

Dr. Saida Zainurrosalamia ZA, M.Si.

# MANAJEMEN PEMASARAN dan BISNIS

bagi

USAHA MIKRO, KECIL & MENENGAH

Dr. Saida Zainurrosalamia ZA, M.Si.

# MANAJEMEN PEMASARAN dan BISNIS



bagi

## USAHA MIKRO, KECIL & MENENGAH

**ISBN 978-602-5431-07-4**



9

786025

431074

**Manajemen Pemasaran  
dan Bisnis  
bagi Usaha Mikro, Kecil  
dan Menengah**

**Saida Zainurossalamia ZA**

**RV Pustaka Horizon**

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

**Manajemen Pemasaran dan Bisnis  
bagi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah**

© Saida Zainurrosalamia ZA

Samarinda, RV Pustaka Horizon, 2017

x + 124 hlm.; 15,5 x 24 cm

ISBN: 978-602-5431-07-4

## **Manajemen Pemasaran dan Bisnis bagi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah**

**Penulis:**

Dr. Saida Zainurossalamia ZA, M.Si.

**ISBN:**

978-602-5431-07-4

**Layouter & desainer sampul:**

Musa

**Penerbit & Percetakan:**

RV Pustaka Horizon

Jl. Perjuangan - Alam Segar 4 No. 73

Samarinda, Kalimantan Timur 75119

[www.rv-pustakahorizon.blogspot.com](http://www.rv-pustakahorizon.blogspot.com)

Email: [pustakahorizon@gmail.com](mailto:pustakahorizon@gmail.com)

Tlp./SMS/WA: 0853-4745-6753

Cetakan Pertama: Oktober 2017

*Hak cipta dilindungi Undang-Undang.*

*Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun,  
baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi,  
merekam, atau dengan sistem penyimpanan lainnya,  
juga pemindaian (scan) komputer tanpa izin tertulis dari penerbit.*

## Prakata

Sumber daya organisasi, orientasi pasar, orientasi pembelajaran, dan inovasi merupakan variabel yang penting dalam peningkatan kinerja usaha. Karenanya, buku berjudul *Manajemen Pemasaran dan Bisnis bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah* ini disusun sebagai upaya memberikan transfer pengetahuan dan pemahaman bagi UMKM di Provinsi Kalimantan Timur.

Secara praktis, penulis ingin memberikan dukungan dan kemanfaatan bagi pihak manajemen/pemilik Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) khususnya Usaha Menengah dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaannya. Di samping itu, riset yang penulis lakukan dapat memberikan kontribusi kepada pemerintah dan instansi terkait dalam upaya menentukan model pembinaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang tinggi penulis sampaikan kepada Prof. Dr. H. Djoko Setyadi. M.Sc., Prof. Dr. Hj. Rusmilawati I.M., S.E., M.Si., dan Prof. Dr. Hj. Syarifah Hidayah. S.E., M.Si., yang telah membimbing dan mengoreksi naskah buku ini sebelum diterbitkan.

Penulis juga menyampaikan terima kasih para anggota keluarga penulis yang mendukung secara moral penyelesaian buku ini, antara lain: kedua orang tua, Drs. H. Zainal Arifin, M.Si. dan Dra. Hj. Siti Rusmalia Idrus, M.Si., terkhusus suami penulis, Gus Agung Guntoro, S.T., M.T., serta anak-anak penulis: Adam, Rangga, dan Tiara.

Penulis menyadari bahwa tak ada karya tulis yang sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang konstruktif demi penyempurnaan karya ini.

Harapan penulis, semoga penerbitan buku ini menjadi referensi yang berguna bagi mahasiswa, dosen, akademisi, dan masyarakat umum.

Samarinda, 20 Oktober 2016

Saida Zainurossalamia Z.A.

# Daftar Isi

Prakata .....	v
Daftar Isi .....	vii
<b>Bagian I Teori Manajemen Pemasaran dan Bisnis</b> .....	<b>1</b>
A. Perbedaan Pemasaran dan Penjualan .....	2
B. Konsepsi Pemasaran .....	3
C. Problematika Manajemen Pemasaran .....	5
D. Konsepsi Organisasi .....	6
E. <i>Resource Based View</i> (RBV) .....	7
F. Kinerja Organisasi .....	9
G. Kinerja UMKM .....	11
H. Sumber Daya Organisasi .....	12
I. Orientasi Pasar .....	18
J. Orientasi Pembelajaran .....	22
K. Inovasi .....	25
<b>Bagian 2 UMKM dan Problematikanya</b> .....	<b>29</b>
A. Kontribusi UMKM .....	29
B. Inovasi Sebagai Faktor Kunci Persaingan .....	34
C. Masalah UMKM di Kalimantan Timur .....	36
D. <i>Research Gap</i> .....	38
<b>Bagian 3 Konsep Riset Pemasaran dan Bisnis</b> .....	<b>48</b>
A. Desain Riset .....	48
B. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	50
1. Sumber Daya Organisasi .....	50

2. Orientasi Pasar .....	52
3. Orientasi Pembelajaran .....	53
4. Inovasi produk .....	55
5. Kinerja organisasi .....	56
C. Skala dan Pengukuran Data .....	57
<b>Bagian 4 Dinamika UMKM di Kalimantan Timur .</b>	<b>59</b>
A. Situasi Geografis Provinsi Kalimantan Timur .....	59
B. Kondisi Umum Usaha Menengah di Kalimantan Timur ..	61
<b>Bagian 5 Korelasi Sumber Daya Organisasi, Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran, Inovasi Produk, dan Kinerja .....</b>	<b>64</b>
A. Pengaruh Sumber Daya Organisasi terhadap Orientasi Pembelajaran .....	65
B. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Orientasi Pembelajaran .....	67
C. Pengaruh Sumber Daya Organisasi terhadap Inovasi Produk .....	69
D. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Inovasi Produk .....	71
E. Pengaruh Orientasi Pembelajaran terhadap Inovasi Produk .....	74
F. Pengaruh Sumber Daya Organisasi terhadap Kinerja ....	76
G. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja .....	79
H. Pengaruh Orientasi Pembelajaran terhadap Kinerja .....	81
I. Pengaruh Inovasi Produk terhadap Kinerja .....	83
J. Pengaruh Sumber Daya Organisasi terhadap Inovasi Produk melalui Orientasi Pembelajaran .....	86
K. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Inovasi Produk Melalui Orientasi Pembelajaran .....	89
L. Pengaruh Sumber Daya Organisasi terhadap Kinerja melalui Inovasi Produk .....	90

M. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja melalui Inovasi Produk .....	93
N. Pengaruh Orientasi Pembelajaran terhadap Kinerja melalui Inovasi Produk .....	95
<b>Bagian 6 Analisis Hasil Riset .....</b>	<b>97</b>
A. Temuan Riset .....	97
B. Kontribusi Riset .....	99
C. Keterbatasan Riset .....	101
D. Implikasi Riset .....	102
<b>Bagian 7 Konklusi .....</b>	<b>106</b>
A. Kesimpulan .....	106
B. Saran .....	108
Daftar Pustaka .....	110
Tentang Penulis .....	123



# Bagian 1

## Teori Manajemen Pemasaran dan Bisnis

### A. Perbedaan Pemasaran dan Penjualan

Pemasaran merupakan suatu proses sosial yang di dalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain (Kotler, 2006:9).

Definisi lain dijelaskan oleh Stanton (dalam Basu Swastha Dhammesta dan Handoko, 2012: 4) yang mendefinisikan pemasaran sebagai suatu sistem keseluruhan dari kegiatan yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun kepada pembeli potensial.

Dari dua definisi di atas dapat dinyatakan bahwa pemasaran pada hakikatnya lebih luas dibandingkan dengan penjualan. Pemasaran mencakup usaha perusahaan yang dimulai dari proses identifikasi kebutuhan konsumen, menentukan produk yang akan diproduksi, menentukan harga yang pantas, menentukan promosi yang akan diambil dan menentukan distribusi serta penyaluran produk kepada pelanggan.

Stoner *et al.* (1995) mendefinisikan pemasaran sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa manajemen merupakan sebuah ilmu yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap tujuan organisasi melalui sumber daya yang ada baik internal maupun eksternal.

Manajemen pemasaran dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi, serta penyaluran gagasan, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memenuhi sasaran-sasaran individu dan organisasi (Kotler, 2006: 9). Kotler juga menyebut manajemen pemasaran sebagai seni dan ilmu dalam memilih target pasar, meraih, menjaga, dan mengembangkan konsumen melalui pengkreasian, komunikasi, dan pengantaran nilai konsumen yang tinggi (*superior consumer value*). Dengan demikian, aktivitas manajemen pemasaran mencakup wilayah kebutuhan konsumen, wilayah internal perusahaan, dan wilayah eksternal lain (pesaing, distributor, dan lain sebagainya).

Konsep pemasaran terdiri dari dua kegiatan yaitu pemasaran (*marketing concept*) dan penjualan (*selling concept*). Konsep manajemen pemasaran (*the marketing concept*) merupakan orientasi bahwa tugas pokok perusahaan adalah untuk

mencapai tujuan dan sasaran perusahaan harus lebih efektif dibandingkan para pesaing dalam menciptakan, menyerahkan dan mengkomunikasikan nilai pelanggan kepada pasar sasaran yang terpilih. Konsep ini dapat dimulai dengan menentukan kebutuhan, keinginan, dan penilaian pasar yang menjadi sasaran kemudian menyesuaikan sedemikian rupa kegiatan perusahaan agar dapat menyampaikan kepuasan yang diinginkan pasar secara lebih berdaya guna serta berhasil guna dibandingkan pesaingnya.

## **B. Konsepsi Pemasaran**

Konsep pemasaran terdiri dari empat pilar yaitu pasar sasaran, kebutuhan pelanggan, pemasaran terpadu, dan kemampuan menghasilkan laba (Kotler, 2006:22). Sementara itu, dalam konsep penjualan, perusahaan lebih berfokus kepada kebutuhan internal (penjual). Penjualan memberikan perhatian pada kebutuhan penjual untuk mengubah kebutuhannya menjadi uang tunai. Konsep penjualan merupakan bagian dari konsep pemasaran. Konsep penjualan dimulai dari pabrik, berfokus pada produk-produk yang ada, dan menuntut penjualan dan promosi dengan cara menghasilkan penjualan yang dapat menghasilkan laba.

### **a. Pasar Sasaran**

Pasar sasaran adalah sekelompok pembeli yang mempunyai sifat-sifat yang sama yang membuat pasar itu berdiri sendiri. Perusahaan biasanya menjadi lebih efektif bila mereka menetapkan pasar sasaran mereka. Pemasaran sasaran mencakup tiga aktivitas, yaitu segmentasi pasar, penetapan pasar sasaran, dan penentuan posisi pasar.

### **b. Kebutuhan Pelanggan**

Perusahaan yang mampu menetapkan pasar sasaran namun seringkali gagal menetapkan kebutuhan pelanggan. Dalam konteks pemasaran yang berorientasi pada konsumen,

ada lima hal yang menjadi perhatian yaitu (Swastha dan Handoko, 2012:6):

1. menentukan kebutuhan pokok (*basic need*) dari pembeli yang akan dilayani;
2. menentukan kelompok pembeli yang akan dijadikan sasaran penjualan;
3. menentukan produk atau program pema-sarannya;
4. mengadakan penelitian pada konsumen untuk mengukur, menilai, dan menafsirkan keinginan, sikap, serta perilaku mereka;
5. Menentukan dan melaksanakan strategi yang paling baik, apakah menitikberatkan pada mutu yang tinggi, harga yang murah, atau model yang menarik.

#### **c. Pemasaran Terpadu**

Pemasaran terpadu merupakan kegiatan pengintegrasian pemasaran yang dapat diartikan bahwa setiap orang yang berada dalam perusahaan turut ambil bagian dalam usaha yang terkoordininasi untuk memberikan kepuasan kepada konsumen, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

Pemasaran terpadu memiliki dua level yaitu pertama, berbagai fungsi pemasaran, tenaga penjual, periklanan, pelayanan pelanggan, manajemen produk, riset pemasaran yang harus bekerja secara bersama. Kedua, pemasaran harus dirangkul oleh departemen-departemen lain.

#### **d. Kemampuan Menghasilkan Laba**

Kemampuan menghasilkan laba merupakan tujuan akhir dari pemasaran. Dalam kasus perusahaan swasta atau bisnis, tujuan akhirnya adalah mencapai laba, sedangkan dalam kasus perusahaan nirlaba atau publik, tujuan utamanya adalah bertahan hidup dan menarik cukup dana guna melakukan pekerjaan yang bermanfaat.

## C. Problematika Manajemen Pemasaran

Ada beberapa hal penting atau problematika dari manajemen pemasaran yang relevan dengan pembahasan buku, antara lain:

- a. dunia bisnis sekarang ini menghadapi tiga tantangan dan peluang yaitu globalisasi, kemajuan teknologi, dan deregulasi;
- b. adanya globalisasi dan pasar bebas telah menciptakan persaingan yang ketat bagi para pemasaran dan produsen.
- c. filosofi pemasaran telah berevolusi dari orientasi internal menjadi orientasi eksternal. (Tjiptono dan Chandra, 2012: 50)
- d. konsep pemasaran menegaskan bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi adalah penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan memberikan kepuasan yang diinginkan (Kotler, 2006: 33), sehingga Dapat dinyatakan bahwa perusahaan yang mampu bertahan dan berkembang adalah perusahaan yang mengacu kepada strategi orientasi pasar;
- e. perubahan lingkungan yang juga tercermin pada perubahan pada perilaku konsumen menyebabkan manajemen pemasaran dituntut untuk selalu memperbarui pengenalan terhadap konsumennya, menilai kembali kebutuhan-kebutuhan mereka sekarang, dan juga memperkirakan kebutuhan konsumen di masa depan (Swastha dan Handoko, 2012: 9).

f.

## D. Konsepsi Organisasi

Dalam pandangan sosiologi, organisasi disebut oleh Weber sebagai hubungan sosial, atau menurut Durkheim sebagai sistem sosial (Gudono, 2012:2). Sebagai sistem sosial, organisasi merupakan entitas di mana orang (*people*) dan produksi dikoordinasikan. Pengertian ini berbeda dengan pandangan manajerial atau ilmu ekonomi, yang lebih condong memandang

organisasi sebagai alat ekonomi yang merupakan instrumen rasional dari modernitas (Casey, 2002, dalam Gudono, 2012: 2).

Dalam ilmu-ilmu sosial, organisasi dipelajari oleh periset dari berbagai bidang ilmu, terutama sosiologi, ekonomi, ilmu politik, psikologi, dan manajemen. Kajian mengenai organisasi sering disebut studi organisasi (*organizational studies*), perilaku organisasi (*organizational behaviour*), atau analisis organisasi (*organization analysis*).

Dale mendefinisikan organisasi sebagai suatu proses perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan, dan pemeliharaan suatu struktur atau pola hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu kerja kelompok. Menurut Robbins (2003: 88), organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Dari berbagai definisi organisasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa organisasi pada dasarnya merupakan sekumpulan entitas, orang, yang saling bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, dipimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan) yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Gudono, (2012: 14) Organisasi dari sudut pandangan ilmu manajemen banyak dipengaruhi oleh pandangan *scientific management* yang memusatkan perhatian pada pekerjaan pengendalian dan administrasi kegiatan dalam organisasi. Sedangkan dari sudut pandang *social psychology of industry*, organisasi lebih memusatkan perhatian pada *human relation*. Pendekatan ketiga adalah dari sisi sosiologi organisasi yang mengamati organisasi sebagai sistem sosial. Dalam pandangan sosiologi organisasi ini, kegiatan dikoordinasi dalam rangka mencapai tujuan bersama yang rasional.

Baik pendekatan sosiologi maupun pendekatan manajemen, keduanya memiliki kesamaan yaitu sama-sama secara implisit menganggap bahwa organisasi adalah "*the bureaucratic organization*". Kedua perspektif menerima konstruk sosiologi klasik mengenai organisasi yang formal, bertujuan, dan rasional sebagai fakta sosial.

Dalam perkembangannya, teori organisasi telah mengalami perkembangan yang sangat pesat sejalan dengan kemajuan zaman. Beberapa teori populer seperti teori struktur organik, teori kontijensi struktural, teori ketergantungan sumber daya, teori ekologi populasi, teori keagenan, teori institusional telah memberikan pandangan dan analisis mereka mengenai organisasi.

## **E. Resource Based View (RBV)**

*Resource-Based View* (RBV) merupakan dasar untuk keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan. RBV memberikan perhatian pada penerapan sumber daya berwujud dan tidak berwujud di perusahaan. RBV biasanya digunakan untuk mengubah keuntungan kompetitif jangka pendek menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pandangan *Resource-Based View* (RBV) berpendapat bahwa perusahaan memiliki sumber daya, subset yang memungkinkan mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif, dan subset dari mereka yang mengarah ke superior kinerja jangka panjang. Sumber daya yang berharga dan langka dapat mengarah pada penciptaan keunggulan kompetitif. Keuntungan dapat dipertahankan dalam periode waktu yang lebih lama apabila perusahaan mampu melindungi sumber daya imitasi, transfer, atau penggantian.

Berdasarkan bukti empiris, RBV memberikan pemahaman bahwa beberapa sumber daya yang unik akan menghasilkan

kinerja yang unggul dan akhirnya membangun keunggulan kompetitif. Keberlanjutan seperti keuntungan akan ditentukan oleh kemampuan pesaing untuk meniru sumber daya tersebut. Namun, sumber daya yang ada dari suatu perusahaan mungkin tidak memadai untuk memfasilitasi kebutuhan pasar di masa datang, karena volatilitas pasar kontemporer.

Ada kebutuhan penting untuk memodifikasi dan mengembangkan sumber daya dalam rangka menghadapi persaingan pasar masa depan. Sebuah organisasi harus mengeksplorasi peluang bisnis yang ada dengan menggunakan sumber daya guna menghasilkan dan mengembangkan daya saing di lingkungan pasar masa depan. Maka, organisasi harus terlibat dalam pengelolaan sumber daya dan pengembangan sumber daya (Chaharbaghi dan Lynch 1999; Song *et al.*, 2002:86).

Song *et al.*, (2002:86) menjelaskan, untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, sangat penting mengembangkan sumber daya yang akan memperkuat kemampuan perusahaan untuk melanjutkan kinerja yang unggul. Setiap industri atau pasar mencerminkan ketidakpastian tinggi dan untuk bertahan hidup dan berada di depan persaingan, sumber daya baru menjadi sangat diperlukan.

## **F. Kinerja Organisasi**

Sebagian besar dari studi kinerja organisasi mendefinisikan kinerja sebagai variabel dependen dan berusaha untuk mengidentifikasi variabel yang menghasilkan variasi dalam kinerja. Secara umum, konsep kinerja organisasi didasarkan pada gagasan bahwa organisasi adalah asosiasi sukarela dari aktiva produktif, termasuk manusia, fisik, dan modal sumber daya untuk mencapai tujuan bersama (Alchian & Demsetz, 1972; Barney, 2001; Jensen & Meckling, 1976; Simon, 1976).

Simanjuntak (2005: 25) mengemukakan, kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2001).

Mangkunegara (2000: 67) mengatakan, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Beberapa definisi lain disampaikan oleh beberapa para ahli antara lain:

- a. kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovich and Keeps, 1992);
- b. kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin, 1987);
- c. kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai (Donnelly, Gibson dan Ivancevich, 1996);
- d. kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hunt dan Osborn, 1991).

Dari berbagai definisi tersebut, Rivai dkk (2008: 15) selanjutnya mendefinisikan kinerja sebagai kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan

menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya serta hasil yang diharapkan.

Amstrong dan Baron (1998: 15) mendefinisikan kinerja sebagai hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Husein Umar (2005:36) yang merangkum definisi dari Tyler (1950), Cronbach, 1963), Stufflebean (1971), Alkin (1969), Provus (1971) memberikan definisi evaluasi kinerja sebagai proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih di antara keduanya, serta bagaimana manfaat yang telah dikerjakan itu, bila dibandingkan dengan harapan-harapan yang ingin diperoleh. Husein Umar (2005:38) selanjutnya mengelompokkan 8 (delapan) aspek evaluasi kinerja perusahaan meliputi evaluasi strategi, evaluasi aspek pemasaran, konsumen, keuangan, kinerja SDM, produksi/operasi, system informasi, dan evaluasi turbulensi bisnis.

Berdasarkan definisi kinerja organisasi yang diuraikan di atas, penulis mendefinisikan kinerja sebagai sebuah pencapaian atau hasil yang diperoleh organisasi dalam periode waktu tertentu berdasarkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi atau perusahaan. Kinerja organisasi melibatkan hasil identifikasi yang ingin dicapai, menciptakan rencana untuk mencapai hasil tersebut, melaksanakan rencana tersebut, dan menentukan apakah hasil yang dicapai. Keberhasilan kinerja adalah ketika hasil yang direncanakan sesuai dengan hasil yang dicapai oleh perusahaan.

## G. Kinerja UMKM

Untuk Usaha Kecil dan Menengah (UKM), Gaur, dkk (2009: 1174) yang meneliti sektor manufaktur UKM di India, mengembangkan empat komponen penting untuk kinerja manufaktur UKM meliputi biaya, kualitas, pengiriman, dan fleksibilitas (Hayes dan Pisano, 1994).

Komponen biaya termasuk biaya bahan, tenaga kerja, *overhead*, dan sumber daya lain yang digunakan dalam proses produksi (Miltenburg, 1995). Kualitas adalah sejauh mana bahan dan operasi sesuai dengan spesifikasi dan harapan pelanggan (Miltenburg, 1995). Pengiriman mengacu pada kehandalan dan nilai waktu pengiriman, sedangkan fleksibilitas mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengubah bauran produk dan volume produksi dalam menanggapi perubahan kebutuhan pelanggan (Miltenburg, 1995).

Penelitian Salavou dan Avlonitis (2009) menggunakan dua ukuran untuk menilai kinerja UKM yaitu profitabilitas dan pertumbuhan. Pilihan ini terutama didasarkan pada dua pertimbangan. Pertama, perusahaan yang menampilkan berbagai tingkat, harus diperiksa dalam hal profitabilitas dan potensi pertumbuhan, seperti yang dikatakan bahwa produk-produk inovatif memberikan peluang besar bagi perusahaan-perusahaan dalam hal profitabilitas (Ali *et al.*, 1993) dan pertumbuhan (Danneels dan Klein schmidt, 2001). Kedua, pakar industri percaya bahwa profitabilitas dan pertumbuhan merupakan indikator menentukan pentingnya untuk menandai perusahaan sebagai lebih atau kurang berhasil. Mengingat konsistensi antara subjektif dan objektif pendekatan untuk mengukur kinerja (Greenley, 1995).

Penelitian ini menggunakan *Return rata-rata on Assets* (ROA), yang merupakan ukuran utama dari kinerja keuangan dalam studi yang berkaitan konten strategi untuk kinerja organisasi (McKee *etal.*, 1989). Halit Heskin (2006) dalam penelitiannya pada

UKM di Turki menggunakan ukuran skala kinerja yang diadaptasi dari Calantone et al. (2002) dan Choi dan Lee (2003) meliputi pangsa pasar, tingkat pertumbuhan, dan profitabilitas. Oke dan Myers (2007) yang meneliti tentang kinerja UKM di Inggris menggunakan model penilaian yaitu pertumbuhan penjualan omset (TURNING) dan pertumbuhan laba bersih sebelum pajak (NETPG) selama periode tiga tahun.

Mincha (2009) yang melakukan penilaian kinerja UKM di Polandia menggunakan tiga model penilaian yaitu pertumbuhan pendapatan, McKenzie index growth dan pertumbuhan karyawan untuk menilai kinerja UKM. McDermott dan Prayogo (2011) menilai kinerja bisnis UKM diukur dengan menggunakan tiga item: penjualan, keuntungan, dan pangsa pasar, menyusul penelitian sebelumnya pada strategi operasional dan kinerja (Yamin *et al.*, 1997; Ward dan Duray, 2000).

## H. Sumber Daya Organisasi

Dalam pandangan teori *Resource-Based View* (RBV), sumber daya dikelompokkan menjadi dua yaitu kemampuan dan sumber daya. Kemampuan merupakan sumber penting dari kesuksesan organisasi. Secara khusus, karakteristik berwujud kemampuan sangat penting karena sulit untuk ditiru (Galbreath dan Galvin, 2008).

Kemampuan didefinisikan sebagai aset yang tidak berwujud proses intrinsik (ketergantungan yaitu pada pengetahuan *tacit* dan keterampilan), berbasis informasi dan dikembangkan dari waktu ke waktu melalui interaksi yang kompleks antara sumber daya perusahaan (Amit dan Shoemaker, 1993).

Makadok (2001:389) menekankan perbedaan antara kemampuan dan sumber daya dengan mendefinisikan kemampuan sebagai tipe khusus dari sumber daya, khususnya yang tertanam secara organisasi yang tidak dapat dipindahkan,

yang memiliki tujuan untuk meningkatkan produktivitas sumber daya lainnya yang dimiliki oleh perusahaan. Sedangkan *resources* adalah investasi atau faktor yang tersedia yang dimiliki atau dikendalikan oleh organisasi, untuk meningkatkan kemampuannya.

Riset ini sendiri mengelompokkan sumber daya perusahaan ke dalam tiga jenis yaitu finansial, teknologi, dan SDM.

