan sesuatu yang baru oleh karena itu diperlukan dukungan sepenuhnya yang bersumber dari struktur serta budaya kreativitas yang berada dalam organisasi. Budaya kreativitas adalah suatu kondisi yang membuat lingkungan organisasi dapat menciptakan ide kreatif yang berguna untuk mendorong aktivitas yang mengarah pada cara cara inovatif, sehingga menghasilkan sesuatu yang bersifat unik dan baru bagi konsumennya. Inovasi merupakan langkah strategis diperlukan sepanjang waktu, oleh karena itu perusahaan harus mampu memelihara budaya kreatif, agar setiap karyawan di perusahaan memberikan kontribusi bagi perubahan.

Berpedoman pada studi Thompson dalam Hurley and Hunt (1998) Wind and Mahajan dalam Zhou *et al.*, (2005); Benner and Thusman (2003) dapat di jelaskan bahwa inovasi berkelanjutan didefinisikan sebagai tingkat perubahan yang diwujudkan melalui gagasan, proses produk atau sesuatu yang bersifat baru dan unik, dimana inovasi ini diukur berdasarkan tingkat kesesuaian inovasi yang dikembangkan dengan orientasi pasar dan orientasi teknologi perusahaan.

### **2.9.2 Dimensi Inovasi Berkelanjutan**

Selain pendefinisian tentang inovasi, selanjutnya perlu di jelaskan tentang dimensi dimensi inovasi berkelanjutan. Benner and Thusman (2003); Christensen and Bower dalam Zhou *et al.*, (2005) menyatakan

bahwa inovasi berkelanjutan memiliki beberapa dimensi antara lain: inovasi berbasis pasar (*market based innovations*) dan inovasi berbasis teknologi (*technology based innovations*). Selanjutnya Noe dalam Han *et al.*, (1998) mengemukakan bahwa dimensi dimensi dalam inovasi organisasi meliputi: inovasi teknologi dan inovasi administrasi. Dimensi dimensi inovasi yang dikemukakan oleh Noe tersebut terkait dengan hasil penelitian yang dilakukan pada bisnis perbankan. Perbedaan dimensi dimensi inovasi yang dikemukakan oleh dua peneliti tersebut lebih diarahkan pada orientasi bisnisnya, oleh karena itu inovasi berbasis pasar terkait erat dengan strategi pemasaran yang dikembangkan oleh para manajer yang memiliki produk yang bersifat fisik, sedang inovasi administrasi terkait erat dengan strategi perbankan yang berorientasi pada produk jasa yang ditawarkan dalam bisnis perbankan. Adapun inovasi berbasis teknologi menunjukkan bahwa untuk melakukan inovasi perlu didukung teknologi yang memadai, agar gagasan baru tersebut dapat diimplementasikan menjadi *ouput* (produk/jasa) yang memberikan sesuatu yang bersifat baru bagi konsumen, khususnya dalam memberi “*superior value*” bagi konsumennya, serta menyajikan produk yang berkualitas dan *performance* yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan lain.

Selanjutnya, didalam inovasi desain, suatu gagasan dapat merubah secara dramatis tentang kelangsungan dan keberhasilan perusahaan pada berbagai bentuk pelayanan, sektor industri dan pelanggan. Sedangkan reformulasi menyangkut perubahan struktur produk tanpa harus merubah komponennya. Perubahan diupayakan melalui perbaikan aspek efisiensi dan daya tahan produk. Inovasi pelayanan merupakan bagian penting dalam menciptakan keunggulan bersaing, karena perbaikan dalam pelayanan adalah kunci bisnis yang mendatangkan keuntungan (Gana, 2003) atau pelayanan yang baik akan menciptakan keuntungan yang tinggi bagi perusahaan (West, 1992: 19).

Damanpour and Evan dalam King and Anderson (1995: 108) membagi kelompok inovasi menjadi dua fase yaitu penciptaan inovasi dan adopsi inovasi. Fase penciptaan inovasi termasuk didalamnya kreasi kedalam suatu gagasan dan pemecahan masalah produk atau proses produksi. Sedangkan fase adopsi adalah akuisisi atau implementasi inovasi. Menurut Tidd *et al.*, (2001: 9) pada tingkat generik seharusnya

mampu mengelompokkan empat fase pembuatan inovasi proses sebagai berikut:

- 1) Pengamatan dan penyelidikan terhadap lingkungan internal maupun eksternal
- 2) Pemilihan terhadap sejumlah pemicu inovasi
- 3) Pemilihan terhadap penciptaan sumberdaya melalui riset dan pengembangan atau sumberdaya yang diperoleh melalui pengalihan teknologi dan sumberdaya pengetahuan untuk diimplementasikan
- 4) Penerapan inovasi yaitu timbulnya gagasan melalui berbagai tahap pengembangan yang diwujudkan dalam bentuk produk atau pelayanan baru pada pasar eksternal, metode atau proses produk baru.

Berpedoman pada Benner and Thusman (2003), West (1992: 19), Garcia and Galantone (2002); serta Wind and Mahajan dalam Zhou *et al.* (2005), inovasi berkelanjutan adalah suatu konsep multidimensional yang dapat di rumuskan melalui dimensi dimensi : (1) inovasi berbasis pasar (2) inovasi berbasis teknologi.

## **2.10 Inovasi Berbasis Pasar**

Dimensi inovasi berbasis pasar menunjukkan suatu pengembangan dari tipe inovasi menurut perspektif organisasi yang di implementasikan secara terpadu sesuai dengan orientasi pasar yang dikembangkan oleh manajemen perusahaan, agar dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan memberikan nilai terbaiknya dibanding perusahaan lain (*superior value*). Oleh karena itu, inovasi ini harus dilakukan secara terus menerus sesuai dengan orientasi pasar yang dikembangkan oleh manajemen secara bertahap dari waktu ke waktu sesuai dengan kebutuhan dan keinginan para konsumennya yang senantiasa terus berkembang.

Inovasi berbasis pasar harus didukung penuh oleh sumber daya yang di miliki oleh perusahaan melalui interaksi dan kerjasama secara terpadu antara fungsi fungsi yang ada di dalam organisasi yaitu fungsi riset dan pengembangan, pemasaran, produksi, sistem serta berbagai macam fungsi lainnya. Oleh karena itu, inovasi ini senantiasa menciptakan nilai dan sesuatu yang bersifat baru bagi konsumen dalam situasi pasar yang darurat sekalipun (Christensen and Bower dalam Zhou *et al.*, 2005).

Pengembangan gagasan dan implementasi dalam proses produk harus dilakukan dengan cara yang efektif dan efisien, agar output yang dihasilkan oleh perusahaan dapat memberi “*superior value*” yang terbaik bagi konsumennya di banding dengan apa yang diberikan oleh pesaingnya.

### **2.11 Inovasi Berbasis Teknologi**

Dimensi inovasi berbasis teknologi merupakan kombinasi dari berbagai inovasi teknikal, proses, inkremental dan inovasi radikal. Implementasi inovasi ini harus dilakukan secara terpadu sesuai dengan orientasi teknologi yang sedang dikembangkan atau yang diadopsi oleh perusahaan, dalam rangka menyediakan kebutuhan pelanggan dengan cara memberikan “*superior value*” terbaiknya. Oleh karena itu, inovasi ini harus dilakukan secara berkesinambungan sesuai dengan orientasi teknologi yang dikembangkan atau yang diadopsi oleh perusahaan secara bertahap dari waktu ke waktu sesuai kebutuhan dan keinginan konsumen yang senantiasa berubah.

Inovasi berbasis teknologi harus didukung penuh oleh sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan melalui interaksi dan kerjasama secara terpadu antara fungsi riset dan pengembangan, akuisisi teknologi, proses produksi, pemasaran, sistem serta berbagai macam fungsi lainnya dalam perusahaan. Oleh karena itu, inovasi ini harus mampu menciptakan nilai terbaiknya dan sesuatu yang bersifat baru bagi konsumen dengan cara yang efektif dan efisien. Inovasi

### **2.12 Kinerja Perusahaan**

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi perusahaan. Pengukuran dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem kompensasi dalam suatu perusahaan (Secakusuma, 1997: 8). Tingkat keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya dapat diketahui dari hasil kerja, dimana ukuran hasil kerja juga disebut dengan kinerja (Hasibuan, 1993: 3). Sistem pengukuran kinerja dalam organisasi memainkan peranan kunci dalam upaya membentuk rencana strategik, evaluasi pencapaian obyektif organisasi dan pemberian kompensasi bagi para manajer (Ittner, Larcker, 1998: 201).

Sumberdaya dan kapabilitas merupakan sumber utama bagi perusahaan dalam menciptakan *profit*. Dengan mengacu pada konsepsi manajemen fungsional, sangatlah beralasan untuk menyatakan bahwa kinerja perusahaan sesungguhnya akan tercermin pada kinerja dari berbagai manajemen fungsional yang berfungsi dengan baik dalam perusahaan (Ferdinand, 2003: 44). Oleh karena itu, secara fungsional kinerja perusahaan yang baik akan tercermin pada berbagai kinerja yaitu:

- 1) Tingkat kinerja sumber daya manusia perusahaan, seperti tingkat kreativitas dan keinovatifan sumber daya manusia, tingginya tingkat produktivitas dari sumber daya manusia dalam perusahaan dimana mereka berada
- 2) Tingkat kinerja manajemen operasi produksi, seperti tingkat efisiensi proses bisnis internal, mutu produk dan mutu pelayanan yang menyertai produk yang dihasilkan, tingkat kecepatan proses dan tingkat akurasi proses
- 3) Tingkat kinerja manajemen pemasaran, seperti tingkat volume penjualan, *market-share* dan profitabilitas
- 4) Tingkat kinerja keuangan, seperti ketersediaan dana, penggunaan dana yang efektif dan efisien yang tercermin pada berbagai rasio-rasio keuangan yang terdiri dari : likuiditas, solvabilitas, aktivitas serta profitabilitas.

Mengacu pada model “**artikulasi strategi**” seperti yang dikenal lewat konsep “*balance scorecard*” (Kaplan dan Norton: 1992), maka kinerja dapat dibedakan dalam bentuk kinerja hasil proses dan kinerja hasil akhir. Kinerja hasil proses menunjukkan bekerjanya sebuah proses untuk menghasilkan sebuah hasil akhir yang baik. Sedangkan Kinerja hasil akhir merupakan akibat terjadinya proses yang baik. Grant (1991) mengemukakan bahwa kemampuan perusahaan dalam menghasilkan tingkat laba ditentukan oleh dua faktor yaitu daya tarik industri dimana perusahaan itu beroperasi dan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keunggulan kompetitif atas lawannya.

Sumberdaya dan kapabilitas merupakan sumber utama bagi terciptanya kinerja perusahaan, baik orientasi yang bersifat mikro internal maupun makro eksternal. Peningkatan keunggulan bersaing melalui sumber daya

dan kapabilitas yang berciri khas perusahaan, dapat diharapkan untuk menuntun manajemen dalam menghasilkan kinerja yang “*superior* dalam pasar”, yang akan tercermin pada volume penjualannya, *market-share*, tingkat pertumbuhan pemasaran serta kinerja yang “*superior* dalam keuangan” yang tercermin pada *return on investment* dan kemakmuran bagi pemilik. Ukuran akuntansi dan pemasaran merupakan ukuran yang paling sering digunakan untuk menyatakan kinerja perusahaan. Namun demikian, kedua ukuran tersebut banyak dikritik, karena ketidakmampuannya untuk menjelaskan factor faktor yang tidak berwujud (*intangibles*) serta kurang tepatnya ukuran tersebut dalam menilai sumber sumber dari keunggulan bersaing (Bharadwaj *et al.*, 1993).

Kinerja perusahaan dapat dihasilkan atau dilanggengkan dengan cara mendayagunakan berbagai aset strategik yang berciri khas perusahaan serta memiliki kemampuan untuk menghambat pesaingnya (Amit and Schoemaker, 1993). Oleh karena itu keberhasilan perusahaan dalam menyediakan produk yang berkualitas tinggi (*superior product*) dan berhasil dalam pasar (*superior market*) merupakan ukuran kinerja yang relevan bagi perusahaan yang menerapkan strategi yang berorientasi pada pasar (*market orientation*) dan strategi yang berorientasi pada teknologi (*technology orientation*). Pengukuran kinerja yang didasarkan pada keberhasilan dalam pasar dan produk disebut juga sebagai *firm performance and product performance* (Zhou *et al.*, 2005)

### **2.12.1 Definisi Kinerja Perusahaan**

Zhou *et al.*, (2005) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai hasil ke seluruh aktivitas di dalam organisasi yang dinyatakan dalam *firm performance* dan *product performance*. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa seluruh potensi sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan harus mampu di arahkan secara efektif dan efisien dalam rangka menciptakan “*superior value*” bagi pelanggannya dengan cara menyediakan barang yang terbaik dibanding dengan pesaingnya, sehingga dapat diraih pangsa pasar yang tinggi melalui “*customer satisfaction*” dengan demikian akan menghasilkan “*superior performance*” bagi perusahaan. Kinerja perusahaan yang dikembangkan

oleh Zhou *et al.* ,(2005), di atas mencakup dua tipe kinerja yaitu kinerja pemasaran (*firm performance*) dan kinerja produk (*product performance*). Im and Workman (2004) juga mendefinisikan kinerja (*performance*) sebagai hasil akhir dari suatu proses yang menggunakan berbagai sumberdaya serta kapabilitas yang relevan, yang dapat dinyatakan dalam kinerja pemasaran, kinerja keuangan dan kinerja kualitatif. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses yang menggunakan berbagai sumberdaya dan kemampuannya secara efektif dan efisien sesuai dengan sasaran sasaran yang telah ditentukan.

Berbagai pengertian tersebut menunjukkan bahwa *performance* dapat di ukur dengan menggunakan perspektif yang berbeda beda seperti kinerja dalam pemasaran, kinerja keuangan, kinerja produk atau gabungan diantaranya. Oleh karena itu mengukur kinerja suatu organisasi tentu disesuaikan dengan sasaran yang memberi makna paling penting dalam menentukan strategi perusahaan di masa sekarang maupun masa yang akan datang. Kinerja pemasaran dan kinerja keuangan merupakan ukuran yang paling banyak digunakan oleh perusahaan dalam menilai keberhasilan bisnisnya, walaupun ukuran kinerja yang lain dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan (Hill and Jones, 1998: 124).

Mengacu pada studi Zhou *et al.* (2005); Im and Workman (2004) dan Hill and Jones (1998: 124) dapat disimpulkan bahwa kinerja suatu perusahaan dapat didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan atas penggunaan berbagai sumberdaya, penggunaan proses dengan cara yang efektif dan efisien, dimana ukuran kinerja perusahaan dapat dinyatakan berdasarkan kinerja pemasaran dan kinerja produk. Hal ini selaras dengan strategi pemasaran yang di kembangkan oleh perusahaan yaitu strategi yang berorientasi pada pasar dan orientasi pada teknologi. Semakin tinggi kinerja pemasaran dan kinerja produk, tentunya menunjukkan kinerja perusahaan yang semakin baik, demikian pula sebaliknya kinerja pemasaran dan kinerja produk yang rendah tentunya akan menunjukkan kinerja perusahaan yang kurang baik.

Kinerja pemasaran sebagai usaha untuk mengukur berbagai tingkat implementasi strategi pemasaran yang dapat dinyatakan melalui tingkat pencapaian hasil pertumbuhan penjualannya serta tingkat pengembalian investasinya (Zhou *et al.*, 2005). Hal yang hampir serupa juga telah di

kemukakan oleh Voss and Voss (2000) yang mendefinisikan kinerja pemasaran sebagai usaha pengukuran tingkat strategi yang dicerminkan melalui volume penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan serta tingkat pertumbuhan pelanggan. Dari definisi diatas menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi strategi dalam pemasaran yang tercermin pada volume penjualan, pertumbuhan penjualan relatif terhadap pesaingnya dapat menjadi ukuran atas kinerja pemasaran suatu perusahaan. Semakin tinggi ukuran tersebut diperoleh oleh perusahaan, menunjukkan bahwa kinerja pemasaran perusahaan tersebut semakin baik, demikian pula sebaliknya semakin rendah ukuran tersebut di peroleh oleh perusahaan menunjukkan juga bahwa kinerja pemasaran kurang baik.

Kinerja pemasaran umumnya diukur melauai nilai rupiah penjualan, *return on invesment* (ROI), dan *return on asset* (ROA). Ukuran ukuran ini dipandang sebagai ukuran agregatif yang dihasilkan melalui proses akuntansi dan keuangan, tetapi tidak langsung menggambarkan aktivitas manajemen, khususnya dengan manajemen pemasaran (Im and Workman, 2004). Oleh karena itu, pengukuran yang dapat digunakan sebaiknya ukuran yang didasarkan pada aktivitas (*activity based measurement*) yang menghubungkan secara langsung dengan aktivitas aktivitas dari pemasaran, sehingga relevan untuk menjelaskan kinerja pemasaran, seperti volume penjualan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, serta *market-share*.

Kinerja Produk (*product performance*) merupakan upaya mengukur tingkat implementasi strategi teknologi dan cara cara inovatif yang dapat dinyatakan melalui penyediaan barang yang berkualitas dan nilai pelanggan relatif atas pesaingnya (Gatignon and Xuereb dalam Zhou *et al.*, 2005). Definisi yang hampir sama di kemukakan oleh Davis dalam Yamit (2004: 8) bahwa kinerja produk tercermin pada kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan yaitu suatu kondisi dinamis yang berhubungan erat dengan produk, manusia, proses dan interaksi lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan konsumennya, yang ditandai oleh tingkat kepuasan yang mereka rasakannya dan melakukan *repeat buyer* dari waktu ke waktu.

Definisi diatas menunjukkan bahwa kualitas suatu produk terkait dengan proses, sumberdaya, kapabilitas dan manusia yang terpadu dalam rangka

untuk menghasilkan produk dan jasa yang dapat memenuhi atau melebihi harapan dari konsumennya. Oleh karena itu, semakin tinggi manfaat produk yang memenuhi atau melebihi harapan para konsumen, menunjukkan bahwa ukuran kualitas produk yang semakin tinggi, hal ini memiliki makna bahwa kinerja produk perusahaan juga menjadi lebih baik.

Ukuran kinerja produk sering diukur melalui penampakan dari kualitas produknya. Davis (1994) juga menegaskan bahwa kualitas suatu produk bukan hanya menekankan pada aspek hasil akhir, tetapi juga menyangkut kualitas manusianya, kualitas proses, kualitas sumberdaya dan kualitas lingkungan. Sangatlah mustahil menghasilkan produk yang berkualitas tanpa melalui manusia, sumberdaya, proses dan lingkungan yang berkualitas. Oleh karena itu menjadi prioritas bagi manajemen membangun tingkat kompetensi melalui peningkatan kualitas input.

### **2.12.2 Dimensi Kinerja Perusahaan**

Selain mendefinisikan tentang kinerja perusahaan, selanjutnya perlu di jelaskan mengenai dimensi dimensi yang terkandung dalam pengertian kinerja. Banyak pandangan mengenai kinerja perusahaan, namun secara umum kinerja di kaitkan dengan penggunaan strategi dan implementasinya dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Dengan mengacu pada konsepsi manajemen fungsional, cukuplah beralasan untuk menyatakan bahwa kinerja suatu perusahaan sesungguhnya akan tercermin pada kinerja dari berbagai manajemen fungsional yang berfungsi secara baik di dalam perusahaan (Ferdinand, 2003: 44). Secara fungsional kinerja perusahaan yang baik akan tercermin melalui aktivitas yang dilakukan oleh fungsi fungsi di dalam organisasi antara lain: (1) tingkat kinerja sumber daya manusia; (2) tingkat kinerja manajemen operasi produksi; (3) tingkat kinerja manajemen pemasaran; dan (4) tingkat kinerja keuangan.