### **Sumber Daya Keuangan**

Sumber daya finansial merupakan modal keuangan/dana yang disediakan oleh pemberi pinjaman (dan investor) untuk membeli peralatan modal nyata dalam memproduksi barang/jasa. Modal riil atau modal ekonomi terdiri dari barang fisik yang membantu dalam produksi barang dan jasa, misalnya mesin jahit untuk penjahit, atau mesin dan perkakas untuk pabrik.

Modal finansial umumnya mengacu simpanan kekayaan finansial, terutama yang digunakan untuk memulai atau mempertahankan bisnis. Sebuah konsep keuangan modal diadopsi oleh sebagian besar entitas dalam penyusunan laporan keuangan mereka. Di bawah konsep keuangan modal, seperti daya beli yang diinvestasikan uang atau diinvestasikan, modal adalah sinonim dengan aktiva bersih atau ekuitas dari entitas. Di bawah konsep modal fisik, seperti kemampuan operasi, modal dianggap sebagai kapasitas produktif dari entitas didasarkan pada misalnya, unit *output* per hari [IFRS, par 102].

Pemeliharaan modal keuangan dapat diukur baik dalam satuan moneter nominal atau unit daya beli konstan [IFRS, par 102]. Oleh sebab itu, ada tiga konsep pemeliharaan modal dalam hal *International Financial Report Standard* (IFRS): (1) pemeliharaan modal fisik (2) pemeliharaan modal keuangan dalam satuan moneter nominal (3) pemeliharaan modal Keuangan dalam satuan daya beli konstan.

Pada dasarnya dalam perusahaan dikenal dua istilah modal, yaitu modal aktif dan modal pasif. Dalam neraca perusahaan, modal aktif terletak di debet yang menggambarkan bentuk penggunaannya, sedangkan modal pasif tercantum sebelah kredit yang menunjukkan asal atau sumbernya.

Modal aktif yang disebut juga harta atau aktiva perusahaan terbagi menjadi dua golongan, yaitu modal tetap dan modal kerja. Modal aktif yang digunakan untuk membiayai semua pengadaan kebutuhan fisik dan nonfisik dalam waktu di sebut modal tetap (aktiva tetap). Modal tetap digunakan seperti komputer, peralatan, bangunan dan tanah. Uang yang diinvestasikan dalam aktiva ini cenderung bersifat beku dan tidak dapat digunakan atau diubah dengan segera untuk tujuan lain (Sulistiyanto, 2012: 217).

Modal aktif yang digunakan untuk menjalankan operasi dan proses produksi disebut modal kerja, kadang disebut juga sebagai harta lancar atau aktiva lancar. Modal kerja mewakili dana sementara dan digunakan untuk mendukung operasi normal jangka pendek usaha tertentu. Modal kerja biasanya digunakan untuk membeli persediaan, membayar tagihan-tagihan, membiayai penjualan kredit atau membiayai upah atau gaji. Adapun modal pasif yang merupakan sumber dana dapat dibedakan menjadi modal asing (utang) dan modal sendiri (ekuitas).

### **Sumber Daya SDM**

Sumber daya manusia atau sering disingkat menjadi SDM potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Dalam pengertian praktis sehari-hari, SDM lebih dimengerti sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi.

Sumber daya manusia adalah himpunan individu yang membentuk tenaga kerja suatu organisasi, sektor bisnis atau ekonomi. "Modal manusia" kadang-kadang digunakan secara sinonim dengan sumber daya manusia, meskipun modal manusia biasanya mengacu pada pandangan yang lebih sempit, yaitu, pengetahuan individu mewujudkan dan dapat berkontribusi untuk sebuah organisasi. Sumber daya manusia berdasarkan pendapat Barney (1991) di teori *Resource Based View* (RBV) merupakan sumber berwujud dari keunggulan kompetitif.

Individu-individu sebagai sumber daya manusia di perusahaan dari sudut pandang perilaku organisasi dibedakan menjadi demografis meliputi karakteristik biografis seperti umur, jenis kelamin, rasa, masa jabatan, status perkawinan, ukuran keluarga, dan status kerja. Sedangkan di bagian lain, Robbins dan Judge (2007:205) menambahkan perbedaan individual ini juga meliputi kemampuan, kepribadian, dan nilai.

Secara lebih luas, Kreitner dan Kinicki (2005:73) mengembangkan karakteristik atau perbedaan individual ini terdiri dari empat dimensi besar yaitu kepribadian, dimensi internal (umur, gender, orientasi seksual, kemampuan fisik, etnis dan ras), dimensi eksternal (pendapatan, kebiasaan pribadi, kebiasaan rekreasi, agama, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, penampilan, status perkawinan), dan dimensi organisasional (level fungsional, muatan kerja, senioritas, lokasi kerja, status manajemen).

Selanjutnya, Mathis (2002:64) menerangkan bahwa beberapa karakteristik individu terkait dengan pekerjaan yang dipilihnya antara lain:

1. minat, orang cenderung mengejar karir pekerjaan yang mereka yakini cocok dengan minat mereka;
2. jati diri, karir merupakan perpanjangan dari jati diri seseorang juga hal yang membentuk jati diri;

3. kepribadian, mencakup orientasi pribadi karyawan seperti kebutuhan individu, kekuasaan, dan kebutuhan prestis; dan
4. latar belakang sosial, status sosial ekonomi, dan tujuan pendidikan pekerjaan orang tua pegawai merupakan faktor yang berfungsi di dalam kategori.

Dari dua penjelasan di atas, karakteristik individual dapat disimpulkan sebagai faktor yang membedakan antara satu orang dengan yang lain di dalam organisasi dalam bentuk kepribadian, biografis, dimensi eksternal seperti agama dan pengalaman kerja, dan dimensi organisasi seperti level fungsional dan lokasi kerja.

Kemampuan merupakan kapasitas seseorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan (Robbins dan Judge, 2007:57). Lebih lanjut Covey, Roger dan Merrill (dalam Mangkunegara, 2005:112), membagi kemampuan menjadi:

- a. Kemampuan teknis, merupakan pengetahuan dan keahlian dalam pokok pekerjaannya serta kemampuan menerapkan teknik dan prosedur kerja;
- b. Kemampuan interaksi/sosial, merupakan keahlian untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami pikiran orang lain, serta mampu merangsang dan mendorong orang lain, termasuk bawahan dan rekan sekerja;
- c. Kemampuan konseptual, merupakan keahlian mental dalam memadukan seluruh kegiatan organisasi agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

Secara lebih sederhana, dimensi perbedaan kemampuan ini dibagi oleh Robbins dan Judge (2007: 61) kedalam dua aspek yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual merupakan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, berpikir, menalar, dan memecahkan masalah. Sedangkan kemampuan fisik merupakan kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan dan karakteristik serupa.

Sumber daya manusia dalam penelitian ini mengacu pada tingkat kemampuan atau *skill* SDM yang digunakan oleh perusahaan. Dengan demikian, model pengukuran sumber daya organisasi sejalan dengan teori RBV mengacu pada *skill* kemampuan SDM dan motivasi sebagai pembentuk kinerja SDM.

### **Sumber Daya Teknologi**

Peran teknologi dalam industri mikro, kecil dan menengah (UMKM) merupakan wujud tindakan untuk merespons perkembangan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, sehingga menuntut perusahaan untuk mampu menciptakan daya saingnya tidak hanya melalui keunggulan biaya maupun diferensiasi produk melainkan juga mampu memberikan pelayanan yang cepat, proses produksi yang cepat, lebih efisien sehingga dapat memenuhi kebutuhan akan pemenuhan dan layanan yang cepat dari produsen.

Secara umum, teknologi diartikan sebagai teknik produksi, pengetahuan dan keterampilan untuk mengubah *input* menjadi *output* (Kakazu, 1990; Anatan dan Elitan, 2009: 90). Sejalan dengan Kakazu, Cristensen (1992) juga mendefinisikan teknologi sebagai suatu proses, teknik atau metodologi yang menyatu dalam desain produk, proses manufaktur atau jasa yang mentransformasikan *input* tenaga kerja, capital, informasi material, dan energi menjadi *output* yang mempunyai nilai yang lebih tinggi.

Tanaka (1984) membedakan teknologi dengan keterampilan, kecakapan, atau kepandaian (*skill*). Teknologi secara umum didefinisikan sebagai bagian dari cara untuk membuat sesuatu, yang bersifat ilmiah, teoritis, dan universal, sedangkan *skill* adalah bagian dari cara untuk membuat sesuatu yang konkret, berdasarkan pengalaman dan bersifat individual. Tamio Hattori sepakat dengan definisi teknologi dan *skill* dari Tanaka, namun menurut Hattori untuk konteks Jepang, teknologi dan *skill* mempunyai hubungan yang erat (Anatan dan Elitan, 2009: 92).

Kemampuan teknologi (*technology capability/TC*) secara luas dianggap sebagai sumber pertumbuhan dan kekayaan bagi bangsa-bangsa dan perusahaan (Manopoloulos *et al.*, 2009).

Dalam riset ini, kapabilitas teknologi didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengefektifkan penggunaan pengetahuan teknologi dalam rangka mengasimilasi, menggunakan, beradaptasi dan memaksimalkan fungsi teknologi yang digunakan.

## I. Orientasi Pasar

Konsep dan model empiris pada *marketing orientation* (orientasi pasar) muncul untuk mengambil perspektif yang berbeda mulai dari perspektif pemasaran intelijen (Kohli dan Jaworski, 1990; Jaworski dan Kohli, 1993; Jaworski *et al.*, 2000), perspektif budaya berbasis perilaku (Slater dan Narver, 1995), perspektif fokus kepada pelanggan (Shapiro, 1988; Deshpande *et al.*, 1993; Li *et al.*, 2006), dan perspektif strategis (Day, 1994, Gatignon dan Xuereb, 1997). Masing-masing perspektif ini mendekati konsep *marketing orientation* (MO) dari sudut yang berbeda.

Shapiro (1988) menunjukkan bahwa MO diperlakukan sebagai sinonim untuk orientasi pelanggan, sedangkan Kohli dan Jaworski (1990) mendefinisikan MO sebagai intelijen pemasaran yang berkaitan dengan arus dan kebutuhan pelanggan di masa depan, penyebaran intelijen di seluruh departemen (Kohli, dkk, 2006:1207).

### 1. Definisi Orientasi Pasar

Menurut Tjiptono dan Chandra (2012:30), dalam pandangan manajemen strategi, *market orientation* terbagi menjadi dua perspektif yaitu perspektif cultural berfokus pada norma-norma dan nilai-nilai organisasi (budaya organisasi) yang mendorong perilaku yang konsisten dengan orientasi pasar (Deshpande, Farley & Webster, 1993; Narver & Slater, 1990). Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai

budaya bisnis yang mampu secara efektif dan efisien menciptakan perilaku karyawan sedemikian rupa sehingga menunjang upaya penciptaan nilai superior bagi pelanggan. Mereka mengidentifikasi tiga komponen orientasi pasar yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi (skala ini kemudian dikenal dengan MKTOR).

Kedua, perspektif perilaku berkonstrasi pada proses atau perilaku organisasional yang terdiri dari tiga aktivitas utama: (1) pengumpulan data intelijen pasar secara sistematis menyangkut kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan; (2) penyebaran intelijensi pasar kepada semua unit/departemen organisasi; dan (3) merancang dan mengimplementasikan respon organisasi terhadap intelijensi pasar secara terkoordinasi dan menyeluruh (Kohli & Jaworski, 1990; Tjiptono dan Chandra, 2012: 31). Model ini selanjutnya lebih dikenal dengan istilah MAKTOR.

Kohli dan Jaworski (1990) menyimpulkan bahwa sebuah organisasi yang berorientasi pasar berperilaku dengan cara sebagai berikut: terlibat secara luas pada intelijen pasar atau informasi yang berkaitan dengan kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan; menyebarkan informasi di berbagai departemen atau unit fungsional, dan mengembangkan sesuai respon organisasinya untuk informasi ini. Informasi, menurut Kohli dan Jaworski (1990), didasarkan pada pendapat pelanggan, dan itu termasuk pertimbangan faktor pasar eksogen yang mempengaruhi kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan (Kohli dan Jaworski, 1990; Jaworski dan Kohli, 1993; Mahmoud dan Yusif, 2012:628).

Dalam pendekatan yang berbeda, Narver dan Slater (1990) menunjukkan bahwa orientasi pasar memiliki tiga komponen. Komponen pertama adalah orientasi pelanggan, yang mencerminkan diperlukan kegiatan untuk memperoleh dan menyebarkan informasi tentang pelanggan. Komponen kedua adalah orientasi pesaing, yang berarti upaya untuk mengumpulkan dan menyebarkan informasi tentang pesaing dari organisasi

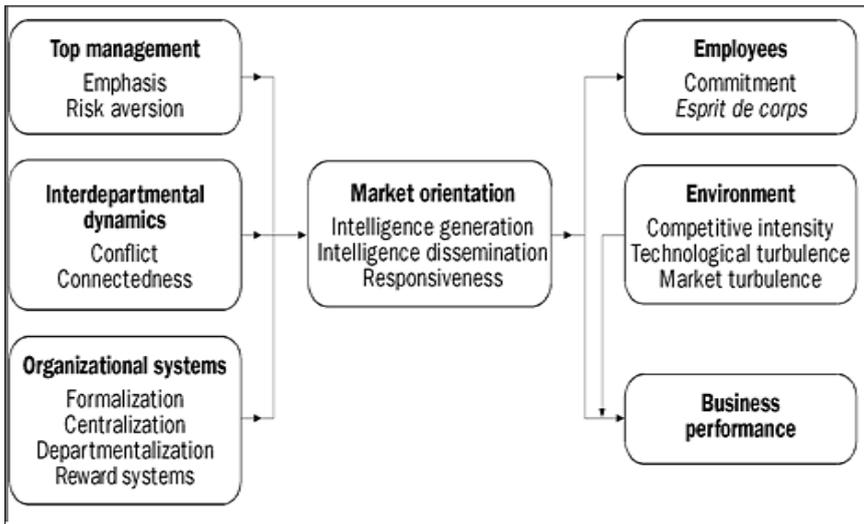
berorientasi pasar. Komponen ketiga, koordinasi *interfunctional*, melibatkan integrasi unit fungsional semua organisasi untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan (Narver dan Slater, 1990; Mahmoud dan Yusuf, 2012: 628).

Perusahaan yang berorientasi pasar yang sukses karena mereka mampu mengungguli pesaing karena kemampuan mereka untuk lebih memahami dan menanggapi kebutuhan pelanggan, melalui manajemen yang efektif sumber daya sulit diduplikat (Day, 1994: 43). berpendapat, perusahaan berorientasi pasar yang mampu menunjukkan kompetensi tinggi dalam kemampuan mereka untuk belajar tentang pelanggan, persaingan dan mengidentifikasi peluang di pasar saat ini. Demikian pula, Reed dan Fillippi(1990) berpendapat bahwa sumber kompetensi selalu internal untuk perusahaan dan bahwa kompetensi yang dihasilkan dengan cara perusahaan menggunakan keterampilan internal dan sumber daya, relatif terhadap pesaingnya. Sejalan dengan perspektif ini adalah pandangan bahwa pasar orientasi budaya organisasi dan bukan sekedar fungsi atau serangkaian proses dan kegiatan (Narver *et al.*,1998: 243). Menurut Narveretal (1998), kesulitan dalam mereplikasi budaya berorientasi pasar menjelaskan mengapa kita tidak melihat sejumlah besar perusahaan menciptakan dan memelihara orientasi pasar. Dengan kata lain, orientasi pasar memungkinkan sebuah perusahaan untuk mengungguli para pesaingnya berdasarkan konsep ambiguitas kausal (Lippman dan Rumelt, 1982). Ambiguitas kausal adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan tindakan bisnis dan hasil yang sulit bagi pesaing untuk menyalin (Reed dan Fillippi, 1990).

## **2. Faktor yang Mempengaruhi Orientasi Pasar**

Kohli dan Jaworski (1993) mengembangkan model yang mengidentifikasi tiga faktor yang mempengaruhi dan tiga dampak dari orientasi pasar. Tiga faktor yang mempengaruhi orientasi

pasar menurut model Jaworski dan Kohli (1993) adalah manajemen puncak, interdepartemental dinamis, dan sistem organisasi. Sedangkan dampak dari orientasi pasar adalah karyawan, lingkungan, dan kinerja bisnis.



**Gambar 1.1. Antecedent dan Konsekuensi Orientasi Pasar**

Sumber: Jaworski dan Kohli (1993)

Orientasi pasar pada beberapa penelitian sebelumnya umumnya menggunakan skala MKTOR (Narver dan Slater pendekatan) atau MARKOR (Kohli *et al.*, 1993). Beberapa literatur terkini yang juga meneliti sektor UKM seperti Didonet, dkk (2012) menggunakan dua komponen pengukuran yaitu dinamika pasar dan perubahan teknologi yang diadaptasi dari Jaworski dan Kohli (1993). Gaur, dkk (2011); Halit Keskin, (2006); Bradshaw, dkk (2008); Sylvie Laforet, (2009); dan Jones, dkk (2008) juga menggunakan model gabungan dari MKTOR (Narver and Slater, 1990) dan MARKOR *scales* dari Kohli *et al.*, (1993).

Sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya yang juga meneliti di sektor UKM, maka riset ini juga mengadaptasi model pengukuran gabungan dari skala MAKTOR dan MKTOR dengan dimensi-dimensi pengukuran meliputi: orientasi pelanggan,

orientasi pesaing, dan koordinasi antara fungsi yang berbeda dalam sebuah organisasi, dinamika pasar, dan perubahan teknologi.

## J. Orientasi Pembelajaran

Pembelajaran organisasi adalah suatu proses yang organisasi belajar melalui interaksi dengan lingkungan mereka, baik internal maupun eksternal. Konsep pembelajaran organisasi telah muncul di beberapa diskusi ilmiah seperti Senge, (1990); Dixon, (1992); Slater dan Narver, (1995); Sinkula *et al.*, (1997). Dalam dialog akademik, pembelajaran organisasi diyakini memiliki sistem, mekanisme, dan proses yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan individu dan kolektif karyawan (Skrme, 1996); pekerja yang terus-menerus "belajar untuk belajar bersama" (Senge, 1990); budaya organisasi yang memelihara pembelajaran (Slater dan Narver, 1995); dan kemampuan untuk merespons dengan cepat dan efektif terhadap perubahan eksternal (Bennett, 1998:6, dalam Mahmoud dan Yusif, 2012: 629). Dalam pandangan *Resource Based View* (RBV), orientasi pembelajaran merupakan cara utama untuk memperoleh nilai maksimal dari pengetahuan organisasi (*organizational knowledge*).

Garvin (2000) mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai kemampuan organisasi untuk membuat, mengakui sisi, menginterpretasi, mentransfer, dan mempertahankan pengetahuan, dan memodifikasi kegunaan secara penuh sebagai perilaku mereka yang merefleksikan pengetahuan dan penemuan (Budiharjo, 2012: 53).

Konsep organisasi pembelajar sudah dikenal sejak Taylor mengembangkan manajemen sains di tahun 1900-an. Kata sains oleh Taylor diartikan sebagai pengamatan yang sistematis dan pengukuran. Ia mengemukakan bahwa manajemen harus dapat diajarkan dan hasilnya harus dapat diukur. Pola belajar harus

dapat ditransfer pada karyawan agar dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Berkaitan dengan belajar, Senge (1990) menggunakan konsep teori pada proses belajar berhasil untuk menjelaskan proses organisasi pembelajar. Hasil penelitiannya menyebabkan organisasi pembelajar menjadi sangat dikenal. (Budiharjo, 2012: 53).

Dalam bukunya *The Fifth Discipline*, Senge (1990) mengemukakan lima komponen yang berkaitan dengan organisasi pembelajaran meliputi:

a. *System thinking*

*System thinking* merupakan suatu kerangka kerja konseptual yang memungkinkan orang untuk mempelajari bisnis sebagai obyek dibatasi atau membantu untuk melihat suatu pola pada bagian-bagian kecil dan membantu memilah-milah bagian tersebut secara efektif.

b. *Personal Mastery*

Personal mastery adalah komitmen oleh seorang individu untuk proses pembelajaran dikenal sebagai penguasaan pribadi. Dua elemen penting yang termasuk dalam personal mastery meliputi:

1. *Personal vision* yaitu tujuan akhir yang diinginkan di masa depan
2. *Creative tension* yaitu merupakan sebuah upaya untuk mengatasi kesenjangan antara visi dan realitas. Ketegangan kreatif mendorong munculnya alternatif-alternatif pemecahan masalah yang tak terpikirkan sebelumnya. Proses yang terjadi adalah visi yang menarik realitas atau sebaliknya yaitu visi dipengaruhi realitas.

c. Mental model

Mental model adalah suatu pola berpikir yang tercermin dalam sikap, perilaku dan tindakan yang didasarkan pada asumsi

atau pengalaman-pengalaman. Pola berpikir tersebut sangat mempengaruhi perilaku seseorang sebab itu tidak jarang model mental menghambat seseorang keluar dari pola-pola yang lama.

d. *Shared Vision*

Shared vision merupakan suatu pemberian arah dan motivasi dari pihak pimpinan kepada bawahannya untuk meningkatkan komitmen karyawan. Pengembangan visi bersama adalah penting dalam memotivasi staf untuk belajar, karena menciptakan sebuah identitas bersama yang memberikan fokus dan energi untuk belajar

e. *Team learning*

Team learning adalah akumulasi belajar individu merupakan pembelajaran Team. Jika setiap anggota yang komit, kompeten, bermotivasi, maka kontribusi suatu tim akan sangat besar dalam mencapai sasaran. Tim pembelajar membangun disiplin dalam mencapai sasaran organisasi dengan didasarkan pada *shared vision* dan *personal mastery*. Dua cara yang umum digunakan adalah melalui diskusi dan dialog. Manfaat tim atau belajar bersama adalah staf yang tumbuh lebih cepat dan pemecahan masalah kapasitas organisasi ditingkatkan melalui akses yang lebih baik terhadap pengetahuan dan keahlian.

Orientasi pembelajaran adalah sejauh mana organisasi memperoleh dan berbagi informasi tentang kebutuhan pelanggan, perubahan pasar, dan tindakan pesaing, serta pengembangan teknologi baru untuk menciptakan produk baru atau jasa yang unggul dengan pesaing (Calantone *et al.*, 2002: 516).

Dapat dinyatakan bahwa orientasi pembelajaran merupakan sebuah aktivitas yang dilakukan oleh organisasi yang dalam hal ini adalah UMKM dalam upaya meningkatkan adaptabilitas perusahaan terhadap teknologi dan pengetahuan yang berkembang melalui serangkaian proses belajar yang dapat

dilakukan di tingkat individu maupun organisasi, formal maupun insidental di tempat kerja. Orientasi pembelajaran merupakan cara perusahaan untuk berkomit mendalam pemecahan masalah secara sistematis (Slater dan Narver, 1995; Calantone, 2002; Linetal, 2008).

Beberapa model pengukuran orientasi pembelajaran berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya seperti Mahmoud dan Yusif, (2012) yang mengadaptasi model pengukuran dengan 17 item yang dikembangkan oleh Calantoneetal. (2002). Farrel (2008) dalam penelitian menggunakan model pengukuran yang dikembangkan oleh Baker dan Sinkula (1999), yang berfokus pada komitmen untuk belajar, keterbukaan pikiran, dan visi bersama.

Len, Peng dan Kao (2007) dengan dengan skala sembilan-item diadaptasi dari Slater dan Narver (1995), Calantone etal. (2002) dan Celuch etal. (2002). Sub-faktor fasilitasi kepemimpinan, struktur organisasi dan perencanaan strategis yang terdesentralisasi diukur. Mavondo, Chimhanzi, dan Stewart, (2005) mengadaptasi instrumen untuk orientasi belajar diadopsi dari skala16-item Baker dan Sinkula (1999).

Riset ini mengadapasi model pengukuran orientasi pembelajaran dari Baker dan Sinkula (1999) dengan tiga dimensi pengukuran yaitu komitmen untuk belajar, keterbukaan pikiran, dan visi bersama.

## **K. Inovasi**

Inovasi telah dipercaya sebagai komponen utama yang memainkan peran penting dalam keberhasilan sebuah perusahaan dalam memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, banyak penelitian telah berusaha untuk mengeksplorasi hubungan antara inovasi dan kinerja dalam beberapa tahun terakhir. Inovasi, seperti pengenalan proses baru, produk, atau ide-ide dalam organisasi, yang relevan dengan kemampuan perusahaan untuk

terlibat dalam inovasi (Hurley *et al.*, 2003). Kapasitas inovasi merupakan salah satu faktor penting yang berdampak pada kinerja bisnis (misalnya, Burns dan Stalker, 1961; Hurley dan Hult, 1998; Porter, 1990; dalam Lin, Peng, dan Kao, 2008: 753).

Skema *classifactory* menghasilkan dua jenis utama dari inovasi: teknis dan administratif, tetapi sebuah eksposisi lebih jelas disarankan oleh Pennings *etal.* (1994) yang tidak menyetujui kategori teknis menjadi inovasi proses dan inovasi produk. Hal ini menyatakan bahwa perbedaan ini terbaik menangkap dikotomi dalam inovasi membangun (Mavondo, Chimhanzi, dan Stewart, 2005: 1240).

Inovasi dapat dianggap sebagai suatu proses, hasilnya, atau keduanya, dan berbagai jenis inovasi telah dibedakan (Damanpour dan Gopalakrishnan, 1998). Menurut para penulis ini, inovasi adalah penerapan ide atau perilaku, yang bisa menjadi sebuah sistem, kebijakan, program, perangkat, proses, produk atau jasa yang baru bagi organisasi (dalam Jimenez, dkk, 2008:391). Inovasi merupakan kemampuan untuk menghasilkan keuangan sumber daya melalui kemampuan penciptaan kekayaan dan perubahan sumber daya bisnis (Drucker, 1985, dalam Filippetti, 2011: 152).

Inovasi organisasi dapat dinyatakan sebagai cara-cara baru kerja dapat diatur, dan dilakukan dalam sebuah organisasi untuk mendorong dan mempromosikan keunggulan kompetitif. Kegiatan ini meliputi bagaimana organisasi, dan individu secara spesifik, mengelola proses kerja di berbagai bidang seperti hubungan pelanggan, kinerja karyawan, dalam proses produksi. Inti dari inovasi organisasi adalah kebutuhan untuk meningkatkan atau mengubah suatu produk, proses atau jasa. Inovasi berfokus pada perubahan, perbedaan, nilai tambah, pada produk (inovasi produk) maupun inovasi pada proses. Model inovasi yang diadaptasi *Degree Of Product Innovation (PROINN)*. Baker dan Sinkula (1999a); Peters (2000); Manu dan Sriram (1996); Espallardo, Ballester, (2009 meliputi Jumlah pengenalan produk

baru; Keunikan dari pengenalan produk baru; dan sumber daya yang diinvestasikan dalam R & D yang didedikasikan untuk produk-produk baru.

Inovasi merupakan salah satu pendorong utama keberhasilan jangka panjang suatu perusahaan di tengah pasar yang kompetitif saat ini (Baker dan Sinkula, 2002;. Balkin *et al.*, 2000; Darroch dan Mc Naughton, 2002; Lyon dan Ferrier, 2002; Utterback, 2001; Vrakking, 1990; Wolfe, 1994). Hal ini disebabkan karena perusahaan-perusahaan dengan kapasitas untuk berinovasi akan dapat menanggapi tantangan lingkungan lebih cepat dan lebih baik dari perusahaan yang tidak memiliki kapabilitas untuk itu (Brown dan Eisenhard, 1995; Miles dan Snow, 1978).

Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa pengaruh inovasi terhadap kinerja telah menjadi bahan analisis klasik dalam literatur, dengan sejumlah studi empiris memberikan bukti efek positif (misalnya Damanpour dan Evan, 1984; Roberts, 1999; Schulz dan Jobe, 2001, dalam Jimenez *et al.*, 2008).

Inovasi produk menurut Thompson adalah konsep yang luas, mencakup ide-ide dan pelaksanaan ide terhadap suatu produk baru (Yunal & Indriyani, 2013).

Sementara itu, menurut (White & Bruton, 2007.96) inovasi produk adalah upaya penelitian dan pengembangan (R & D). Atribut inovasi produk menurut Kotler & Amstrong 2004 dalam Yunal & Indriyani, (2013) meliputi: kualitas produk, fitur produk serta gaya dan desain produk. Kualitas produk merupakan kemampuan suatu produk dalam melakukan fungsi-fungsinya, yang meliputi daya tahan, kehandalan, ketelitian yang dihasilkan. Daya tahan yang dimaksud mencerminkan umur ekonomis dari produk tersebut, sedangkan keandalan merupakan konsistensi dari kinerja yang dihasilkan suatu produk dari satu pembelian ke pembelian berikutnya.

Kualitas produk berarti kualitas kesesuaian, yaitu bebas dari kecacatan dan kekonsistenan dalam memberikan kualitas yang tinggi. Fitur produk, yang merupakan sarana kompetitif untuk membedakan produk satu dengan yang lain, atau antara produk yang dimiliki dengan produk pesaing. Fitur produk identik dengan sifat dan sesuatu yang unik, khas dan istimewa yang tidak dimiliki oleh produk lainnya. Gaya dan desain produk, yang merupakan cara lain dalam menambah nilai bagi pelanggan. Gaya hanya menjelaskan penampilan produk tertentu, sedangkan desain memiliki konsep yang lebih dari gaya. Desain berkontribusi tidak hanya pada penampilan, namun juga pada kegunaan produk. Gaya dan desain yang baik dapat menarik perhatian, meningkatkan kinerja produk, memotong biaya produksi, dan memberikan keunggulan bersaing.

# Bagian 2

## UMKM dan Problematikanya

### A. Kontribusi UMKM

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan pelaku ekonomi yang strategis dalam pertumbuhan ekonomi dan pemerataan pembangunan di semua negara, baik negara maju maupun negara yang sedang berkembang. UKM berperan sebagai kekuatan pendorong di belakang sejumlah besar inovasi dan memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi nasional melalui penciptaan lapangan kerja, investasi dan ekspor. Unit Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) berkontribusi terhadap pengurangan kemiskinan dan distribusi kekayaan yang lebih luas di negara berkembang.

Potensi UKM kadang tidak disadari karena masalah umum yang berkaitan dengan ukuran, isolasi, peluang pasar, standar/kualitas, rantai pasokan, logistik dan inovasi teknologi. Untuk memperoleh margin keuntungan kecil, pengusaha kecil di

negara ber-kembang tidak memilih untuk melakukan inovasi produk dan proses sebagai strategi peningkatan dan pertumbuhan mereka dalam jangka panjang.

Sebaliknya, banyak UKM menghadapi kesulitan yang timbul dari liberalisasi perdagangan dan adanya perjanjian pasar bebas yang dapat dijadikan peluang sekaligus tantangan. UKM yang bervariasi secara luas, baik dalam ukuran, kemampuan, lingkungan dan struktur organisasi memerlukan penyelesaian masalah yang spesifik dan tidak dapat digeneralisasikan.

Dalam pembangunan ekonomi di Indonesia Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan sebuah sektor yang berperan signifikan dan strategis bagi Indonesia. Data statistik menunjukkan jumlah unit UMKM tahun 2006 mencapai 99,77% dari total jumlah usaha yang ada di Indonesia. Bahkan tahun 2008, jumlah populasi UMK mencapai sekitar 52,3 juta unit, dan terus bertambah menjadi 52,769 juta unit. Pada tahun 2012, secara keseluruhan, jumlah UMKM telah mencapai 55,4 juta unit usaha.

Sekitar 99% dari jumlah unit usaha di Indonesia berskala UMKM, dan tercatat mampu menciptakan lapangan pekerjaan sebanyak sekitar 99,4 juta tenaga kerja. Sementara, usaha besar menyerap sekitar 2,8 juta pekerja (data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Tahun 2010). Jika setiap UMKM rata-rata menyerap 3–5 tenaga kerja, maka dengan adanya penambahan sekitar 1 juta unit maka tenaga kerja yang terserap bertambah 3–5 juta orang tenaga kerja. Dapat dinyatakan bahwa UMKM memiliki peran strategis dalam upaya pengentasan pengangguran di Indonesia.

Kontribusi UMKM pada PDB (Produk Nasional Bruto) sebesar 56% dan menampung 91,8 juta orang atau 97,3% terhadap seluruh tenaga kerja Indonesia. Meski secara kuantitas sangat besar dan menyerap banyak tenaga kerja, pangsa dalam pendapatan nasional masih sekitar 56%. Angka ini kalah jauh dari

Usaha Besar yang berjumlah kecil tetapi sangat mendominasi perekonomian Indonesia.

Berdasarkan data tahun 2010, besaran proporsi Produk Domestik Bruto (PDB) dari sektor UMKM hingga 56%serta tingkat penyerapan tenaga kerja di atas 97 % menjadikan sektor UMKM sebagai sektor yang sangat penting bagi perekonomian Indonesia pada umumnya. Dengan peran besar tersebut, UMKM dianggap sangat berpotensi dalam meningkatkan pendapatan negara melalui pajak.

Data penerimaan pajak tahun 2005 sampai tahun 2012 menunjukkan, sebagian besar penerimaan pajak masih didominasi oleh usaha besar. Pada APBN 2012 misalnya, Pajak Penghasilan (PPh) nonmigas ditargetkan sebesar Rp445,7 triliun dan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) ditargetkan sebesarRp 336,1 triliun yang sebagian besar diperoleh dari usaha besar. Unit usaha besar pada tahun 2010 jumlahnya sekitar 4.800 unit dengan sumbangan terhadap PDB sekitar 43%, sedangkan UMKM sudah mencapai 53 juta unit dengan sumbangan terhadap PDB sebesar 56%

Menurut Tulus Tambunan (2012: 51), ada sejumlah masalah klasik yang terjadi pada sektor UMKM di negara berkembang, mulai keterbatasan modal kerja maupun investasi, kesulitan dalam pemasaran, distribusi, dan pengadaan bahan baku dan *input* lainnya, keterbatasan akses ke informasi mengenai peluang pasar dan lainnya, keterbatasan pekerja dengan kualitas tinggi (kualitas SDM rendah), dan kemampuan teknologi, biaya transportasi dan energi yang tinggi, keterbatasan komunikasi, biaya tinggi akibat administrasi dan birokrasi yang kompleks khususnya dalam proses pengurusan izin usaha, dan ketidakpastian akibat peraturan dan kebijakan ekonomi yang tidak jelas atau tidak menentu arahnya.

Sejalan dengan temuan Tulus Tambunan, hasil studi *Keenan Institute Thailand* yang secara khusus meneliti UMKM di ASEAN dengan mengurutkan persoalan-persoalan apa saja yang

dihadapi pelaku UMKM, berhasil menginventarisasi 14 persoalan utama UMKM dengan urutan sebagai berikut:

- a. masalah dengan citra wirausahawan;
- b. program UMKM pemerintah yang dianggap kurang;
- c. sulitnya memulai usaha baru;
- d. daya beli konsumen;
- e. persoalan pajak;
- f. tidak adanya dukungan pemerintah lokal;
- g. kurang koordinasi antara lembaga yang memayungi UMKM;
- h. kebijakan yang kurang mendukung;
- i. kemampuan manajemen pelaku UMKM;
- j. kualitas produk yang kurang;
- k. kurangnya sumber daya manusia berkualitas;
- l. UMKM tidak mengetahui informasi pasar;
- m. UMKM tidak mempunyai kemampuan pemasaran;
- n. dan kesulitan akses kredit.

*Keenan Institute* meneliti di 10 negara di ASEAN untuk menggarisbawahi bagian mana saja yang bermasalah di suatu negara. Misalnya, di Malaysia disebutkan, UMKM masih bermasalah di regulasi yang kurang mendukung. Namun, kualitas produk UMKM di Malaysia dianggap tidak memiliki masalah. Sedangkan Indonesia seluruh indikatornya bermasalah.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) diharapkan tidak hanya sebagai sumber penting peningkatan kesempatan kerja, tetapi juga dapat mendorong perkembangan dan pertumbuhan ekspor Indonesia, khususnya industri manufaktur. Namun hingga saat ini, UMKM Indonesia masih belum maksimal dalam ekspor, meski nilai ekspornya setiap tahun mengalami kenaikan tetapi masih kalah jauh dibandingkan dengan usaha

besar dalam hal kinerja ekspor. Berdasarkan data BPS tahun 2006–2007, nilai ekspor UMKM mencapai Rp 122,311 miliar dan sebesar Rp142,822 miliar di tahun 2007. Hal ini sangat jauh lebih kecil dibandingkan dengan nilai ekspor Usaha Besar sejumlah Rp484,8 triliun (tahun 2006), dan sejumlah Rp570.6 triliun (tahun 2007).

Di antara upaya untuk meningkatkan ekspor UKM adalah meningkatkan dan memperkuat daya saing UMKM. Ini ditempuh dengan menerapkan standarisasi produk, sistem manajemen mutu, dan kehalalan produk. Upaya ini sangat relevan bagi UMKM di Indonesia yang sampai saat ini masih menghadapi masalah daya saing terutama untuk menghadapi pemberlakuan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) pada 2015. Selain itu, ekspor produk UMKM juga terkendala akibat krisis ekonomi yang terjadi di Eropa.

Rendahnya daya saing UMKM Indonesia yang juga sejalan dengan rendahnya kinerja ekspor UMKM, dan rendahnya kemampuan bersaing di pasar domestik. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa produk UMKM di pasar domestik pun masih kalah bersaing dengan produk impor, terutama di masalah harga.

Menurut Tulus Tambunan (2012: 69), ada beberapa alasan yang menyebabkan rendahnya daya saing produk UMKM, yaitu: (1) kualitas barang buatan UMKM lebih rendah daripada barang-barang impor atau buatan usaha besar karena banyak hal, termasuk rendahnya teknologi yang digunakan UMKM dan buruknya kualitas SDM, termasuk dalam manajemen dan pemasaran; (2) tingkat efisiensi dalam proses produksi rendah yang tercerminkan oleh biaya produksi per satu unit *output* yang relatif tinggi; dan (3) kebijakan-kebijakan ekonomi makro di Indonesia, termasuk regulasi-regulasi perdagangan tanpa disengaja telah menguntungkan barang-barang impor dari pada UMKM, yang pada gilirannya mengurangi stimulasi bagi UMKM untuk meningkatkan kualitas produknya sehingga mengurangi daya saingnya.

Salah satu strategi untuk memenangkan persaingan adalah melalui inovasi. Sudut pandang *resource-based strategy* menekankan pentingnya sumber daya dan kemampuan dalam mengembangkan keunggulan bersaing dari perusahaan. Inovasi merupakan satu kunci yang mengarah pada keunggulan kompetitif, oleh karena itu inovasi dan hubungannya dengan sumber daya dan kemampuan organisasi merupakan faktor penting dalam upaya memenangkan persaingan di era global, termasuk dalam konteks UMKM di Indonesia.

## **B. Inovasi Sebagai Faktor Kunci Persaingan**

Terdapat tantangan besar dengan adanya kerja sama regional pasar ASEAN dan Tiongkok (China) atau CAFTA (*China-Asean Free Trade Area*) yang sejak 2010 mulai dikhawatirkan banyak pihak. Tiongkok sebagai salah satu negara dengan ekonomi terkuat saat ini merupakan ancaman sekaligus peluang bagi sektor usaha di Indonesia. Namun, dengan banyaknya permasalahan yang terjadi di sektor usaha Indonesia mulai dari infrastruktur, suku bunga pinjaman tertinggi di ASEAN (termasuk Tiongkok), ekonomi biaya tinggi dan berbagai kendala lainnya menyebabkan UMKM Indonesia sulit bersaing dengan pasar yang semakin kompetitif.

Sebagai salah satu strategi bersaing, inovasi merupakan kunci untuk kompetisi di abad ke-21. Meningkatnya persaingan, turbulensi tanpa henti, perubahan, dan ketidakpastian telah memaksa organisasi untuk menggunakan inovasi sebagai bagian integral dari strategi perusahaan mereka. Dalam pengertian ini, bagaimana organisasi meningkatkan inovasi mereka telah lama menjadi materi pertanyaan dalam penelitian untuk akademisi dan praktisi. Meskipun penelitian yang luas telah dilakukan untuk mengatasi masalah ini, akademisi perilaku organisasi dan pemasaran umumnya, dan pembelajaran organisasi pada

khususnya, telah menunjukkan pengaruh langsung pasar dan orientasi pembelajaran pada inovasi perusahaan (Farrell dan Oczkowski, 2002; Sinkula dan Baker, 1999; Slater dan Narver, 1995; dalam Keskin, 2006: 396).

Daya saing dan inovasi merupakan dua komponen yang saling berkaitan. Inovasi sendiri lebih banyak dipelajari dalam konteks perusahaan besar, sering diabaikan di perusahaan-perusahaan kecil. Inovasi adalah kunci dari peningkatan produktivitas melalui proses pengembangan dan kreasi baru, nilai yang lebih tinggi, produk dan layanan (Mitussis, 2010:89).

Inovasi tidak hanya menghasilkan produk yang berkualitas, namun juga menghasilkan produk-produk baru yang mengikuti perubahan dan selera pasar yang terus berkembang. Rendahnya kinerja UMKM Indonesia dari sisi ekspor dan daya saing diduga dikarenakan UMKM memiliki berbagai keterbatasan dalam proses maupun implementasi inovasi. Hal ini selanjutnya menyebabkan produk-produk yang dihasilkan tidak memiliki nilai jual dan daya saing dengan produk impor yang memiliki kelebihan salah satunya adalah harga yang lebih murah.

Untuk mendorong inovasi, diperlukan beberapa sumber daya seperti permodalan, SDM, teknologi, dan riset dan pengembangan (R&D) dan faktor eksternal seperti orientasi pemasaran. Dari sisi internal perusahaan (*corporate resource*), faktor-faktor tersebut pada kenyataannya merupakan permasalahan yang umum terjadi di UMKM Indonesia seperti dinyatakan Tambunan (2012: 51) yang mengidentifikasi permasalahan utama di UMKM Indonesia meliputi modal kerja maupun investasi, masalah dalam pemasaran, distribusi dan pengadaan bahan baku dan *input* lainnya, keterbatasan akses ke informasi mengenai peluang pasar dan lainnya, keterbatasan di bidang keahlian SDM, kemampuan teknologi, biaya transportasi dan energi yang tinggi, keterbatasan komunikasi, biaya tinggi akibat administrasi birokrasi yang kompleks mulai dari pengurusan izin usaha, dan

ketidakpastian akibat kebijakan ekonomi yang tidak jelas atau tidak menentu arahnya.

## **C. Masalah UMKM di Kalimantan Timur**

Riset ini mengambil lokasi di Provinsi Kalimantan Timur. Seperti permasalahan UMKM di wilayah Indonesia lainnya, permasalahan yang terjadi di sektor ini juga masih bersifat klasik. Data BPS pada bulan Juni 2012, jumlah UKM di Kota Samarinda mencapai 26.279 orang. Angka ini terdiri dari sektor industri pertanian sebanyak 423 orang, sektor industri nonpertanian sebanyak 345 orang, perdagangan 2.904 orang, aneka usaha dan jasa 758 orang, dan UKM nonformal 21.850 orang.

Observasi di lapangan pada beberapa UMKM yang ada di Samarinda memperoleh beberapa masalah klasik seperti:

1. Dalam hal permodalan, meskipun sekarang sudah dibuat program Kredit Usaha Rakyat (KUR), namun rendahnya akses informasi menyebabkan banyak sektor usaha kecil terutama di daerah pedesaan tidak memiliki akses dan/atau meski mereka memperoleh bantuan permodalan disperindagkop, tapi dalam pemasarannya untuk pameran ke luar negeri untuk permodalannya sendiri UKM berkembang dengan dana sendiri.
2. Persoalan pemasaran hingga kini juga masih menjadi masalah bagi para Usaha Kecil Menengah (UKM). Mereka kesulitan menjual produk yang dihasilkannya, sehingga para pelaku UKM ini nyaris tak berkembang. Apalagi keuntungan yang mereka peroleh tak sebanding dengan modal yang dikeluarkan. Kondisi ini selanjutnya menyebabkan banyak UMKM lebih cenderung menghindari risiko dalam melakukan ekspansi bisnis ataupun terobosan baru dalam pemasaran.
3. Pihak perbankan kurang berminat dalam per-modalannya karena agunannya tidak memenuhi syarat pinjaman kredit.

4. Teknologi yang digunakan UMKM juga sangat rendah. Mereka melakukan inovasi tetapi belum mendapatkan perlindungan dalam bentuk hak kekayaan intelektual (HAKI), sehingga temuan dan hasil inovasi mereka dengan mudah ditiru dan dimodifikasi orang lain.
5. Konsentrasi fungsi manajemen dalam satu/dua orang. Hal ini terjadi karena jenis usaha Mikro dan Kecil umumnya merupakan jenis usaha keluarga, sehingga fungsi manajemen hanya dipegang oleh pemilik. Kondisi ini menyebabkan maju tidaknya UMKM sangat tergantung pada kemampuan dan pengambilan keputusan dari pemilik usaha.
6. Kurangnya pengetahuan mengenai informasi peluang di luar negeri. Rendahnya informasi mengenai peluang pasar di luar negeri dikarenakan minimnya akses dan pengetahuan mengenai teknologi informasi. Meskipun beberapa UKM diberikan kesempatan untuk melakukan promosi/pameran keluar negeri, namun tingginya biaya menyebabkan banyak UKM tidak berani melakukan promosi melalui kegiatan pameran di luar negeri untuk memperkenalkan produknya.
7. Kemampuan SDM rendah. Tidak dapat dipungkiri bahwa tenaga kerja yang bekerja di sektor UMKM (khususnya sektor mikro dan kecil) adalah karyawan-karyawan yang berpendidikan rendah. Tidak tersedianya SDM yang terlatih secara teknis menyebabkan ketidakmampuan SDM untuk beradaptasi dengan teknologi baru dan lebih cenderung memilih cara-cara konvensional.
8. Lebih banyak menekankan pada produksi bukan pada biaya produksi. Masih minimnya perhatian pada biaya produksi menyebabkan produk-produk yang dijual masih kalah bersaing dalam hal harga dengan produk-produk impor.

## D. Research Gap

Penelitian mengenai kinerja UMKM telah menempatkan berbagai faktor yang menjadi determinannya. Satu di antara faktor yang banyak diteliti adalah *market orientation* (orientasi pemasaran), inovasi, pembelajaran, dan sumber daya perusahaan itu sendiri. Beberapa kajian penelitian yang mengambil tema serupa antara lain diuraikan sebagai berikut:

1. *Research gap* sumber daya organisasi, *market orientation*, *learning orientation*, dan inovasi terhadap kinerja

Beberapa penelitian yang membahas mengenai orientasi pembelajaran dan inovasi dalam mempengaruhi kinerja dalam periode di atas lima tahun yang lalu seperti penelitian Baker dan Sinkula (1999); Farrell (2000); Farrell dan Oczkowski (2002); Vijandeetal. (2005) secara umum masih memiliki berbagai perbedaan dan masih ada ketidakjelasan mengenai kontribusi relatif dari orientasi pasar dan orientasi belajar terhadap kinerja organisasi.

Sebagai contoh, Baker dan Sinkula (1999a, 422) menyatakan bahwa "tanpa adanya satu atau yang lain, akan lebih baik bagi perusahaan untuk memiliki orientasi pasar yang kuat". Sebaliknya, Baker dan Sinkula (1999b, 305) menemukan bahwa orientasi pasar tidak memiliki efek langsung pada kinerja organisasi. Farrell (2000) menemukan bahwa orientasi pembelajaran positif efek kinerja organisasi, sedangkan Farrell dan Oczkowski (2002) menemukan dukungan keseluruhan bahwa orientasi pasar memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kinerja organisasi dari pada orientasi pembelajaran. Vijandeetal (2005); menemukan hubungan positif antara orientasi pasar dan kinerja organisasi, namun tidak berpengaruh untuk orientasi pembelajaran dan kinerja organisasi (Farrellet al, 2008: 290).

Beberapa studi sebelumnya tentang pengaruh orientasi pasar pada kinerja superior mengungkapkan hasil yang tidak konsisten (Han *et al.*, 1998). Misalnya, Narver dan Slater

(1990), Ruekert (1992) menemukan hubungan yang positif, Hart dan Diamantopoulos (1993) tidak menemukan hubungan, dan Kohli dan Jaworski (1993) menemukan hasil yang beragam. Dengan demikian, masih diperlukan upaya lebih lanjut untuk mengidentifikasi mekanisme atau faktor-faktor yang mengubah orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan dalam model teoritis dan empiris (Han *et al.*, 1998 dalam Keskin, 2006: 399).

Dalam konteks keterbatasan itu, maka Farrell, *et al.* (2008) selanjutnya melakukan penelitian mengenai orientasi pasar, orientasi pembelajaran, dan kinerja organisasi dalam konteks perusahaan *joint ventura*. Hasilnya adalah orientasi pasar memiliki dampak yang lebih positif pada kinerja organisasi daripada orientasi pembelajaran.

Hubungan nonlinear antara orientasi pasar dan kinerja menunjukkan bahwa keuntungan yang lebih besar dalam kinerja yang dicapai oleh perusahaan yang memiliki tingkat awal yang rendah dari orientasi pasar. Sejalan dengan Farrell, *et al.* (2008), hasil penelitian Mahmoud, Baba Yusif (2012) juga menemukan bukti bahwa orientasi pasar dan orientasi pembelajaran sama-sama berpengaruh terhadap kinerja, dengan orientasi pembelajaran sebagai faktor utama pada organisasi nonprofit.

Inovasi memiliki hubungan non-linear dengan kinerja perusahaan (*inverted U-shape*); dan Teknologi Informasi (TI) tidak memiliki pengaruh signifikan pada kinerja perusahaan. Namun demikian sesudah mempertimbangkan interaksi antara inovasi dan TI, ada efek positif pada kinerja perusahaan (Huang dan Liu, 2005).

Hurley *et al.* (2003) mempelajari hubungan antara tiga anteseden (orientasi pasar, orientasi belajar dan orientasi kewirausahaan), inovasi dan kinerja bisnis, dan berpendapat bahwa orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan inovasi memiliki dampak signifikan pada kinerja bisnis. Namun,

mereka menyimpulkan bahwa generalisasi dari hasil tidak dapat diperpanjang kepada perusahaan ventura atau usaha kecil dan menengah (UKM).

Mavondo, *et al.* (2005) menyelidiki hubungan antara orientasi pembelajaran (LO), orientasi pasar (MO), praktik sumber daya manusia (HRPs) dan inovasi dan hubungan mereka dengan kinerja organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *Human Resource Practice* (HRP) adalah mekanisme utama meningkatkan LO dan MO. Dalam model kedua faktor ini bahkan lebih penting dari pada inovasi.