Zhou *et al.* (2005) menyatakan bahwa kinerja yang di pergunakan sebagai alat ukur atas keberhasilan perusahaan meliputi kinerja pemasaran dan kinerja produk. Sementara itu Im and Workman (2004), menyatakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan ditampakkan melalui kinerja pemasaran, kinerja keuangan serta kinerja produk. Berdasarkan pandangan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa ukuran keberhasilan suatu

perusahaan pada umumnya menggunakan pengukuran atas kinerja pemasaran, kinerja produk, kinerja keuangan dan kinerja sumber daya manusia baik secara sendiri atau gabungan di antaranya sesuai dengan arah serta sasaran yang telah ditentukan oleh manajemen.

Berpedoman pada Zhou *et al.*, (2005); Hill and Jones (1998: 124); Voss and Voss (2000); Davis dalam Yamit (2004: 8) kinerja perusahaan merupakan konsep multidimensional yang dirumuskan melalui dimensi: (1) kinerja pemasaran, (2) kinerja produk.

### **2.13 Kinerja Pemasaran**

Voss and Voss (2000) mengemukakan bahwa kinerja pemasaran dapat di ukur berdasarkan volume penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan serta tingkat pertumbuhan pelanggan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Zhou *et at.* (2005) menggunakan pertumbuhan penjualan, tingkat profit, *return on invesment* dan *market-share* untuk mengukur kinerja pemasaran. Ukuran tersebut menunjukkan bahwa ukuran kinerja pemasaran diperoleh melalui aktivitas dari fungsi pemasaran, memberikan hasil pengukuran yang lebih rasional dari pada pengukuran melalui pendekatan akuntansi, karena dapat terkait langsung dengan aktivitas dari fungsi pemasaran tersebut.

Berpedomana pada studi Voss and Voss (2000) dan Zhou *et at.* (2005) dapat disimpulkan bahwa kinerja pemasaran dapat di ukur melalui pertumbuhan penjualannya dengan pertimbangan bahwa ukuran ini mencerminkan ukuran yang lebih relevan dan adil baik bagi perusahaan berskala besar maupun perusahaan berskala kecil. Semakin tinggi pertumbuhan penjualannya akan menunjukkan bahwa kinerja pemasarannya semakin baik pula.

### **2.14 Kinerja Produk**

Zhou *et al.* (2005) mengemukakan bahwa kinerja produk dapat dibangun melalui ukuran kualitas produk/jasa dan nilai pelanggan. Selanjutnya penelitian dari Im and Workman (2004) mengukur kinerja produk baru dengan menggunakan ukuran kualitas produk. Berdasarkan penelitian tersebut diatas menunjukkan bahwa kualitas suatu produk merupakan ukuran yang sangat relevan untuk mengukur kinerja produk,

baik dari perspektif perusahaan maupun perspektif pelanggan. Produk yang memiliki kinerja yang baik, tentu akan memiliki kualitas yang baik pula. Kualitas produk merupakan hasil implementasi terpadu dari suatu strategi, proses produksi, pemilihan teknologi serta penggunaan sumber daya manusia yang berkualitas.

Davis (1994) mengembangkan ukuran kinerja produk ke dalam tujuh kriteria yang dapat digunakan sebagai dasar untuk perencanaan strategis bagi perusahaan manufaktur yang terdiri: a) *performance* b) *features*, c) *reliability*, d) *durability*, e) *estitica* f) *conformance* dan g) *perceived*. Martinich dalam Yamit (2004: 11) mengemukakan bahwa spesifikasi ukuran kualitas produk yang relevan dengan pelanggan meliputi enam kriteria yaitu: a) *reliability and durability*, b) *range*, c) *ethical profile and image* d) *maintainability and serviceability*, e) *sensory characteristics*, serta f) *performance*.

Kualitas yang dikemukakan oleh Davis dan Martinich tersebut berpengaruh pada harapan pelanggan dan kenyataan yang mereka terima. Jika kenyataannya pelanggan menerima produk dan pelayanan yang melebihi dari harapannya, maka pelanggan akan menyatakan bahwa produk dan pelayanannya berkualitas, namun sebaliknya jika pelanggan menerima produk dan pelayanan kurang atau sama dari yang diharapkan, maka pelanggan akan menyatakan bahwa produk dan pelayanannya tidak berkualitas atau tidak memuaskan. Oleh karena itu perlu dilakukan evaluasi secara terus menerus dan terpadu terhadap kualitas produk dan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas menunjukkan bahwa kualitas suatu produk merupakan totalitas fitur dan karakteristik dari suatu produk atau jasa dalam memuaskan kebutuhan yang tersurat dan tersirat. Oleh karena itu, perusahaan berkewajiban memberikan layanan kualitas yang terbaik bagi pelanggannya melebihi dari harapan, kebutuhan, syarat-syarat dan harapan para pelanggannya. Perlu untuk membedakan antara kualitas kinerja (*performance quality*) dan kualitas kepatuhan (*conformance quality*). Kualitas kinerja mengacu pada tingkatan kemampuan dari suatu produk dalam melakukan fungsi-fungsinya, sedangkan kualitas kepatuhan mengacu pada kebebasan dari kecacatan dan kekonsistensian produk dalam memberikan tingkatan kinerja yang telah ditentukan.

Berpedoman studi Zhou *et al.* (2005); Im and Workman, (2004); Davis (1994) dapat disimpulkan bahwa kinerja produk dapat diukur berdasarkan kualitas proses produk dengan suatu pertimbangan bahwa ukuran ini mampu mencerminkan ukuran yang lebih relevan dari perspektif perusahaan.

### **2.15 Paradigama Emperis**

Secara emperis kajian mengenai orientasi pasar dan orientasi teknologi serta kaitannya dengan inovasi berkelanjutan dan kinerja perusahaan sudah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya, walaupun kajiannya bersifat parsial. Oleh karena itu perlu kami sajikan beberapa hasil penelitian yang bersifat parsial tersebut. Hasil penelitian dibawah ini, merupakan referensi yang penulis pergunakan untuk membangun konsep, kerangka berpikir dan kerangka konseptual, sehingga menjadi penelitian baru yang lebih komprehensif dan memberi kontribusi yang lebih bermakna terhadap langkah strategik perusahaan membangun keunggulan kompetitif dan menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik.

**Zhou *et al.* (2005)**, dalam penelitiannya: “*The Effects of Strategic Orientations on Technology and Market-Based Break trough Innovations*”. Penelitian ini menguji pengaruh orientasi strategik dan kekuatan pasar terhadap inovasi berkelanjutan dan kinerja perusahaan. Orientasi strategik merupakan variabel konstruk yang terdiri dari tiga indikator yaitu orientasi pasar, orientasi teknologi dan orientasi kewirausahaan, sedangkan inovasi berkelanjutan terdiri dari dua indikator yaitu inovasi berbasis pasar dan inovasi berbasis teknologi. selanjutnya kinerja meliputi kinerja pemasaran dan kinerja produk. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa orientasi pasar, orientasi teknologi, dan orientasi kewirausahaan mampu menjelaskan adanya pengaruh yang positif dan signifikan terhadap inovasi berkelanjutan. Sementara itu inovasi berkelanjutan menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja, baik kinerja pemasaran maupun kinerja produk. Sedangkan kekuatan pasar membutuhkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap inovasi berbasis pasar dan inovasi berbasis teknologi, kecuali intensitas persaingan yang menunjukkan arah negatif terhadap inovasi berbasis teknologi.

**Han et al. (1998)**, dalam penelitiannya berjudul: “*Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link*”. Penelitian ini menguji pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi organisasi, dan menguji pengaruh tidak langsung orientasi pasar terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi melalui variabel inovasi organisasi. Orientasi pasar merupakan variabel konstruk yang terdiri dari tiga indikator yakni orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi. Sementara itu untuk inovasi organisasi terdiri dari dua indikator yaitu inovasi administratif dan inovasi teknikal. Hasil penelitian membuktikan bahwa orientasi pasar yang terdiri orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi secara bersama sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi, demikian pula orientasi pasar melalui variabel moderasi inovasi organisasi memiliki hubungan tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Sedangkan inovasi administratif dan inovasi teknikal mempunyai hubungan yang positif dan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

**Im and Workman (2004)** melalui penelitiannya berjudul: “*Market Orientation Creativity, and New Product Performance in High-Tecnology Firms*” Penelitian ini menguji pengaruh orientasi pasar terhadap kreativitas produk baru dan program pemasaran, serta menguji pengaruh kreativitas produk baru dan program pemasaran terhadap kesuksesan produk baru, dimana kesuksesan produk baru merupakan cerminan dari kinerja pasar, kinerja keuangan dan kinerja produk. Orientasi pasar merupakan variabel laten yang terdiri dari tiga indikator yakni orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi. Kinerja pasar, kinerja keuangan dan kinerja produk merupakan ukuran kinerja dari kesuksesan suatu produk baru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pasar yang meliputi tiga indikator yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi memiliki hubungan positif dan pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas produk baru dan program pemasaran, demikian pula kreativitas produk baru dan program pemasaran memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pasar, kinerja keuangan dan kinerja produk.

**Kara et al. (2005)**, penelitiannya berjudul: “*The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailer Using MARKOR Scale*” Penelitian ini ingin pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Orientasi pasar merupakan variabel laten yang terdiri dari indikator intelijen pasar, disseminasi intelijen, dan responsif. Indikator orientasi pasar yang dikembangkan didalam penelitian mereka, berbeda dengan indikator yang dikembangkan oleh peneliti peneliti sebelumnya. Sedangkan kinerja di dalam penelitian ini meliputi indikator *profit*, *sales*, dan *return on invesment*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar memiliki hubungan positif dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Demikian halnya dengan intelijen pasar, disseminasi intelijen, dan *responsive* merupakan indikator yang signifikan untuk membangun konstruk orientasi pasar. Sedangkan *profit*, *sales* dan *return on invesment* merupakan indikator yang signifikan untuk membangun konstruk kinerja (*performance*) perusahaan.

**Jaworski and Kohli (1993)**, dalam penelitian berjudul: “*Market Orientation: Antecedent and Consequences*” Penelitian ini menguji pengaruh dari *Top management (emphasis and risk aversion)*, *interdepartemental (conflict, connectedness)*, terhadap *organizational (formalization, centralization, reward system)* dan *market orientation (intelligence generation, intelligence dissemination, responsiveness)*, serta menguji pengaruh dari *market orientation* terhadap *employees (organizational commitment, esprit de corps)* dan *business performance*. Hasil penelitian membuktikan bahwa *Top management (emphasis and risk aversion)*, *interdepartemental (conflict, connectedness)* dan *organizational (formalization, centralization, reward system)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *market orientation (intelligence generation, intelligence dissemination, response veness)*. Demikian pula adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel *market orientation* terhadap *employees (organizational commitment esprit de corps)* dan *business performance*.

**Detelina Marinova (2004)**, dalam penelitiannya berjudul: “*Actualizing Innovati on Effort: The Impact of Market Knowledge Diffusion in Dynamic System of Competetion*” Dalam penelitian ini beliau menguji pengaruh dari *market knowledge diffusion (knowledge change,*

*market knowledge, shared and knowledge*) terhadap *innovation effort*, dan menguji pengaruh *satisfaction with performance* terhadap *innovation effort*. Dalam penelitian ini beliau juga menguji pengaruh *innovation effort* dan *shared knowledge* terhadap *performance*, yang dimoderasi melalui variabel *firm size* dan *strategic orientation*. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *market knowledge diffusion (knowledge change, market knowledge, shared knowledge)* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *innovation effort*. Dalam penelitian ini juga ingin membuktikan bahwa *satisfaction with performance* juga berpengaruh terhadap *innovation effort*. Hal lain yang ingin dibuktikan adalah bahwa *innovation effort* dan *shared knowledge* yang dimoderasi oleh variabel *firm size* dan *strategic orientation* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *performance*.

## **BAB. 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Rancangan Penelitian**

Penelitian ini termasuk jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) atau penelitian konfirmatori (*confirmatory research*), selanjutnya juga disebut penelitian pengujian hipotesis, yaitu menjelaskan pengaruh antar variabel atau hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Sugiyono, 91-92). Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan *consumer goods* khususnya perusahaan makanan dan minuman yang beroperasi dan berlokasi di Surabaya. Data atau informasi tentang orientasi pasar, orientasi teknologi, inovasi berkelanjutan, dan kinerja perusahaan *consumer goods* di peroleh melalui para pemilik atau top manajer atau manajer produksi, manajer pemasaran, manajer keuangan, dan manajer riset dan pengembangan, yang selanjutnya disebut responden penelitian, maka dalam penelitian ini juga termasuk dalam jenis penelitian persepsional (*perception research*) yaitu jenis penelitian yang datanya dapat diperoleh melalui persepsi yang diberikan oleh responden, melalui serangkaian pertanyaan yang harus dijawabnya.

#### **3.2 Populasi Penelitian**

Populasi dapat dipahami sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan selanjutnya untuk ditarik suatu kesimpulan (Sugijono, 2005: 55). Pandangan serupa juga dikemukakan oleh Nasir (1999: 327), Indriantoro dan Supomo (2002: 115) bahwa populasi merupakan kumpulan dari individu atau sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu.

Mengacu pada pendapat Sugiyono (2005: 55), Nasir (1999 : 327), Indriantoro dan Supomo (2002: 115), maka unit analisis dalam penelitian ini adalah keseluruhan perusahaan *consumer goods* (makanan dan minuman) non UKM yang tergabung dalam Gabungan Pengusaha

Makanan dan Minuman (GAPMMI) Cabang Jawa Timur di Surabaya, perusahaan makanan dan minuman yang berada dikawasan Industri Rungkut (SIER) Surabaya serta perusahaan makanan dan minuman yang memperoleh fasilitas dari Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) Jawa Timur yang berlokasi di Surabaya, yang selanjutnya disebut sebagai populasi atau disebut juga sebagai populasi target (*target population*) yaitu populasi spesifik yang relevan dengan tujuan atau masalah penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2002: 120).

Selanjutnya, karena populasi penelitian ini adalah *finit* dan jumlah anggota atau elemen populasi relatif sedikit (31 perusahaan *consumer good*), maka dalam penelitian ini digunakan metode sensus (*complete enumeration*), maka jika 31 perusahaan *consumer goods* di Surabaya didefinisikan sebagai anggota populasi, maka setiap sensus akan didapatkan data atau informasi dari setiap perusahaan *consumer goods* tersebut. Dalam penelitian ini informasi mengenai, orientasi teknologi, inovasi berkelanjutan, serta kinerja perusahaan *consumer good* di Surabaya, akan diperoleh melalui pemilik atau top manajer atau manajer lainnya, yang selanjutnya disebut sebagai responden penelitian.

### **3.3 Variabel Penelitian**

#### **3.3.1 Klasifikasi Variabel**

Variabel adalah sesuatu yang mempunyai variasi nilai atau memiliki bermacam macam nilai (Kerlinger, 2004: 49, dan Sugiyono, 2005: 2) atau segala sesuatu yang menjadi obyek pengamatan dalam penelitian. Klasifikasi variabel di dasarkan atas kajian teoritis dan empiris sebagai acuan kerangka berpikir deduktif dan eksplorasi melalui kajian empirik untuk sebuah kesimpulan induktif (Sugiyono,2005: 3). Sesuai dengan kerangka konseptual Gambar 4.2, maka variabel variabel dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Orientasi pasar (ORIPA) sebagai variabel eksogen atau *independent variable* pertama ( $X_1$ ).
2. Orientasi Teknologi (ORTEC) sebagai variabel eksogen atau *independent variable* kedua ( $X_2$ ).

3. Inovasi berkelanjutan (INOLA) sebagai variabel endogen atau *dependent variable* pertama ( $Y_1$ ), sekaligus sebagai *intervening variable*
4. Kinerja Perusahaan (KIPER) sebagai variabel endogen kedua atau *dependent variable* kedua ( $Y_2$ ),

### 3.3.2 Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan identifikasi variabel di atas, maka berikut ini dijelaskan definisi operasional masing-masing variabel yang diteliti, sebagai berikut:

1. **Orientasi pasar (ORIPA)** didefinisikan sebagai Tingkat responsip perusahaan terhadap target pasar, dimana pasar menjadi pusat perhatian manajemen dalam membangun strategi pemasaran, mengembangkan gagasan inovasi, membangun keunggulan bersaing, mengidentifikasi berbagai kebutuhan dan keinginan pelanggan serta memonitoring pesaing, melalui tingkat orientasi pada pelanggan, tingkat orientasi pada pesaing, tingkat koordinasi antar fungsi pada perusahaan *consumer goods* di Surabaya. Orientasi pada pasar diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Narver and Slater dalam Han *et al.* (1998); Zhou *et al.* (2005); Noble *et al.* (2002), yang terdiri:
  - a. **Orientasi pelanggan** adalah tingkat komitmen terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggannya dengan menyajikan nilai yang terbaik dan kepuasan yang tinggi, yang terdiri dari enam item yaitu:
    - 1) Kemampuan perusahaan merancang produk
    - 2) Rancangan produk menurut selera pelanggan
    - 3) Kemampuan memberikan pelayan purnajual
    - 4) Pelayanan purna jual menurut keinginan pelanggan
    - 5) Monitoring kepuasan pelanggan dan
    - 6) Identifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan
  - b. **Orientasi pesaing** adalah tingkat monitoring berbagai informasi mengenai strategi dan aktivitas dari pesaing, terdiri atas lima item yaitu:
    - 1) Respon terhadap strategi pesaing

- 2) Penggalian informasi pesaing
- 3) Respon terhadap kehadiran pesaing baru
- 4) Upaya menghambat pesaing
- 5) Upaya membangun keunggulan bersaing

c. **Koordinasi antar fungsi** adalah tingkat kemampuan manajemen dalam mengelola berbagai informasi pasar, pesaing dan informasi intern serta menggunakannya untuk mendukung pengambilan keputusan strategis organisasi, terdiri dari enam item:

- 1) Pelayanan pelanggan oleh fungsi terkait
- 2) Pelayanan pelanggan oleh fungsi utama
- 3) Penyampaian informasi kepada fungsi terkait
- 4) Penyampaian informasi pada fungsi utama
- 5) Keterlibatan fungsi terkait dalam menyelesaikan berbagai masalah
- 6) Dominasi fungsi tertentu dalam menyelesaikan berbagai masalah

Pemberian nilai variabel orientasi pasar (ORIPA) menggunakan ukuran skala Likert dalam penentuan skornya, dan hasil pengukurannya berupa skala interval. Ukuran ORIPA didasarkan pada tanggapan dari para responden terhadap serangkaian item yang menggunakan skala lima-poin, mulai dengan angka 1 (sangat rendah orientasinya) sampai angka 5 (sangat tinggi orientasinya).

2. **Orientasi teknologi (ORTEC)** didefinisikan sebagai tingkat responsip dalam mengadopsi pengembangan pengetahuan baru yang dipergunakan untuk melakukan cara-cara inovasi, proses-proses baru dan menghasilkan output baru atau sesuatu yang bersifat baru melalui tingkat komitmen terhadap program riset dan pengembangan, tingkat kecepatan melakukan akuisisi teknologi dan menggunakan teknologi untuk aplikasi produk baru pada perusahaan *consumer goods* di Surabaya. Orientasi teknolog diukur dengan menggunakan instrumen dari Gatignon and Zuereb (1997); Wind and Mahajan (1997); dan Zhou *et al.* (2005) yang terdiri:

- a. Komitmen** terhadap program riset dan pengembangan adalah tingkat kepedulian perusahaan terhadap investasi riset dan pengembangan dalam rangka menemukan cara-cara inovatif, terdiri enam item yaitu:
- 1) Dukungan top manajer terhadap kegiatan riset
  - 2) Dominasi kegiatan riset dan pengembangan divisi R & D
  - 3) Ketersediaan dana untuk kegiatan riset dan pengembangan
  - 4) Seringnya top manajer memberi dorongan terhadap riset
  - 5) Ketersediaan dan untuk pengembangan SDM divisi R & D
  - 6) Tingkat kesediaan menerima risiko kegagalan
- b. Akuisisi teknologi baru** adalah tingkat responsip yang cepat dalam mengadopsi teknologi baru yang inovatif, terdiri atas tiga item meliputi:
- 1) Pemilihan waktu untuk mengakuisisi
  - 2) Proses waktu yang diperlukan untuk akuisisi
  - 3) Perencanaan dana untuk akuisisi
- c. Aplikasi teknologi** untuk produk baru adalah tingkat responsip yang cepat dalam menggunakan teknologi baru untuk mendukung kegiatan produksi atau menghasilkan sesuatu yang baru, terdiri atas lima item yaitu:
- 1) Keselarasan teknologi untuk menghasilkan produk inovatif
  - 2) Kemampuan menggunakan teknologi sesuai selera pelanggan
  - 3) Kesesuaian pemilihan teknologi dengan hasil riset
  - 4) Penggunaan teknologi yang tepat dan efisien
  - 5) Penggunaan teknologi untuk membuat produk berkualitas.

Pemberian nilai variabel orientasi teknologi menggunakan pengukuran skala Likert dalam penentuan skornya, dan hasil pengukurannya berupa skala interval. Ukuran ORTEC didasarkan pada tanggapan dari para responden terhadap serangkaian item yang menggunakan skala lima poin, dimulai dengan angka 1 (sangat rendah orientasinya) sampai dengan angka 5 (sangat tinggi orientasinya).

3. **Inovasi berkelanjutan (INOLA)** didefinisikan sebagai tingkat perubahan yang diwujudkan melalui implementasi suatu gagasan

baru, proses produk atau sesuatu yang bersifat baru dan unik selaras dengan orientasi pasar dan orientasi teknologi yang dikembangkan oleh perusahaan *consumer goods* di Surabaya. Inovasi berkelanjutan (INOLA) diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Benner and Thusman (2003); Garcia and Galantone (2002); Wind and Mahajan dalam Zhou *et al.* (2005) terdiri:

**a. Inovasi berbasis pasar** adalah tingkat keselarasan antara inovasi yang dikembangkan oleh perusahaan dengan strategi orientasi pasar dalam memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan, terdiri atas enam item yaitu:

- 1) Orientasi pengembangan konsep produk
- 2) Pengembangan kualitas produk perusahaan
- 3) Keselarasan pengembangan kualitas produk dengan kebutuhan konsumen
- 4) Penciptaan kepuasan pelanggan jangka panjang melalui inovasi produk
- 5) Memenuhi kebutuhan serta keinginan pelanggan melalui inovasi produk
- 6) Kepuasan pelayanan pelanggan melalui inovasi produk.

**b. Inovasi berbasis teknologi** adalah tingkat keselarasan antara inovasi yang dikembangkan oleh perusahaan dengan orientasi teknologi dalam rangka menghasilkan produk yang berkualitas dan inovatif terdiri atas lima item yaitu:

- 1) Keselarasan teknologi dengan pengembangan konsep produk;
- 2) Dukungan teknologi untuk pengembangan inovasi produk
- 3) Hasil pengembangan inovasinya yang mampu membedakan dengan produk pesaing
- 4) Dukungan teknologi untuk menghasilkan berbagai varian produk
- 5) Keselarasan pengembangan inovasi dengan tren teknologi yang dikembangkan oleh perusahaan.

Pemberian nilai variabel inovasi berkelanjutan menggunakan pengukuran skala Likert dalam penentuan skornya, hasil pengukuran berupa skala interval. Ukuran INOLA didasarkan pada tanggapan responden terhadap serangkaian item-item yang menggunakan skala lima-poin, dimulai dengan angka 1 (sangat rendah ketidak-selarasannya) sampai dengan angka 5 (sangat tinggi keselarasannya)

4. **Kinerja perusahaan (KIPER)** didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya pada perusahaan *consumer goods* di Surabaya. Kinerja Perusahaan diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan Im and Workman (2002); Voss and Voss (2000); Goetsch dalam Yamit (2004:8); dan Zhou et al., (2005) yaitu :

**a. Kinerja produk** adalah tingkat keberhasilan implementasi berbagai strategi teknologi, cara-cara inovatif yang dinyatakan melalui tingkat kualitas produk dan perspektifnya, terdiri atas enam item yaitu:

- 1) Daya tahan produk dihasilkan melalui proses yang ketat
- 2) Kesesuaian karakteristik desain dengan standar teknis
- 3) Citra produk diawasi menurut standar yang telah ditentukan
- 4) Reputasi produk yang sesuai dengan standar yang ditentukan
- 5) Tingkat rusak/cacat produk
- 6) Kesesuaian kriteria teknis atas varian produk dan pelayanan

**b. Kinerja pemasaran** adalah tingkat keberhasilan implementasi berbagai strategi pemasaran yang dinyatakan melalui pencapaian tingkat pertumbuhan penjualan, terdiri atas tiga item meliputi:

- 1) Tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan
- 2) Tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan dibanding rata-rata pertumbuhan industri
- 3) Tingkat pertumbuhan perusahaan dibanding pertumbuhan dari pesaing utama.

Pemberian nilai variabel kinerja perusahaan menggunakan pengukuran skala Likert dalam penentuan skornya, hasil pengukuran berupa skala interval. Ukuran KIPER didasarkan pada tanggapan responden terhadap

serangkaian item yang menggunakan skala lima poin, dimulai dengan angka 1 (sangat rendah) sampai angka 5 (sangat tinggi).

### **3.4 Instrumen Penelitian**

Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner yang ditujukan kepada pemilik atau top manajer atau manajer pemasaran atau manajer produksi atau manajer riset dan pengembangan perusahaan *consumer goods* di Surabaya, yang selanjutnya disebut sebagai responden penelitian. Sebelum disebarkan ke pihak responden kuisisioner harus diuji terlebih dahulu tingkat validitas dan tingkat reliabilitasnya, karena kuisisioner dikembangkan dari konsep teoritis yang disebut variabel (Ghozali, 2005: 41).

Ghozali (2005: 41-45), menyatakan validitas mempunyai arti seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat pengukur dalam melakukan fungsi ukurnya atau dengan kata lain suatu alat pengukur dapat dikatakan memiliki validitas tinggi apabila alat pengukur tersebut menjalankan fungsi ukurnya dengan baik atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran. Di samping valid, suatu instrumen penelitian juga harus reliabel. Suatu alat pengukur dikatakan reliabel jika alat pengukur tersebut menghasilkan hasil-hasil yang konsisten, atau dengan kata lain menunjukkan seberapa besar pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama.

Validitas dalam penelitian ini menggunakan *construct validity*, dengan mengkorelasikan masing-masing pertanyaan dengan jumlah skor dari masing-masing variabel. Suatu item pada kuisisioner disebut valid jika koefisien korelasinya positif dan signifikan (Azwar, 1997: 163). Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan *cronbach's alpha*. Data yang dikumpulkan dikatakan reliabel atau andal apabila memiliki nilai koefisien *cronbach's alpha* lebih dari 0,60 (Nunnally, dalam Ghozali, 2005: 42).

### **3.5 Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan terhadap sejumlah perusahaan *consumer goods* di Surabaya yang masih tetap aktif melakukan aktivitas sampai

pada akhir tahun 2005. Pemilihan perusahaan *consumer goods* di Surabaya dilakukan dengan beberapa pertimbangan yaitu: (1) perusahaan *consumer goods* di Surabaya memiliki kontribusi yang cukup besar terhadap penyerapan tenaga kerja dan manufaktur pengolahan, (2) perusahaan *consumer goods* di Surabaya beroperasi pada lingkup nasional, mereka bersaing, beriklan serta menggunakan pemasok dengan pangsa yang relatif sama dengan perusahaan di luar Surabaya, oleh karena itu perbedaan strategi dan orientasi perusahaan yang akan membedakan dalam meraih kesuksesan perusahaan, (3) perusahaan *consumer goods* pada umumnya cenderung memiliki tingkat persaingan yang sangat ketat, karena selera konsumen yang cepat berubah, produk umumnya merupakan barang kebutuhan sehari-hari, harga barang relatif tidak mahal, untuk menyiasati keadaan tersebut perlu strategi dan pemilihan orientasi yang terarah, dengan menempuh cara-cara yang inovatif; dan (4) walaupun harga produk-produk *consumer goods* terus naik dari waktu ke waktu, namun tidak membuat konsumen menahan diri untuk tidak membelinya, hal ini menunjukkan bahwa produk *consumer goods* merupakan kebutuhan pokok bagi masyarakat yang tidak dapat di tunda konsumsinya, melainkan cukup mencari barang substitusinya atau alternatif penggantinya.

### **3.6 Prosedur Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahapan, yaitu tahap pengumpulan data primer (*primary data*) dan tahap pengumpulan data sekunder (*secondary data*), dengan uraian berikut ini:

1. Tahap pengumpulan data primer (*primary data*) yang diperoleh dengan cara langsung dari responden, yaitu informasi atau data didapatkan dari jawaban pimpinan atau pemilik, manajer produksi, manajer pemasaran, serta manajer riset dan pengembangan, perusahaan *consumer goods* yang berlokasi di Surabaya.
2. Tahap pengumpulan data sekunder (*secondary data*) yang diperoleh dari informasi dan data yang dimiliki oleh perusahaan-perusahaan *consumer goods* yang ada di Surabaya, melalui laporan perusahaan, buku literatur, jurnal atau berbagai macam bentuk terbitan secara

periodik (*periodical*), baik yang dikeluarkan langsung oleh perusahaan dan laporan lainnya yang dipublikasikan oleh instansi resmi milik pemerintah. Data sekunder ini di gunakan untuk mendukung kevalidan data primer, oleh karena itu data sekunder merupakan pelengkap dari data primer.

### 3.7 Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan di dalam penelitian ini adalah *path analysis* atau analisis jalur atau analisis lintas yang memiliki ciri-ciri tertentu. ***Path analysis*** memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Solimun, 2002: 23):

1. *Input data*: data diperoleh dari *observable variable*, dan data yang di analisis adalah data *standardize*.
2. Metode estimasi: model dalam *path analysis* harus memenuhi model rekursif sehingga dapat digunakan *Ordinary Least Square* pada setiap persamaan.
3. *Output*: berupa model, yaitu model lintasan atau jalur-jalur pengaruh.
4. Kegunaan model: merupakan alat analisis untuk eksplanasi atau faktor determinan, yaitu dapat digunakan untuk menentukan variabel mana yang berpengaruh dominan atau jalur mana yang berpengaruh lebih kuat.

*Path analysis* yang digunakan dalam penelitian ini dioperasikan dengan program *Analysis of Moment Structure* (AMOS) Ver. 4.01. AMOS sebenarnya merupakan salah satu program untuk mengolah model-model penelitian yang multidimensi dan berjenjang (Bacon, dalam Ferdinand 2005: 65). Sebagai suatu model persamaan struktural, AMOS telah sering digunakan dalam penelitian manajemen strategik. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, serta digunakan untuk menganalisis dan menguji model hipotesis.

Menurut Solimun (2002: 48-56), dalam pengujian model dengan *path analysis* terdapat lima langkah yang harus ditempuh yaitu merancang model berbasis teori, menguji dasar asumsinya, perhitungan

*path coefficient*, pengujian terhadap validitas dan reliabilitas model serta interpretasi hasil analisis, dengan uraian:

### **Langkah 1. Merancang Model Berbasis Teori**

Langkah pertama di dalam *path analysis* adalah merancang model berdasarkan teori. Secara teoritis, didalam penelitian ini dinyatakan bahwa :

1. Variabel Orientasi pasar (ORIPA) berpengaruh terhadap inovasi berkelanjutan (INOLA) (Kontler and armstrong, 2004: 829; Craven, 1996: 22; Wuyts *et al.*, 2004; Zhou *et al.*, 2005; Han *et al.*, 1998).
2. Variabel Orientasi teknologi (ORTEC) berpengaruh terhadap inovasi berkelanjutan (INOLA) (Lambt *et al.*, 2001: 94; Hitt *et al.*, 2001: 64; Wuyts *et al.*, 2004; Zhou *et al.*, 2005; Han *et al.*, 1998).
3. Variabel Orientasi pasar (ORIPA) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (KIPER) (Boyd *et al.*, 2000: 53; Wuyts *et al.*, 2004; Zhou *et al.*, 2005; Han *et al.*, 1998).
4. Variabel Orientasi teknologi (ORTEC) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (KIPER). (Im and Workman, 2004; Wuyts *et al.*, 2004; Zhou *et al.*, 2005; Han *et al.*, 1998).
5. Variabel Inovasi berkelanjutan (INOLA) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (KIPER). (Leonard-Borton, 2005:3; Hitt *et al.*, 2002: 236; Wuyts *et al.*, 2004; Han *et al.*, 1998); Zhou *et al.*, 2005).

Model tersebut juga dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan, dengan membentuk sistem persamaan atau sistem persamaan simultan sebagai berikut ini :

1.  $INOLA = \alpha_0 + \alpha_1 ORIPA + \alpha_2 ORTEC + \varepsilon_1$
2.  $KIPER = \beta_0 + \beta_1 ORIPA + \beta_2 ORTEC + \beta_3 INOLA + \varepsilon_2$

atau bilamana sudah dibakukan persamaannya adalah:

1.  $Z_{INOLA} = P_1 Z_{ORIPA} + P_2 Z_{ORTEC} + \varepsilon_1$
2.  $Z_{KIPER} = P_3 Z_{ORIPA} + P_4 Z_{ORTEC} + P_5 Z_{INOLA} + \varepsilon_2$

Mengingat model tersebut dikembangkan untuk menjawab permasalahan penelitian dan berbasis teori, maka dinamakan model hipotetik penelitian.

### **Langkah Kedua: Menguji Asumsi yang Melandasi**

Langkah kedua dari *path analysis* adalah pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi. Asumsi yang melandasi *path analysis* adalah:

1. Di dalam model *path analysis*, pengaruh antar variabel adalah linier dan aditif.
2. Hanya model rekursif dapat dipertimbangkan, yaitu hanya sistem aliran kausal ke satu arah. Sedangkan pada model yang mengandung kausal resiprokal tidak dapat dilakukan *path analysis*.
3. Variabel endogen minimal dalam skala ukur interval.
4. *Observed variables* diukur tanpa kesalahan (instrumen valid dan reliabel).
5. Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.

### **Langkah Ketiga: Perhitungan *Path Coefficient***

Langkah ketiga di dalam *path analysis* adalah pendugaan parameter atau perhitungan *path coefficient*. Perhitungan koefisien pada gambar diagram *path* pada uraian sebelumnya dijelaskan sebagai berikut:

1. Untuk anak panah bolak-balik (  $\longleftrightarrow$  ), koefisiennya merupakan koefisien korelasi;  $r$ .
2. Untuk anak panah satu arah (  $\longrightarrow$  ), digunakan perhitungan regresi variabel dibakukan secara parsial pada masing masing persamaan. Metode yang digunakan adalah *Ordinary Least Square*. Hal ini dapat dilakukan mengingat modelnya rekursif. Perhitungan ini diperoleh *path coefficient* pengaruh langsung.

Di dalam *path analysis*, disamping ada pengaruh langsung, tetapi juga terdapat pengaruh tidak langsung dan pengaruh total. Koefisien  $p_i$  dinamakan *path coefficient* pengaruh langsung. Sedangkan

pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dihitung dengan cara sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung ORIPA ke INOLA =  $P_1$
2. Pengaruh langsung ORTEC ke INOLA =  $P_2$
3. Pengaruh langsung ORIPA ke KIPER =  $P_3$
4. Pengaruh langsung ORTEC ke KIPER =  $P_4$
5. Pengaruh langsung INOLA ke KIPER =  $P_5$
6. Pengaruh tidak langsung ORIPA ke KIPER melalui INOLA:  $P_1 \times P_5$
7. Pengaruh tidak langsung ORTEC ke KIPER melalui INOLA:  $P_2 \times P_5$
8. Pengaruh total, adalah penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung

Pendugaan parameter dengan Metode OLS, dimana di dalam *software* SPSS dihitung melalui analisis regresi, yaitu dilakukan pada masing-masing persamaan secara parsial.

**Pertama**, regresi untuk persamaan:

$$\text{INOLA} = \alpha_0 + \alpha_1 \text{ORIPA} + \alpha_2 \text{ORTEC} + \varepsilon_1$$

atau

$$Z_{\text{INOLA}} = P_1 Z_{\text{ORIPA}} + P_2 Z_{\text{ORTEC}} + \varepsilon_1$$

**Kedua**, regresi untuk persamaan:

$$\text{KIPER} = \beta_0 + \beta_1 \text{ORIPA} + \beta_2 \text{ORTEC} + \beta_3 \text{INOLA} + \varepsilon_2$$

atau

$$Z_{\text{KIPER}} = P_3 Z_{\text{ORIPA}} + P_4 Z_{\text{ORTEC}} + P_5 Z_{\text{INOLA}} + \varepsilon_2$$

Berdasarkan model-model pengaruh tersebut, dapat disusun model lintasan pengaruh. Model lintasan ini disebut *path analysis*, dimana pengaruh *error* ditentukan sebagai berikut:

$$P_{ei} = \sqrt{1 - R_i^2}$$

### **Langkah Keempat: Pengujian Validitas Model**

Langkah keempat didalam *path analysis* adalah pengujian validitas model. Sahih tidaknya suatu hasil analisis bergantung pada

terpenuhi atau tidaknya asumsi yang melandasinya. Asumsi *path analysis* adalah:

1. Di dalam model *path analysis*, pengaruh antar variabel adalah linier dan aditif.
2. Hanya model rekursif dapat dipertimbangkan, yaitu hanya sistem aliran kausal ke satu arah. Sedangkan pada model yang mengandung kausal resiprokal tidak dapat dilakukan *path analysis*.
3. Variabel endogen minimal dalam skala ukur interval.
4. *Observed variable* diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliabel).
5. Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasar teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.

Terdapat dua indikator validitas model di dalam *path analysis*, yaitu koefisien determinasi total dan *theory trimming*.

### 1. Koefisien Determinasi Total

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan cara :

$$R_m^2 = 1 - P_{e1}^2 - P_{e2}^2 - \dots - P_{ep}^2$$

Dalam hal ini interpretasi terhadap  $R_m^2$  sama dengan interpretasi koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada analisis regresi.

### 2. Theory Trimming

Uji validasi koefisien *path* pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan pada model regresi, menggunakan nilai p dari uji t, yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial. Berdasarkan *theory trimming*, maka jalur-jalur yang *non-signifikan* harus dibuang sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik.

### Langkah Kelima: Interpretasi Hasil Analisis

Langkah terakhir di dalam *path analysis* adalah melakukan interpretasi hasil analisis. Pertama, dengan memperhatikan hasil validitas model. Kedua, menghitung pengaruh total dari setiap variabel

yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel endogen. Bilamana *path analysis* telah dilakukan (berdasarkan sampel), maka dapat dimanfaatkan untuk:

1. Penjelasan (*explanation*) terhadap fenomena yang dipelajari atau terhadap permasalahan yang diteliti.
2. Prediksi nilai variabel tergantung berdasarkan nilai variabel eksogen, yang mana prediksi dengan *path analysis* ini bersifat kualitatif.
3. Faktor determinan, penentuan variabel eksogen mana yang berpengaruh dominan terhadap variabel endogen, dan juga dapat digunakan untuk menelusuri jalur-jalur pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.
4. Pengujian model, dengan menggunakan *theory trimming*, baik untuk uji kesinambungan konsep yang sudah ada ataupun uji pengembangan konsep baru. Dari pengujian model dan analisis model dapat dijelaskan berbagai fenomena hubungan antar variabel yang dihipotesiskan, sekaligus untuk memahami adanya pola hubungan tersebut berdasarkan realita yang terjadi di lapangan atau keadaan sebenarnya terjadi.

### **3.8 Kerangka Konseptual**

Penelitian ini diawali dengan menentukan teori teori, konsep konsep dan generalisasi hasil penelitian yang akan di jadikan sebagai landasan teoritis untuk pelaksanaan sebuah penelitian (Sumardi dalam Sugiyono, 1999: 43). Teori adalah alur logika atau penalaran yang merupakan seperangkat konsep, definisi yang disusun secara sistimatis. Secara umum teori mempunyai tiga fungsi utama yaitu untuk menjelaskan (*explanation*), meramalkan (*prediction*), serta pengendalian (*control*) terhadap suatu peristiwa.