Shoham, *et al.* (2005) melakukan meta analisis terhadap 29 penelitian berhasil menyimpulkan bahwa baik pengaruh langsung, tidak langsung, dan total, orientasi pasar terhadap kinerja semua signifikan. Selain itu, lokasi geografis penelitian dan ukuran kinerja yang digunakan memberikan perbedaan variasi pada pengaruh yang ditimbulkan. Dukungan atas hubungan antara market orientation dengan kinerja bisnis antara lain dinyatakan oleh Subramanian, *et al.* (2009); Ramayah, *et al.* (2011); Gaur dan Vasudevan, (2011); dan Chao dan Spillan, (2010).

Lin, *et al.* (2008) menemukan bahwa orientasi pembelajaran memainkan peran mediasi penuh dalam hubungan antara orientasi pasar dan inovasi terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi (formalisasi dan desentralisasi) tidak memainkan peran moderat dalam hubungan antara inovasi dan kinerja bisnis, namun, tingkat formalisasi struktur organisasi negatif berkorelasi dengan kinerja bisnis. Eggers *et al.* (2013) menemukan *entrepreneur orientation* (EO) positif memengaruhi pertumbuhan UKM, namun *customer orientation* menunjukkan hubungan negatif dengan pertumbuhan.

Dalam konteks hubungan inovasi dengan kinerja perusahaan, penelitian Varis dan Littunen, (2010) yang berjudul "*Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs*" menemukan bahwa

pengenalan produk baru dan inovasi pasar tampak terkait dengan penggunaan sumber informasi lebih atau kurang dapat diakses secara bebas. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa pengenalan produk baru, proses dan inovasi pasar secara positif berhubungan dengan pertumbuhan perusahaan, namun tak satu pun dari jenis inovasi diteliti ditemukan memiliki hubungan positif dengan profitabilitas perusahaan.

Beberapa penelitian yang mendukung inovasi yang memiliki efek positif pada kinerja perusahaan (Artz *et al.*, 2010; Eisingerichetal, 2009; Chenetal, 2009; Rosenbuschetal, 2011). Hua dan Wemmerlov (2006) menemukan hubungan positif antara tingkat pengenalan produk baru dan kinerja perusahaan. Rosenbusch etal.(2011) menunjukkan bahwa inovasi memiliki efek positif pada kinerja UKM. Beberapa peneliti juga menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan inovatif memiliki profitabilitas yang lebih tinggi dan pertumbuhan (Li dan Atuahene-Gima, 2001; Price, 1996). Chen *et al.* (2009) menunjukkan bahwa orientasi inovasi memainkan peran penting dalam memfasilitasi kinerja perusahaan unggul dalam perusahaan jasa. Peneliti lain juga telah dikonfirmasi untuk segmen berbagai industri bahwa inovasi merupakan faktor penentu penting dari kinerja perusahaan yang unggul dan daya saing (Baker dan Sinkula, 2002; Damanpour, 1991; Farley *et al.*, 2008; Jimenez-Jimenez dan Sanz-Valle, 2011; Luk etal,2008, dalam Uzkurt, *et al.*, 2013:99.).

Berdasarkan uraian di atas, orientasi pemasaran, orientasi pembelajaran, dan inovasi telah banyak diteliti dalam kaitannya dengan kinerja bisnis. Beberapa gap yang berhasil diidentifikasi antara lain:

- a. Hasil *review* beberapa temuan empiris di atas belum terfokus pada UKM dan hanya penelitian Gaur dan Vasudevan, (2011) yang secara khusus meneliti efek orientasi pemasaran UKM di India; dan penelitian Chao

dan Spillan, (2010) yang menguji hubungan orientasi pemasaran terhadap kinerja perusahaan UKM Amerika dan Taiwan.

- b. Penelitian yang dilakukan di berbagai negara tersebut tidak bisa dijadikan rujukan dalam konteks UMKM di Indonesia karena sesuai dengan temuan Shoham *et al.* (2005) yang menunjukkan lokasi atau wilayah penelitian memberikan hasil yang berbeda pada penelitian.
  - c. Secara umum, belum ada penelitian yang secara khusus mengetengahkan sumber daya organisasi (finansial, teknologi, dan sumber daya manusia) sebagai prediktor kinerja bersama dengan orientasi pembelajaran, orientasi pemasaran, dan inovasi produk. Penelitian Mavondo, *et al.* (2005) hanya memasukkan unsur sumber daya manusia namun tidak menggunakan konsep finansial dan teknologi.
  - d. Untuk tujuan ini, menarik untuk melakukan mengembangkan kerangka kerja untuk menghubungkan *organizational resource/capital*, orientasi pasar, orientasi pembelajaran, dan kinerja untuk sektor UMKM khususnya di Kalimantan timur.
2. *Research gap* sumber daya organisasi dan *market orientation* terhadap *learning orientation*.

Beberapa *research gap* yang menggunakan tiga konsep *organizational capital*, *market orientation*, dan *learning orientation*. Konteks *organizational capital* termasuk teknologi, sumber daya manusia, dan sumber daya keuangan (*financial capital*). Penelitian Sylvie Laforet, (2009) menggunakan konsep ukuran (*size*) dalam perspektif jumlah karyawan, namun tidak dihubungkan dengan *learning orientation*. Sedangkan penelitian Mavondo, *et al.* (2005) berhasil menemukan adanya hubungan yang kuat antara praktik sumber daya manusia dengan orientasi pembelajaran.

Dalam konteks hubungan *market orientation* dengan *learning orientation*, Penelitian Jimenez, *et al.* (2008) tidak menghubungkan *market orientation* dengan *learning orientation*; sedangkan Tien-Shang Lee, Hsin-Ju Tsai, (2005) berhasil menemukan pengaruh *market orientation* terhadap *learning orientation*. Penelitian Yusif Mahmoud (2012) menempatkan *learning orientation* sebagai mediator pada hubungan *market orientation* terhadap kinerja organisasi. Berbeda dengan Yusif Mahmoud (2012), Lin *et al.* (2008) menempatkan *learning orientation* sebagai mediator pada hubungan *market orientation* terhadap inovasi organisasi. Penelitian Keskin (2006) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan *market orientation* terhadap *learning orientation*. Sedangkan Mavondo *et al.* (2005) menempatkan *learning orientation* sebagai *predictor market orientation*.

3. *Research gap* sumber daya organisasi, *market orientation* dan *learning orientation* terhadap Inovasi.

Konsep inovasi sebagian besar telah dipelajari dalam konteks perusahaan besar, dan sering diabaikan di perusahaan-perusahaan kecil. Literatur inovasi dalam UKM tetap terfragmentasi dan biasanya terkonsentrasi pada studi kasus tunggal atau wawancara kualitatif dengan manajer. Selain itu, pekerjaan di bidang ini berfokus terutama pada karakteristik spesifik perusahaan pada inovasi, pengaruh lingkungan eksternal dan faktor struktural, yang lebih tepat untuk perusahaan besar, bukan orientasi strategis dan pasar perusahaan yang lebih kecil, termasuk faktor-faktor seperti kedekatan kepada pelanggan, fleksibilitas yang dianggap menguntungkan untuk UKM (Salavou *et al.*, 2004). Hanya sedikit perhatian yang telah diberikan kepada sektor-sektor atau industri ketika faktor inovasi dipelajari di UKM (misalnya De Jong dan Marsili, 2006, dalam Laforet, 2007: 189).

Beberapa penelitian mengenai *organizational capital* terhadap inovasi antara lain dilakukan oleh Jay Na Lim, Frank Peltner (2011) yang bertujuan untuk mengembangkan fungsi inovasi produksi yang menggambarkan faktor *input* dan *output* yang berkaitan dengan kinerja inovasi perusahaan konstruksi.

Temuan penelitiannya menunjukkan bahwa kematangan dari inovasi di Jerman memupuk kekuatan perusahaan konstruksi Jerman dalam mengembangkan keunikan khusus perusahaan dalam hal sumber daya yang mendorong daya saing mereka. Di Singapura, ketergantungan perusahaan konstruksi pada ilmu pengetahuan dasar bangsa dan penelitian teknologi menyebabkan dinamika dan kemampuan inovasi perusahaan yang lemah.

Filippetti (2011) dalam penelitiannya yang berjudul "*Innovation modes and design as a source of innovation: a firm-level analysis*", menemukan bahwa desain dan R & D merupakan sumber melengkapi inovasi, desain yang dominan di perusahaan ditandai dengan strategi inovasi yang kompleks dan interaksi yang intens dengan lingkungan eksternal, dan jenis perusahaan juga menunjukkan kinerja ekonomi yang lebih baik.

O'Connor, *et al.* (2007) dalam penelitian yang berjudul "*Evaluating an Australian public policy organization's innovation capacity*", berhasil mengembangkan model kapasitas dan kababilitas inovasi melalui *resource (human dan relational asset)* dan asset transformasional meliputi aspek fisik, budaya dan keuangan sebagai faktor yang mempengaruhi kapabilitas inovasi perusahaan publik di Australia.

Darryn Mitussis (2010) melalui studi kualitatifnya pada UKM di China berhasil menginventarisasi tiga faktor

penghalang inovasi yaitu keterbatasan teknologi, ketakutan pada risiko inovasi dan keterbatasan kemampuan atau rendahnya budaya inovasi, dan masalah sumber daya manusia.

Tomi Heimonen (2012) tidak berhasil menemukan adanya perbedaan inovasi berdasarkan lokasi, ukuran perusahaan, dan usia perusahaan. Rasio *turnover* berkorelasi positif dengan inovasi, menunjukkan bahwa tingginya perputaran karyawan yang terkait dengan inovasi UKM. Terakhir, R & D dapat meningkatkan peluang inovasi perusahaan.

Dari beberapa penelitian yang mengem-bangkan model sumber daya perusahaan sebagai faktor yang mempengaruhi inovasi organisasi tersebut di atas, kebanyakan masih menggunakan pendekatan kualitatif sehingga masih diperlukan pembuktian secara empiris melalui studi kuantitatif. Selain itu, perbedaan konsep dari sumber daya perusahaan juga masih terjadi sehingga perlu dilakukan identifikasi ulang mengenai konsep sumber daya perusahaan.

Hasil penelitian orientasi pasar terhadap inovasi antara lain dilakukan oleh Keskin (2006) dalam penelitiannya yang berjudul "*Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model*". Ia berhasil membuktikan orientasi pemasaran berpengaruh positif terhadap inovasi perusahaan, orientasi pemasaran berpengaruh positif orientasi belajar, orientasi pembelajaran memediasi hubungan antara orientasi pemasaran terhadap inovasi. Temuan Keskin (2006) juga didukung oleh penelitian Lin *et al.* (2008); dan Espallardo, Ballester (2009) yang seluruhnya menemukan adanya pengaruh *market orientation* terhadap inovasi.

Penelitian Salavou *et al.* (2004) yang berjudul "*Organisational Innovation in SMEs: The Importance of Strategic Orientation and Competitive Structure*" menemukan model hubungan yang berbeda di mana *customer orientation* berpengaruh sangat lemah terhadap inovasi, teknologi berpengaruh negatif terhadap inovasi, dan pembelajaran berpengaruh positif terhadap inovasi. Ukuran perusahaan dan usia perusahaan yang ditempatkan sebagai variabel control juga ditemukan berpengaruh negatif terhadap inovasi organisasi UKM di Yunani.

Penelitian Kurtinaitiene (2005) pada perusahaan operator *Mobile Telecommunications* di 15 negara Uni Eropa menemukan tidak ada pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi. Temuan ini sejalan dengan Lukas dan Ferrell (2000) yang juga menyatakan bahwa orientasi konsumen tidak memiliki pengaruh terhadap pengembangan produk baru. Lukas dan Ferrell (2000) dalam penelitian juga menyatakan bahwa hubungan antara orientasi pasar dengan inovasi masih terpecah-pecah dan belum meyakinkan.

Hasil penelitian mengenai adanya hubungan positif antara orientasi pembelajaran terhadap inovasi antara lain dilakukan oleh Halit Keskin, (2006); Jimenez, Valle, dan Espallardo, (2008); Mavondo, *et al.* (2005). Penelitian Inauen, dan Wicki, (2011) yang berjudul "*The impact of outside-in open innovation on innovation performance*" menemukan bahwa manajemen R&D manajemen adalah sangat penting untuk mencapai inovasi tinggi baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara khusus, keterbukaan terhadap pelanggan, pemasok dan universitas memiliki dampak positif yang signifikan pada kinerja inovasi yang berbeda. Mengenai keterbukaan terhadap lintas-sektor perusahaan, hasil analisis mengungkapkan efek negatif yang signifikan terhadap kinerja inovasi.

Secara keseluruhan, ini penelitian empiris yang terlihat pada kegiatan inovasi ditingkat perusahaan telah secara intensif diteliti namun hasil temuannya masih memiliki beberapa perbedaan. Pertama, ada perbedaan sistematis dalam inovasi disektor manufaktur dan jasa. Kedua, adanya perhatian pada pentingnya memerhatikan bentuk inovasi nonteknologi, seperti sumber daya manusia praktek manajemen, inovasi dalam layanan. Juga, fakta bahwa berbagai bentuk inovasi telah dibahas bersama-sama telah menunjukkan adanya pola strategi inovasi gabungan. Ketiga, pendekatan inovasi itu sendiri menggunakan model teori yang berbeda-beda (*dynamic innovation, organizational resource-based, atau competitive strategy*). Tiga ciri utama dari penelitian-penelitian yang berkembang ini masih menunjukkan bahwa belum adanya model yang bisa diterima secara konsiten dalam menjelaskan inovasi melalui sumber daya organisasi, orientasi pemasaran dan orientasi pembelajaran. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya hasil temuan terdahulu dengan hanya terfokus pada faktor internal perusahaan (*organization resource-based*) dari sisi sumber daya organisasi (financial, SDM, dan teknologi), orientasi pasar (*market orientation*) dan orientasi pembelajaran (*learning orientation*) pada sektor UMKM yang ada di Kalimantan timur.

# Bagian 3

## Konsep Riset Pemasaran dan Bisnis

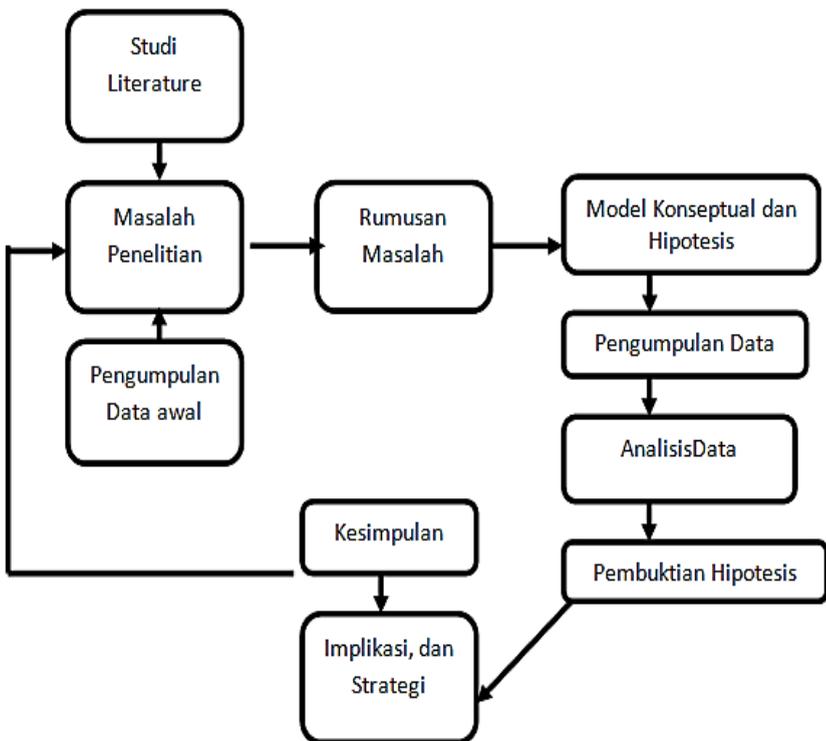
### A. Desain Riset

Riset ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pendekatan *hypotetico-deductive method*, yaitu penelitian yang ditujukan untuk menguji hipotesis tertentu yang diajukan. Riset ini termasuk penelitian analitik *design cross sectional* yaitu penelitian yang melibatkan perhitungan sampel untuk digeneralisasi populasinya, melalui proses inferensial di mana variabel diteliti pada waktu yang bersamaan.

Berdasarkan kegunaannya, riset ini termasuk menggunakan pendekatan survei. Singh dalam Zulganef (2006: 13) menyatakan penelitian survei merupakan suatu cara atau teknik peneliti mempelajari variabel-variabel tertentu dari sosiologi atau

psikologi yang ada dalam populasi secara menyeluruh. Sementara itu, Neuman (2005: 34) mengungkapkan, penelitian survei sebagai penelitian yang menggunakan cara mengajukan pertanyaan kepada seseorang dalam bentuk kuesioner tertulis (melalui surat atau langsung) atau wawancara lalu mencatat jawaban pertanyaan tersebut.

Sementara berdasarkan tujuannya, riset ini termasuk dalam penelitian *eksplanatory* yaitu berupaya menjelaskan hubungan-hubungan yang terjadi di antara variabel melalui pendekatan korelasional. Pendekatan korelasional dilakukan untuk mengetahui hubungan variabel eksogen dan endogen dalam desain riset.



## **B. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

### **1. Sumber Daya Organisasi**

Seluruh sumber daya organisasi Usaha Menengah Provinsi Kalimantan Timur baik yang berwujud (*tangible*) maupun tidak berwujud (*intangible*), atau berbentuk kemampuan maupun sumber daya fisik. Sumber daya organisasi adalah sumber daya yang berbentuk teknologi, SDM dan sumber daya keuangan.

1. Sumber daya manusia dalam penelitian ini mengacu pada tingkat kemampuan SDM atau skill SDM yang digunakan oleh perusahaan. Dengan demikian, model pengukuran sumber daya organisasi sejalan dengan teori RBV mengacu pada skill/ kemampuan SDM dan motivasi sebagai pembentuk kinerja SDM.
2. Model pengukuran sumber daya teknologi pada Usaha Menengah Provinsi Kalimantan Timur menggunakan pengukuran yaitu proses produksi, pemasaran, dan administrasi.
3. Sumber daya keuangan struktur pembiayaan dari UMKM di Indonesia secara umum, riset ini selanjutnya menggunakan tiga indikator modal dari Usaha Menengah Provinsi Kalimantan Timur meliputi: pinjaman bank, koperasi, lembaga keuangan nonbank dan pinjaman lainnya dan modal sendiri.

**Tabel 3.1. Indikator Sumber Daya Organisasi (SDO)**

No	Indikator dan Item	Simbol	Skala
1	<b>Sumber Daya Manusia</b>	SDM	
	1. Memiliki kemampuan teknis kerja yang baik	SDM1	Ordinal
	2. Memiliki kemampuan bekerjasama yang baik	SDM2	Ordinal
	3. Memiliki motivasi kerja yang tinggi	SDM3	Ordinal
2	<b>Sumber Daya Teknologi</b>	TEK	
	1. Level teknologi yang digunakan dalam proses produksi	TEK1	Ordinal
	2. Pemasaran menggunakan fasilitas media internet	TEK2	Ordinal
	3. Administrasi menggunakan teknologi dan informasi yang memadai	TEK3	Ordinal
3	<b>Sumber Daya Keuangan</b>	KEU	
	1. Tingkat penggunaan modal sendiri	KEU1	Ordinal
	2. Tingkat penggunaan pinjaman bank	KEU2	Ordinal
	3. Tingkat penggunaan lembaga nonbank dan lainnya	KEU3	Ordinal

Sumber: Diolah

## 2. Orientasi Pasar

Orientasi pasar adalah budaya bisnis yang mampu secara efektif dan efisien menciptakan perilaku pada Usaha Menengah Provinsi Kalimantan Timur sedemikian rupa sehingga menunjang upaya penciptaan nilai superior bagi pelanggan. Orientasi pasar pada beberapa penelitian sebelumnya umumnya menggunakan skala MKTOR (Narver dan Slater pendekatan) atau MARKOR (Kohli *et al.*, 1993).

Riset ini juga mengadaptasi model pengukuran dari skala MKTOR dengan dimensi-dimensi pengukuran meliputi: orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antara fungsi yang berbeda dalam sebuah organisasi.

**Tabel 3.2. Indikator Orientasi Pasar (MO)**

No	Indikator dan Item	Simbol	Skala
1	Orientasi Pelanggan	OPL	
	1. Pengetahuan tentang preferensi pelanggan	OPL1	Ordinal
	2. Mengukur kepuasan pelanggan	OPL2	Ordinal
	3. Memahami kebutuhan pelanggan	OPL3	Ordinal
2	<b>Orientasi Pesaing</b>	OPS	
	1. Merespon dengan cepat terhadap tindakan pesaing	OPS1	Ordinal
	2. Memiliki pengetahuan tentang pesaing	OPS2	Ordinal
	3. Mendiskusikan mengenai strategi dari pesaing	OPS3	Ordinal
3	<b>Koordinasi Antar Fungsional</b>	KAF	

No	Indikator dan Item	Simbol	Skala
	1. Secara teratur membahas kekuatan dan strategi pesaing	KAF1	Ordinal
	2. Mengkomunikasikan informasi tentang pelanggan	KAF2	Ordinal
	3. Dapat berkontribusi untuk menciptakan nilai pelanggan	KAF3	Ordinal

Sumber: Diolah

### 3. Orientasi Pembelajaran

Orientasi pembelajaran merupakan sebuah aktivitas yang dilakukan oleh organisasi yang dalam hal ini adalah Usaha Menengah Provinsi Kalimantan Timur dalam upaya meningkatkan adaptabilitas perusahaan terhadap teknologi dan pengetahuan yang berkembang melalui serangkaian proses belajar yang dapat dilakukan di tingkat individu maupun organisasi, formal maupun insidental di tempat kerja.

Riset ini mengadaptasi model pengukuran orientasi pembelajaran dari Baker dan Sinkula (1999) dengan tiga dimensi pengukuran yaitu komitmen untuk belajar, keterbukaan pikiran, dan visi bersama.

**Tabel 3.3. Indikator Orientasi Pembelajaran (LO)**

No	Indikator dan Item	Simbol	Skala
1	<b>Komitmen Untuk Belajar</b>	KOM	
	1. Pimpinan mendorong karyawan untuk saling berbagi pengetahuan	KOM1	Ordinal
	2. Kemampuan organisasi kami untuk belajar adalah kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif	KOM2	Ordinal
	3. Karyawan merasakan belajar merupakan investasi dan kunci kesuksesan	KOM3	Ordinal
2	<b>Keterbukaan Pikiran</b>	OPN	
	1. Kesempatan untuk menyampaikan ide dan gagasan	OPN1	Ordinal
	2. Diskusi mengenai permasalahan pekerjaan	OPN2	Ordinal
	3. Mengoreksi kesalahan yang dilakukan oleh rekan kerja	OPN3	Ordinal
3	<b>Visi Bersama</b>	VIS	
	1. Memiliki visi dan misi yang jelas untuk organisasi	VIS1	Ordinal
	2. Kesepakatan yang kami patuhi bersama mengenai arah tujuan perusahaan	VIS2	Ordinal

No	Indikator dan Item	Simbol	Skala
	3. Memetakan persoalan yang terjadi di dalam perusahaan	VIS3	Ordinal

Sumber: Diolah

#### 4. Inovasi produk

Inovasi produk adalah konsep yang luas, mencakup ide-ide dan pelaksanaan ide terhadap suatu produk baru Usaha Menengah Provinsi Kalimantan Timur. Inovasi produk menurut Thompson (dalam Yunal & Indriyani, 2013) adalah konsep yang luas, mencakup ide-ide dan pelaksanaan ide terhadap suatu produk baru.

Sementara itu, menurut (White & Bruton, 2007, p. 96) inovasi produk adalah upaya penelitian dan pengembangan (R & D). Atribut inovasi produk menurut Kotler & Amstrong 2004 (dalam Yunal & Indriyani, 2013) meliputi: kualitas produk, fitur produk serta gaya dan desain produk.

**Tabel 3.4. Indikator Inovasi Produk (INNO)**

No	Indikator dan Item	Simbol	Skala
1	<b>Desain Produk</b>	DES	
	1. Fungsi desain produk	DES1	Ordinal
	2. Packaging desain produk	DES2	Ordinal
2	<b>Varian Produk</b>	VAR	
	1. Penambahan varian produk	VAR1	Ordinal
	2. Penambahan fitur varian produk	VAR2	Ordinal
3	<b>Kualitas</b>	KUA	
	1. Control dan standar kualitas	KUA1	Ordinal
	2. Pengembangan kualitas	KUA2	Ordinal

Sumber: Diolah

## 5. Kinerja organisasi

Kinerja organisasi merupakan ukuran dari (1) profitabilitas yang mengacu pada tingkat laba perusahaan; (2) pertumbuhan penjualan selama 3 tahun terakhir; (3) fleksibilitas yang mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengubah bauran produk dan volume produksi dalam menanggapi perubahan kebutuhan pelanggan; dan (4) pertumbuhan aset.

**Tabel 3.5. Indikator Kinerja (PERF)**

No	Indikator	Simbol	Skala
1	<b>Profitabilitas;</b> Menyatakan keuntungan perusahaan dalam waktu 3 tahun terakhir	PROF	Ordinal
2	<b>Pertumbuhan Penjualan;</b> Menyatakan kenaikan penjualan dalam waktu 3 tahun terakhir	SAL	Ordinal
3	<b>Pertumbuhan Asset;</b> Menyatakan kenaikan asset dalam waktu 3 tahun terakhir	ASSET	Ordinal
4	<b>Fleksibilitas;</b> Menyatakan kenaikan pemenuhan kebutuhan pasar	FLEKS	Ordinal

Sumber: Diolah

## C. Skala dan Pengukuran Data

Pengukuran data riset ini menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden terhadap obyek (Nazir, 2009). Penggunaan skala Likert karena pertimbangan sebagai berikut: (1) mempunyai banyak kemudahan; (2) mempunyai reliabilitas yang tinggi dalam mengurutkan subyek berdasarkan persepsi; (3) fleksibel dibanding teknik yang lain; dan (4) aplikatif pada berbagai situasi. Pengolahan data, skala Likert termasuk dalam skala interval, penentuan skala Likert dalam penelitian ini dari skala 1 sampai dengan 5.

Pedoman untuk pengukuran semua variabel adalah dengan menggunakan 5 poin *Likert scale*, di mana jika terdapat jawaban dengan bobot tinggi rendah maka diberikan skor 1 (satu)

dan seterusnya sehingga jawaban yang berbobot tinggi diberi skor 5 (lima). Kategori dari masing-masing jawaban dengan suatu kriteria sebagai berikut: Sangat Baik/Sangat setuju (skor 5); Baik/Setuju (skor 4); Cukup baik/Netral (skor 3); Tidak Baik/Tidak Setuju (skor 2); Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Setuju (skor 1) (Malhotra, 2010; Cooper & Sehindler, 2003 dalam Hatani 2012).

# Bagian 4

## Dinamika UMKM di Kalimantan Timur

### A. Situasi Geografis Provinsi Kalimantan Timur

Secara geografis Wilayah Kalimantan Timur terletak diantara  $2^{\circ} 25'$  LS– $4^{\circ} 24'$  LU dan  $113^{\circ} 44'$ – $119^{\circ} 00'$  BT dengan luas mencapai  $211.440 \text{ km}^2$  atau satu setengah kali pulau Jawa dan Madura, sebagian besar merupakan daratan yakni  $20.039.500 \text{ Ha}$ . (81,71%), sedangkan luas lautan sekitar  $4.484.280 \text{ Ha}$  (18,29%).

Wilayah Kalimantan Timur didominasi topografi bergelombang, dari kemiringan landai sampai curam, dengan ketinggian berkisar antara 0–1500 meter dpl dengan kemiringan 60%. Berdasarkan administrasi wilayah, Provinsi Kalimantan

Timur berbatasan di bagian utara dengan Malaysia, di bagian selatan berbatasan dengan Kalimantan Selatan, di bagian barat dengan Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah dan Malaysia, dan di bagian timur berbatasan dengan Laut Sulawesi dan Selat Makassar.

Jumlah Penduduk di Provinsi Kalimantan Timur pada tahun 2014 diperkirakan mencapai angka 3,35 juta jiwa yang menempati pada 7 Kabupaten 3 Kota, 103 kecamatan, dan 1.026 desa/kelurahan. Perkembangan jumlah penduduk Kalimantan Timur hingga tahun 2014 menunjukkan pertumbuhan yang masih dikalsifikasikan tinggi yaitu 2,61 persen.

Provinsi Kalimantan Timur mempunyai peran penting dalam perekonomian nasional terutama terkait dengan sektor industri minyak dan gas bumi. Provinsi Kalimantan Timur merupakan salah satu sentra produksi terbesar nasional untuk gas alam cair. Selama periode 2006–2014 kinerja perekonomian Provinsi Kalimantan Timur relatif baik. Perekonomian daerah bertumbuh pada laju rerata 3,58 persen per tahun, di bawah laju pertumbuhan ekonomi nasional sebesar 5,90% per tahun. Fluktuasi laju pertumbuhan ekonomi terjadi pada tahun 2007 dan 2009 yang diakibatkan oleh terjadinya kenaikan harga Bahan Bakar Minyak (BBM) dan krisis ekonomi global.

Dari perspektif wilayah, kontribusi PDRB Kalimantan Timur terhadap *output* wilayah Kalimantan sebesar 66,96% dan berkontribusi sebesar 6,22% terhadap pembentukan PDB nasional. Dari sisi besaran, perekonomian Kalimantan Timur menduduki peringkat pertama di Wilayah Kalimantan.

## B. Kondisi Umum Usaha Menengah di Kalimantan Timur

Dalam kurun waktu kurang sepuluh tahun terakhir ini, Usaha Menengah mampu berperan sebagai pengaman dan penyangga ekonomi nasional dari krisis, sehingga sesuai kebijakan nasional ke depan usaha Menengah didorong untuk menjadi salah satu tolak ukur kemajuan perekonomian Indonesia.

**Tabel 4.1. Perkembangan Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur**

Tahun	Jasa	Dagang	Industri	Jumlah	Tenaga Kerja	Omzet
	(Un)	(Un)	(Un)	(Un)	(Orang)	(Juta)
2009	109	426	391	926	15.103	3.308.693
2010	120	433	411	964	15.167	3.656.127
2011	126	440	421	987	15.609	3.754.002
2012	132	466	443	1041	15.857	3.987.300
2013	133	473	448	1054	16.069	4.030.018
2014	137	488	459	1084	16.327	4.084.798
2015	141	501	478	1120	16.716	4.179.498

Sumber: Dinas Koperindag dan UMKM (2016)

Jumlah unit masing-masing kabupaten/kota se-Provinsi Kalimantan Timur tahun 2009 sampai dengan tahun 2015 mengalami peningkatan signifikan, Berdasarkan data Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kalimantan Timur tahun 2016, pertumbuhan unit usaha menengah di kabupaten dan kota Provinsi Kalimantan Timur sejak tahun 2009 mengalami peningkatan yang tercermin pada jumlah unit usaha 926 unit usaha menjadi 1120 pada tahun 2015. Peningkatan jumlah Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur diharapkan perekonomian

daerah akan semakin maju dan Usaha Menengah dapat menjadi motor penggerak pertumbuhan ekonomi nasional. dengan keberhasilan peningkatan Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur

Sebagai dukungan serta bentuk perlindungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur terhadap pelaku usaha koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah dari ketatnya persaingan usaha khususnya pelaku usaha pemodal besar, pemerintah Provinsi Kalimantan Timur telah menerbitkan produk-produk hukum yang bersifat protektif di antaranya:

1. Telah ditetapkan Perda Nomor 4 Tahun 2012 tentang Pemberdayaan Koperasi dan UMKM yang di dalamnya mengatur tentang upaya Pemerintah dalam mensinergikan potensi dan keunggulan lokal dalam mendukung perkembangan koperasi dan UMKM dengan melibatkan peran aktif pemerintah, swasta dan masyarakat. Perkembangan investasi di Kaltim yang menunjukkan peningkatan diharapkan dapat mendorong perkembangan sektor koperasi dan UMKM melalui program *Corporate Social Responsibility (CSR)*.
2. Dalam rangka mendukung Gerakan Kaltim Bangkit 2013 dan sejalan dengan penancangan Kalimantan Timur sebagai Provinsi Penggerak Koperasi Tahun 2013 maka keberadaan Peraturan Daerah tentang Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah sangat mendukung dalam:
  - a. Upaya mendudukkan badan hukum koperasi setara dengan badan usaha ekonomi lainnya.
  - b. Untuk memperjelas upaya-upaya pembinaan oleh *stakeholder*
  - c. Upaya protektif terhadap koperasi dan UMKM dalam iklim persaingan usaha yang ketat dan kompetitif dengan pelaku-pelaku usaha pemodal besar seperti perusahaan swasta skala besar yang bergerak di sektor pertambangan, perkebunan, jasa, dagang serta pasar modern.

- d. Untuk kejelasan perlindungan terhadap Koperasi dan UMKM dan mengatur tentang kewajiban dan kewenangan *stakeholder* yang membidangi Pembinaan Koperasi dan UMKM.
3. Pada Tahun 2012 Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur telah mengeluarkan Perda tentang Pembentukan PT JAMKRIDA KALTIM yaitu Perda No. 9 Tahun 2012. Kondisi saat ini Perda tersebut telah ditindaklanjuti dengan melakukan proses pengurusan Izin pendirian PT Jamkrida Kaltim ke Kementerian Hukum dan HAM serta pengajuan izin operasional ke Bapepam LK Kementerian Keuangan RI. Adapun Fungsi dari Perusahaan Penjaminan Kredit (PT Jamkrida Kaltim) tersebut adalah:
- a. sebagai *Agent of Banking Acces Development* (sebagai konsultan pengembangan bisnis UMKM dan akses Bank);
  - b. sebagai mitra bank atau lembaga keuangan lainnya;
  - c. sebagai Analis Kredit Produktif;
  - d. sebagai penjaminan usaha;
  - e. sebagai *marketer* bagi UMKM.

Sedangkan manfaat dari keberadaan Perusahaan Penjaminan Kredit Daerah adalah:

- a. mengurangi terjadinya ketidakselarasan Informasi (*Asymmetric Information*) antara UMKM dan perbankan.
- b. mengurangi biaya *monitoring*.
- c. mengurangi terjadinya moral *hazard* dan *adverse selection*.
- d. mengurangi *premium risk* yang rendah pada komponen perhitungan biaya dana bank bagi nasabah UMKM.

# Bagian 5

## **Korelasi Sumber Daya Organisasi, Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran, Inovasi Produk, dan Kinerja**

Bagian ini menguraikan pengaruh antara variabel riset Sumber Daya Organisasi, Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran, Inovasi Produk dan Kinerja Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur.

## **A. Pengaruh Sumber Daya Organisasi terhadap Orientasi Pembelajaran**

Hasil riset menunjukkan, sumber daya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pembelajaran. Temuan riset menunjukkan bahwa semakin tinggi sumber daya organisasi maka pelaksanaan orientasi pembelajaran semakin baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa sumber daya organisasi mampu menjelaskan variasi perubahan pada orientasi pembelajaran Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur.

Sebagai sebuah proses, pembelajaran memerlukan sumber daya organisasi baik berupa teknologi, sumber daya manusia dan keuangan. Tanpa dukungan sumber daya organisasi seperti financial dan teknologi, perusahaan tidak akan mampu memperoleh informasi yang strategis baik berupa peluang maupun tantangan yang dihadapi.

Beberapa penelitian seperti penelitian Mavondo, Chimhanzi, dan Stewart, (2005); Cabrales, Real, dan Valle, (2011) menemukan adanya hubungan antara sumber daya manusia dengan orientasi pembelajaran. Rebelo dan Gomes, (2011) menemukan bahwa struktur organik, pendekatan prinsip-prinsip kualitas total, dan karyawan yang berpendidikan tinggi, dapat bertindak sebagai fasilitator pengembangan budaya belajar dalam organisasi. Di sisi lain, sertifikasi mutu, dimensi perusahaan dan usia, serta usia pekerja, dapat bertindak sebagai indikator dari jenis orientasi budaya belajar.

Fakta menunjukkan sumber daya organisasi mampu meningkatkan dan memberikan kontribusi yang baik pada pelaksanaan orientasi pembelajaran Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur. Artinya penggunaan dan pemanfaatan sumber daya organisasi secara internal dipengaruhi oleh persepsi pelaku usaha Menengah dalam hal pemanfaatan sumber daya

manusia, teknologi dan keuangan sebagai upaya meningkatkan nilai-nilai organisasi yang mempengaruhi kemungkinan perusahaan menciptakan dan memanfaatkan pengetahuan. Hasil penelitian ini juga membuktikan peran penting sumber daya keuangan yang dapat dikelola dan dimanfaatkan dalam kegiatan usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pelaku Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur.

Dari sisi sumber daya manusia, orientasi pembelajaran membutuhkan dukungan komitmen yang kuat terhadap pembelajaran, pekerja yang memiliki visi, pekerja berpikiran terbuka, dan mau berbagi pengetahuan di kalangan pekerja (Sinkula *et al.*, 1997; Calantone *et al.*, 2002, Mahmoud dan Yusif, 2012: 269). Lebih lanjut, Bennett (1998, Mahmoud dan Yusif, 2012: 269) menyatakan bahwa komitmen untuk belajar membutuhkan dukungan manajemen puncak, inisiatif pelatihan, dan imbalan pembayaran kepada orang-orang atau departemen yang menerjemahkan belajar mereka menjadi kinerja yang unggul. Pada dasarnya, karyawan perlu didorong untuk menantang status quo, untuk mengembangkan ide-ide baru, inovasi, dan terus mengevaluasi kegiatan mereka dengan maksud untuk meningkatkan kinerja.

Sedangkan teknologi informasi dapat menambah nilai ekonomis pada sebuah organisasi, lewat: (1) pengurangan biaya yang ditimbulkan dari organisasi dan (2) melakukan pendiferensiasi dari produk dan jasa yang dibuat oleh organisasi (Bakos dan Tracy, 1986; McFarlan, 1984; Wiseman, 1988). Dari sifat bahwa informasi teknologi dapat menambah nilai pada perusahaan, Porter dan Miller (1985) menganalisis bagaimana kemajuan dari teknologi dan informasi dapat mengubah cara organisasi menjalankan bisnis dan bagaimana teknologi dapat memberikan keunggulan bersaing.

## **B. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Orientasi Pembelajaran**

Hasil riset menunjukkan, orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pembelajaran Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur. Temuan riset menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi pasar maka pelaksanaan orientasi pembelajaran semakin baik. Perusahaan yang berorientasi pasar secara formal akan melakukan aktivitas yang menghasilkan inteligensi pasar serta menyebarkan hasil inteligensi ke seluruh departemen dan tanggap untuk menindaklanjuti apa yang dibutuhkan dan diharapkan konsumen (Kohli dan Jaworski, 1990; Baker dan Sinkula, 1999).

Lukas & Ferrell (2000) menyatakan orientasi pasar adalah sebagai proses dari menghasilkan dan memberikan informasi pasar untuk tujuan menciptakan *superior value* bagi konsumen. Sedangkan menurut Narver dan Slater (1990), orientasi pasar adalah suatu konsep orientasi yang berfokus pada penciptaan nilai-nilai yang tinggi bagi konsumen. Orientasi pasar sebagai konstruksi berdimensi tunggal (*one-dimension*) terdiri dari 3 komponen perilaku, yakni orientasi pelanggan (*customer orientation*), orientasi pesaing (*competitor orientation*) dan koordinasi antar fungsi intraperusahaan (*inter functional coordination*).

Hasil riset ini bila dicermati dari fakta empiris bahwa integrasi orientasi pembelajaran yang dipersepsikan cukup baik oleh para pelaku Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur. Hal ini dapat diindikasikan bahwa orientasi pembelajaran yang direfleksikan oleh komitmen pembelajaran, terbuka dalam pemikiran yang baru dan memiliki visi bersama telah diimplementasikan dengan baik oleh pelaku Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur.

Organisasi yang berorientasi pembelajaran akan terjadi proses pengembangan kemampuan yang dilakukan secara terus-menerus guna menciptakan masa depan yang lebih baik (Schein, 1996). Hal ini dapat diyakini bahwa orientasi pembelajaran merupakan filosofi yang dianut oleh perusahaan yang menekankan pembelajaran dalam organisasi.

Dalam konteks hubungan orientasi pasar dan orientasi pembelajaran, masih terdapat perbedaan pendapat mengenai anteseden orientasi pembelajaran yang ada, banyak penelitian telah mengungkapkan hubungan antara orientasi pasar dan orientasi pembelajaran (Day, 1994; Slater dan Narver, 1995; Sinkula *et al.*, 1997; Baker dan Sinkula, 1999, 2002).

Hasil telah teoritis kajian empiris dari hasil penelitian ini terbukti bahwa kedua orientasi strategis yaitu orientasi pasar dan orientasi pembelajaran memiliki kontribusi yang sama dalam meningkatkan kinerja Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur. Maka, perlunya dilakukan oleh pelaku Usaha Menengah untuk mengimplementasikan integrasi orientasi pembelajaran yang baik. Strategi yang digunakan untuk meningkatkan orientasi pembelajaran adalah memfokuskan perhatian pada dukungan yang kuat dari semua anggota organisasi termasuk pihak manajemen, terbuka untuk mendapatkan pengetahuan baru, selalu mempertanyakan apa yang dipelajari dan diketahui serta mau belajar dari pengalaman masa lalu.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa implementasi integrasi orientasi pasar yaitu pemahaman mengenai pelanggan, pemahaman mengenai pesaing dan adanya koordinasi antar fungsi karyawan dalam menyebar luaskan informasi di pasar dapat membawa perubahan dan manfaat dalam memperbaiki pelaksanaan orientasi pembelajaran pada Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur.

## **C. Pengaruh Sumber Daya Organisasi terhadap Inovasi Produk**

Hasil riset ini menunjukkan bahwa sumber daya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap inovasi produk pada Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur. Temuan riset ini menunjukkan bahwa pelaksanaan sumber daya organisasi belum mampu secara maksimal meningkatkan Inovasi produk.

Berkaitan dengan temuan ini, Tricahyadinata, Irsan *et al.* (2015), mengemukakan bahwa dalam membuat suatu inovasi sangatlah tergantung pada kebutuhan pasar. Oleh karena itu, dalam melakukan inovasi haruslah dapat mengidentifikasi terlebih dahulu tentang perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar. Dukungan yang diperlukan adalah proses strategis, sistem keahlian, fungsi dan proses, sumber daya dan dukungan dari manajemen perusahaan.

Salavou *et al.* (2004) menyatakan bahwa konsep inovasi sebagian besar hanya dipelajari dalam konteks perusahaan besar, dan sering diabaikan di perusahaan-perusahaan kecil. Inovasi dalam UKM tetap terfragmentasi dan biasanya terkonsentrasi pada studi kasus tunggal atau wawancara kualitatif dengan manajer. Selain itu, pekerjaan di bidang ini berfokus terutama pada karakteristik spesifik perusahaan pada inovasi, pengaruh lingkungan eksternal dan faktor struktural, yang lebih tepat untuk perusahaan besar, bukan orientasi strategis dan pasar perusahaan yang lebih kecil, termasuk faktor-faktor seperti kedekatan kepada pelanggan, fleksibilitas yang dianggap menguntungkan untuk UKM. Hanya sedikit perhatian yang telah diberikan kepada sektor-sektor atau industri ketika faktor inovasi dipelajari di UKM (De Jong dan Marsili, 2006; Laforet, 2007: 189).

Ardiana *et al.*, (2010) menyatakan bahwa pengembangan UKM harus disertai dengan pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) dalam berbagai aspek. Lebih lanjut Ardiana *et al.* (2010)

mengemukakan bahwa pengembangan SDM harus dilakukan tidak hanya kepada UKM sebagai pemilik usaha, tetapi juga para pekerjanya. Semangat kewirausahaan dan peningkatan produktivitas yang didukung pengembangan teknologi menjadi penting dalam fokus penguatan SDM.

Di sisi lain, penggunaan teknologi makin penting mengingat 60% proses produksi UMKM masih dilakukan secara sederhana. Ini mengindikasikan bahwa penguasaan ilmu pengetahuan teknologi dan keahlian pemasaran oleh SDM UKM masih sangat terbatas. Di samping itu, peningkatan SDM juga sangat diperlukan mengingat perkembangan UKM tidak lepas dari peran serta lembaga penjaminan yang selalu memberikan pinjaman modal, teknis dan memfasilitasi jaringan bisnis dalam pengadaan bahan baku dan pemasaran hasil produk UKM.

Fakta membuktikan bahwa tidak adanya pengaruh signifikan sumber daya organisasi terhadap inovasi ini mencerminkan tidak cukupnya sumber daya UMKM untuk mendorong inovasi produk. Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlu diperkuat kerja sama antara sektor perbankan (pembiayaan) dengan UMKM di Kalimantan Timur melalui penyediaan kredit usaha yang dapat membantu UMKM memperluas kapasitas produksi dan pangsa pasarnya.

Dengan berlatar belakang UMKM yang umumnya memiliki pengetahuan yang rendah mengenai syarat-syarat dan ketentuan pembiayaan dari sektor perbankan, maka perlu dilakukan sosialisasi dalam rangka mempersiapkan persyaratan sehingga UMKM dapat diakses oleh sektor pembiayaan (*bank-able*). Kemudian, dari sisi sumber daya manusia diperlukan peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan, sekaligus meningkatkan keterampilan SDM dalam penggunaan teknologi yang relevan dengan bidang produksi masing-masing UMKM.

Usaha Kecil dan Menengah merupakan kegiatan usaha yang mampu memperluas lapangan kerja dan memberikan

pelayanan ekonomi yang luas pada masyarakat dapat berperan dalam proses pemerataan dan peningkatan pendapatan masyarakat, serta mendorong pertumbuhan ekonomi dan berperan dalam mewujudkan stabilitas nasional pada umumnya dan stabilitas ekonomi pada khususnya. Ketersediaan bahan baku lokal bagi industri kecil dan menengah merupakan keunggulan tersendiri yang memungkinkan dapat beroperasi secara efisien.

Pada sisi lain, modal kerja yang dibutuhkan relatif kecil, sehingga memberi peluang kepada masyarakat yang memiliki jiwa wirausaha untuk mendirikan unit-unit usaha dengan kadar kecanggihan tehnik produksi yang terjangkau. Dalam batas-batas tertentu kegiatan industri kecil dan menengah dapat mengurangi sebagian beban impor sehingga dalam kerangka strategis, hal ini dapat menghemat devisa.

## **D. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Inovasi Produk**

Hasil riset menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk pada Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur. Fakta menunjukkan pentingnya pelaksanaan orientasi pasar terhadap inovasi produk Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur, yang dipicu dari dalam diri secara internal untuk menciptakan inovasi baru dalam menjalankan usaha. Sementara itu, inovasi produk berdasarkan persepsi responden dianggap penting dan paling prioritas adalah ketersediaan kualitas produk dalam Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur.

Pentingnya orientasi pasar terhadap inovasi produk di Provinsi Kalimantan Timur dicerminkan dalam kepekaan dan upaya memanfaatkan peluang dengan melakukan *social improvement*, dengan memanfaatkan hasil-hasil inovasi yang mampu dihasilkan melalui desain produk, varian produk dan

kualitas produk untuk memberikan kepuasan terhadap pelanggan.

Hubungan antara orientasi pasar dan inovasi dapat dijelaskan oleh berbagai literatur. Pertama, karena orientasi pasar dapat meningkatkan akses perusahaan untuk memperoleh ide-ide baru dari pasar dan meningkatkan motivasi perusahaan untuk merespon tuntutan (Lucas dan Ferrell, 2000). Kedua, karena orientasi pasar yang kuat mencerminkan pemahaman yang menyeluruh dari kedua kebutuhan pelanggan dan situasi kompetitif (Salavou *et al.*, 2004). Ketiga, karena orientasi pasar meningkatkan kemungkinan inovasi yang lebih baik disesuaikan dengan kebutuhan pasar, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan perusahaan dalam inovasi sebagai kegiatan manajerial (Gatignon dan Xuereb, 1997). Dan, akhirnya, karena orientasi pasar menciptakan lingkungan organisasi yang memfasilitasi inovasi (Damanpour, 1991; Jimenez, *et al.*, 2010: 393).

Orientasi pasar yang tinggi dapat meningkatkan akses perusahaan untuk memperoleh ide-ide baru dari pasar dan meningkatkan motivasi perusahaan untuk merespon tuntutan masyarakat. Selain itu, orientasi pasar yang kuat mencerminkan pemahaman yang menyeluruh pada kebutuhan pelanggan dan situasi kompetitif/pesaing. Dengan demikian, orientasi pasar meningkatkan inovasi yang lebih baik disesuaikan dengan kebutuhan pasar, sehingga meningkatkan kepercayaan organisasi dalam inovasi sebagai strategi yang dijalankan organisasi.

Jaworski dan Kohli (1993: 56) berpendapat bahwa "orientasi pasar pada dasarnya melibatkan sesuatu kegiatan yang baru atau berbeda dalam menanggapi kondisi pasar, dapat dilihat sebagai bentuk perilaku inovatif".

Han *et al.* (1998) dan Hurley dan Hult (1998) mengemukakan bahwa inovasi dan kesuksesan produk baru yang lebih mungkin hasil dari yang didorong pasar. Inovasi sebagai

media bagi keberhasilan bisnis yang dibangun dari pengumpulan intelijen lanjutan dan pengambilan keputusan. Deshpande *et al.* (1993), setelah menemukan kinerja perusahaan terkait dengan kedua orientasi pasar maupun inovasi, berspekulasi tentang hubungan kausal antara penelitian konstruksi ini. Kitchell (1995) mengemukakan bahwa pencarian informasi proaktif akan menghasilkan organisasi inovasi. Slater dan Narver (1994) melihat inovasi sebagai salah satu inti penciptaan nilai kemampuan yang mendorong hubungan orientasi kinerja pasar. Henard dan Szymanski (2001) secara empiris menegaskan bahwa orientasi pasar memberikan kontribusi untuk kesuksesan produk baru (Lee dan Tsai, 2005:330)

Hal tersebut juga didukung oleh Lukas & Ferrel (2000) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap inovasi. Amabile (1996) mengatakan bahwa inovasi sebagai penerapan yang berhasil dari gagasan kreatif dalam perusahaan. Inovasi merupakan sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan penilaian serta ide-ide baru dan menawarkan produk yang inovatif.

Hasil riset ini sejalan dengan Halit Keskin (2006) yang membuktikan orientasi pasar berpengaruh positif terhadap inovasi perusahaan. Temuan Halit Keskin (2006) juga didukung oleh penelitian Lin, Peng, dan Kao, (2008); dan Espallardo, Ballester, (2009) yang seluruhnya menemukan adanya pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi.

Orientasi pasar sangat penting untuk Usaha Menengah, karena dengan meningkatnya persaingan global dan perubahan di konsumen perusahaan kebutuhan telah menyadari bahwa mereka harus tinggal lebih dekat ke pasar mereka. Sebagai strategi bersaing yang efektif adalah penting untuk kelangsungan hidup dalam lingkungan yang kompetitif.