Dalam kaitannya dengan penelitian, fungsi teori yang pertama adalah untuk memperjelas dan mempertajam ruang lingkup variabel yang akan diteliti. Fungsi kedua adalah untuk merumuskan hipotesis dan menyusun instrumen penelitian, karena pada hakekatnya hipotesis itu merupakan pernyataan yang bersifat prediktif. Selanjutnya fungsi teori yang ketiga digunakan untuk mengintepretasikan hasil penelitian,

sehingga dapat digunakan untuk memberikan saran dalam upaya pemecahan masalah.

Dalam proses penentuan teori yang relevan, lengkap, mutakhir dapat diperoleh melalui dua pendekatan yaitu pendekatan deduksi dan pendekatan induksi. Pendekatan deduksi (*rasional-empiris*) dilakukan dengan cara mengkaji teori secara umum yang digunakan untuk memperjelas dan mempertajam ruang lingkup dalam penelitian, untuk mengarah pada pemikiran yang lebih spesifik. Sedang pendekatan induksi (*empiris-rasional*) dilakukan dengan mengkaji secara khusus (*empiris*) untuk mengarah pada generalisasi konsep atau suatu teori. Pendekatan deduksi dan induksi yang dilakukan secara bersamaan dapat menuntun peneliti untuk menemukan teori atau konsep yang kuat dan relevan.

**Orientasi pasar (ORIPA)** merupakan variabel eksogen pertama atau *independent variable* ( $X_1$ ) yang diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Narver and Slater dalam Han *et al.* (1998); Zhou *et al.* (2005) dan Noble *et al.* (2002), yang terdiri: (1) orientasi pelanggan (2) orientasi pesaing dan (3) koordinasi antar fungsi.

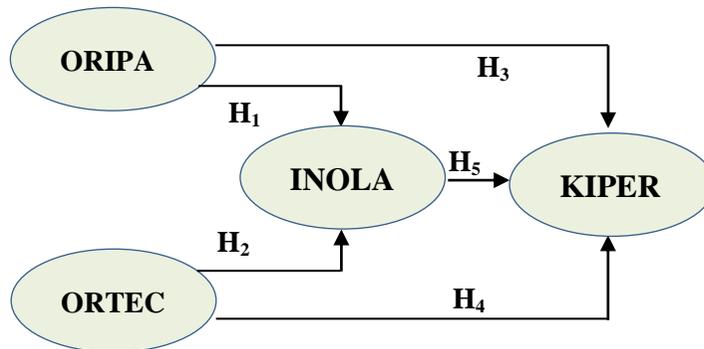
**Orientasi teknologi (ORTEC)** adalah variabel eksogen kedua atau *independent variable* ( $X_2$ ) yang diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Gatignon and Zuerb (1997); Wind and Mahajan (1997); dan Zhou *et al.* (2005) terdiri: (1) komitmen terhadap riset dan pengembangan (2) akuisisi teknologi baru (3) aplikasi teknologi untuk produk baru.

**Inovasi berkelanjutan (INOLA)** adalah variabel endogen pertama atau *dependent variable* ( $Y_1$ ) yang diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Benner and Thusman (2003); Garcia *et al.* (2002); West (1992: 19); Wind and Mahajan dalam Zhou *et al.* (2005); terdiri dari: (1) inovasi berbasis pasar dan (2) inovasi berbasis teknologi.

**Kinerja Perusahaan (KIPER)** adalah variabel endogen kedua atau *dependent variable* ( $Y_2$ ) yang diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Voss and Voss (2000; Im and

Workman (2004); Zhou *et al.* (2005) dan Davis dalam Yamit (2004: 8) yaitu: (1) kinerja pemasaran dan (2) kinerja produk.

Hipotesis merupakan pernyataan yang masih lemah, maka perlu diuji untuk menegaskan apakah hipotesis diterima atau ditolak berdasarkan data empiris. Hasil pengujian dapat mendukung suatu teori yang sudah ada atau memunculkan teori baru, demikian pula hasil pengujian data empiris dapat mempertegas hasil penelitian atau berbeda dari hasil penelitian yang sudah ada. Hubungan rasional antar variabel tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:



Sumber: Han *et al.*, 1998; Zhou *et al.*, 2005; Maronova, 2004; Rajan-Satish, 2001

**Gambar: 3.1**  
**KERANGKA KONSEPTUAL**

**Keterangan:**

ORIPA : Orientasi pasar

ORTEC : Orientasi Teknologi

INOLA : Inovasi berkelanjutan (inovasi berkesinambungan)

KIPER : Kinerja Perusahaan

→ : Pengaruh yang dihipotesiskan antar dua variabel, dimana variabel yang dituju oleh anak panah merupakan variabel *dependent variable*



## **BAB. 4**

### **DESKRIPSI HASIL PENELITIAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan *Consumer Goods***

Penelitian ini menggunakan pengamatan pada seluruh perusahaan *consumer goods* (makanan dan minuman) Non-UKM yang berada dalam naungan Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Indonesia (GAPMMI) Cabang Jawa Timur, Perusahaan makanan dan minuman yang berada di Kawasan *Surabaya Industrial Estate Rungkut (SIER)* serta Perusahaan makanan dan minuman yang memperoleh fasilitas dari Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) Jawa Timur yang proses produksinya berlokasi di Surabaya sampai akhir tahun 2005. Berdasarkan data perusahaan *Consumer Goods* yang memenuhi kriteria tersebut di atas hanya didapat sebanyak 31 perusahaan, namun diharapkan cukup memadai sebagai obyek pengamatan. Sebagian besar dari perusahaan makanan dan minuman di Surabaya berlokasi di kawasan Industri Rungkut Surabaya, oleh karena itu keberadaan perusahaan ini sangat strategis bagi perekonomian Surabaya.

Pertimbangan untuk menggunakan perusahaan *Consumer Goods* di Surabaya karena peran perusahaan makanan dan minuman ini sangat strategis, oleh karena itu perlu memperoleh perhatian khusus: (1) perusahaan *consumer goods* di Surabaya menggunakan hasil pertanian atau industri hulu; (2) perusahaan *consumer goods* di Surabaya beroperasi pada lingkup nasional, mereka bersaing, melakukan iklan, menggunakan input bahan baku, serta bermain pada pangsa pasar yang sama, oleh karena itu kesuksesan perusahaan lebih ditentukan oleh perbedaan strategi dan orientasi yang dibangun oleh perusahaan; (3) perusahaan *consumer goods* di Surabaya, cenderung berada pada tingkat persaingan yang sangat ketat, karena itu perubahan selera konsumen menjadi begitu cepat, produk umumnya merupakan kebutuhan sehari-hari, harga produk relatif tidak mahal, produk mudah diperoleh melalui *mini-market* atau *super-market*, oleh karena itu kunci sukses perusahaan dalam mengendalikan pasar lebih ditentukan oleh pemilihan strategi dan orientasi yang terarah, melalui cara-cara yang inovatif; dan (4) perusahaan *consumer goods* di Surabaya masih

memiliki prospek yang cukup baik, walaupun harga produk mengalami kenaikan dari waktu ke waktu, namun tidak membuat konsumen harus menahan diri untuk tidak membelinya sama sekali, hal ini menunjukkan bahwa produk *consumer goods* sudah merupakan kebutuhan pelengkap bagi masyarakat yang tidak dapat ditunda konsumsinya, melainkan cukup mencari alternatif penggantinya atau produk alternatif yang memiliki fungsi dan kualitas yang lebih baik.

Informasi data penelitian yang berkaitan dengan orientasi pasar, orientasi teknologi, inovasi berkelanjutan serta kinerja perusahaan makanan dan minuman dapat diperoleh melalui pimpinan perusahaan atau manajer pemasaran, manajer produksi, manajer riset dan pengembangan yang seluruhnya berjumlah 31 responden, dimana masing perusahaan makanan dan minuman hanya satu kusioner yang dapat diisi oleh pimpinan perusahaan atau manajer pemasaran, manajer produksi, manajer riset dan pengembangan dan atau gabungan diantaranya.

Sebelum instrumen penelitian disebarakan kepada 31 perusahaan makanan dan minuman di Surabaya, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap perusahaan makanan dan minuman yang berada di kawasan SIER-Surabaya sebelum perusahaannya menjadi responden sesungguhnya. Setelah itu baru dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas instrumen penelitian (kuisisioner), karena kuesioner dikembangkan melalui konsep teoritis yang digunakan untuk membangun variabel (Ghozali, 2005: 41) Setelah dilakukan perbaikan terhadap kuisisioner, selanjutnya kuisisioner disebarakan kepada perusahaan *consumer goods* utamanya perusahaan makanan dan minuman di Surabaya yang berjumlah 31 perusahaan.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan yang tercantum pada kuisisioner tersebut mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner. Sedangkan uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap suatu pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. (Ghozali, 2005: 41-45).

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *construct validity*, yaitu diuji dengan mengkorelasikan masing-masing pertanyaan atau item dengan skor total untuk masing-masing variabel. Korelasi ini dapat menggunakan formula koefisien korelasi *product-moment Pearson* (Azwar, 1997:1 63). Suatu item pada kuisisioner disebut valid jika koefisien korelasinya positif dan lebih besar dari 0,30 atau memiliki nilai *correlated item-total correlation* yang lebih besar dari nilai *r* tabelnya. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan *Cronbach Alpha*. Instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60 (Nunnaly dalam Ghozali, 2005: 42). Ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas dapat disajikan melalui Tabel 4.1

**Tabel 4.1**  
**HASIL UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS**  
**INSTRUMEN PENELITIAN**

<b>Variabel</b>	<b>Koefisien Korelasi (r)</b>	<b><i>Cronbach Alpha</i></b>	<b>Keterangan</b>
Orientasi Pasar	0,428 - 0,822	0,939	Valid/reliabel
Orientasi Teknologi	0,443 - 0,759	0,894	Valid/reliabel
Inovasi Berkelanjutan	0,430 - 0,645	0,848	Valid/reliabel
Kinerja Perusahaan	0,503 - 0,855	0,900	Valid/reliabel

Sumber : Olah Data Statistik.

Berdasarkan Tabel 4.1 diketahui bahwa koefisien korelasi untuk variabel orientasi pasar (ORIPA) yang terdiri atas 17 butir pertanyaan memiliki nilai *r*-hitung antara 0,428 - 0,822, variabel orientasi teknologi (ORTEC) yang terdiri atas 14 butir pertanyaan memiliki nilai *r*-hitung antara 0,443 - 0,759, variabel inovasi berkelanjutan (INOLA) yang terdiri atas 11 butir pertanyaan memiliki nilai *r*-hitung antara 0,4301 - 0,6447, sedangkan variabel kinerja perusahaan (KIPER) yang terdiri atas 8 butir pertanyaan memiliki nilai *r*-hitung antara 0,5033 - 0,8548, dimana keempat variabel tersebut memiliki nilai *r*-hitung yang positif dan lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.1 diatas juga menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* untuk variabel orientasi pasar (ORIPA) sebesar 0,939 orientasi teknologi

(ORTEC) sebesar 0,894, variabel inovasi berkelanjutan (INOLA) sebesar 0,848, sedangkan variabel kinerja perusahaan (KIPER) sebesar 0,900 dimana keempat variabel tersebut memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari angka 0,60. Nilai koefisien korelasi dan *Cronbach Alpha* di atas dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian (kuesioner) yang digunakan untuk pengumpulan data perusahaan bersifat valid dan reliabel.

#### 4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil analisis deskriptif seluruh variabel penelitian (orientasi pasar, orientasi teknologi, inovasi berkelanjutan, dan kinerja perusahaan) secara lengkap dapat ditampilkan dan dilihat pada Lampiran 4. Tabel-tabel berikut merupakan nilai skor setiap indikator dari setiap variabel penelitian tersebut. Nilai skor setiap variabel diperoleh melalui jawaban responden yang dikumpulkan melalui kuesioner.

**Tabel 4.2**  
**HASIL ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL**  
**ORIENTASI PASAR**

Indikator	Minimum	Maksimum	Rata-rata
ORIPA1	2,00	5,00	4,35
ORIPA2	2,00	5,00	4,25
ORIPA3	2,00	5,00	4,16
Orientasi Pasar	2,00	5,00	4,26

Sumber : Diolah Penulis

**Keterangan:**

- ORIPA1 : Orientasi pelanggan
- ORIPA2 : Orientasi pesaing
- ORIPA3 : Koordinasi antar fungsi

Tabel 4.2 tersebut menunjukkan bahwa responden dalam penelitian mempersepsi orientasi pasar yang dilakukan oleh perusahaan makanan dan minuman di kota Surabaya adalah baik, yaitu dengan rata-rata skor 4,26. Indikator pengukuran yang memiliki skor tertinggi adalah orientasi pelanggan (ORIPA1) dengan rata rata skor 4,35 sedangkan indikator pengukuran yang memiliki skor terendah dibandingkan yang lainnya adalah koordinasi antar fungsi (ORIPA3) dengan rata rata skor 4,16. Secara keseluruhan tiga indikator orientasi pasar dipersepsi oleh responden

dengan baik, karena memiliki rata rata skor diatas nilai 4,00 sedangkan nilai skor tertinggi didalam instrumen penelitian ini hanya sebesar 5,00.

**Tabel 4.3**  
**HASIL ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL**  
**ORIENTASI TEKNOLOGI**

Indikator	Minimum	Maksimum	Rata-rata
ORTE1	2,00	5,00	4,20
ORTEC2	2,00	5,00	4,15
ORTEC3	2,00	5,00	4,24
Orientasi Teknologi	2,00	5,00	4,20

Sumber : Diolah Penulis

**Keterangan:**

ORTEC1 : Komitmen terhadap riset dan pengembangan

ORTEC2 : Akuisisi teknologi baru

ORTEC3 : Aplikasi teknologi untuk produk

Tabel 4.3 tersebut menunjukkan bahwa responden dalam penelitian mempersepsi orientasi teknologi yang dilakukan oleh perusahaan makanan dan minuman di Surabaya adalah baik, yaitu dengan rata-rata skor 4,20. Indikator pengukuran yang memiliki skor tertinggi adalah aplikasi teknologi untuk produk (ORTEC3) dengan rata-rata skor 4,24 sedangkan indikator pengukuran yang memiliki skor terendah dibandingkan yang lainnya adalah akuisisi teknologi baru (ORTEC2) dengan rata rata skor 4,15. Secara keseluruhan tiga indikator orientasi teknologi dipersepsi oleh responden dengan baik, karena memiliki rata rata skor diatas nilai 4,00 sedangkan nilai skor tertinggi adalah sebesar 5,00.

**Tabel 4.4**  
**HASIL ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL**  
**INOVASI BERKELANJUTAN**

Indikator	Minimum	Maksimum	Rata-rata
INOLA1	2,00	5,00	4,33
INOLA2	2,00	5,00	4,24
Inovasi Berkelanjutan	2,00	5,00	4,29

Sumber : Diolah Penulis

**Keterangan:**

INOLA1 : Inovasi berbasis pasar

INOLA2 : Inovasi berbasis teknologi

Tabel 4.4 tersebut menunjukkan bahwa responden dalam penelitian mempersepsi inovasi berkelanjutan yang dilakukan oleh perusahaan makanan dan minuman di Surabaya adalah baik, yaitu dengan rata-rata skor 4,29. Indikator pengukuran yang memiliki skor tertinggi adalah inovasi berbasis pasar (INOLA1) dengan rata-rata skor 4,33 sedangkan indikator pengukuran yang memiliki skor terendah adalah inovasi berbasis teknologi (INOLA2) dengan rata-rata skor 4,24. Ternyata kedua indikator inovasi berkelanjutan dipersepsi oleh responden dengan baik, karena memiliki rata rata skor diatas nilai 4,00 sedangkan nilai skor tertinggi dalam instrumen penelitian ini adalah sebesar 5,00

**Tabel 4.5**  
**HASIL ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL**  
**KINERJA PERUSAHAAN**

Indikator	Minimum	Maksimum	Rata-rata
KIPER1	2,00	5,00	4,30
KIPER2	2,00	5,00	4,30
Kinerja Perusahaan	2,00	5,00	4,30

Sumber : Diolah Penulis

**Keterangan:**

KIPER1 : Kinerja produk

KIPER2 : Kinerja pemasaran

Tabel 4.5 tersebut diatas menunjukkan bahwa responden dalam penelitian mempersepsi kinerja perusahaan yang dilakukan oleh perusahaan makanan dan minuman di Surabaya adalah baik, yaitu dengan rata-rata skor 4,30. Kedua indikator dalam kinerja perusahaan memiliki pengukuran skor yang relatif sama yaitu dengan rata rata skor 4,30. Ternyata kedua indikator kinerja perusahaan dipersepsi oleh responden dengan baik, karena memiliki rata rata skor diatas nilai 4,00 sedangkan nilai skor tertinggi dalam instrumen penelitian ini adalah sebesar 5,00.

### 4.3 Hasil Analisis Faktor Konfirmatori

Variabel konstruk didalam penelitian ini dibentuk berdasarkan beberapa indikator, dimana untuk mendapatkan data dari setiap variabel digunakan analisis faktor. Analisis faktor dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa empat variabel konstruk yang terdiri daei orientasi pasar, orientasi teknologi, inovasi berkelanjutan dan kinerja perusahaan benar benar didukung oleh indikator yang sesuai. Hasil dari analisis faktor menunjukkan bahwa variable konstruk harus didukung dengan nilai *loading factor* dengan nilai minimal 0,6 adapun *loading factor* dari masing masing indicator dapat disajikan dalam bentuk tabel. Secara rinci tabel berikut ini menunjukkan nilai *loading factor* dari setiap indikator yang membentuk variabel-variabel dalam penelitian.

**Tabel 4.6**  
**LOADING FACTOR SETIAP INDIKATOR**  
**VARIABEL ORIENTASI PASAR**

Indikator	<i>Loading Factor</i>
ORIPA2	0,960
ORIPA3	0,871
ORIPA1	0,831

Sumber : Diolah penulis

**Keterangan:**

- ORIPA1 : Orientasi pelanggan
- ORIPA2 : Orientasi pesaing
- ORIPA3 : Koordinasi antar fungsi

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa indikator yang sangat kuat sebagai pengukur variabel orientasi pasar adalah orientasi pesaing (ORIPA2) dengan nilai *loading factor* 0,960 sedangkan indikator yang paling lemah sebagai pengukur variabel orientasi pasar adalah orientasi pelanggan (ORIPA1) dengan nilai *loading factor* 0,831, namun secara keseluruhan *loading factor* dari tiga indikator diatas telah memenuhi standar yang telah ditentukan sebagai syarat untuk membentuk variabel konstruk.

**Tabel 4.7**  
**LOADING FACTOR SETIAP INDIKATOR**  
**VARIABEL ORIENTASI TEKNOLOGI**

Indikator	<i>Loading Factor</i>
ORTEC2	0,934
ORTEC3	0,929
ORTEC1	0,904

Sumber : Diolah penulis

Keterangan :

ORTEC1 : Komitmen terhadap riset dan pengembangan

ORTEC2 : Akuisisi teknologi baru

ORTEC3 : Aplikasi teknologi untuk produk

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa indikator yang sangat kuat sebagai pengukur variabel orientasi teknologi adalah akuisisi teknologi baru (ORTEC2) dengan nilai *loading factor* 0,934 sedangkan indikator yang paling lemah sebagai pengukur variabel orientasi teknologi adalah komitmen terhadap R & D (ORTEC1) dengan nilai *loading factor* 0,904

**Tabel 4.8**  
**LOADING FACTOR SETIAP INDIKATOR**  
**VARIABEL INOVASI BERKELANJUTAN**

Indikator	<i>Loading Factor</i>
INOLA1	0,861
INOLA2	0,861

Sumber : Diolah Penulis

**Keterangan:**

INOLA1 : Inovasi berbasis pasar

INOLA2 : Inovasi berbasis teknologi

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa indikator sebagai pengukur variabel inovasi berkelanjutan adalah inovasi berbasis pasar (INOLA1) dan inovasi

berbasis teknologi (INOLA2) dimana masing masing indikator memiliki nilai *loading factor* 0,861.