Tricahyadinata, Irsan *et al.* (2015) menyatakan bahwa untuk dapat berhasil, perusahaan harus dapat mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang untuk memenuhi permintaan, mungkin melalui inovasi mereka sendiri; mengadopsi produk yang sudah ada, layanan, atau praktik; atau memasuki pasar baru dengan produk atau jasa yang baru. Meski demikian, untuk memahami pasar, setiap perusahaan harus memiliki unit tersendiri menyerap aspirasi pelanggan melalui serangkaian program penelitian dan survei pasar.

## **E. Pengaruh Orientasi Pembelajaran terhadap Inovasi Produk**

Hasil riset menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk pada Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur. Riset ini membuktikan bahwa orientasi pembelajaran menjadi penting karena memungkinkan Usaha Menengah untuk mengeksplorasi peluang dan/atau menetralkan ancaman dalam lingkungan perusahaan. Misalnya, orientasi pembelajaran memungkinkan perusahaan untuk lebih berhasil memahami kebutuhan pelanggan dengan lebih baik dibandingkan pesaingnya dalam memunculkan produk baru.

Perusahaan yang tidak memiliki visi bersama cenderung untuk memiliki beragam "dunia pemikiran" yang berbeda (Dougherty, 1989). Bahkan meskipun para karyawan bekerja secara berkelompok, interpretasi kolektif mereka mungkin akan selalu bertentangan dengan fungsi mereka dalam perusahaan karena adanya perbedaan dalam dunia pemikiran yang tidak diketahui. Kolaborasi dalam pelaksanaan proyek pembuatan produk baru khususnya sangat rentan terhadap adanya pandangan yang beragam. Misalnya, ketika pelaksana diminta untuk menjelaskan apa yang renting dalam membuat konsep

kendaraan bermotor yang baru, beberapa mungkin menyatakan teknologi sebagai komponen yang utama, yang lain menyebutkan kinerja, yang lain lagi menyebutkan target konsumen, dan yang lainnya menyebut masalah imaji dan karakter (Clark dan Fujimoto, 1990; Day, 1992).

Keragaman semacam itu atau asumsi yang saling bertentangan akan menurunkan kemampuan tim manajemen untuk mengembangkan tanggapan yang terfokus terhadap tren pasar atau perubahan lingkungan, kemampuan yang menunjukkan suatu ujian yang sesungguhnya terhadap kapabilitas organisasi.

Mendukung pendapat Baker dan Sinkula (2002), perusahaan dengan tingkat orientasi belajar yang tinggi memungkinkan inovasi radikal sehingga dapat meningkatkan tingkat perubahan di perusahaan. Riset ini memperkuat temuan sebelumnya yang juga menunjukkan bahwa orientasi belajar berhubungan dengan serta meningkatkan kinerja inovasi dan perusahaan (Mavondo *et al.*, 2005; Lee dan Tsai, 2005). Sementara itu, Hurley dan Hult (1998) menyatakan bahwa keikutsertaan variabel pengambilan keputusan serta pembelajaran organisasi dan pengembangan adalah berhubungan dengan inovasi, akan tetapi kekuatan hubungan pembelajaran organisasi dengan inovasi lebih besar dibandingkan dengan variabel pengambilan keputusan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Stata (1989) dimana pembelajaran organisasi adalah kunci dari inovasi.

Implikasi praktis berdasarkan temuan penelitian ini adalah upaya untuk meningkatkan inovasi produk Usaha Menengah melalui orientasi pembelajaran dapat diprioritaskan pada peningkatan keterbukaan pikiran yang ditandai dengan kemauan untuk menerima masukan dan perbedaan, kemudian visi bersama yang dikomunikasikan dan disepakati secara utuh oleh setiap anggota organisasi, dan terakhir adalah meningkatkan komitmen untuk belajar melalui serangkaian kegiatan pembelajaran yang dilakukan baik secara formal maupun informal.

## **F. Pengaruh Sumber Daya Organisasi terhadap Kinerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sumber daya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pada Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur. Fakta empiris menunjukkan bahwa pelaksanaan sumber daya organisasi mampu meningkatkan kinerja Usaha Menengah. Sumber daya organisasi yang ada merupakan modal dasar untuk membangun kapasitas dan produktivitas, baik dari sisi sumber daya manusia, teknologi maupun keuangan. sehingga mendukung penelitian yang mengetengahkan model hubungan sumber daya organisasi terhadap kinerja organisasi antara lain Cheng dan Chun (2005); Inmyxai dan Takahashi, (2009); Lau, dkk (2010).

Dalam konteks ini, pendekatan sumber daya perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan mencapai kinerja yang unggul ketika mereka memiliki sumber daya yang langka, berharga, ditiru, dan tidak dapat disubstitusi (Barney, 1991). Sumber daya ini membantu perusahaan mengembangkan kemampuan dan kompetensi inti, yang penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. (Gaur dkk, 2011).

Sumber daya organisasi baik berupa teknologi, SDM dan finansial memiliki efek positif terhadap kinerja perusahaan yang dalam penelitian ini mengambil objek UMKM. Hal ini sejalan pula dengan berbagai temuan Tulus Tambunan (2012:51) yang menemukan sejumlah masalah klasik yang terjadi pada sektor UMKM di Negara berkembang, mulai dari keterbatasan modal kerja maupun investasi, kesulitan dalam pemasaran, distribusi dan pengadaan bahan baku dan *input* lainnya, keterbatasan akses ke informasi mengenai peluang pasar dan lainnya, keterbatasan pekerja dengan kualitas tinggi (kualitas SDM rendah), dan kemampuan teknologi, biaya transportasi dan energi yang tinggi, keterbatasan komunikasi, biaya tinggi akibat administrasi dan birokrasi yang kompleks khususnya dalam proses pengurusan ijin

usaha, dan ketidakpastian akibat peraturan dan kebijakan ekonomi yang tidak jelas atau tidak menentu arahnya.

Day & Wens ley (1988) dalam penelitiannya mengatakan bahwa terdapat dua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing, pertama yaitu keunggulan sumber daya yang terdiri dari keunggulan keahlian dan keunggulan bahan baku, kemudian yang kedua yaitu keunggulan posisi yang terdiri dari keunggulan biaya relatif rendah dan keunggulan nilai bagi pelanggan. Mereka menyiratkan bahwa kinerja perusahaan sangat berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

Sebuah organisasi harus mengeksploitasi peluang bisnis yang ada dengan menggunakan sumber daya yang hadir sementara menghasilkan dan mengembangkan sumber daya untuk mempertahankan daya saing dilingkungan pasar masa depan, maka, organisasi harus terlibat dalam pengelolaan sumber daya dan pengembangan sumber daya (Chaharbaghi dan Lynch 1999:45, Song *et al.*, 2002:86).

Dalam perspektif UMKM, sumber keuangan merupakan faktor terpenting, kemudian teknologi dan terakhir adalah sumber daya manusia, oleh karenanya upaya meningkatkan kinerja UMKM melalui sumber daya organisasi dapat diprioritaskan dengan meningkatkan sumber daya finansial (dari aspek permodalan), baru kemudian meningkatkan teknologi dan seiring dengan peningkatan teknologi dilakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada.

Selain membangun keunggulan kompetitif, sumber daya dapat meningkatkan kapasitas perusahaan untuk menetapkan harga yang tinggi dan, dengan demikian, memberikan kontribusi terhadap kinerja dengan membantu perusahaan untuk tepat nilai terkait dengan keunggulan kompetitif. Selanjutnya, sumber daya dapat digunakan untuk membangun hambatan masuk dan sehingga meningkatkan kinerja di tingkat industri. Beberapa penelitian yang mengetengahkan model hubungan sumber daya

organisasi terhadap kinerja organisasi antara lain Cheng dan Chun (2005); Inmyxai dan Takahashi, (2009); Lau dkk (2010).

Chen dan Chun menemukan Teknologi Informasi (TI) tidak memiliki pengaruh signifikan pada kinerja perusahaan (Cheng & Chun, 2005). Inmyxai dan Takahashi, (2009) menemukan bahwa bahwa sumber daya manusia, tidak berwujud, dan nyata memiliki dampak positif pada kinerja perusahaan. Temuan yang menarik adalah bahwa sumber daya fisik untuk sektor manufaktur tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Lau dkk (2010) berhasil menemukan bahwa R & D, alokasi sumber daya, belajar, dan perencanaan strategis kemampuan secara signifikan dapat meningkatkan penjualan inovasi. R & D dan kemampuan alokasi sumber daya juga dapat secara signifikan meningkatkan pengenalan produk baru.

## **G. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja**

Hasil riset ini menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pada Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur. Usaha Menengah dengan tingkat lebih tinggi pada orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antarfungsi cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik dari sisi minat konsumen, kegiatan pesaing sehingga dapat terus menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan pasar yang ada. Demikian juga, tingkat tinggi koordinasi antarfungsi yang akan memudahkan berbagi informasi penting secara internal untuk memperkuat sensitivitas internal atas perubahan eksternal. Meskipun fungsi-fungsi dalam Usaha Menengah relatif terbatas, namun kuatnya kerja sama antar lini akan memberikan kontribusi maksimal bagi peningkatan kinerja organisasi.

Hasil riset ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Farrell, Oczkowski, Kharabsheh, (2008), maupun hasil penelitian Mahmoud dan Yusif, (2012) yang juga menemukan bukti bahwa orientasi pasar dan orientasi pembelajaran sama-sama berpengaruh terhadap kinerja, dengan orientasi pembelajaran sebagai faktor utama pada organisasi nonprofit. Dukungan atas hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja bisnis antara lain dinyatakan oleh Subramanian, Kumar, dan Strandholm, (2009); Ramayah, Samad dan Lo (2011); Gaur, Vasudevan, Gaur, (2011); dan Chao dan Spillan, (2010); Tricahyadinata, Irsan *et.al.*, (2015).

Orientasi pasar dapat mempengaruhi kinerja manufaktur perusahaan dalam beberapa cara. Perusahaan dengan tingkat lebih tinggi dari pelanggan dan orientasi pesaing cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik dari elemen kunci sepanjang pembeli rantai nilai, pesaing bergerak dan bagaimana perubahan dari waktu ke waktu (Day dan Wensley, 1988). Pemahaman

tersebut memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan memberikan nilai pelanggan yang unggul dan meningkatkan kinerja manufaktur. Demikian juga, tingkat tinggi koordinasi antardepartemen yang berbeda kemungkinan akan memudahkan berbagi informasi penting antara berbagai departemen untuk respon yang cepat dan efisien terhadap rangsangan eksternal (Tyler dan Gnyawali, 2002). Kekuatan satu departemen mungkin terbatas, tetapi integrasi dari berbagai departemen dapat mencapai lebih dari penjumlahan satu unit bekerja sendiri (Gaur, Vasudevan, dan Gaur, 2011).

Beberapa studi sebelumnya tentang pengaruh orientasi pasar pada kinerja superior mengungkapkan hasil yang tidak konsisten (Han *et al.*, 1998). Misalnya, Narver dan Slater (1990) dan Ruekert (1992) menemukan hubungan yang positif, Hart dan Diamantopoulos (1993) tidak menemukan hubungan, dan Kohli dan Jaworski (1993) menemukan hasil yang beragam. Dengan demikian, masih diperlukan upaya lebih lanjut untuk mengidentifikasi mekanisme atau faktor-faktor yang mengubah orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan dalam model teoretis dan empiris (Han *et al.*, 1998, Halit Keskin, 2006).

Narver & Slater (1990) menjelaskan bahwa tiga komponen perilaku orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi secara simultan dan terus menerus diarahkan untuk mencapai tujuan dari orientasi pasar, yaitu menciptakan *superior value* bagi pelanggan secara terus menerus. Penciptaan dan pengembangan *superior value* bagi pelanggan dibangun melalui pengumpulan dan koordinasi informasi tentang pelanggan, pesaing dan faktor-faktor lain yang ditengarai mempengaruhi pasar secara signifikan (misalnya pemasok dan pemerintah). Oleh karena itu, orientasi pasar dapat dipandang sebagai budaya organisasi yang berorientasi eksternal, di mana orientasi pelanggan dan pesaing serta koordinasi antarfungsi intra perusahaan merupakan manifestasi dan ukuran budaya perusahaan yang berorientasi pasar (Narver & Slater, 1998).

Penelitian Baker & Sinkula (1999) menunjukkan bahwa orientasi pasar secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Sedangkan Han *et al.* (1998) menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Akan tetapi dalam penelitiannya tersebut dinyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, melalui inovasi sebagai *variable intervening*.

Halit Keskin, (2006) membuktikan bahwa orientasi pasar secara tidak langsung berdampak perusahaan kinerja melalui inovasi perusahaan dan pembelajaran. Farrell, Oczkowski, Kharabsheh, (2008) melakukan penelitian mengenai orientasi pasar, orientasi pembelajaran, dan kinerja organisasi. Hasilnya adalah orientasi pasar memiliki dampak yang lebih positif pada kinerja organisasi daripada orientasi pembelajaran. Hubungan non-linear antara orientasi pasar dan kinerja menunjukkan bahwa keuntungan yang lebih besar dalam kinerja yang dicapai oleh perusahaan yang memiliki tingkat awal yang rendah dari orientasi pasar.

## **H. Pengaruh Orientasi Pembelajaran terhadap Kinerja**

Hasil riset menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pada Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur. Pembelajaran organisasi merupakan proses dimana organisasi belajar melalui interaksi dengan lingkungan mereka, baik internal maupun eksternal. Orientasi pembelajaran penting karena memungkinkan perusahaan untuk mengeksplorasi peluang dan/atau ancaman menetralkan dalam lingkungan perusahaan. Misalnya, orientasi pembelajaran memungkinkan perusahaan untuk lebih berhasil memahami kebutuhan pelanggan dengan lebih baik dibandingkan pesaingnya (Day, 1994; Dickson, 1992; Sinkula, 1994). Hal ini

harus mengarah pada hasil yang superior, seperti keberhasilan produk baru, pelanggan yang unggul retensi dan unggul pertumbuhan dan/atau keuntungan (Slater dan Narver, 1995, Farrell dkk, 2008).

Riset ini mendukung beberapa temuan sebelumnya yang juga membuktikan adanya hubungan antara orientasi pembelajaran dengan kinerja antara lain Mavondo, Chimhanzi, Stewart (2005); Halit Keskin (2006), Farrell, Oczkowski, Kharabsheh (2008); Lin, Peng, dan Kao (2008); Jimenez, Valle, Espallardo, (2008) dan Mahmoud dan Yusif (2012).

Orientasi pembelajaran dapat dikonseptualisasi-kan sebagai upaya meningkatkan nilai-nilai organisasional yang mempengaruhi kemungkinan perusahaan menciptakan dan memanfaatkan pengetahuan. Orientasi pembelajaran mempengaruhi tingkat kepuasan organisasi terhadap teori yang digunakan dan kemudian tingkatan terjadinya proses pembelajaran yang proaktif. Dalam hal ini, orientasi pembelajaran mempengaruhi informasi yang mengarah pada penterjemahan, pengevaluasian, dan utamanya penerimaan atau penolakan (Argyris dan Schon 1978; Dixon 1992; Hedberg 1981 dalam Sinkula *et al.*, 1997). Tiga nilai organisasi yang secara rutin dikaitkan dengan predisposisi perusahaan untuk belajar adalah komitmen terhadap proses pembelajaran, keterbukaan pemikiran, dan visi bersama (Day 1991, 1994; Senge 1990, 1992; Tobin 1993). Hal-hal tersebut merupakan komponen inti yang menunjukkan konstruksi orientasi pembelajaran.

Mendukung pendapat tersebut, riset ini juga berhasil membuktikan adanya efek positif orientasi pembelajaran terhadap kinerja Usaha Menengah di Kalimantan Timur. Dari tiga indikator orientasi pembelajaran, keterbukaan pikiran merupakan indikator yang paling representatif dalam menjelaskan orientasi pembelajaran, kemudian visi bersama dan terakhir adalah komitmen untuk belajar.

Dengan demikian, upaya untuk meningkatkan kinerja Usaha Menengah melalui orientasi pembelajaran dapat diprioritaskan pada peningkatan keterbukaan pikiran yang ditandai dengan kemauan untuk menerima masukan dan perbedaan, kemudian visi bersama yang dikomunikasikan dan disepakati secara utuh oleh setiap anggota organisasi, dan terakhir adalah meningkatkan komitmen untuk belajar melalui serangkaian kegiatan pembelajaran yang dilakukan baik secara formal maupun informal.

## **I. Pengaruh Inovasi Produk terhadap Kinerja**

Hasil riset menunjukkan Inovasi produk berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pada Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur. Inovasi dicirikan dengan adanya desain produk atau jasa baru, varian produk yang ditawarkan dan adanya investasi untuk pengembangan produk. Dari tiga komponen inovasi ini tampaknya desain produk yang diperkenalkan di pasar merupakan indikator dominan sebagai bentuk inovasi produk yang dilakukan oleh Usaha Menengah, kemudian kualitas produk yang dilakukan untuk mengembangkan produk, dan terakhir adalah varian produk yang diperkenalkan di pasar.

Nelly dkk (2001) berpendapat bahwa inovasi produk menunjukkan pada pengembangan dan pengenalan produk baru atau dikembangkan yang berhasil di pemasaran. Inovasi produk dapat berupa perubahan desain, komponen dan arsitektur produk. Drucker (1954, dalam Berthon dkk 1999) menyatakan bahwa inovasi produk merupakan satu hal yang potensial untuk menciptakan pemikiran dan imajinasi orang yang pada akhirnya menciptakan pelanggan.

Menurut Dourgerty (1996) inovasi produk merupakan suatu cara yang penting bagi perusahaan agar tetap dapat beradaptasi

dengan pasar, teknologi, serta pesaing. Inovasi produk menurut Thompson (Yunal & Indriyani, 2013) adalah konsep yang luas, mencakup ide-ide dan pelaksanaan ide terhadap suatu produk baru, sedangkan menurut (White & Bruton, 2007) inovasi produk adalah upaya penelitian dan pengembangan (R & D). Atribut inovasi produk menurut Kotler & Amstrong 2004 (Yunal & Indriyani 2013) meliputi: kualitas produk, fitur produk serta gaya dan desain produk.

Kualitas produk, yang merupakan kemampuan suatu produk dalam melakukan fungsi-fungsinya, yang meliputi daya tahan, kehandalan, ketelitian yang dihasilkan. Daya tahan yang dimaksud mencerminkan umur ekonomis dari produk tersebut, sedangkan keandalan merupakan konsistensi dari kinerja yang dihasilkan suatu produk dari satu pembelian ke pembelian berikutnya. Kualitas produk berarti kualitas kesesuaian, yaitu bebas dari kecacatan dan konsistensi dalam memberikan kualitas yang tinggi.

Fitur produk, yang merupakan sarana kompetitif untuk membedakan produk satu dengan yang lain, atau antara produk yang dimiliki dengan produk pesaing. Fitur produk identik dengan sifat dan sesuatu yang unik, khas dan istimewa yang tidak dimiliki oleh produk lainnya.

Gaya dan desain produk, yang merupakan cara lain dalam menambah nilai bagi pelanggan. Gaya hanya menjelaskan penampilan produk tertentu, sedangkan desain memiliki konsep yang lebih dari gaya. Desain berkontribusi tidak hanya pada penampilan, namun juga pada kegunaan produk. Gaya dan desain yang baik dapat menarik perhatian, meningkatkan kinerja produk, memotong biaya produksi, dan memberikan keunggulan bersaing.

Riset ini mendukung beberapa penelitian yang menyimpulkan bahwa inovasi memiliki efek positif pada kinerja perusahaan (Artz *et al.*, 2010;. Eisingerich *et al.*, 2009;. Chen *et*

*al.*, 2009; Rosenbusch *et al.*, 2011). Hua dan Wemmerlov, 2006) menemukan hubungan positif antara tingkat pengenalan produk baru dan kinerja perusahaan.

Rosenbusch *et al.* (2011) menunjukkan bahwa inovasi memiliki efek positif pada kinerja UKM. Beberapa peneliti juga menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan inovatif memiliki profitabilitas yang lebih tinggi dan pertumbuhan (Li dan Atuahene-Gima, 2001; Price, 1996). Chen *et al.* (2009) menunjukkan bahwa orientasi inovasi memainkan peran penting dalam memfasilitasi kinerja perusahaan unggul dalam perusahaan jasa. Peneliti lain juga telah dikonfirmasi untuk segmen berbagai industri bahwa inovasi merupakan faktor penentu penting dari kinerja perusahaan yang unggul dan daya saing (Baker dan Sinkula, 2002; Damanpour, 1991; Farley *et al.*, 2008; Jimenez-Jimenez dan Sanz-Valle, 2011; Luk *et al.*, 2008, dalam Uzkurt, dkk, 2013:99).

Dengan demikian, upaya untuk meningkatkan kinerja Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur melalui inovasi produk dapat diprioritaskan pada peningkatan desain baru yang diproduksi, kemudian menyediakan waktu dan biaya untuk investasi pengembangan produk dan terakhir mencoba untuk memberikan keunikan tersendiri pada produk UMKM khususnya Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur. Implikasi praktis dari temuan ini adalah para pelaku Usaha Menengah perlu memperkuat kapasitas inovasi mereka sebagai langkah strategis untuk mencapai kinerja maksimal, baik dari sisi laba, pertumbuhan maupun pengembangan usaha.

## **J. Pengaruh Sumber Daya Organisasi terhadap Inovasi Produk melalui Orientasi Pembelajaran**

Hasil riset menunjukkan bahwa sumber daya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk melalui orientasi pembelajaran Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur. Orientasi pembelajaran adalah sejauh mana organisasi memperoleh dan berbagi informasi tentang kebutuhan pelanggan, perubahan pasar, dan tindakan pesaing, serta pengembangan teknologi baru untuk menciptakan produk baru atau jasa yang unggul dengan pesaing (Calantone *et al.*, 2002:516).

*Resource-Based View* (RBV) merupakan dasar untuk keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan. RBV memberikan perhatian pada penerapan sumber daya berwujud dan tidak berwujud di perusahaan. RBV biasanya digunakan untuk mengubah keuntungan kompetitif jangka pendek menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Amit & Schoemaker (1993) menyebutkan bahwa pengembangan RBV mencakup "resource/sumber" yang dapat dibagi menjadi sumber daya dan kemampuan. Dalam hal ini, sumber daya yang *tradable* dan nonspesifik untuk perusahaan. Sementara itu, kemampuan yang spesifik perusahaan dan digunakan untuk melibatkan sumber daya di dalam perusahaan, seperti proses implisit untuk mentransfer pengetahuan dalam perusahaan (Makadok, 2001; Hoopes, Madsen dan Walker, 2003).

Organisasi dipandang sedang belajar pada saat organisasi berusaha mengkodifikasi kejadian-kejadian lampau ke dalam rutinitas yang menjadi arahan perilaku, dan pembelajaran organisasi terjadi melalui berbagai sudut pandang, pengetahuan model mental serta dibangun berdasarkan pengetahuan dan pengalaman terdahulu. Senge (1990) dalam Thérin (2002)

menjelaskan organisasi yang sedang belajar merupakan organisasi dimana pihak internal berusaha untuk berkembang dengan kapasitas mereka guna menciptakan hasil yang diharapkan, di mana pola pembelajaran baru mulai diperhatikan, aspirasi kolektif dibentuk secara bebas, dan orang-orang dalam organisasi berusaha.

Penggunaan sumber daya, baik *tangible* maupun *intangibile* merupakan kompetensi utama untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi (Grant, 2010). Selaras yang dinyatakan Barney (2001), kelangsungan atau keunggulan perusahaan tergantung pada sumber daya dan kapabilitas manajerial yang dimiliki, serta strategi apa yang dipilih dalam memberdayakan sumber daya tersebut untuk merespon ancaman dan peluang dari lingkungan bisnisnya.

Inovasi merupakan sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Keinovativan adalah pikiran tentang keterbukaan untuk gagasan baru sebagai aspek budaya perusahaan, serta kemampuan perusahaan tersebut untuk menggunakan atau menerapkan gagasan, proses/ produk baru secara berhasil. Lebih lanjut, inovasi dalam hal produk maupun proses sangat bergantung pada penciptaan teknologi. Inovasi teknis memegang peranan penting dalam peningkatan kinerja perusahaan, karena berkaitan dengan aktivitas-aktivitas kegiatan dasar yang berkaitan dengan produk/proses.

Perusahaan juga berusaha mempergunakan sumber daya yang dimilikinya untuk dapat berinovasi. Anggota organisasi perusahaan berusaha untuk belajar demi kemajuan perusahaannya. Mereka mempunyai komitmen untuk belajar, visi bersama serta keterbukaan pemikiran. Pembelajaran organisasional terjadi apabila anggota organisasi bertindak sebagai agen yang sedang belajar dalam organisasi, yang merespon perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi dengan melakukan deteksi dan koreksi atas kesalahan dalam teori organisasi yang digunakan, serta memasukkan hasil penelitian yang dilakukan dalam

gambaran pribadi dan keseluruhan organisasi (Argyris dan Schon, 1978). Proses pembelajaran organisasi terus berputar. Tindakan individu mengarah pada interaksi organisasi dengan lingkungan dan hasilnya akan diterjemahkan oleh individu yang belajar dengan memperbarui keyakinan mereka mengenai hubungan sebab-akibat yang ada (Lee, Courtney dan O'Keefe 1992; Sinkula, *et al.* 1997).