**Tabel 4.9**  
**LOADING FACTOR SETIAP INDIKATOR**  
**VARIABEL KINERJA PERUSAHAAN**

Indikator	<i>Loading Factor</i>
KIPER1	0,937
KIPER2	0,937

Sumber : Diolah Penulis

**Keterangan:**

KIPER1 : Kinerja produk

KIPER2 : Kinerja pemasaran

Tabel 4.9 diatas menunjukkan bahwa indikator sebagai pengukur variabel kinerja perusahaan adalah kinerja produk (KIPER1) dan kinerja pemasaran (KIPER2) yang mana masing masing memiliki nilai *loading factor* 0,937.

#### **4.4 Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

##### **4.4.1 Pengujian Asumsi yang Melandasi *Path Analysis***

Asumsi yang melandasi *path analysis*: (1) di dalam model *path analysis*, pengaruh antar variabel adalah linier dan aditif (2) hanya model rekursif (sistem aliran kausal ke satu arah) yang dapat dipertimbangkan, sedangkan pada model yang mengandung kausal resiprokal tidak dapat dilakukan *path analysis* (3) variabel endogen minimal dalam skala ukur interval; (4) *observed variables* diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliabel) serta (5) model yang dianalisis di spesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori teori dan konsep-konsep yang relevan.

Hasil pengujian asumsi linieritas selengkapnya disajikan pada lampiran 6. Pendekatan yang digunakan merujuk pada konsep *parsimony*, yaitu bilamana seluruh model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah signifikan atau nonsignifikan berarti model dikatakan linier atau fungsi linier signifikan. Spesifikasi model yang digunakan sebagai dasar

pengujian adalah model linier, kuadratik, kubik, *inverse*, *logarithmic*, *power*, *compound*, *growth*, dan eksponensial. Hasil pengujian asumsi linieritas untuk setiap pengaruh antar variabel secara ringkas disajikan pada Tabel 4.10.

**Tabel 4.10**  
**HASIL PENGUJIAN ASUMSI LINIERITAS**

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Hasil pengujian ( $\alpha = 0,05$ )	Keputusan
Orientasi Pasar	Inovasi Berkelanjutan	Model linier signifikan	Linier
Orientasi Teknologi	Inovasi Berkelanjutan	Model linier signifikan	Linier
Orientasi Pasar	Kinerja Perusahaan	Model linier signifikan	Linier
Orientasi Teknologi	Kinerja Perusahaan	Model linier signifikan	Linier
Inovasi Berkelanjutan	Kinerja Perusahaan	Model linier signifikan	Linier

Sumber : Diolah Penulis

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa semua bentuk pengaruh antar variabel di dalam model struktural adalah linier. Dengan demikian asumsi linieritas pada *path analysis* terpenuhi. Asumsi model rekursif (antar  $\varepsilon_1$  saling bebas atau independen, antara  $\varepsilon_1$  dan  $\varepsilon_2$  dengan variabel eksogen saling bebas, dan arah pengaruh kausalitas dari variabel endogen adalah searah) sudah terpenuhi, sekaligus ini menjelaskan bahwa asumsi model dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori teori dan konsep konsep yang relevan juga sudah terpenuhi.

Asumsi variabel endogen dalam skala ukur interval sudah terpenuhi. Hal ini didasarkan pada konvensi bahwa input data *path analysis* adalah berupa skor faktor hasil analisis faktor konfirmatori, dimana skor faktor berdistribusi normal standar. Selanjutnya, asumsi *observed variables* diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliabel) juga sudah terpenuhi, seperti telah disajikan pada uraian sebelumnya.

#### 4.4.2 Model Struktural

*Path analysis* dilakukan dengan koefisien *standardize regression* menggunakan *software* SPSS Rel. 11.05, dan hasilnya secara lengkap disajikan pada lampiran 7. Hasil pengujian koefisien jalur (*Path coefficient*) pengaruh langsung disajikan pada Tabel 4.11

**Tabel 4.11**  
**KOEFISIEN JALUR LANGSUNG**

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Koefisien standardize	Sig	<i>Keputusan</i>
Orientasi Pasar	Inovasi Berkelanjutan	0,468	0,020	Signifikan
Orientasi Teknologi	Inovasi Berkelanjutan	0,455	0,023	Signifikan
Orientasi Pasar	Kinerja Perusahaan	0,390	0,031	Signifikan
Orientasi Teknologi	Kinerja Perusahaan	0,247	0,160	Non signifikan
Inovasi Berkelanjutan	Kinerja Perusahaan	0,337	0,039	Signifikan

Sumber: Diolah Penulis

Tabel 4.11 diatas menunjukkan bahwa orientasi pasar (ORIPA) memiliki pengaruh dominan terhadap inovasi berkelanjutan (INOLA) dengan nilai koefisien jalur *standardize* pengaruh langsung sebesar 0,468 ( $p = 0,020$ ) atau jalur dari orientasi pasar (ORIPA) melalui inovasi berkelanjutan (INOLA) adalah jalur yang memiliki pengaruh yang lebih kuat.

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan melihat hasil pengujian jalur-jalur yang dilalui, jika semua jalur yang dilalui signifikan maka pengaruh tidak langsungnya juga signifikan, dan jika terdapat minimal satu jalur yang non-signifikan maka pengaruh tidak langsungnya dikatakan non-signifikan. Koefisien jalur pengaruh tidak langsung dapat disajikan pada Tabel 4.12

**Tabel 4.12**  
**KOEFISIEN JALUR PENGARUH TIDAK LANGSUNG**

Variabel eksogen	Variabel intervening	Variabel endogen	Koefisien <i>standardize</i>	Keterangan
Orientasi Pasar	Inovasi Berkelanjutan	Kinerja Perusahaan	0,158 <sup>*</sup> )	Signifikan
Orientasi Teknologi	Inovasi Berkelanjutan	Kinerja Perusahaan	0,153 <sup>**)</sup>	Signifikan

Sumber : Diolah Penulis

**Keterangan :**

$$* = 0,468 \times 0,337$$

$$** = 0,455 \times 0,337$$

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur seperti pada Tabel 4.11 dan Tabel 4.12, maka model dalam bentuk diagram path hasil pengujian koefisien jalur disajikan pada Gambar 5.1. Model tersebut juga dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan (sistem persamaan simultan). *Path analysis* dalam bentuk persamaan disajikan sebagai berikut:

$$Z_{INOLA} = 0,468 Z_{ORIPA} + 0,455 Z_{ORTEC}$$

$$Z_{KIPER} = 0,390 Z_{ORIPA} + 0,247 Z_{ORTEC} + 0,337 Z_{INOLA}$$

### 4.4.3 Pengujian Validitas Model

#### 1. Koefisien Determinasi Total ( $R^2_m$ )

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan menggunakan rumus :

$$R^2 : 1 - (P_{e1})^2 (P_{e2})^2$$

$$P_{ei} : \sqrt{1 - R^2_i}$$

$$R^2_m : \text{Koefisien determinasi } (R^2)$$

: Interpretasi terhadap  $R^2_m$  sama dengan interpretasi koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada analisis regresi

dengan demikian:

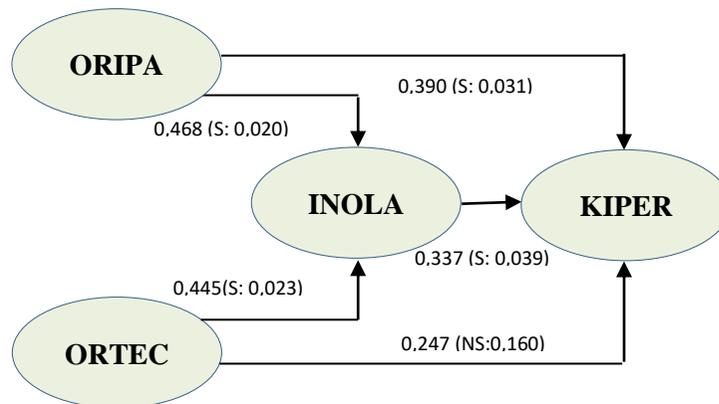
$$R_m^2 : 1 - (P_{e1})^2 (P_{e2})^2$$

$$: 1 - (1-0,810) (1-876) : 0,9455$$

Artinya keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 94,55%, atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 94,55% dijelaskan oleh model, sedangkan 5,45% dijelaskan oleh variabel lain yang belum masuk di dalam model (*error*).

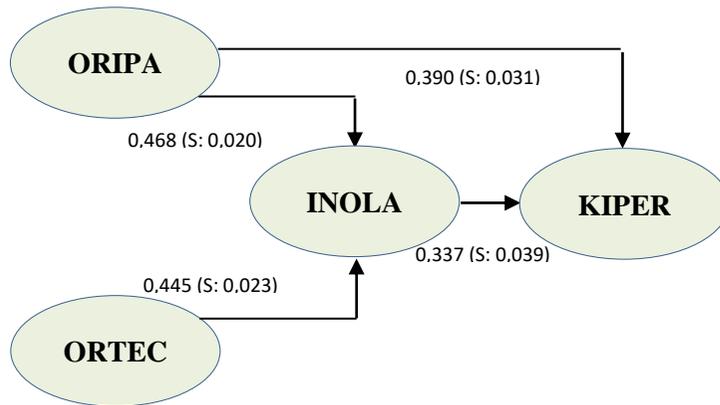
## 2. Theory Trimming

Berdasarkan *theory trimming*, maka jalur-jalur yang non-signifikan dibuang, sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik. Model dalam bentuk diagram *path* berdasarkan *theory trimming* ditampilkan di Gambar 4.2.



**Gambar 4.1**  
**DIAGRAM PATH HASIL PENGUJIAN KOEFISIEN JALUR**

Dari gambar tersebut menunjukkan bahwa orientasi teknologi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, oleh karena itu menurut trimming theory jalurnya harus dihilangkan, namun keberadaan orientasi teknologi tetap diperlukan didalam model karena secara tidak langsung turut memperkuat kinerja perusahaan melalui variabel variabel inovasi berkelanjutan.



**Gambar 4.2**  
**DIAGRAM PATH BERDASARKAN TEORI *TRIMING***

#### 4.4.4 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur Tabel 4.11 dan 4.12 serta Gambar 4.1 diatas, maka diperoleh hasil pengujian hipotesis seperti berikut:

**Hipotesis 1: Orientasi Pasar berpengaruh signifikan terhadap Inovasi Berkelanjutan Perusahaan *Consumer Goods* di Surabaya**

Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi berkelanjutan perusahaan *consumer goods* di Surabaya dapat diterima. Koefisien jalur *standardize* pengaruh langsung adalah 0,468 dengan  $p = 0,020$  adalah positif dan signifikan. Temuan dari hasil penelitian ini berarti mendukung hipotesis pertama yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi berkelanjutan perusahaan *consumer goods* di Surabaya.

**Hipotesis 2: Orientasi Teknologi berpengaruh signifikan terhadap Inovasi Berkelanjutan Perusahaan *Consumer Goods* di Surabaya**

Orientasi teknologi berpengaruh signifikan terhadap inovasi berkelanjutan perusahaan *consumer goods* di Surabaya adalah diterima. Koefisien jalur *standardize* pengaruh langsung adalah 0,455 dengan  $p = 0,023$  yaitu positif dan signifikan. Temuan dari hasil penelitian ini berarti mendukung hipotesis kedua yang menyatakan bahwa orientasi teknologi berpengaruh signifikan terhadap inovasi berkelanjutan perusahaan *consumer goods* di Surabaya.

**Hipotesis 3: Orientasi Pasar berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan *Consumer Goods* di Surabaya**

Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan *consumer goods* di Surabaya dapat diterima. Koefisien jalur *standardize* pengaruh langsung adalah 0,390 dengan  $p = 0,031$  adalah positif dan signifikan. Demikian pula pengaruh tidak langsung orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi berkelanjutan adalah signifikan, dengan koefisien jalur *standardize* pengaruh tidak langsung sebesar 0,158. Temuan dari hasil penelitian ini berarti mendukung hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan *consumer goods* di Surabaya

**Hipotesis 4: Orientasi Teknologi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan *Consumer Goods* di Surabaya**

Orientasi teknologi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan *consumer goods* di Surabaya adalah ditolak. Koefisien jalur *standardize* pengaruh langsung adalah 0,247 dengan  $p = 0,160$  yaitu tidak signifikan, namun demikian pengaruh tidak langsung orientasi teknologi terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi berkelanjutan adalah signifikan, dengan koefisien jalur *standardize* pengaruh tidak langsung sebesar 0,153. Temuan dari hasil penelitian ini berarti tidak mendukung hipotesis keempat yang menyatakan bahwa

orientasi teknologi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan *consumer goods* di Surabaya.

**Hipotesis 5: Orientasi Inovasi Berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan *Consumer Goods* di Surabaya**

Inovasi berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan *consumer goods* di Surabaya adalah diterima. Koefisien jalur *standardize* pengaruh langsung adalah sebesar 0,337 dengan  $p = 0,039$  adalah positif dan signifikan. Temuan dari hasil penelitian ini berarti mendukung hipotesis kelima yang menyatakan bahwa inovasi berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan *consumer goods* di Surabaya

## **BAB. 5**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa hubungan kausalitas atau pengaruh orientasi pasar, orientasi teknologi, inovasi berkelanjutan serta kinerja perusahaan *consumer goods* (perusahaan makanan dan minuman) di Surabaya menunjukkan hasil yang bervariasi sebagai hasil pembuktian hipotesis yang di ajukan dalam penelitian ini. Teori-teori ataupun hasil penelitian empirik dari peneliti sebelumnya akan di gunakan sebagai dasar pembandingan dalam melakukan pembahasan hasil penelitian, apakah teori atau hasil penelitian empirik yang ada mendukung atau bertentangan dengan hasil pengujian yang di lakukan dalam penelitian ini, sehingga diperoleh suatu konstruk teori baru atau pengembangan teori teori yang sudah ada. Pembahasan ini akan diakhiri dengan uraian keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, yang selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar bagi penelitian berikutnya.

#### **5.1 Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Inovasi Berkelanjutan**

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung pada Tabel 4.11 menghasilkan suatu temuan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi berkelanjutan perusahaan *consumer goods*. Selain itu, hasil pengujian koefisien jalur pengaruh tidak langsung pada Tabel 4.12 juga menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan *consumer goods* melalui inovasi berkelanjutan juga signifikan. Hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi berkelanjutan perusahaan *consumer goods* adalah terbukti atau didukung dengan fakta.

Bisnis yang berorientasi pada pasar secara terus menerus mengembangkan dan membuat apa yang dapat dijual, terutama yang berfokus pada upaya penciptaan nilai dan memberikan kepuasan pada pelanggan. Dalam upaya mencapai keberhasilan pemasaran, pihak manajemen senantiasa terus memilih suatu kebutuhan dan keinginan konsumen sesuai dengan kemampuan yang dimiliki organisasi dan

mengembangkannya secara efektif dan berkesinambungan (Wuyts *et al.*, 2004). Pola persaingan pasar akan mendorong pihak manajemen tidak hanya memberi perhatian terhadap apa yang dilakukan oleh pesaingnya, tetapi juga harus memperhatikan terhadap apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumennya yang bersifat dinamis (Boyd *et al.*, 2000: 53 dan Zhou *et al.*, 2005). Oleh karena itu inovasi yang dilakukan secara terus menerus merupakan jawaban konkret untuk mendukung terciptanya “*superior value*” bagi pelanggan, kemampuan mengidentifikasi dengan cara baik terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan, tentunya akan mendorong aktivitas dan proses produksi dan pelayanan menjadi lebih inovatif.

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Zhou *et al.* (2005) dan Han *et al.* (1998) yang menyimpulkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi berkelanjutan. Perusahaan yang berorientasi pada pasar mendorong pihak manajemen untuk melakukan perubahan yang mampu memberikan kepuasan bagi pelanggannya serta mampu melakukan inovasi yang selaras dengan strategi pasar yang dikembangkan oleh perusahaan. Temuan dalam penelitian ini juga searah dengan hasil penelitian Marinova (2004) yang menyatakan bahwa pelanggan dan pesaing merupakan indikator dari orientasi pasar yang mempengaruhi terhadap upaya upaya inovasi yang dikembangkan oleh manajemen, walaupun secara eksplisit tidak dijelaskan pengaruhnya namun hal ini mendukung adanya hubungan kausalitas antara orientasi pasar dengan inovasi.

Orientasi pasar yang dikembangkan oleh manajemen akan menjadi acuan dalam upaya upaya mengembangkan inovasi yang mengarah pada terciptanya nilai pelanggan (*customer value*) dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Berbagai informasi mengenai pesaing menjadi hal yang tidak dapat diabaikan begitu saja, karena munculnya berbagai alternatif produk yang tersedia dipasar merupakan implementasi berbagai strategi yang dilakukan oleh para pesaingnya, oleh karena itu strategi perusahaan tidak boleh didahului oleh pesaingnya yang menghadirkan cara baru yang lebih baik dalam menyediakan berbagai kebutuhan dan keinginan konsumen yang senantiasa terus berubah secara dinamis (Lukas dan Farel, 2000; Zhou *et al.*, 2005).

Temuan penelitian ini juga relevan dengan pernyataan yang dikemukakan Kontler dan Arstrong (2004: 829) bahwa perusahaan yang memperhatikan sisi pesaing bukan hanya sekedar untuk memahami dan mengalahkan cara cara berbisnis mereka, tetapi juga harus memperhatikan pelanggannya dengan melakukan cara cara yang inovatif dan memberikan sesuatu yang lebih baik. Hal ini memberi arah yang konkret bahwa upaya upaya dalam menggali informasi yang terkait dengan apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh pelanggannya serta strategi yang sedang dikembangkan oleh para pesaingnya. Oleh karena itu dijadikan sebagai acuan bagi manajemen dalam merencanakan aktivitas yang bersifat inovatif. Inovasi harus dilakukan secara berkelanjutan searah dengan orientasi pasar yang dikembangkan oleh manajemen. Temuan penelitian ini juga relevan dengan pernyataan Cravens (1996: 23) dan Lamb *et al.* (2001: 11) bahwa orientasi pasar merupakan target pasar bagi manajemen dalam mengembangkan strategi pemasaran dan memberikan inspirasi dalam melakukan cara cara yang inovatif dalam membangun keunggulan bersaing dan memberi kepuasan kepada pelanggan sebagai tujuannya.

Kontribusi temuan penelitian ini adalah bahwa indikator pengukuran orientasi pasar di dalam penelitian ini telah mampu merefleksikan unsur strategi pemasaran secara seimbang antara orientasi pelanggan dan orientasi pesaing. Hal ini mendukung hasil penelitian Naver and Slater dalam Han *et al.* (1998), Noble *et al.* (2002) dan Zhou *et al.* (2005) yang menyarankan agar para peneliti orientasi pasar untuk memberikan perhatian secara komprehensif serta menggunakan indikator pengukuran orientasi pasar yang mampu merefleksikan strategi pemasaran yang seimbang yaitu indikator orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi dalam organisasi. Penggunaan indikator ini mampu merefleksikan mengenai apa yang dapat diberikan oleh perusahaan kepada pelanggannya serta apa yang sudah dilakukan terhadap pesaingnya dengan tidak mengabaikan koordinasi antar fungsi yang ada di dalam organisasi, agar semuanya dapat berjalan efektif dan efisien. Kontribusi temuan dalam penelitian ini nampaknya bertentangan dengan indikator pengukuran orientasi pasar temuan Jaworski dan Kohli (1993) yang merefleksikan unsur orientasi pasar melalui indikator intelegen pasar, disseminasi intelijen dan responsif, namun implementasinya mencerminkan makna

yang sama, bahwa orientasi pasar adalah sebuah filosofi manajemen pemasaran yang dibangun melalui aktivitas terpadu.

Kontribusi yang lain dari temuan penelitian ini terhadap teori sebelumnya adalah ditemukan adanya pengaruh tak langsung orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi berkelanjutan, dimana didalam penelitian Naver and Slater dalam Han *et al.* (1998), Noble *et al.* (2002) dan Zhou *et al.* (2005) tidak disebutkan secara eksplisit. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi berkelanjutan mampu menjadi mediator yang sangat signifikan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Temuan teoritis yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh langsung orientasi pasar terhadap inovasi berkelanjutan yang positif dan signifikan.
2. Terdapat pengaruh tidak langsung orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi berkelanjutan yang positif dan signifikan.

## **5.2 Pengaruh Orientasi Teknologi terhadap Inovasi Berkelanjutan**

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung pada tabel 4.11 menghasilkan temuan bahwa orientasi teknologi berpengaruh signifikan terhadap inovasi berkelanjutan perusahaan *consumer goods*. Selain itu, hasil pengujian koefisien jalur pengaruh tidak langsung yang pada Tabel 4.12 juga menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung orientasi teknologi terhadap kinerja perusahaan *consumer goods* melalui inovasi berkelanjutan yang signifikan. Hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan orientasi teknologi berpengaruh signifikan terhadap inovasi berkelanjutan perusahaan *consumer goods* adalah terbukti atau didukung secara empiris. Perusahaan *Consumer goods* yang berorientasi pada teknologi akan mendorong bagian riset dan pengembangan untuk menghasilkan ide ide terbaru yang mampu membuat para pelanggannya lebih terpuaskan kebutuhannya melalui aktivitas inovasi berkelanjutan yang searah dengan orientasi teknologi perusahaan. Oleh karena itu perusahaan yang memiliki komitmen terhadap teknologi akan mendorong cara cara inovatif yang dapat menghasilkan produk baru, tambahan lini produk atau produk serupa dalam rangka memberikan “*superior value*” bagi pelanggan.

Perusahaan yang berorientasi teknologi cenderung untuk menggunakan teknologinya dalam upaya menciptakan nilai yang lebih baik serta mencurahkan segenap sumber daya riset dan pengembangan untuk mengatasi kebuntuan dan *flexibility* dalam teknologi. Teknologi cenderung akan mendorong pengembangan produk baru, oleh karena itu pengembangan teknologi akan mempengaruhi semua kegiatan di perusahaan baik kegiatan pemasaran, membuka komunikasi baru (menciptakan media baru atau sarana penjualan baru), distribusi (memodifikasi operasi yang ada), pengemasan produk dan riset pasar (memantau kondisi pasar). Hal ini akan memicu perubahan yang signifikan terhadap upaya perusahaan melakukan cara-cara yang bersifat inovatif, sehingga mampu memberikan “*superior value*” terbaiknya bagi pelanggan.

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Zhou *et al.* (2005), yang menyimpulkan bahwa orientasi teknologi berpengaruh signifikan terhadap inovasi berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa Orientasi teknologi yang dikembangkan oleh perusahaan akan mengarah pada cara-cara yang lebih kreatif dalam membangun nilai-nilai dan norma-norma organisasi menuju pada aktivitas dan arah strategi yang benar. Oleh karena itu perusahaan yang berorientasi teknologi akan menggunakan pengetahuan baru dan teknologi yang dimilikinya untuk mendorong lahirnya inovasi dengan perspektif yang lebih baik serta memungkinkan lahirnya produk-produk baru yang lebih inovatif.

Temuan penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Han *et al.* (1998) yang menyatakan bahwa kompleksitas teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi teknologi dan inovasi administratif. Secara eksplisit dalam penelitian Han *et al.* (1998) dijelaskan bahwa kompleksitas teknologi mampu mencerminkan makna yang sama dengan orientasi teknologi dalam temuan penelitian ini. Penelitian mereka dilakukan pada industri perbankan, oleh karena itu indikator yang digunakan adalah inovasi teknologi dan inovasi administratif. Inovasi teknologi mencerminkan makna yang sama dengan inovasi berbasis teknologi, sedang inovasi administratif mencerminkan makna yang sama dengan inovasi berbasis pasar, yang keduanya merupakan indikator inovasi berkelanjutan yang digunakan dalam penelitian ini.

Temuan penelitian ini juga relevan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Hitt *et al.* (2001: 64) bahwa strategi pengembangan teknologi akan menjadi acuan dasar yang kuat dalam rangka menentukan arah strategi inovasi yang akan di aplikasikannya melalui proses yang lebih baik. Pernyataan yang senada juga dikemukakan oleh Lamb *et al.* (2001: 94) bahwa keahlian dalam transformasi riset dan pengembangan teknologi yang diwujudkan kedalam proses produk atau jasa baru akan menghasilkan sesuatu yang bersifat inovatif. Hal ini memberi isyarat bahwa orientasi teknologi akan meningkatkan komitmen manajemen terhadap riset dan pengembangan, memanfaatkan potensi sumber daya yang dimilikinya untuk mengarah pada aktivitas dan memilih cara cara inovatif dalam menghasilkan produk yang berkualitas dalam rangka memberikan “*superior value*” bagi pelanggan.

Kontribusi temuan penelitian ini adalah bahwa indikator pengukuran orientasi teknologi di dalam penelitian ini mampu merefleksikan unsur strategi teknologi yang mampu menuntun norma norma organisasi menuju pada arah strategi yang benar. Hal ini mendukung hasil penelitian Gatignon and Zuereb (1997); Wind and Mahajan dalam Zhou *et al.* (2005) menggunakan indikator pengukuran orientasi teknologi yang meliputi indikator komitmen terhadap riset dan pengembangan, akuisisi terhadap teknologi baru dan implementasi teknologi untuk produk baru. Penggunaan indikator ini terbukti mampu merefleksikan mengenai tingkat komitmen manajemen terhadap peran riset dan pengembangan, tingkat kecepatan dalam melakukan akuisisi atau adopsi teknologi dan tingkat kekinian dalam aplikasi teknologi untuk produk baru, yang mana hal ini akan mampu memberi arah pada strategi teknologi yang benar dengan cara cara yang bersifat inovatif dan perspektif yang lebih baik.

Kontribusi yang lain dari temuan penelitian ini terhadap teori sebelumnya adalah ditemukan adanya pengaruh tidak langsung orientasi teknologi terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi berkelanjutan, dimana didalam penelitian Gatignon and Zuereb (1997); Wind and Mahajan dalam Zhou *et al.* (2005) tidak disebutkan secara eksplisit. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi berkelanjutan mampu menjadi mediator yang cukup baik dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Temuan teoritis yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh langsung orientasi teknologi terhadap inovasi berkelanjutan yang positif dan signifikan
2. Terdapat pengaruh tidak langsung orientasi teknologi terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi berkelanjutan yang positif dan signifikan.

### **5.3 Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan**

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung pada Tabel 4.11 menghasilkan suatu temuan bahwa orientasi pasar berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan *consumer goods*. Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis tiga yang menyatakan orientasi pasar berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan *consumer goods* adalah terbukti atau didukung dengan fakta. Perusahaan yang berorientasi pasar tidak hanya memberikan perhatian terhadap apa yang telah dilakukan oleh pesaingnya, namun juga memperhatikan terhadap apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh para pelanggannya. Memahami dengan benar tentang faktor faktor yang dapat mempengaruhi keputusan konsumen dalam membeli produk, tampilan produk, bentuk pelayanan dan harga produk merupakan suatu cara yang tepat untuk dapat mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumennya yang senantiasa berubah (Cravens, 1996: 22).

Perusahaan yang berorientasi pada pasar senantiasa akan terus mengidentifikasi berbagai kebutuhan dan keinginan pelanggan secara benar serta mengembangkan strategi pemasarannya secara terpadu agar mampu menciptakan “*customer value*” dan “*customer satisfaction*”. Kepuasan pelanggan merupakan tujuan dari organisasi, oleh karena itu pengelola pemasaran harus bertanggung jawab dalam memahami dan mengembangkan informasi tentang pelanggannya dengan selalu memberikan nilai terbaiknya bagi pelanggan dibanding dengan yang sudah diberikan oleh pesaingnya, oleh karena itu kepuasan pelanggan dijadikan tolok ukur atas keberhasilan perusahaan dalam mengendalikan pasar. Keberhasilan dalam mengendalikan pasar akan memberi pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, dibanding dengan para pesaingnya yang kurang berhasil dalam mengendalikan pasar.

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Pelham dan Wilson (1996) yang menyimpulkan bahwa orientasi

pasar pada perusahaan perusahaan kecil berpengaruh signifikan dan konsisten terhadap berbagai indikator kinerja perusahaan kecil. Mereka berargumentasi bahwa dalam lingkungan kompetisi yang tinggi, perusahaan kecil merespon persaingan dengan memberi perhatian yang tinggi pada kegiatan kegiatan dan perilaku yang *market oriented*, sementara pada perusahaan yang lain melakukan respon melalui pengendalian biaya dan penurunan harga jual produk. Hal yang menarik dalam studi ini adalah bahwa perusahaan perusahaan yang merespon tekanan persaingan melalui harga dan strategi biaya rendah memang berhasil meningkatkan *market-share*nya dalam jangka waktu pendek, namun tidak memberikan dampak profitabilitas dan kinerja *market-share* dalam jangka panjang. Penelitian dari Pelham dan Wilson (1996) menggunakan perusahaan berskala kecil sebagai subyek penelitiannya, sedangkan penelitian ini menggunakan perusahaan yang berskala besar, tetapi keduanya memberikan hasil yang sama.

Temuan penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Zhou *et al.* (2005) dan Han *et al.* (1998) yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan yang berorientasi pasar akan menjadikan pasar sebagai target yang hendak dilayani melalui penyediaan produk dan jasa yang memberi “*superior value*” dan kepuasan bagi pelanggan. Kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan akan mampu menjaga dan mempertahankan tingkat loyalitas mereka sekaligus untuk merebut pelanggan baru, sehingga meningkatnya *market-share*, berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Temuan penelitian ini juga searah dengan hasil penelitian Kara *et al.* (2005) yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan berskala kecil, namun mereka menggunakan indikator pengukuran orientasi pasar dan kinerja perusahaan yang berbeda. Kara *et al.* (2005); Jaworski dan Kohli (1993), sama-sama menggunakan indikator intelijen pasar, deseminasi intelijen dan resposif yang merefleksikan unsur orientasi pasar, sedang kinerja perusahaan menggunakan indikator pencapaian *profit, sales* dan *return on investment (ROI)*.

Temuan penelitian ini juga relevan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Stanton (1984: 22) bahwa perusahaan yang berorientasi pasar dikembangkan melalui tiga konsep yaitu:

1. Berorientasi ke pelanggan
2. Berusaha keras untuk memiliki volume penjualan yang dapat menghasilkan laba
3. Mengkoordinasikan semua kegiatan pemasaran yang terpadu

Hal ini menunjukkan bahwa orientasi pasar merupakan refleksi strategi pemasaran yang memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Semakin tinggi kemampuan perusahaan memahami secara benar mengenai keinginan dan kebutuhan pelanggan yang di sertai upaya menyediakan berbagai “*superior value*” bagi pelanggannya, tentu akan menghasilkan “*superior performance*” bagi perusahaan yang lebih baik.

Pernyataan senada juga dikemukakan oleh Hill and Jones (1998: 117) yang menyatakan bahwa orientasi pasar yang jelas arahnya akan mampu menjadi sumber inspirasi untuk melakukan cara cara inovatif, yang menjadi sumber keunggulan bersaing dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi pasar akan menjadi sumber inspirasi dan pijakan bagi divisi riset dan pengembangan di dalam melakukan berbagai aktivitas inovasi agar dapat menyediakan berbagai “*superior value*” bagi pembeli, khususnya dalam menghadapi intensitas persaingan pasar yang sangat ketat dan dinamis sepanjang waktu. Temuan penelitian ini juga masih relevan dengan pernyataan Day dalam Ferdinand (2003: 36) bahwa orientasi pasar akan mencerminkan kompetensi yang superior dalam memahami pelanggan, oleh karena itu memiliki peluang yang baik dalam memberikan kepuasan pada pelanggan, sama halnya dengan kemampuannya dalam mengenali berbagai aktivitas pesaingnya. Perusahaan yang selalu menyeimbangkan orientasi pelanggan dan orientasi pesaing secara tepat akan menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik, jika dibanding dengan perusahaan yang mempunyai orientasi yang berbeda.

Kontribusi temuan penelitian ini adalah bahwa indikator yang digunakan mengukur orientasi pasar mampu merefleksikan unsur strategi pemasaran yang mengarah pada keseimbangan yang terpadu antara orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi. Hal ini menunjukkan tingkat perhatian yang diberikan oleh perusahaan terhadap pelanggannya, tingkat responsif terhadap apa yang dilakukan oleh

pesaingnya serta kemampuannya dalam melakukan koordinasi antar fungsi dalam rangka mencapai “*superior performance*” perusahaan yang lebih baik. Pengukuran kinerja perusahaan dicerminkan melalui indikator kinerja pemasaran dan kinerja produk, dimana kinerja pemasaran merupakan hasil implementasi berbagai strategi pemasaran yang telah dirumuskan oleh manajemen, sedangkan kinerja produk merupakan implementasi atas keinginan dan kebutuhan pelanggan yang diwujudkan melalui penyediaan produk dan jasa yang memiliki “*superior value*” dan “*superior satisfaction*” terbaiknya bagi pembeli. Oleh karena itu semakin jelas arah orientasi pasar yang dikembangkan oleh perusahaan, tentu akan membuat kinerja perusahaan menjadi semakin lebih baik yang tercermin melalui kinerja pemasaran maupun kinerja produknya.

Indikator pengukuran kinerja perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini, mampu merefleksikan unsur kinerja sebuah organisasi, karena keberhasilan perusahaan dalam menyediakan produk yang berkualitas tinggi (*superior product*) serta berhasil dalam pasar (*superior market*) merupakan ukuran keberhasilan perusahaan yang menerapkan strategi yang berorientasi pasar (*market orientation*) dan berorientasi pada teknologi (*technology orientation*). Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Zhou *et al.* (2005) yang menggunakan indikator yang sama untuk pengukuran kinerja perusahaan. Sementara itu penelitian Im and Workman (2004) Ferdinand (2003: 44) menggunakan indikator yang lebih bervariasi dalam mengukur kinerja perusahaan yang meliputi:

1. Kinerja sumber daya manusia
2. Kinerja pemasaran
3. Kinerja produk
4. Kinerja keuangan

Penggunaan indikator pengukuran kinerja perusahaan yang berbeda ini lebih banyak dipengaruhi oleh pertimbangan para peneliti dalam menentukan tingkat relevansi dengan obyek penelitiannya. Dengan demikian, temuan teoritis yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh langsung orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan yang positif dan signifikan

2. Terdapat pengaruh tidak langsung orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi berkelanjutan yang positif dan signifikan

#### **5.4 Pengaruh Orientasi Teknologi terhadap Kinerja Perusahaan**

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung pada Tabel 4.11 menghasilkan suatu temuan bahwa orientasi teknologi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan *consumer goods*. Namun demikian, hasil pengujian koefisien jalur pengaruh tidak langsung orientasi teknologi terhadap kinerja perusahaan *consumer goods* melalui inovasi berkelanjutan adalah signifikan. Hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan orientasi teknologi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan *consumer goods* adalah tidak terbukti atau tidak di dukung secara empiris. Temuan lain dalam penelitian ini adalah bahwa inovasi berkelanjutan mempunyai peran mediasi atau pengaruh orientasi teknologi terhadap kinerja perusahaan terbukti memiliki peran tidak langsung (mediasi). Orientasi teknologi dengan arah yang benar akan menjadi sumber inspirasi untuk melakukan inovasi secara berkelanjutan dalam rangka menyediakan berbagai “*superior value*” bagi pembeli dan “*superior performance*” bagi perusahaan.

Temuan dalam penelitian ini tidak searah dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Zhou *et al.* (2005) yang menunjukkan bahwa orientasi teknologi memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Dengan demikian penelitian ini dapat memberi petunjuk bahwa pengaruh orientasi teknologi terhadap kinerja perusahaan harus melalui mediasi inovasi berkelanjutan atau dengan kata lain tanpa inovasi berkelanjutan pengaruh signifikan antara orientasi teknologi dan kinerja perusahaan tidak akan terjadi. Pengaruh yang tidak signifikan antara orientasi teknologi dengan kinerja perusahaan, tentu perlu penjelasan lebih lanjut, karena hasil temuan dalam penelitian ini berbeda dengan hasil yang diharapkan. Meskipun orientasi teknologi sangat dibutuhkan perannya dalam proses pencapaian kinerja perusahaan (Zhou *et al.*, 2005), ternyata peranannya dimediasi melalui inovasi berkelanjutan yang searah dengan orientasi teknologi yang dikembangkan perusahaan, sehingga memberi dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Untuk membuktikan pernyataan tersebut, dalam penelitian ini juga diuji pengaruh langsung orientasi teknologi terhadap inovasi berkelanjutan, dan ternyata ditemukan bukti empiris adanya pengaruh positif dan signifikan untuk hal tersebut.

Sebagian besar perusahaan *consumer goods* masih memandang bahwa orientasi teknologi lebih banyak menyerap dana yang manfaatnya tidak dapat di rasakan secara langsung pada saat sekarang, karena itu perusahaan *consumer goods* lebih menyukai pada aktivitas aktivitas yang manfaatnya langsung dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan yang bersifat sesaat, walaupun hal tersebut tidak memiliki kompetensi inti dalam membangun keunggulan bersaing (Lengnick-Hall, 1992). Aktivitas-aktivitas yang dimaksud adalah implementasi berbagai strategi teknologi yang mengacu pada pola pola yang konvensional dengan cara menggunakan teknologi yang sedang berkembang di tengah masyarakat, namun diyakini bahwa cara ini akan memberikan kontribusi positif terhadap strategi inovasi berkelanjutan dan kinerja perusahaan, yang diwujudkan dalam aktivitas aktivitas dan implementasi berbagai strategi teknologi sebagai berikut :

1. Perusahaan *consumer goods* lebih menyukai untuk melakukan sistem kontrak kerja yaitu menyewa peneliti atau lembaga independen untuk mengembangkan sesuatu yang diperlukan oleh organisasi. Hal ini memang lebih menjajikan bagi perusahaan saat sekarang, namun tidak memberikan jaminan atas keunikan hasil riset dan pengembangannya, sehingga tidak mampu menjamin terciptanya kompetensi inti dalam membangun keunggulan bersaing
2. Perusahaan *consumer goods* cenderung untuk memperbaiki teknologi yang sudah ada untuk melaksanakan aktivitas nilai dari pada harus melakukan cara investasi dalam sebuah teknologi terbaru. Hal ini memang mampu menurunkan kebutuhan dana, namun tidak mampu memberi jaminan atas produk atau jasa yang penuh inovatif, padahal disisi lain konsumen terus mengharapkan lahirnya produk atau jasa yang memberikan “*superior value*” terbaiknya.
3. Perusahaan *consumer goods* lebih memilih untuk menjadi pengikut teknologi daripada menjadi pelopor teknologi. Hal ini memang mampu menekan dana dan tingkat risiko atas kegagalan teknologi baru, namun

perusahaan tidak memiliki kesempatan lebih awal untuk memberi berbagai “*superior value*” bagi pelanggannya serta membangun keunggulan kompetitif bagi perusahaan padahal disisi lain kepeloporan teknologi diperlukan untuk:

- a) Membangun nilai keunggulan dalam rangka menghadapi pesaing
- b) Memanfaatkan peluang yang terbuka dalam rangka meraih profit yang lebih baik
- c) Peluang meraih *market-share* yang lebih luas

Menjadi pelopor teknologi memang tidak lepas dari risiko kegagalan serta ditiru oleh pesaingnya, oleh karena itu sering dihindarkan oleh sebagian besar perusahaan, kecuali jika pilihan teknologinya mampu menciptakan sesuatu yang unik dan sulit ditiru oleh pesaingnya.

4. Perusahaan *consumer goods* lebih memilih menahan diri untuk berinvestasi teknologi secara ekspansif, khususnya dalam menghadapi perkembangan teknologi yang begitu cepat, padahal disisi lain masyarakat mengharapkan hadirnya produk atau jasa yang dihasilkan melalui proses produksi yang terkini, sehingga produk yang dihasilkan berkualitas tinggi tentu dengan harga yang semakin murah.