Jika diyakini bahwa organisasi merupakan suatu kegiatan yang bersifat kognitif (Deshpande dan Webster, 1989) maka perlu untuk dilakukan penelitian terhadap proses pembelajaran organisasional dengan menggunakan kerangka pemikiran yang kognitif. Kerangka semacam itu menjelaskan pembelajaran institusional sebagai "suatu proses di mana tim manajemen merubah model mental dari perusahaan mereka, pasar mereka dan pesaing mereka" (de Geus, 1988). Yang lain menempatkan pembelajaran organisasional sebagai suatu proses yang dilalui di mana pengetahuan seorang individu ditransfer kepada organisasi sehingga dapat digunakan oleh individu-individu yang lain (Sinkula, 1994). Sementara yang lain menjelaskan bahwa organisasi akan belajar jika "melalui pemrosesan informasinya, tingkat perilaku yang potensial dapat berubah" (Huber, 1991). Semua karakterisasi ini muncul karena proses yang mengarah kepada kesalahan deteksi dan koreksi dapat berubah secara radikal dari situasi ke situasi.

## **K. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Inovasi Produk Melalui Orientasi Pembelajaran**

Hasil riset menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk melalui orientasi pembelajaran Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur. Hasil temuan ini berarti bahwa orientasi pasar mampu meningkatkan inovasi produk, dan melalui orientasi pembelajaran yang baik akan, maka inovasi produk akan meningkat. Artinya, orientasi pasar yang direfleksikan dengan koordinasi antarfungsi seorang pengusaha akan menciptakan orientasi pembelajaran melalui keterbukaan pikiran sehingga mampu meningkatkan inovasi produk Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur.

Temuan riset ini mendukung Lee, Courtney, dan O'Keefe (1992); Sinkula, *et al.* (1997) yang menyatakan bahwa proses pembelajaran organisasi terus berputar. Tindakan individu mengarah pada interaksi organisasi dengan lingkungan dan hasilnya akan diterjemahkan oleh individu yang belajar dengan memperbarui keyakinan mereka mengenai hubungan sebab-akibat yang ada. Pembelajaran organisasional terjadi apabila anggota organisasi bertindak sebagai agen yang sedang belajar dalam organisasi, yang merespon perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi dengan melakukan deteksi dan koreksi atas kesalahan dalam teori organisasi yang digunakan, serta memasukkan hasil penelitian yang dilakukan dalam gambaran pribadi dan keseluruhan organisasi (Argyris dan Schon, 1978).

Orientasi pasar sebagai filosofi, karena dipandang sebagai pola nilai-nilai dan kepercayaan yang membantu individu memahami fungsi organisasi berdasarkan norma-norma tertentu (Despande & Webster, 1998). Oleh karena itu, filosofi bisnis lebih menunjukkan pada serangkaian tata nilai dan kepercayaan, sikap, dan budaya perusahaan.

Guna memberikan kontribusi pada tataran operasional berupa serangkaian aktivitas-aktivitas pengelolaan bisnis, orientasi pasar juga dipahami sebagai perilaku atau aktivitas-aktivitas perusahaan. Pemahaman ini meliputi pemahaman terhadap seluruh rantai nilai pembeli, baik pada saat sekarang maupun pada saat perkembangannya dimasa yang akan datang. Usaha ini dapat dicapai melalui proses pencarian informasi tentang pelanggan (Uncles, 2000).

Dengan adanya informasi tersebut maka perusahaan penjual akan memahami siapa saja pelanggan potensialnya, baik pada saat ini maupun pada masa yang akan datang dan apa yang mereka inginkan untuk saat ini dan saat mendatang. Dari penjelasan ini, dapat dipahami bahwa penerapan orientasi pasar memerlukan kemampuan perusahaan dalam mencari berbagai informasi pasar sehingga dapat dijadikan dasar bagi perusahaan untuk melakukan langkah atau strategi selanjutnya.

## **L. Pengaruh Sumber Daya Organisasi terhadap Kinerja melalui Inovasi Produk**

Hasil riset ini menunjukkan sumber daya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui inovasi produk Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur. Berdasarkan hasil temuan ini berarti bahwa sumber daya organisasi mampu meningkatkan kinerja Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur, dan melalui inovasi produk yang baik akan, maka kinerja Usaha Menengah Provinsi Kalimantan Timur akan meningkat. Artinya, sumber daya organisasi yang direfleksikan dengan sumber daya keuangan akan menciptakan inovasi produk yang melalui desain produk sehingga mampu meningkatkan kinerja Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur. Dengan demikian, hal ini merupakan rujukan bagi pelaku

Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur dalam memerhatikan pentingnya sumber daya organisasi dalam peningkatan kinerja pada Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur.

Pengelolaan usaha berbasis sumber daya (*resources-based*) merupakan salah satu alternatif solusi bagi UKM, karena melalui pengelolaan tersebut mampu menciptakan kompetensi khusus dan memberikan pilihan strategis untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan (Barney, 2001; Grant, 2010). Untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan tidak terlepas dari *Resource Based-View* (RBV) yang mengarahkan manajemen perusahaan untuk mengidentifikasi, menguasai, dan mengembangkan sumber daya strategis dalam rangka menghasilkan kinerja secara optimal (Barney *et al.*, 2004; Suardhika, 2012).

Selanjutnya, Aaker (2001) berpendapat bahwa sumber daya strategis merupakan instrumen strategis yang mendasar untuk menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan, apabila memberikan makna bagi operasi dan kompetisi, serta dijadikan landasan dalam pemilihan strategi. Dengan demikian, proses pengembangan, pemeliharaan, serta pengendalian sumber daya merupakan upaya penting dilakukan dari waktu ke waktu, dan hakikatnya sebagai pondasi kuat untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan, serta menciptakan kinerja superior bagi perusahaan (Ferdinand, 2006).

Aktivitas inovasi dan pengembangan produk yang dikaitkan dengan kinerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan dalam peningkatan produktivitas dan persaingan global. Inovasi mencakup penciptaan, pemilihan dan pengembangan atau peningkatan produk, proses dan teknologi. Dengan menggunakan teknologi baru, penciptaan dan pengenalan (komersialisasi) atau memasarkan produk baru tersebut dan mengadopsi proses produksi yang inovatif, perusahaan dapat memecahkan masalah persaingan secara efektif (Ellitan, 2006; Tricahyadinata, Irsan *et al.*, 2015).

Kesesuaian strategi dengan sumber daya yang dimiliki merupakan awal penting bagi perbaikan kinerja suatu perusahaan. Hal ini selaras dengan pandangan Porter, (1996); Grant, (2010); serta Daniel dan Rocío, (2007) bahwa sumber daya strategis yang dikuasai perusahaan digunakan sebagai dasar formulasi dan implementasi strategi untuk mewujudkan kinerja usaha yang optimal.

Selain itu, Barney (2001) menambahkan bahwa kelangsungan atau keunggulan perusahaan tergantung pada sumber daya yang dimiliki, serta strategi apa yang dipilih untuk memberdayakan sumber daya tersebut, sehingga mampu merespon dengan baik peluang dan tantangan dari lingkungan bisnis yang dihadapi. Konsepsi ini dapat dibuktikan secara empiris oleh Edelman *et al.* (2002) bahwa sumber daya maupun strategi secara individu tidak mampu menjelaskan kinerja perusahaan-perusahaan kecil dalam industri yang mempunyai sedikit daya tarik. Walaupun demikian, hanya implementasi strategi yang cocok dengan profil-profil sumber dayanya mampu meningkatkan kinerja perusahaan (Edelman *et al.*, 2002).

Selain itu juga faktor penentu dalam menciptakan perusahaan yang inovatif adalah memiliki kualitas individual dan dorongan dari perusahaan itu sendiri. (MdFadzhen *et al.*, 2005). Dalam membuat suatu inovasi sangatlah tergantung pada kebutuhan pasar sehingga harus dapat mengidentifikasi terlebih dulu tentang perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar. Dukungan yang diperlukan adalah proses strategis, sistem keahlian, fungsi dan proses, sumber daya dan dukungan dari manajemen perusahaan (Tricahyadinata, Irsan, *et al.*, 2015).

## **M. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja melalui Inovasi Produk**

Hasil riset ini menunjukkan orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui inovasi produk Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur. Berdasarkan hasil temuan ini berarti bahwa orientasi pasar mampu meningkatkan kinerja Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur, dan melalui inovasi produk yang baik maka kinerja Usaha Menengah Provinsi Kalimantan Timur akan meningkat. Artinya, orientasi pasar yang direfleksikan dengan koordinasi antarfungsi seorang pengusaha akan menciptakan inovasi produk melalui desain produk sehingga mampu meningkatkan kinerja Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur. Dengan demikian hal ini merupakan rujukan bagi pelaku Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur dalam memerhatikan pentingnya orientasi pasar dalam peningkatan kinerja pada Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur.

Munculnya inovasi/produk inovasi pada dasarnya adalah untuk memenuhi permintaan pasar sehingga produk inovasi merupakan salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Han, *et al.* (1998); Prakasa (2005) menyatakan bahwa inovasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Akan tetapi inovasi juga dapat berperan sebagai mediator yang menguatkan hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan.

Penelitian Baker & Sinkula (1999) menunjukkan bahwa orientasi pasar secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Sementara itu, Han *et al.* (1998) menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Akan tetapi dalam penelitiannya tersebut dinyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, melalui inovasi sebagai *variable intervening*.

Penelitian Jimenez, Valle, dan Espallardo, (2008) tidak menghubungkan orientasi pasar dengan orientasi pembelajaran; sedangkan Tien-Shang Lee, Hsin-Ju Tsai (2005) berhasil menemukan pengaruh orientasi pasar terhadap orientasi pembelajaran. Penelitian Mahmoud, Yusif (2012) menempatkan orientasi pembelajaran sebagai mediator pada hubungan orientasi pasar terhadap kinerja organisasi. Berbeda dengan Mahmoud, Yusif (2012), Lin, Peng, dan Kao (2008) menempatkan orientasi pembelajaran sebagai mediator pada hubungan orientasi pasar terhadap inovasi organisasi. Penelitian Halit Keskin (2006) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan orientasi pasar terhadap orientasi pembelajaran. Sedangkan Mavondo, Chimhanzi, dan Stewart (2005) menempatkan orientasi pembelajaran sebagai prediktor orientasi pasar.

Penciptaan dan pengembangan *superior value* bagi pelanggan dibangun melalui pengumpulan dan koordinasi informasi tentang pelanggan, pesaing dan faktor-faktor lain yang ditengarai mempengaruhi pasar secara signifikan (misalnya pemasok dan pemerintah). Oleh karena itu, orientasi pasar dapat dipandang sebagai budaya organisasi yang berorientasi eksternal, di mana orientasi pelanggan dan pesaing serta koordinasi antar fungsi intra perusahaan merupakan manifestasi dan ukuran budaya perusahaan yang berorientasi pasar (Narver & Slater, 1998).

Orientasi pasar berpengaruh positif pada produk inovasi melalui dimensi koordinasi antarfungsi. Kondisi ini dapat dimengerti karena dengan adanya koordinasi antarfungsi marketing dengan fungsi lain di dalam perusahaan akan menimbulkan satu pemahaman yang sama tentang kebutuhan dari pelanggan. Orientasi pasar adalah seperangkat tindakan nyata yang memungkinkan perusahaan mempertahankan variasi permintaan dan penawaran pasar dan memberikan respon yang tepat terhadap berbagai perubahan yang terjadi.

## **N. Pengaruh Orientasi Pembelajaran terhadap Kinerja melalui Inovasi Produk**

Hasil riset menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur melalui Inovasi produk. Hasil temuan ini berarti bahwa orientasi pembelajaran mampu meningkatkan kinerja Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur, dan melalui inovasi yang baik maka kinerja Usaha Menengah akan meningkat. Artinya, orientasi pembelajaran yang direfleksikan dengan komitmen pembelajaran, keterbukaan pikiran dan visi bersama akan menciptakan inovasi produk melalui desain produk, varian produk dan kualitas produk sehingga mampu meningkatkan kinerja Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur.

Dengan demikian, hal ini merupakan rujukan bagi pelaku Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur dalam memerhatikan pentingnya inovasi produk, dan secara terus menerus melakukan orientasi pembelajaran terhadap komitmen kebersamaan, keterbukaan pikiran dan visi bersama dalam peningkatan kinerja pada Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur.

Dalam analisis pembelajaran organisasi, March, J.G. (1991) ada dua jenis strategi. Strategi pertama adalah 'eksplorasi' di mana anggota organisasi mencari jenis baru kegiatan organisasi dan prosedur untuk meningkatkan efektivitas. Organisasi mungkin terlibat dalam aliansi strategis seperti kontrak jangka panjang, jaringan, minoritas kepemilikan, dan usaha patungan untuk mengelola saling ketergantungan simbiosis. Demikian juga, organisasi dapat mengatur struktur organisasi baru untuk mengelola sumber daya organisasi. Organisasi dapat mengembangkan tim produk struktur, struktur matriks, atau

struktur multidivisional. Strategi kedua adalah 'eksploitasi' di mana anggota organisasi memodifikasi dan meningkatkan ada kegiatan dan prosedur organisasi.

Lebih lanjut Lukas, *et al.* (1996); Ferrel (2000) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi dianggap oleh peneliti sebagai kunci untuk menuju sukses organisasi di masa yang akan datang. Pandangan ini berbeda dengan teori neoklasik yang berpendapat bahwa aset, tanah, tenaga kerja dan modal sebagai unsur-unsur kunci produktivitas. Hunt & Morgan (1995); Farrel (2000) juga berpendapat bahwa informasi dan pengetahuan adalah unsur-unsur kunci untuk sukses.

Studi William E. Baker and James M. Sinkula, (2000), mengembangkan bahwa peranan orientasi pasar dan orientasi pembelajaran merupakan suatu rangkaian yang akan meningkatkan suatu kekuatan dan kinerja dari produk yang inovatif seperti mengumpulkan informasi pasar, penyebaran informasi pasar, inovasi dan kinerja. Sementara itu Stata (1989) serta Hurley dan Hult (1998) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran merupakan kunci dari inovasi.

Menurut Rothberg (1981); Susanty dkk (2010), suatu perusahaan atau produk inovatif merupakan sesuatu yang dapat dibedakan dengan sebelumnya melalui keunikannya dalam bentuk, fungsi, ataupun perilaku. Inovasi produk menjadi suatu elemen vital dalam strategi perusahaan dan rencana dalam menjawab berbagai alasan agar dapat memegang kendali. Alasan ini terdiri dari perubahan perilaku konsumen dan kompetitor, perubahan teknologi, dan kebijakan pemerintah.

# Bagian 6

## Analisis Hasil Riset

### A. Temuan Riset

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, kajian teoritis dan empiris maka orisiniltas hasil riset ini adalah sebagai berikut.

1. Memberikan dasar konfigurasi pengembangan permodelan hubungan sumber daya organisasi, orientasi pasar, orientasi pembelajaran, inovasi produk dan kinerja, dengan keadaan peneliti terdahulu pengujiannya dilakukan secara terpisah-pisah.
2. Temuan riset ini membuktikan secara empiris bahwa adanya hubungan pengaruh:
  - a. sumber daya organisasi terhadap orientasi pembelajaran positif dan signifikan;
  - b. orientasi pasar terhadap orientasi pembelajaran positif dan signifikan;

- c. sumber daya organisasi terhadap inovasi produk positif dan tidak signifikan;
  - d. orientasi pasar terhadap inovasi produk positif dan signifikan;
  - e. orientasi pembelajaran terhadap inovasi produk positif dan signifikan;
  - f. sumber daya organisasi terhadap kinerja positif dan signifikan;
  - g. orientasi pasar terhadap kinerja positif dan signifikan;
  - h. orientasi pembelajaran terhadap kinerja positif dan signifikan;
  - i. inovasi produk terhadap kinerja positif dan signifikan;
  - j. sumber daya organisasi terhadap inovasi produk positif dan signifikan melalui orientasi pembelajaran;
  - k. orientasi pasar terhadap inovasi produk positif dan signifikan melalui orientasi pembelajaran;
  - l. sumber daya organisasi terhadap kinerja positif dan signifikan melalui inovasi produk;
  - m. orientasi pasar terhadap kinerja positif dan signifikan melalui inovasi produk;
  - n. orientasi pembelajaran terhadap kinerja positif dan signifikan melalui inovasi produk.
3. Hasil riset ini menunjukkan bahwa sumber daya organisasi, orientasi pasar, orientasi pembelajaran, dan inovasi produk menjadikan sumber kapabilitas dalam memperkuat peran sumber daya manusia, sumber daya teknologi dan sumber daya keuangan pada Usaha Kecil dan Menengah khususnya Usaha Menengah sebagai sumber daya yang memiliki keunikan dan merupakan sesuatu yang berharga, tidak dapat ditiru dengan sempurna, yang lahir dari peradaban dan akar

budaya Provinsi Kalimantan Timur serta memiliki nilai-nilai etika bisnis menuju kinerja yang unggul.

## B. Kontribusi Riset

### Kontribusi Teoritis

Riset ini memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen strategis, khususnya teori sumber daya organisasi, orientasi pasar, orientasi pembelajaran dan inovasi produk dalam meningkatkan kinerja industri. Penjabaran teoritis riset ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori dan konsep pengembangan tentang hubungan sumber daya organisasi yang terdiri dari sumber daya manusia, sumber daya teknologi dan sumber daya keuangan dalam upaya peningkatan kinerja bisnis yang didasarkan pada *grand theory resources based view* (Barney, 1991; Mahoney, 1995; Grant, 1997).
2. Hasil riset ini mendukung teori entrepreneur dari (Drucker, 1985), bahwa wirausaha adalah kemampuan seseorang untuk menciptakan suatu produk yang awalnya usaha biasa saja. Akan tetapi, dengan penerapan konsep manajemen dan teknik manajemen (nilai apa yang berharga bagi pelanggan), standarisasi produk yang ditawarkan, pelatihan dan pengembangan analisis pekerjaan dapat meningkatkan sumber daya yang ada dan menciptakan pasar serta pelanggan baru.
3. Hasil riset ini mendukung penelitian terdahulu, Narver & Slater, (1990), menyatakan bahwa orientasi pasar sebagai budaya yang mampu secara efektif dan efisien menciptakan perilaku karyawan sedemikian rupa sehingga menunjang penciptaan nilai bagi para pelanggan, dengan mengidentifikasi tiga

komponen yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan orientasi fungsional.

4. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu, Kohli dan Jaworski, (1990); merumuskan orientasi pasar sebagai proses atau perilaku organisasional yang terdiri dari tiga komponen utama: (1) pengumpulan inteligensi pasar secara sistematis menyangkut kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan; (2) penyebarluasan inteligensi pasar pada semua unit/departemen organisasi; (3) merancang dan mengimplementasikan respons organisasi terhadap inteligensi pasar secara terkoordinasi dan menyeluruh.

### **Kontribusi Praktis**

1. Hasil temuan ini mengacu pada fenomena penelitian bahwa kendala dan hambatan dihadapi oleh Usaha Menengah Provinsi Kalimantan Timur disebabkan belum kokohnya karakter sumber daya organisasi. Hal yang perlu dilakukan adalah implementasi sumber daya organisasi yang baik. Strategi yang digunakan untuk peningkatan kinerja dengan memfokuskan pada pengelolaan sumber daya keuangan, pengembangan sumber daya teknologi dan sumber daya manusia yang inovatif dalam memperoleh keunggulan bersaing serta proaktif dalam memonitor lingkungan bisnis.
2. Hasil riset ini memberikan transfer pengetahuan dan pemahaman bagi Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur, betapa pentingnya sumber daya organisasi, orientasi pasar, orientasi pembelajaran dan inovasi dalam peningkatan kinerja. Namun, temuan empiris memberikan harapan-harapan prioritas melalui sumber daya keuangan, orientasi pesaing, komitmen bersama pengembangan fitur desain produk yang inovatif untuk dapat dan mampu bersaing serta meningkatkan kinerja bisnisnya.

3. Dalam menerapkan orientasi pasar, Usaha Menengah perlu mencermati dan memberikan penguatan terhadap orientasi pesaing sehingga menjadikan Usaha Menengah mampu menjaga keunggulan bersaing. Selain itu, perusahaan dapat mengenali perubahan yang terjadi di pasar, konsumen, pesaing, dan perkembangan teknologi informasi di dunia bisnis.
4. Riset ini memberikan kontribusi dan peran serta pemerintah, khususnya pemerintah daerah terhadap Usaha Menengah dengan melakukan koordinasi dan pengendalian pemberdayaan Usaha Mikro, Usaha Kecil, dan Usaha Menengah yang dilaksanakan secara sistematis, sinkron, terpadu, berkelanjutan, dan dapat dipertanggungjawabkan untuk mewujudkan Usaha Mikro, Usaha Kecil, dan Usaha Menengah yang tangguh dan mandiri.
5. Hasil riset ini dapat memberikan pemahaman dan pengetahuan bagi Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur dan pemerintah dalam meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja, melalui implementasi sumber daya organisasi dan orientasi pasar.

### **C. Keterbatasan Riset**

Riset ini telah dengan maksimal, namun mengingat luasnya cakupan bahasan, maka riset ini memiliki keterbatasan sebagai berikut:

1. Desain *cross-sectional* yang digunakan dalam penelitian ini memiliki keterbatasan dari sisi kausalitas hubungan, sehingga penelitian lanjutan disarankan untuk menggunakan desain longitudinal untuk dapat memverifikasi adanya hubungan kausal antarvariabel.
2. Sampel *riset* diambil dalam satu wilayah yaitu provinsi Kalimantan Timur, dan secara khusus di sektor Usaha

Menengah. Karenanya, riset ini memiliki keterbatasan pada generalisasi hasil terutama pada sektor usaha menengah ataupun wilayah provinsi lain yang kemungkinan memiliki permasalahan yang berbeda pada sektor UMKM-nya. Riset mendatang disarankan untuk memperluas area penelitian di beberapa provinsi untuk memperoleh hasil yang lebih dapat digeneralisasikan secara lebih luas.

## D. Implikasi Riset

1. Sumber daya organisasi merupakan komponen penting yang mempengaruhi kinerja Usaha Menengah dan orientasi pembelajaran. Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja Usaha Menengah dan orientasi pembelajaran Usaha Menengah di Kalimantan Timur dapat dilakukan dengan memperkuat sumber daya organisasi meliputi sumber daya manusia, teknologi dan keuangan. Berdasarkan *loading* faktor diketahui bahwa indikator yang memiliki *loading* factor tertinggi adalah sumber daya keuangan sebesar, disusul sumber daya teknologi, dan sumber daya manusia. Hasil ini mengindikasikan bahwa dari tiga sumber daya organisasi dalam perspektif Usaha Menengah, sumber keuangan merupakan faktor terpenting, kemudian teknologi, dan terakhir adalah sumber daya manusia.

Sumber daya keuangan merupakan faktor utama untuk memperkuat kekuatan bersaing Usaha Menengah. Upaya yang bisa dilakukan oleh pemerintah dan perbankan adalah dengan menyediakan akses yang besar bagi Usaha Menengah untuk memperoleh sumber pembiayaan dari perbankan. Meski demikian, kelemahan mendasar dari Usaha Menengah adalah masih rendahnya pengetahuan mereka tentang syarat dan prosedur pembiayaan dari perbankan, sehingga diperlukan sosialisasi langsung dan peningkatan

pengetahuan Usaha Menengah dalam memperoleh akses kredit tersebut.

Sumber daya teknologi merupakan komponen pendukung sumber daya keuangan. Dengan keuangan yang kuat, Usaha Menengah akan mampu melakukan pengadaan teknologi dalam bentuk mesin atau peralatan kerja lainnya yang dapat mendukung produktivitas dan efisiensi kerja. Dalam hal ini, pemerintah disarankan untuk bersinergi dengan lembaga perguruan tinggi dalam rangka menyediakan teknologi yang tepat guna bagi Usaha Menengah. Perguruan tinggi juga diharapkan dapat berperan lebih aktif untuk menginisiasi dan menyediakan peralatan dan teknologi yang tepat guna sesuai dengan kebutuhan UMKM di Kalimantan Timur.

Sumber daya ketiga adalah sumber daya manusia. Sebagai komponen penting yang menjalankan operasional organisasi, peningkatan teknologi harus diiringi peningkatan keterampilan SDM dalam menggunakan peralatan tersebut. Karenanya, diperlukan pelatihan dan pendampingan yang dilakukan oleh pemerintah dan sektor pendidikan dalam upaya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan SDM di sektor UMKM.

2. Orientasi Pasar merupakan komponen penting yang mempengaruhi kinerja Usaha Menengah, orientasi pembelajaran, dan inovasi produk. Dari tiga indikator yang digunakan terlihat bahwa koordinasi antarfungsi merupakan indikator dengan koefisien *loading* terbesar dibandingkan dua indikator lainnya yaitu orientasi pesaing dan orientasi pelanggan. Hasil ini mengindikasikan bahwa indikator terpenting yang merepresentasikan orientasi pasar adalah koordinasi antar fungsi, kemudian orientasi pesaing dan terakhir adalah orientasi pelanggan.

Usaha Menengah dengan tingkat lebih tinggi pada orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antarfungsi cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik dari sisi minat

konsumen, kegiatan pesaing sehingga dapat terus menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan pasar yang ada. Demikian juga, tingkat tinggi koordinasi antarfungsi yang akan memudahkan berbagi informasi penting secara internal untuk memperkuat sensitivitas internal atas perubahan eksternal. Meskipun fungsi-fungsi dalam Usaha Menengah relatif terbatas, namun kuatnya kerja sama antar lini akan memberikan kontribusi maksimal bagi peningkatan kinerja, inovasi, dan orientasi pembelajaran pada UMKM di Kalimantan Timur.