Selanjutnya mengenai budaya riset yang dikembangkan dan dibangun oleh perusahaan *consumer goods* cenderung masih berorientasi pada riset pasar, dengan mengarah pada kepentingan pemasaran daripada kepentingan pengembangan teknologi. Oleh karena itu orientasi teknologi lebih diarahkan pada upaya upaya mendukung inovasi yang dapat melahirkan sesuatu yang bersifat baru bagi pelanggan, sehingga upaya menjaga dan memelihara pelanggan dapat terus di pertahankan bahkan diharapkan mampu menambah pelanggan baru, dengan demikian jumlah pelanggan dan “*repeat buyer*” akan menjadi lebih banyak demikian pula *market-share* perusahaan menjadi lebih baik.

Orientasi teknologi mampu menciptakan iklim inovasi yang mendorong perusahaan untuk melakukan aktivitas aktivitas atau cara cara yang bersifat inovatif dan mencari ide ide terbaru dan terbaik dalam melakukan sesuatu bagi perusahaan (Cohen and Levinthal dalam Wuyts *et*

*al.*, 2004 dan Thompson dalam Hurley and Hult, 1998). Peranan orientasi teknologi dan inovasi berkelanjutan sangat penting dalam rangka membangun kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Meskipun secara langsung orientasi teknologi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa hubungan kausalitas antara orientasi teknologi dan kinerja perusahaan bersifat sangat kompleks, sehingga masih terdapat celah untuk diteliti lebih jauh dan mendalam dengan menambah indikator indikator yang lebih bervariasi.

Dewasa ini telah dilakukan identifikasi potensi komersial atas pengembangan teknologi secara dramatis dan cepat, waktu antara gagasan, jarak antara penemuan dan dilakukan proses komersialisasi menjadi lebih pendek, khususnya teknologi yang terkait dengan bidang farmasi, transistor, mikrokomputer, plastik otomotif, telekomunikasi, elektronik serta teknologi informasi (Boyd *et al.*, 2000: 70). Selain menciptakan produk produk baru, pengembangan teknologi akan mempengaruhi semua kegiatan pemasaran yang meliputi: jaringan distribusi, memilih media komunikasi, pengemasan produk dan riset pemasaran.

Perkembangan yang sangat pesat dibidang teknologi manufaktur, tidak otomatis mempengaruhi para pelaku bisnis, khususnya perusahaan *consumer goods*. Pertimbangan yang sering dikemukakan oleh pelaku bisnis perusahaan *consumer goods* anatar lain:

1. Perusahaan *consumer goods* lebih menekankan pada sisi pelayanan dan kepuasan konsumen melalui upaya upaya inovasi berkelanjutan
2. Perusahaan *consumer goods* memilih untuk membelanjakan dananya pada aktivitas promosi dan iklan yang dampak serta manfaatnya dapat di rasakan secara langsung saat sekarang
3. Perusahaan *consumer goods* lebih memilih untuk meniru apa yang telah di lakukan oleh perusahaan pelopor dibidang teknologi. Dengan cara meniru apa yang sudah ada karena lebih efektif dan efisien walaupun hal tersebut tidak memiliki nilai keunggulan kompetitif
4. Perusahaan *consumer goods* lebih bertindak sebagai operator hasil perluasan perusahaan perusahaan besar yang berkantor pusat di luar kota Surabaya, oleh karena itu strategi teknologi dan kebijakan investasi lebih ditentukan oleh kantor pusat.

Temuan penelitian ini, memperkuat hasil penelitian yang dikembangkan oleh Im and Workman (2004) yang menyatakan bahwa kompleksitas teknologi berperan sebagai unsur yang turut menentukan kinerja perusahaan, sedangkan pengaruh langsung yang terjadi tidak dijelaskan secara eksplisit. Hal ini memberi isyarat nyata bahwa orientasi teknologi dan inovasi berkelanjutan menyumbangkan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, oleh karena itu manajemen sangat berkepentingan untuk mempertimbangan arah orientasi teknologi dan inovasi berkelanjutan secara benar agar kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Orientasi teknologi harus mampu memberi kontribusi bagi upaya manajemen didalam melakukan inovasi agar dihasilkan “*superior value*” bagi kepentingan konsumennya.

Temuan penelitian ini tidak searah dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Lamb *et al.*(2001:94); Hitt *et al.* (2001: 64); Grant (1999: 263) bahwa kemampuan didalam mengelola aktivitas riset dan pengembangan, pengetahuan terbaru dapat ditransformasikan dalam wujud produk atau jasa yang penuh inovatif. Temuan yang tidak relevan ini lebih banyak dipengaruhi oleh kepentingan para manajemen perusahaan *consumer goods* pada pilihan orientasi teknologi dengan arah yang tidak benar, perusahaan lebih memilih aktivitas aktivitas yang bersifat sesaat, walaupun mereka sadar dalam jangka panjang perusahaan tidak memiliki keunggulan kompetitif yang bersifat unik. Kontribusi penelitian ini terhadap teori sebelumnya adalah bahwa secara langsung terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara orientasi teknologi dengan kinerja perusahaan. Namun melalui mediasi inovasi berkelanjutan, orientasi teknologi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian, temuan teoritis yang dihasilkan dari penelitian ini adalah :

1. Terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara orientasi teknologi dengan kinerja perusahaan
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara orientasi teknologi dengan kinerja perusahaan melalui inovasi berkelanjutan atau dengan kata lain inovasi berkelanjutan menjadi mediasi atas pengaruh yang signifikan antara orientasi teknologi dengan kinerja perusahaan.

## 5.5 Pengaruh Inovasi Berkelanjutan terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung pada Tabel 5.11 menghasilkan suatu temuan bahwa inovasi berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan *consumer goods*. Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang menyatakan inovasi berkelanjutan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan *consumer goods* adalah terbukti atau didukung secara empiris. Temuan lain dalam penelitian ini adalah bahwa inovasi berkelanjutan memiliki peran mediasi atau pengaruh orientasi pasar dan orientasi teknologi terhadap kinerja perusahaan secara tidak langsung berdampak positif. Inovasi yang dikembangkan berdasarkan orientasi pasar dan orientasi teknologi yang benar akan menghasilkan suatu produk atau jasa yang bersifat unik serta sulit di tiru oleh pesaingnya, sehingga melalui kompetensi inti yang dimiliki perusahaan akan mampu mengembangkan dan membangun keunggulan bersaing.

Keeratan hubungan antara inovasi, keunggulan bersaing dan tingkat laba perusahaan, akan mendorong pihak manajemen terus mempelajari bagaimana inovasi dan mengelola proses inovasi dengan cara yang efektif. Dengan melakukan inovasi perusahaan akan menghasilkan produk yang bersifat terkini dan unik atau dengan kata lain perusahaan dapat membedakan produk yang dihasilkan dengan produk milik pesaing, oleh karena itu inovasi yang dilakukan secara terus menerus dapat menjadi modal penting dalam membangun keunggulan bersaing, dengan menyediakan “*superior value*” bagi pelanggan, dan selanjutnya akan menghasilkan “*superior performance*” bagi perusahaan. Porter dalam Hoffman (2000) menyatakan bahwa inovasi dapat dibangun melalui:

1. Perusahaan harus mampu membuat produk/jasa yang sama dengan proses yang lebih efisien
2. Perusahaan harus mampu membuat produk berkualitas dan sangat diminati oleh konsumen
3. Perusahaan harus mampu memiliki sumber daya yang lebih baik dan membuka pasar baru untuk produknya
4. Perusahaan harus mampu membuka sumber bahan baku baru yang memberi nilai tambah bagi produknya

5. Perusahaan harus mampu meningkatkan efektivitas serta produktivitas sumber daya yang dimiliki.

Hal ini menunjukkan bahwa inovasi menjadi instrumen yang sangat penting bagi perusahaan dalam mewujudkan rasa puas bagi pelanggannya serta sarana untuk membangun kinerja perusahaan yang lebih baik dibanding dengan pesaingnya.

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Zhou *et al.* (2005) dan Han *et al.* (1998) yang menyimpulkan bahwa inovasi berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Inovasi yang didasarkan pada orientasi pasar dan orientasi teknologi akan menghasilkan cara-cara yang lebih kreatif, bertindak penuh inovatif dan beraktivitas secara efektif dan efisien, khususnya dalam aktivitas proses yang menghasilkan nilai-nilai yang dapat menambah rasa kepuasan bagi pelanggan. Semakin tinggi rasa puas pelanggan, tentunya akan berdampak pada peningkatan penjualan dan *market-share*nya, selanjutnya membuat kinerja perusahaan menjadi semakin meningkat.

Temuan penelitian ini juga memperkuat hasil penelitian Marinova (2004) yang menyatakan bahwa hasil inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, dimana indikator pengukuran kinerja perusahaan tercermin melalui indikator indek harga saham dan *market-share*. Penelitiannya tidak menjelaskan secara eksplisit indikator pengukuran hasil inovasi, tetapi secara eksplisit menjelaskan indikator pengukuran kinerja yang agak berbeda dengan penelitian ini walaupun masih terdapat beberapa kesamaan.

Temuan penelitian ini juga relevan dengan pernyataan yang dikemukakan Armstrong and Ford (2002: 1); Prather and Gundry dalam Ceramy (2001: 1) bahwa inovasi merupakan suatu proses yang dimulai dari tahapan pasar yang bertumpu pada evaluasi kebutuhan dan keinginan pelanggan menuju pada penciptaan ide-ide terkini, pengembangan proses produksi dan pengenalan produk baru. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi membutuhkan dukungan struktur serta budaya kreatif yang mengarah pada suatu perubahan yang lebih baik, oleh karena itu inovasi yang dilakukan secara terus-menerus akan menciptakan nilai pelanggan dan tingkat

kepuasan yang lebih baik dimasa sakarang dan dimasa mendatang, sehingga kinerja perusahaan menjadi lebih baik.

Kontribusi temuan penelitian ini adalah bahwa indikator pengukuran inovasi berkelanjutan telah mampu merefleksikan unsur inovasi yang berbasis pasar dan berbasis teknologi. Hal ini mendukung penelitian Zhou *et al.* (2005); Benner and Thusman (2003); Han *et al.*(1998) yang menyatakan secara eksplisit bahwa indikator pengukuran dari inovasi berkelanjutan yang meliputi indikator inovasi berbasis pasar dan inovasi berbasis teknologi. Pengukuran indikator ini telah mampu merefleksikan bagaimana inovasi dikembangkan tanpa harus meninggalkan arah orientasi pasar dan orientasi teknologi yang sedang dikembangkan oleh perusahaan. Hal ini memberi suatu isyarat bahwa inovasi harus di lakukan secara terus menerus, tanpa harus mengesampingkan peran dari orientasi pasar dan orientasi teknologinya, dengan demikian upaya untuk membawa kearah perubahan tetap sejalan dengan target pasar serta infrastruktur yang mendukungnya.

Kontribusi temuan penelitian ini, sedikit berbeda dalam penggunaan istilah indikator pengukuran inovasi berkelanjutan. Benner and Thusmand (2003) menggunakan indikator: 1) kemajuan teknologi untuk pengertian yang sama dengan inovasi berbasis teknologi; 2) keberadaan segmen pasar untuk pengertian yang sama dengan inovasi berbasis pasar. Perbedaan ini semata mata adanya kepentingan peneliti dalam memberi peranan pada masing masing indikator namun memiliki makna yang sama. Demikian pula indikator pengukuran inovasi berkelanjutan yang dikembangkan oleh Han *et al.* (1998) yang meliputi indikator: 1) inovasi teknologi untuk pengertian yang sama dengan inovasi berbasis teknologi dan (2) inovasi administrasi untuk pengertian yang sama dengan inovasi berbasis pasar. Perbedaan indikator ini terkait dengan subyek penelitian yang di kembangkan oleh peneliti, dimana penelitian Han *et al.* (1998) dilakukan pada industri perbankan, sedangkan penelitian ini dilakukan pada industri manufaktur, namun keduanya menyiratkan makna yang sama. Dengan demikian penelitian ini mendukung penggunaan indikator inovasi berbasis pasar dan inovasi berbasis teknologi didalam pengukuran inovasi berkelanjutan, sehingga inovasinya selalu selaras dengan teknologi yang dimilikinya dan sesuai dengan kebutuhan pasarnya.

Kontribusi temuan lain dalam penelitian ini adalah bahwa indikator pengukuran kinerja perusahaan telah menggambarkan secara langsung aktivitas manajemen perusahaan, khususnya aktivitas manajemen pemasaran dan manajemen operasi. Hal ini mendukung hasil penelitian Zhou *et al.* (2005) yang menyatakan secara eksplisit atas penggunaan indikator pengukuran kinerja perusahaan yang meliputi kinerja produk dan kinerja pemasaran, sedang peneliti lainnya seperti Kara *et al.* (2005); Ferdinand (2003: 44); Im and Workman (2004) menggunakan indikator tambahan lain yaitu kinerja keuangan dan kinerja sumber daya manusia, dimana perbedaan ini dipengaruhi oleh pertimbangan peneliti mengenai relevansi obyek yang ditelitinya. Dengan demikian, temuan teoritis yang dihasilkan di dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh langsung inovasi berkelanjutan terhadap kinerja perusahaan yang positif dan signifikan
2. Keberadaan inovasi berkelanjutan mampu menjadi mediasi yang signifikan antara orientasi pasar dan orientasi teknologi dengan kinerja perusahaan atau dengan kata lain adanya inovasi berkelanjutan membuat pengaruh signifikan antara orientasi pasar dan orientasi teknologi terhadap kinerja perusahaan menjadi semakin baik yang terdiri dari kinerja pemasaran maupun kinerja produk.

## **5.6 Temuan Teoritis**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian mengenai hubungan kausalitas antara orientasi pasar, orientasi teknologi terhadap inovasi berkelanjutan dan kinerja perusahaan *consumer goods* di Surabaya, maka temuan teoritis yang di hasilkan dari penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh secara langsung, positif dan signifikan orientasi pasar terhadap inovasi berkelanjutan perusahaan *consumer goods* di Surabaya. Hal ini member suatu petunjuk bahwa orientasi pasar dapat menjadi acuan dalam pengembangan inovasi berkelanjutan, semakin berorientasi pada pasar, maka pengembangan inovasi berkelanjutan juga semakin mengarah pada pasar.
2. Terdapat pengaruh secara langsung, positif dan signifikan orientasi teknologi terhadap inovasi berkelanjutan perusahaan *consumer goods* di Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi teknologi mampu

menjadi landasan dalam pengembangan inovasi berkelanjutan, semakin berorientasi pada teknologi tentu inovasi berkelanjutan semakin mengarah pada penggunaan teknologi perusahaan.

3. Terdapat pengaruh secara langsung, positif dan signifikan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan *consumer goods* di Surabaya. Demikian pula, melalui mediasi inovasi berkelanjutan terdapat pengaruh secara tidak langsung orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan *consumer goods* adalah signifikan atau dengan kata lain inovasi berkelanjutan mampu menjadi mediasi yang cukup penting dalam memperkuat adanya pengaruh positif dan signifikan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi pasar menjadi variabel penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan *consumer goods*. Oleh karena itu semakin kuat orientasi pasar yang dibangun oleh perusahaan, tentu akan meningkatkan kinerja perusahaan.
4. Terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara orientasi teknologi dengan kinerja perusahaan *consumer goods* di Surabaya. Namun demikian, melalui inovasi berkelanjutan, pengaruh orientasi teknologi terhadap kinerja perusahaan *consumer goods* adalah signifikan atau dengan kata lain tanpa melalui inovasi berkelanjutan, pengaruh positif dan signifikan antara orientasi teknologi dengan kinerja perusahaan tidak akan terjadi. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan kausal antara orientasi teknologi dengan kinerja perusahaan bersifat kompleks, oleh karena itu masih ada celah untuk dilakukan penelitian lebih lanjut.
6. Terdapat pengaruh secara langsung, positif dan signifikan antara inovasi berkelanjutan dengan kinerja perusahaan *consumer goods* di Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan inovasi berkelanjutan menjadi unsur yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan *consumer goods*. Disamping itu inovasi berkelanjutan juga berperan sebagai mediasi yang sangat baik antara orientasi pasar dan orientasi teknologi terhadap kinerja perusahaan. Semakin inovasi berkelanjutan mendasarkan pada orientasi pasar dan orientasi teknologi, maka kinerja perusahaan juga semakin meningkat yang ditandai dengan adanya produk yang selaras dengan harapan konsumennya.

## 5.7 Keterbatasan Penelitian

Hasil dari penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, namun diharapkan dapat digunakan sebagai rujukan bagi peneliti dan memiliki sumbangsih bagi pengembangan penelitian yang akan datang. Beberapa keterbatasan hasil penelitian ini, antara lain:

1. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan *consumer goods* di kota Surabaya, khususnya perusahaan perusahaan Non-UKM yang berada dalam naungan Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman (GAMMI) Cabang Jawa Timur di Surabaya, perusahaan makanan dan minuman yang berada di Kawasan *Surabaya Industrial Estate Rungkut (SIER)* Surabaya, serta perusahaan makanan dan minuman yang memperoleh fasilitas dari Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) Jawa Timur yang berlokasi di Surabaya sampai pada akhir tahun 2005, oleh karena itu hasil penelitian ini masih belum cukup untuk digunakan sebagai dasar generalisasi pada perusahaan manufaktur.
2. Hasil penelitian ini tanpa mempertimbangkan unsur usia perusahaan, ukuran besar kecilnya perusahaan, yang mana keduanya mungkin dapat mempengaruhi kemampuan interaksi perusahaan dalam menjalankan orientasi pasar, orientasi teknologi dalam mengembangkan inovasi berkelanjutan yang akan memberikan kontribusi yang lebih baik terhadap kinerja perusahaan.
3. Penelitian ini dikembangkan berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang di lakukan di luar negeri, khususnya di China, Amerika, Belanda, India dan Hongkong yang tentunya mempunyai perbedaan mengenai kebijakan publik, lingkungan makro dan mikro, iklim bisnis serta budaya perusahaan yang tidak mudah di kontrol dalam model.
4. Konsep lain yang mencakup pembelajaran organisasi, faktor lingkungan, peranan manajerial dan sumber daya manusia, orientasi *entrepreneurship*, gaya hidup masarakat, perilaku konsumen, sistem informasi dan konsep lainnya yang mungkin turut beriteraksi dalam proses pengembangan inovasi berkelanjutan dan kinerja perusahaan belum dipertimbangkan di dalam penelitian.
5. Peran responden sebagai sumberdata, khususnya mengenai keseriusan dalam mengisi kuesioner, suasana dan kondisi responden saat mengisi

kuesioner dan pemahaman responden terhadap butir-butir pertanyaan, yang kesemuanya ini merupakan situasi yang tidak dapat dikendalikan di dalam penelitian ini.

## **BAB. 6**

### **PENUTUP**

#### **6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan tentang pengaruh orientasi pasar dan orientasi teknologi terhadap inovasi berkelanjutan dan kinerja perusahaan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Orientasi pasar berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap inovasi berkelanjutan perusahaan *consumer goods* di Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi berkelanjutan perusahaan *consumer goods* di Surabaya adalah diterima atau didukung dengan fakta. Disamping itu terdapat pengaruh yang signifikan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan melalui inovasi berkelanjutan atau dengan kata lain inovasi berkelanjutan memberi pengaruh signifikan yang lebih besar antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan. Semakin kuat orientasi pasar perusahaan *consumer goods* maka semakin tinggi inovasi berkelanjutan yang dibangun dan dikembangkan oleh perusahaan.
2. Orientasi teknologi berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap inovasi berkelanjutan perusahaan *consumer goods* di Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan orientasi teknologi berpengaruh signifikan terhadap inovasi berkelanjutan perusahaan *consumer goods* di Surabaya adalah diterima atau didukung dengan fakta. Disamping itu terdapat pengaruh yang signifikan antara orientasi teknologi dengan kinerja perusahaan yang dimediasi melalui inovasi berkelanjutan atau dengan kata lain inovasi berkelanjutan memberi pengaruh signifikan yang lebih besar antara orientasi teknologi dengan kinerja perusahaan. Semakin tinggi orientasi teknologi perusahaan *consumer goods*, maka semakin tinggi pula inovasi berkelanjutan yang dikembangkan oleh perusahaan.
3. Orientasi pasar berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan *consumer goods* di Surabaya. Hal ini menunjukkan

bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan *consumer goods* di Surabaya adalah diterima atau di dukung secara empiris. Demikian pula pengaruh yang signifikan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan melalui inovasi berkelanjutan atau dengan kata lain inovasi berkelanjutan berperan memberi pengaruh signifikan yang lebih besar antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan. Oleh karena itu semakin tinggi orientasi pasarnya, tentunya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

4. Orientasi teknologi tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja perusahaan *consumer goods* di Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan orientasi teknologi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan *consumer goods* di Surabaya adalah ditolak atau tidak didukung secara empiris. Namun demikian melalui inovasi berkelanjutan pengaruh tidak langsung orientasi teknologi terhadap kinerja perusahaan adalah signifikan atau dengan kata lain tanpa melalui inovasi berkelanjutan pengaruh positif dan signifikan orientasi teknologi dengan kinerja perusahaan tidak akan terjadi. Secara teoritis hal ini menyiratkan bahwa hubungan kausal antara orientasi teknologi dengan kinerja perusahaan bersifat kompleks. Oleh karena itu masih terbuka peluang untuk dilakukan penelitian lebih lanjut dengan obyek yang lebih bervariasi.
5. Inovasi berkelanjutan berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan *consumer goods* di Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kelima yang menyatakan inovasi berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan *consumer goods* di Surabaya adalah diterima atau didukung secara empiris. Inovasi berkelanjutan juga mampu menjadi mediasi yang cukup penting antara orientasi pasar dan orientasi teknologi dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Semakin tinggi tingkat inovasi berkelanjutan dikembangkan oleh perusahaan, tentu akan membuat kinerja perusahaan semakin meningkat.
6. Orientasi pasar dan orientasi teknologi terbukti mampu menjadi variabel yang memiliki kontribusi besar dalam mempengaruhi

pengembangan inovasi berkelanjutan, demikian pula inovasi berkelanjutan mampu menjadi mediasi yang perlu di pertimbangkan manajemen dalam rangka membangun kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Perusahaan manufaktur tidak perlu khawatir dalam menentukan arah strategi pemasaran dan teknologinya melalui orientasi pasar, orientasi teknologi dan inovasi berkelanjutan secara konsisten dan terpadu, karena telah terbukti memiliki kontribusi yang nyata dan sangat besar dalam membangun kinerja perusahaan menjadi semakin baik.

7. Orientasi pasar, orientasi teknologi dan inovasi berkelanjutan terbukti mampu memberi pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan *consumer goods* di Surabaya. Oleh karena itu perusahaan *consumer goods* khususnya perusahaan makanan dan minuman perlu mempertimbangkan arah strategi pemasarannya secara benar agar dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Meningkatnya kinerja perusahaan tentu akan terbuka peluang yang lebih luas terhadap ekspansi perusahaan dimasa mendatang, meningkatnya kesejahteraan tenaga kerja, meningkatnya daya beli masyarakat, meningkatnya penerimaan negara melalui setoran pajak langsung maupun pajak tidak langsung dan akhirnya membuat pendapatan domestik bruto (GDP) di pemerintahan kota Surabaya akan meningkat.
8. Orientasi pasar, orientasi teknologi serta inovasi berkelanjutan terbukti mampu menjadi faktor penting bagi penciptaan kinerja perusahaan *consumer goods* di Surabaya. Hal tersebut mengisyaratkan adanya interaksi berbagai aktivitas dan kebijakan yang saling terkait dan mendukung, oleh karena itu pemerintah perlu membuat kebijakan yang mampu memberi dorongan semakin berkembangnya perusahaan *consumer goods* khususnya dan perusahaan manufaktur pada umumnya melalui kemudahan birokrasi kepastian, birokrasi dan sistem perpajakan, regulasi ketenaga-kerjaan dan berbagai arah kebijakan mengenai sumber energi dan alternatifnya. Dengan demikian perusahaan *consumer goods* di Surabaya khususnya dan perusahaan manufaktur pada umumnya akan turut memberi kontribusi positif terhadap pendapatan nasional bruto (GNP) pemerintah Indonesia. Selanjutnya lalu lintas transaksi perbankan yang semakin berkembang,

berdampak multiplier terhadap peredaran uang di tengah masyarakat Indonesia yang tentunya semua ini akan mampu memutar roda perekonomian di Indonesia menjadi semakin membaik, dimana beberapa tahun terakhir ini sempat terganggu oleh dampak kebijakan sumber energi, seperti adanya kenaikan bahan bakar minyak, kenaikan tarif dasar listrik dan demo tenaga kerja di berbagai kota besar di Indonesia.

## **6.2 Rekomendasi**

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka dapat dikemukakan beberapa saran yang akan menjadi implikasi bagi peneliti berikutnya, antara lain:

1. Temuan di dalam penelitian ini adalah bahwa orientasi teknologi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan, namun melalui inovasi berkelanjutan ada pengaruh antara orientasi teknologi dengan kinerja perusahaan yang signifikan. Hasil ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zhou *et al.* (2005) yang menyatakan bahwa orientasi teknologi dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan. Ketika temuan tidak signifikan dari penelitian ini dihadapkan dengan temuan yang signifikan dari hasil penelitian sebelumnya, tentunya akan menuntun keingintahuan kita, bahwa pengaruh antara orientasi teknologi dengan kinerja perusahaan bersifat sangat kompleks, oleh karena itu masih terbuka untuk diteliti lebih lanjut dengan memasuki obyek penelitian yang lebih bervariasi.
2. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan ada pengaruh yang tidak signifikan antara orientasi teknologi dengan kinerja perusahaan, oleh karena itu masih terdapat hipotesis alternatif yang dapat dikembangkan lebih lanjut yaitu perusahaan yang bersedia menerima risiko kegagalan yang rendah, lebih tertarik untuk mengembangkan inovasinya daripada harus mengembangkan teknologinya, dibandingkan dengan perusahaan yang bersedia menerima risiko kegagalan tinggi, dengan lebih tertarik untuk mengembangkan teknologinya serta inovasinya secara bersamaan.

3. Orientasi teknologi merupakan suatu konsep yang multidimensional (Gatignon and Zuereb, 1997; Wind and Mahajan dalam Zhou *et al.*, 2005) juga merupakan variabel yang memiliki peranan dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Zhou *et al.*, 2005). Mengingat peranan penting orientasi teknologi terhadap kinerja perusahaan, maka disarankan kepada peneliti berikutnya agar tidak segan untuk mempertimbangkan dan mengembangkan indikator pengukuran orientasi teknologi yang lebih bervariasi, dengan cara menambah item-item baru atau meningkatkan kedalaman dimensi orientasi teknologi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Amit, R., and Schoemaker, P.J.H., 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**. 14, pp. 33-46.
- Amstrong, Jim and Robin Ford, 2002. **Public Sector Innovation and Public Interest Issues**, [http://www.innovation.cc/discussion/paper/Pub Sector Innovation and Public Interest, htm.](http://www.innovation.cc/discussion/paper/Pub%20Sector%20Innovation%20and%20Public%20Interest.htm), March 13, 2004, p. 1. (Download 24 Oktober 2005).
- Arikunto, Suharsimi, 1998. **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**. Cetakan kesebelas. Jogjakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Azwar, Saifuddin, 2004. **Reliabilitas dan Validitas**, Edisi Ketiga. Cetakan Kelima. Jogjakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Benner, Mary J., and Michael L., Tushman, 2003. Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. **Academy of Management Review**. 28 (2): pp. 238-256.
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R., and Pahy, J., 1999. Sustainable Competitive Advantage in Services Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. **Journal of Marketing**. 57 (October): pp. 83-100.
- Boyd, Harfer W., Orville C.Walker, and Jean Claude Larreche, 2000. **Manajemen Pemasaran: Suatu Pendekatan Strategis dengan Orientasi Global**. Edisi Kedua Jilid Satu. (Alih Bahasa oleh Imam Nurmawan). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Christensen, and Joseph L., Bower, 1996. Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of leading Firm. **Strategic management Journal**. 17 (3): pp.197-281.
- Craven, David W., 1996. **Pemasaran Strategis**. Edisi Keempat. Jilid Satu (Alih bahasa Lina Salim). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Cohen, and Daniel A., Levinthal, 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**. 35(1):pp.128-52.

- David, Fred R., 2004. **Manajemen Strategis: Konsep-konsep**, Edisi Kesembilan (Alih bahasa Kresno Saron). Jakarta: Penerbit PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Day, George S., 1994. The Capabilities of Market Driven Organization. **Journal of Marketing**. 58 (January): pp. 37-52
- Despande, R., Farley, J.U., and Frederick E. Webster. J., 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firm. **Journal of Marketing**. 57 (January): pp. 23-27.
- East Java Board of Investment, 2005. **The List of Domestic and Foreign Investment Companies in East Java**. Surabaya: BKPM Jatim.
- Ferdinand, Augusty, 2003. **Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual**. Semarang: BP-UNDIP.
- , 2005. **Structural Equation Modeling, Penelitian Manajemen, Seri Pustaka Kunci**. Semarang: BP-UNDIP.
- Gabungan Pengusaha makanan dan Minuman, 2005. **Daftar Anggota yang Terdaftar dalam GAPMMI**. Jakarta: GAPMMI Cabang Jawa Timur.
- Gana, Frans, 2003. Mencermati *Sence of Marketing* Dalam Organisasi: Suatu Pendekatan Intelegensia Organisasi. **Usahawan**. No.06 TH/XXXII Juni 2003. Jakarta: LM-FE UI, hal.11-22.
- 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): pp. 110-132.
- Gatignon, Hubert and Jean-Murc Xuereb, 1997. Strategic Orientation of The Firm and New Product Performance. **Journal of Marketing Research** 34 (February): pp. 53-58.
- Gatignon, Hubert and Thomas S. Robertson, 1989. Technology Diffusion: An Emperical Test of Competitive Effeects. **Journal of Marketing**. Vol. 53 (Januari): pp. 35-49.

- Ghozali, Imam, 2005. **Analisis Mutivariate dengan Proses SPSS**. Semarang: BP- UNDIP.
- Gumantri, Tatang A., dan Novi Puspitasari, 2005. Siklus Kehidupan Produk dan Kinerja Keuangan Perusahaan Publik di Bursa Efek Jakarta. **Usahawan**. No. 7/TH.XXXIV Juli 2005. Jakarta: Hal. 31-38.
- Grant, Robert M., 1999. **Analisis Strategi Kontemporer: Konsep, Teknik, Aplikasi**. Edisi Kedua (Alih Bahasa Thomas Secokusumo). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Han, Jin K., Namwoon Kim, and Rajendra K.Srivastava, 1998. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link, **Journal of Marketing**. Vol.62 (October): pp. 30-45.
- Hasibuan, Nurumansyah, 1993. **Ekonomi Industri**, Cetakan Kesatu, Jakarta: LP3ES.
- Hill, Charles W, L., and Gareth R.Jones, 1998. **Strategic Management, an integrated Approach**. Boston New York: Houghton Mifflin Company.
- Hitt, Michael A., Duan Ireland, Robert E. Hoskisson, 2001. **Manajemen Strategis Daya Saing dan Globalisasi**. Buku Satu (Alih Bahasa Risa Rimendi). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hoffman, Nicole P., 2000. An Examination of The sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, and Future. **Academy of Marketing Science Review**. Vol.4 Available: [http://www.Amsreview.org/articles/hoffman 04-2000.pdf](http://www.Amsreview.org/articles/hoffman%2004-2000.pdf) (Download 24 Oktober 2005).
- Hurley, Robert F., and G.Thomas M., Hult 1998.Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning an Integration and Empirical Examination, **Journal of Marketing**, Vol. 62 (July): pp. 42-54.
- Im, Subin and John P.Workman Jr., 2004. Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms, **Journal of Marketing**. Vol. 68 (April): pp. 14-132.

- Ittner, Cristoper D., and David F., Larcker, 1998. Innovation in Performance Measurement: Trend and Research Implication. **Journal of management Accounting Reasearch**. Vol 10. pp. 205-237.
- Jaworski Bernard, J., and Ajay K., Kohli, 1997. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**. Vol.57 (July): pp. 53-70.
- Kaplan, Robert S., and David P., Norton, 1992. Using Balance Scorecard as a Strategic management system, **Harvard Business Review**. Jan-Peb. pp. 86-97.
- Kara, Ali, John, E., Spillan, and Oscar W., DeShields, Jr., 2005. The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using Markor Scale. **Journal of Small Business Management** . 43 (2): pp.105-118.
- Kerlinger, Frennd N., 2004. **Asas-Asas Penelitian Behavioral**. Edisi Ketiga (Alih bahasa Simatupang, R., Landung). Jogyakarta: Gajah Mada University Press.
- King, Nigel, and Neil Anderson, 1995. **Innovation and Change Organization**. Routledge London and New York. pp 108-117.
- Kohli, A. K., and Jaworski, B, J., 1990. Market Orientation: The Construct, Research Proposition and Managerial, **Journal of Marketing**. 54 (April). pp. 1-18
- Kotler, Philip, Swee Hoon Ang, Siew Meng Leong, and Chin Tiong Tan, 2004. **Manajemen Pemasaran: Sudut Pandang Asia**. Edisi Ketiga (Alih Bahasa Zein Isa). Jakarta: Penerbit PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Kotler, Philip, and Gary Armstrong, 2004. **Dasar-Dasar Pemasaran**. Edisi Kesembilan, Jilid Satu. (Alih Bahasa Bambang Sarwiji). Jakarta: Penerbit PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Lamb, Charles W., Joseph F., Hair, Carl McDaniel, 2000. **Pemasaran**. Buku satu (Alih Bahasa David Octarevia). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

- Lee, Ruby P., and Rajdeep Grewal, 2004. Strategic Responses to New Technologies and Their Impact on Firm Performance. **Journal of Marketing**. Vol 68 (Oktober): 157-171.
- Lengnick-Hall, CA.,1992. Innovation and Competitive Advantage: What We Know and What We Need to Learn. **Journal of Management** 18. pp. 399-429.
- Leonard-Barton, D., 1995. The Wellsping of Knowledge: **Building and Sustaining The Source of Innovation**. Boston Massachusetts. USA: Harvard Business Scholl Press.
- Lukas, Bryan A., and O.C., Ferrell, 2000. The effect of Market Orientation on Product Innovation. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 28, pp. 239-247.
- Marinova, Detalina, 2004. Actualizing Innovation Effort : The Impact of Market Knowledge Diffusion in Dynamic System of Competition. **Journal of Marketing**. Vol. 68 (July): pp.1-20.
- McFarlan, F., Warren, J., McKenney, and Philip Pyburn,1992. Management Information System: Text and Cases. **Harvard Business Research Review** . 61 (2): pp. 601-689.
- McCarthy, Jerome, and William D., Perreault, Jr., 1996. **Dasar dasar Pemasaran**. Edisi Kelima (Alih Bahasa Agus Dharma). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Naver, J.C., and Slater, S.F., 1990. The Effect of Market Orientation On Business Profitability. **Journal of Marketing**. 54 (October): pp. 20-25.
- ,1994. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship. **Journal of Marketing**. 58 (January): pp. 46-55.
- Nawawi, Hadari, 1998. **Metode Penelitian Sosial**. cetakan kedelapan. Jogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Noble, Charles, H., Rajiv K., Sinha, and Ajith Kumar, 2002. Market Orientation and Alternative Strategic Orientation: A Longitudinal

- Assessment of Performance Implication. **Journal of Marketing**. Vol. 66 (October): pp. 25-39.
- Noe, Jeffrey, 1996. Striking a Technological Balance. **America's Community Banker**. 5 (July): pp. 25-28.
- Pelham, A.M., and Wilson, D.T., 1996. A Longitudinal Study of the Infact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-firm Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 24 (1): pp. 27-43.
- Porter, Michael E., 1985. **Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul**. (Alih Bahasa Agus Dharma). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Read, A., 2000. [http:// www.Usg.edu.au/faculty/business/departement/HRM](http://www.Usg.edu.au/faculty/business/departement/HRM) **Journal**/Articles (Download 24 Oktober 2005).
- Secakusuma, Thomas, 1997. Perspektif Proses Internal Bisnis Di Dalam Balance Scarecard. **Usahawan**. No.06/THXXIV Juni 1997. Jakarta: hal. 11-17
- Solimun. 2002. **Multivariate Analysis-Structural Equation Modeling Aplikasi Software Lisrel**. Malang: Universitas Brawijaya.
- Sugiyono. 2005. **Statistika Untuk penelitian**. Cetakan Kedelapan. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Suparmoko. 1996. **Metode Penelitian Praktis untuk Ilmu-ilmu Sosial dan Ekonomi**. Yogyakarta: BPFE-UGM
- Supranto, J., 1997. **Metode Riset: Aplikasinya Dalam Pemasaran**. Jakarta: Penerbit Renika Cipta.
- 2004. **Analisis Multivariat arti dan Intepretasi**. Cetakan Pertama. Jakarta: Penerbit Renita Cipta.
- Surabaya Industrial Rungkut Estate, 2005. **Daftar Nama-nama Perusahaan di Kawasan Industri Rungkut**. Surabaya: Penerbit SIER.

- Stanton, William J., 1984. **Pinsip Pemasaran**. Edisi Ketujuh Jilid Satu. (Alih Bahasa Yohanes Lamarto). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Tidd, Joe, 2001. **Managing Innovation Integrating Tecnological. Market and Organization Change**. England: John Willey and Sons, Ltd.
- Varadarajan, P., Rajan and Satish Jayachandran, 1999. Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Filed and Outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 27 (2): pp. 120-143.
- Voss, G.B., and Voss Z.G., 2000. Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. **Journal of Marketing**. Vol. 64 (January): pp. 67-83.
- West, Alan, 1992. **Innovation Strategy**. UK: Prentice Hall International, Ltd.
- Wind, Jerry, and Vijay Mahajan, 1997. Issues and Oppourtunities in New Product Development: An Introduction to the Special Issue. **Journal of Marke ting Research**. 34 (Pebruary): pp. 1-12.
- Wirartha, Made, 2006. **Pedoman Penulisan Usulan Penelitian, Skripsi, dan Tesis**. Jogyakarta: Penerbit Andi
- Wuyts, Stefan, Shantanu Dutta, and Stefan Stremersch, 2004. Portfolios of Inter firm Agreements in Technology-Intensive Markets: Consequences for Innovation and Profitability, **Journal of Marketing**. Vol.68 (April): pp. 88-100.
- Yamit, Zulian, 2001. **Manajemen Kualitas: Produk dan Jasa**. Edisi Pertama cetakan Ketiga. Yogyakarta: Penerbit Ekonisia.
- Zainuddin, M., 1995. **Metodologi Penelitian**. Surabaya: Pascasarjana-Unair.
- Zhou, Kevin Zhing, Chi Kin Yim, and David K., Tse, 2005. The Efect of strategic Orientations on Technology-and Market-Based Breakthrough Innova tions. **Journal of Marketing**. Vol. 69 (April): pp.42-60.



## BIOGRAFI PENULIS



Wahyudiono lahir dari sebuah kota paling barat di Jawa Timur tepatnya di kota Magetan, menyelesaikan pendidikan S1 Akuntansi 1986, melanjutkan studi pada Program Magister Manajemen lulus tahun 1996 dengan spesialis manajemen pemasaran. Melanjutkan program doktor Ekonomi Manajemen lulus pada tahun 2006 Universitas Airlangga Surabaya.

Karier Karier sebagai dosen dimulai pada tahun 1983 hingga sekarang, beberapa jabatan struktur yang pernah diemban adalah sebagai sekretaris program studi, sebagai Kaprodi Akuntansi, staf *business development center* unit UMKM, Ketua Pusat Kajian Teknologi Pembelajaran-LPPM, dan Kaprodi Magister manajemen. Saat ini sebagai dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Narotama Surabaya dan juga mengajar di beberapa perguruan tinggi lainnya diantaranya Uwika, UKDC, Perbanas, Unitomo dan Itats di Surabaya serta kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sebagai bagian dari tugas tridarma perguruan tinggi.