3. Orientasi pembelajaran merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja Usaha Menengah, orientasi pembelajaran dan inovasi produk. Dengan demikian, upaya untuk meningkatkan kinerja Usaha Menengah, orientasi pembelajaran dan inovasi produk melalui orientasi pembelajaran dapat diprioritaskan pada peningkatan keterbukaan pikiran yang ditandai dengan kemauan untuk menerima masukan dan perbedaan, kemudian visi bersama yang dikomunikasikan dan disepakati secara utuh oleh setiap anggota organisasi, dan terakhir adalah meningkatkan komitmen untuk belajar melalui serangkaian kegiatan pembelajaran yang dilakukan baik secara formal maupun informal.
4. Inovasi Produk merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja usaha menengah. Dari tiga komponen inovasi terbukti bahwa desain produk yang diperkenalkan di pasar merupakan indikator dominan sebagai bentuk inovasi produk yang dilakukan oleh Usaha Menengah, kemudian kualitas produk yang dilakukan untuk mengembangkan produk baru, dan terakhir adalah varian produk baru yang diperkenalkan di pasar. Dengan demikian, upaya untuk meningkatkan kinerja Usaha Menengah melalui inovasi produk dapat diprioritaskan pada peningkatan jumlah produk baru yang diproduksi, kemudian menyediakan waktu dan biaya untuk investasi

pengembangan produk dan terakhir mencoba untuk memberikan keunikan tersendiri pada produk Usaha Menengah. Implikasi praktis dari temuan ini adalah Usaha Menengah perlu memperkuat kapasitas inovasi mereka sebagai langkah strategis untuk mencapai kinerja maksimal, baik dari sisi laba, pertumbuhan maupun pengembangan usaha.

5. Implikasi global temuan ini memberikan pemahaman tentang integrasi konseptual hubungan struktural dan pentingnya aspek sumber daya organisasi, orientasi pasar, orientasi pembelajaran, inovasi dalam meningkatkan kinerja. Dalam upaya peningkatan kinerja diperlukan konsep secara integrasi secara berkelanjutan.

# Bagian 7

## Konklusi

### A. Simpulan

Berdasarkan pengujian hipotesis, hasil pembahasan dan temuan riset dapat dikemukakan sebagaimana berikut ini.

1. Sumber daya organisasi mampu memberikan kontribusi yang baik terhadap peningkatan orientasi pembelajaran dan kinerja Usaha Menengah Provinsi Kalimantan Timur. Implementasi sumber daya keuangan, sumber daya teknologi, dan sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam menciptakan orientasi pembelajaran dan kinerja Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur, namun sumber daya organisasi belum mampu secara maksimal meningkatkan inovasi produk.
2. Orientasi pasar mampu meningkatkan orientasi pembelajaran dan inovasi produk maupun kinerja Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur. Implementasi koordinasi antar-

fungsional, orientasi pesaing dan orientasi pelanggan mempunyai peran penting dalam menciptakan orientasi pembelajaran dan inovasi produk maupun kinerja Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur.

3. Orientasi pembelajaran mampu meningkatkan inovasi produk dan kinerja. Implementasi visi bersama, keterbukaan pikiran dan komitmen pembelajaran mempunyai peran penting dalam menciptakan inovasi produk dan kinerja Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur.
4. Inovasi produk mampu meningkatkan kinerja Usaha Menengah Provinsi Kalimantan Timur. Implementasi desain produk, kualitas produk dan varian produk mempunyai peran penting dalam menciptakan kinerja Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur.
5. Sumber daya organisasi dan orientasi pasar mampu meningkatkan inovasi produk Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur melalui orientasi pembelajaran. Implementasi sumber daya keuangan, sumber daya teknologi, sumber daya manusia, visi bersama, keterbukaan pikiran dan komitmen pembelajaran mempunyai peran penting dalam menciptakan inovasi produk yang baik pada Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur.
6. Sumber daya organisasi dan orientasi pasar serta orientasi pembelajaran mampu meningkatkan kinerja Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur melalui inovasi produk. Implementasi sumber daya keuangan, sumber daya teknologi, sumber daya manusia, visi bersama, koordinasi antar-fungsional, orientasi pelanggan, orientasi pesaing, keterbukaan pikiran dan komitmen pembelajaran mempunyai peran penting dalam menciptakan kinerja yang baik pada Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur.

## B. Saran

Berdasarkan hasil dan kesimpulan riset ini, dapat dikemukakan saran-saran yang menjadi rekomendasi riset sebagai berikut.

1. Meningkatkan kemampuan sumber daya organisasi yaitu dengan memberikan perhatian pada sumber daya manusia yang memiliki kemampuan teknis kerja, kemampuan bekerja sama dan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Selain itu, peran sumber daya keuangan dan sumber daya teknologi urgen dalam mendukung peningkatan inovasi produk maupun kinerja Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur.
2. Meningkatkan perilaku orientasi pasar dengan lebih memprioritaskan aktivitas penyebarluasan informasi hasil survei ke seluruh bagian departemen, yang dapat dilakukan dengan mengadakan pertemuan-pertemuan antardepartemen, melaporkan kondisi persaingan pada departemen/unit-unit bisnis. Selain itu, selalu melakukan identifikasi inisiatif dari pesaing, selalu membahas kekuatan, kelemahan, strategi perusahaan maupun pesaing dan memberikan *reward* serta harus pula diiringi dengan sikap yang selalu responsif dalam meningkatkan kinerja Usaha Menengah di Provinsi Kalimantan Timur.
3. Sebagai sebuah proses, pembelajaran memerlukan sumber daya organisasi baik berupa teknologi, sumber daya manusia dan keuangan. Tanpa dukungan sumber daya organisasi seperti finansial dan teknologi, perusahaan tidak akan mampu memperoleh informasi yang strategis baik berupa peluang maupun tantangan yang dihadapi. Dalam membuat suatu inovasi sangatlah tergantung pada kebutuhan pasar sehingga harus dapat mengidentifikasi terlebih dulu tentang perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar. Dukungan yang diperlukan adalah proses strategis, sistem keahlian, fungsi dan proses, sumber daya, dan dukungan dari manajemen perusahaan.

4. Dalam upaya mendukung pengembangan Usaha Menengah, sinergi pemerintah pusat, pemda, swasta, maupun masyarakat menjadi kunci sukses dalam upaya peningkatan kinerja Usaha. Kebijakan sistem pengembangan Usaha Menengah menjadi langkah awal perbaikan manajemen yang baik dalam rangka mendukung pengembangan di daerah. Dalam kaitan ini, perlu proaktif pemerintah terutama dalam hal perbaikan manajemen melalui pelatihan manajemen Usaha Menengah dan bantuan fasilitas dan permodalan, serta pengembangan kapasitas kemampuan melakukan inovasi.

## Daftar Pustaka

- Aaker, D. 2008. *Strategic Market Management*. John Wiley & sons, Hoboken, New Jersey.
- Ardiana, I.A. Brahmayanti, Subaedi. "Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya terhadap Kinerja UKM di Surabaya". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 12, No. 1, Maret 2010: 42–55.
- Artz, K.W., Norman, P.M., Hatfield, D.E. and Cardinal, L.B. 2010. "A longitudinal study of the impact of R&D, patents, and product innovation on firm performance". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 27 No. 5, pp. 725–40.
- Baker, J.P., & Ozaki, A. 2008. "Pro-environmental products: marketing influence on consumer purchase decision", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 25 Iss: 5, pp. 281–293
- Barney, J.B. 2001. *Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes*. *Academy of Management Review*, 26, (1), pp. 41–56.
- Barney, J.B., M. Wright, D.J. Ketchen Jr. 2001. "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991". *Journal of Management*, 27 (6), pp. 625–641.
- Bradshaw, R., Maycock, C., & Öztel, H. 2008. "Exploring SME market orientation: an organizational learning perspective", *Education + Training*, Vol. 50 Iss: 8/9, pp. 764–777.
- Budiharjo, Andreas. 2011. *Organisasi: Menuju Pencapaian Kinerja Optimum*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.

- C.K., Prahalad. 2012. *Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations* J PROD INNOV MANAG 2012;29(1): 6–12 © 2011 Product Development & Management Association DOI: 10.1111/j.1540-5885.2011.00874.x
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. and Y. Zhao. 2002. "Learning Orientation, Firm Innovation Capability and firm Performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 515–24.
- Carton, B. R. 2004. *Measuring Organizational Performance*. Athens, Georgia.
- Chao, M.C-H., & J.E. Spillan. 2010. "The Journey From Market Orientation To Firm Performance: A comparative study of US and Taiwanese SMEs", *Management Research Review*, Vol. 33 Iss: 5, pp. 472–483
- Chen, H., & P.J. Daugherty. 2009. "The Relationship Between Strategic Orientation, Service Innovation, and Performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 39 Iss: 4, pp.282–300.
- Chen, J.S., H.T. Tsou and A.Y.H. Huang. 2009. "Service Delivery Innovation: Antecedents and Impact on Firm Performance", *Journal of Service Research*, Vol. 12 No. 1, pp. 36–55.
- Cheng Jen Huang, Chun Ju Liu, (2005) "Exploration for the relationship between innovation, IT and performance", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6 Iss: 2, pp. 237–252.
- Demirbag, Mehmet and Koh, Lenny C.S. and Tatoglu, Ekrem and Zaim, Selim. 2006. *TQM and market orientation's impact on SMEs' performance*. *Industrial Management and Data Systems*, 106 (8).
- Dharmmesta, Basu Swastha., Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Pemasaran Analisis Perilaku Konsumen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.

- Drucker, P.F. 1985. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper and Row.
- Eisingerich, A.B., G. Rubera, and M. Seifert. 2009. "Managing Service Innovation and Inter-Organizational Relationships for Firm Performance: to or Commit Diversity? *Journal of Service Research*, Vol. 11 No. 4, pp. 344–56.
- Elitan, Anatan. 2009. *Manajemen Inovasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Espallardo, M.H., & E.D. Ballester. 2009. "Product innovation in small Manufacturers, Market Orientation and the Industry's Five Competitive Forces: Empirical Evidence from Spain", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 12 Iss: 4, pp. 470–491.
- Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Farrell, M.A, E. Oczkowski, R.Kharabsheh. 2008. "Market Orientation, Learning Orientation and Organisational Performance in International Joint Ventures". *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 20 Iss: 3, pp. 289–308.
- Farrell, M.A. and E. Oczkowski. 2002. "Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance?". *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, pp. 197–217
- Farrell, M.A., E.Oczkowski, & R. Kharabsheh. 2008. "Market Orientation, Learning Orientation and Organizational Performance in International Joint Ventures", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 20 Iss: 3, pp. 289–308.

- Ferdinand, A. 2005. *Structural Equation Modelling dalam penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Filippetti, A. 2011. "Innovation Modes and Design as a Source of Innovation: a Firm-Level Analysis", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 14 Iss: 1, pp. 5–26.
- Finney, R.Z., N.D. Cambell, & C.M. Powell. 2005. "Strategies and Resources: Pathways to Success?" *Journal of Business Research*, 58, 1721–1729.
- Galbreath, J. 2009. "Building Corporate Social Responsibility Into Strategy", *European Business Review*, Vol. 21 Iss: 2, pp. 109–127.
- Galbreath, J., and P.G. Galvin. 2008. "Firm Factors, Industry Structure and Performance Variation: New Empirical Evidence to a Classic Debate." *Journal of Business Research* 61 (2): 109–117.
- Gaur, S.S, H. Vasudevan, & A.S. Gaur. 2011. "Market Orientation and Manufacturing Performance of Indian Smes: Moderating Role of Firm Resources and Environmental Factors", *European Journal of Marketing*, Vol. 45 Iss: 7/8, pp. 1172–1193.
- Ghozali, Imam, dan Fuad. 2008. *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep dan Aplikasi dengan Program LISREL 8.0*, Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gudono. 2012. *Teori Organisasi*. Yogyakarta: BPFE
- Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Sixth Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Heimonen, T. 2012. "What are the factors that affect innovation in growing SMEs?". *European Journal of Innovation Management*, Vol. 15 Iss: 1, pp. 122–144.

- Ho, Y.C., H.C. Fang, J.F. Lin. 2011. "*Technological and design capabilities: is ambidexterity possible?*". *Management Decision*, Vol. 49 Iss: 2, pp. 208–225.
- Hurley, R.F., G.T.M. Hult, and G.A. Knight. 2003. "*Innovativeness: its antecedents and impact on business performance*". *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 429–38.
- I Nengah Suardhika, 2012. *Model Integrasi Dalam Resources-Based View untuk Penerapan Strategi Bersaing dan Pencapaian Kinerja Usaha Ekuitas*: Jurnal Ekonomi dan Keuangan, Volume 16, Nomor 1, Maret 2012: 63–83.
- Inauen, M., & Wicki, A.S. 2011. "*The impact of outside-in open innovation on innovation performance*", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 14 Iss: 4, pp. 496–520.
- Inmyxai, S., & Takahashi, Y. (2009) "*Firm Resources And Business Performance in the Lao PDR: Implications for SMEs in the LDC context*", *Journal of Indian Business Research*, Vol. 1 Iss: 2/3, pp.163–187.
- Jaworski, B., A. Kohli. 1993. "*Market Orientation: Antecedents and Consequences*", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No.July, pp. 53–70.
- Lim, Jay Na, Frank Peltner. 2011. "*Innovation performance of construction enterprises: An empirical assessment of the German and Singapore construction enterprises*". *Construction Innovation: Information, Process, Management*, Vol. 11 Iss: 3, pp.282–304.
- Jemenez, D.J., dan J.G.C. Navarro. 2007. *The Performance Effect of Organizational Learning and Market Orientation*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 pp. 694–708.
- Andersén, Jim. 2010. "*A Critical Examination of The Eo-Performance Relationship*". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 16 Iss: 4, pp. 309–328.

- Jimenez, D.J, Raquel Sanz Valle, Miguel Hernandez-Espallardo. 2008. "*Fostering Innovation: The Role Of Market Orientation And Organizational Learning*". European Journal of Innovation Management, Vol. 11 Iss: 3 pp. 389–412.
- Jimenez-Jimenez, D. and R. Sanz-Valle, 2011. "*Innovation, organizational learning, and performance*". Journal of Business Research, Vol. 64 No. 4, pp. 408–17.
- Jones, M. A., & K. E. Reynolds. 2006. *The role of retailer interest on shopping behavior*. Journal of Retailing, 82 (2), 115–126.
- Keskin, H. 2006. "*Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in Smes: an Extended Model*", European Journal of Innovation Management, Vol. 9 Iss: 4, pp. 396–417.
- Kohli, A.K. & B.J. Jaworski. 1990. *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*. The Journal of Marketing, 54(2),1–18.
- Kohli, A.K.; Jaworski B.J. & Kumar A. 1993. *MARKOR: A measure of market Orientation*. Journal of Marketing Research, 30(4), 467–477.
- Kotler, Philip & Gary Armstrong (2006) "*Principles of Marketing*". Eleventh Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall,.
- Kreitner, R., & A. Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kurtinaitiene, J. 2005. "*Marketing Orientation in The European Union Mobile Telecommunication Market*". Marketing Intelligence & Planning, Vol. 23 Iss: 1, pp.104–113.
- Laforet, S. 2009. "*Effects of Size, Market and Strategic Orientation on Innovation In Non-High-Tech Manufacturing SMEs*", European Journal of Marketing, Vol. 43 Iss: 1/2, pp.188–212.
- Lee, T.S., & H.J. Tsai. 2005. "*The Effects of Business Operation Mode on Market Orientation, Learning Orientation and*

- Innovativeness*". *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105 Iss: 3, pp.325–348.
- Lin, C., Huai Peng, C., & D.T. Kao. 2008. "*The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance*", *International Journal of Manpower*, Vol. 29 Iss: 8, pp. 752–772.
- Lin, C-H., Peng, C-H., Kao, D.T. 2008. "*The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance*", *International Journal of Manpower*, Vol. 29 Iss: 8, pp.752–772.
- Lin, Ching-Huai Peng, Danny T. Kao. 2008. "*The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance*", *International Journal of Manpower*, Vol. 29 Iss: 8, pp. 752–772.
- Lukas, B.A. and O.C. Ferrell. 2000. "*The effect of market orientation on product innovation*". *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 28 No. 2, pp. 239–47.
- Mahmoud, M.A. & B. Yusif. 2012. "*Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organizations (NPOs)*", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61 Iss: 6, pp. 624–652.
- Makadok, R. 2001. *Toward a Synthesis of The Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation*. *Strategic Management Journal*, 22(5): 387–401.
- Makhija, M. 2003. *Comparing the Resource-Based and Market-Based views of the firm: Empirical evidence from Czech privatization*. *Strategic Management Journal*. 24, 5: 433–452.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja*. Bandung: Refika Aditama.

- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Mavondo, F.T., J. Chimhanzi & J. Stewart. 2005. "Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with Innovation, Human Resource Practices and Performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 39 Iss: 11/12, pp. 1235–1263.
- Mintzberg H, J.M. Quinn. 1991. *The Strategy Process: Concept, Contexts, Cases*. Second edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg H. 1973. *Strategy-Making in Three Modes*. *California Management Review* 162:44–53.
- Mintzberg, H. 1979. *The Structure of Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. 1985. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Macmillan, Inc.
- Mitussis, D. 2010. "SME innovation in Zhejiang, China: Potential constraints to development of widespread innovation", *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, Vol. 2 Iss: 1 pp. 89–105.
- Narver, J.C. & S.F. Slater. 1990. *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20–34.
- Neuman, W. Lawrence. 2006. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Sixth Edition, Pearson International, Inc.
- Nonaka, I. & G. Von Krogh. 2009. *Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory*. *Organization Science*, 20 (3), 635–652.
- Nonaka, I. 1994. "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*, 5, 14–37.

- O'Connor, A., & G. Roos & Vickers-Willis, T. 2007. "*Evaluating an Australian Public Policy Organization's Innovation Capacity*". *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10 Iss: 4, pp. 532–558
- Oke, A., G. Burke, & A. Myers. 2007. "*Innovation types and performance in growing UK SMEs*", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27 Iss: 7, pp. 735–753.
- Prajogo, D. I. and C.McDermott. 2011, "*The relationship between multidimensional organizational culture and performance*", *International Journal Operations & Production Management*, Vol. 31, No. 7, pp. 712–735.
- Ramayah, T., N. Samat, & M-C. Lo. 2011. "*Market Orientation, Service Quality and Organizational Performance In Service Organizations in Malaysia*". *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 3 Iss: 1, pp. 8–27.
- Reed, R. and R. De Filippi, 1990. "*Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage*". *Academy of Management Review*, vol. 15 no. 1, pp. 88–102.
- Rivai, Veithzal dkk. 2010. *Performance Appraisal, Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Pers PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Robbins, S.P. & Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Romijn, Henny and Manuel Albaladejo. 2002. '*Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in Southeast England*', *Research Policy*, 31 (7): 1053–1067.

- Rosenbusch, N., J. Brinckmann, and A. Bausch. 2011. "*Is innovation Always Beneficial? A Meta-Analysis of the Relationship Between Innovation and Performance in SMEs*", *Journal of Business Venturing*, Vol. 26 No. 4, pp. 441–57.
- Salavou, H., G. Baltas, and S. Lioukas. 2004. "*Organisational Innovation in SMEs: the Importance of Strategic Orientation and Competitive Structure*", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 No. 9, pp. 1091–112.
- Salavou, John Halikias. 2009. "*Strategy Types of Exporting Firms: A View on The Basis of Competitive Advantage*", *European Business Review*, Vol. 21 Iss: 2, pp.144–158.
- Schein, E. H. 1996. "*Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning*", *Sloan Management Review*, Fall, p. 9–20.
- Senge, P. 1990. *The leader's new work: building the learning organization*. *Sloan Manag Rev* 32(1):7–23.
- Shoham, A., G.M. Rose, & F. Kropp. 2005. "*Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis*", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23 Iss: 5, pp. 435–454.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- Sinkula, J.M. 2002. "*Market-Based Success, Organizational Routines, and Unlearning*". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, pp. 253–269.
- Sinkula, J.M. and W.E. Baker. 1999. "*Learning Orientation, Market Orientation and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance*", *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4, pp. 295–308.
- Sinkula, J.M., W.E. Baker, and T. Noordewier. 1997. "*A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking*

- Values, Knowledge and Behavior*". Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, pp. 305–18.
- Slater S. & J. Narver. 1995. *Market orientation and the learning organization*. Journal of Marketing, 59 (3), 63–74.
- Solimun. 2010. *Permodelan Persamaan Struktural Equation Modeling Pendekatan PLS Dilengkapi Pembahasan Variabel Moderator*. Program Studi Statistika FMIPA, Program Doktor Ilmu Manajemen FEB Universitas Brawijaya.
- Stoner, James, A. F dan Freeman. (1995). *Manajemen* (edisi Bahasa Indonesia). Jakarta: Prenhallindo.
- Subramanian, R., K. Kumar, & K. Strandholm. 2009. "The Role of Organizational Competencies in the Market-Orientation-Performance Relationship: an Empirical Analysis", International Journal of Commerce and Management, Vol. 19 Iss: 1, pp.7–26.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Susanty, A., A. Bachtiar, P. Diana, & A. Karlina. 2010. *Hubungan Standar Produk Dengan Inovasi Produk Pada Industri Elektronik (Studi Kasus Pada Pt. Hartono Istana Teknologi)*. Artikel. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Tambunan, T. 2012. *UMKM di Indonesia*. Jakarta: Ghalia.
- Tien-Shang Lee, Hsin-Ju Tsai. 2005. "The Effects of Business Operation Mode on Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness", Industrial Management & Data Systems, Vol. 105 Iss: 3, pp .325–348.
- Tjiptono, F., dan G. Chandra. 2012. *Strategi pemasaran*. Yogyakarta: Andi.
- Trichayadinata, Irsan. 2015. "The Relationship Between Entrepreneurship Orientation, 4As, and SERVMO To Hotel Performance Study of Hotel Performance in East

- Kalimantan, Indonesia*". Journal of Research in Business and Management Volume 3 ~ Issue 9(2015) pp: 22–35.
- Umar, H. 2005. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Varadarajan, P. R, Jayachandran. 1999. "Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook". Journal of The Academy of Marketing Science, Vol. 26,p. 120–143.
- Varis, T., & Littunen, H. 2010 "Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs", European Journal of Innovation Management, Vol. 13 Iss: 2, pp.128–154.
- Vijande, M.L., M.J. Pe ´rez, L.I. Gonza ´lez, and R.V. Casielles. 2005. "Organisational Learning and Market Orientation: Interface and Effects on Performance", Industrial Marketing Management, Vol. 34, pp. 187–202.
- Vitale, R., J.Giglierano dan M. Miles. 2002. *Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Performance in Established and Start up Firms*, pp. 1–12.
- Zahra, S.A. 1991. *Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study*. Journal of Business Venturing 6 (4):259–285.
- Zahra S.A. and J.Covin. 1995. "Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship—Company Performance Relationship in Established Firms: A Longitudinal Analysis". Journal of Business Venturing 10: 43–58.
- Zahra, S.A., & D.M. Garvis. 2000. "Entrepreneurship and Firmperformance: the Moderating Effect of International Environmental Hostility". Journal of Business Venturing,15(5), pp. 469–492.

Zulganef. 2006. *Pemodelan Persamaan Struktural & Aplikasinya Menggunakan AMOS 5.0*. Bandung: Penerbit Pustaka.

## Tentang Penulis



**Dr. Saida Zainurossalamia ZA, M.Si.**, kelahiran Samarinda, 19 Januari 1983. Pendidikan S1 ditamatkannya pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman Samarinda tahun 2005.

Tiga tahun berselang, tepatnya 2008, studi S2 Magister Ilmu Ekonomi diselesaikan oleh putri dari pasangan Drs. H. Zainal Arifin, M.Si. dan Dra. Hj. Siti Rusmalia Idrus ini, dari fakultas yang sama. Selanjutnya, ia mengabdikan diri sebagai dosen untuk almamaternya, FEB Unmul.

Sementara itu, Gelar Doktorat dalam Ilmu Manajemen diraihinya dalam Program S3 Manajemen FEB Unmul pada 2017.

Kontak dengan istri dari Gus Agung Guntoro ini bisa dilakukan melalui email: [missaida21@yahoo.com](mailto:missaida21@yahoo.com).





Sumber daya organisasi, orientasi pasar, orientasi pembelajaran, dan inovasi merupakan variabel yang penting dalam peningkatan kinerja usaha.

Buku ini menguraikan analisis tentang faktor-faktor yang memengaruhi orientasi pasar, inovasi dan kinerja pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dengan latar belakang negara-negara berkembang.

**Dr. Saida Zainurossalamia Z.A., M.Si.**, kelahiran Samarinda, 19 Januari 1983. Pendidikan S1 ditamatkannya pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman Samarinda tahun 2005.



Tiga tahun berselang, tepatnya 2008, studi S2 Magister Ilmu Ekonomi diselesaikan oleh putri dari pasangan Drs. H. Zainal Arifin, M.Si. dan Dra. Hj. Siti Rusmalia Idrus ini, dari fakultas yang sama. Selanjutnya, ia mengabdikan diri sebagai dosen untuk almamaternya, FEB Unmul.

Sementara itu, Gelar Doktor dalam Ilmu Manajemen diraihnya pada Program S3 Manajemen FEB Unmul tahun 2017.

ISBN 978-602-5431-07-4



9

786025

431074