

PENGARUH ORIENTASI PEMBELAJARAN, KEMAMPUAN PRODUKSI, DAN ORIENTASI PASAR TERHADAP STRATEGI BISNIS DAN KINERJA BISNIS

J.E. Sutanto
Email: je.sutanto@ciputra.ac.id
Fakultas Ekonomi Ciputra Surabaya

Abstract

One indicator of company's or business's successfulness in the competition was the company or business must have competitive advantage that allowed the industrial company of foods and beverages yielding the superiority of production result than their competitors in the determining the strategy and business performance continually. The population of this research was foods and beverages industry especially big and medium industrial company, which have multi-business and multi-products in the East Java area that consist of 1286 industrial companies of foods and beverages according to the Indonesian Business Field Classification (KLUI 15) years 2002. The data analysis technique used Structural Equation Modeling = SEM) with computer help used AMOS program 4.0 version. The research result indicated that: (1) all of independent variables have positive influence and significant toward the business strategy and the business performance; (2) simultaneously the influence of teaching orientation, production competence and market orientation toward business strategy and business performance was proper as the created model. The conclusion of this research was the research result generally indicated the existence of positive influence that experienced by that industrial company of foods and beverages both from test result partially or simultaneously. And that not all of partial or simultaneous influence toward business strategy and business performance has positive or negative result, but it still categorized as reasonable.

Keywords: *teaching orientation, production competence, market orientation, business strategy, business performance.*

1. PENDAHULUAN

Persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Oleh karena itu persaingan menentukan kegiatan yang perlu bagi perusahaan untuk berprestasi, seperti inovasi, budaya, atau implementasi yang baik. Strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, karena fundamental di mana persaingan berlangsung.

Menurut Porter (1992). ada tiga macam strategi generik yaitu keunggulan biaya, diferensial, dan fokus. Faktor lain yang juga berperan penting terhadap kinerja bisnis dalam situasi persaingan bisnis yang ketat adalah strategi bisnis yang tepat. Di dalam organisasi yang berorientasi pembelajaran, akan berkembang pengetahuan baru dan pemahaman baru yang secara potensial akan mempengaruhi perilaku. Sesungguhnya perusahaan telah "meningkatkan orientasi pasar dari bisnis mereka "(Jaworski dan Kohli, 1993). Anderson (1989) menyatakan

bahwa penempatan strategi (*strategy positioning*) yang tepat atau persekutuan kemampuan operasi dapat secara signifikan berpengaruh terhadap kekuatan bersaing dan kinerja bisnis dari suatu organisasi. Namun mereka menyatakan bahwa kesimpulan tersebut perlu terus diuji secara empiris.

Pada studi kasus Vickery (1993) dalam penelitiannya mengembangkan suatu model yang menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kemampuan produksi (*production competence*) dan kinerja bisnis (*business performance*). Penelitian tersebut dilakukan pada industri perabot rumah tangga atau mebel. Menurut Miller dan Hayslip (1989), strategi manufacturing yang diformulasikan untuk meningkatkan kemampuan manufacturing yang fundamental dan mendukung strategi bisnis dan strategi perusahaan. Selain itu juga Skinner (1985) merasa bahwa manufakturing dapat menjadi proaktif dalam memberikan kontribusi ke strategi bisnis, Cleveland (1989) mendefinisikan kemampuan produksi sebagai suatu derajat yang menunjukkan kinerja manufaktur (*manufacturing performance*) dalam menunjang tujuan strategi perusahaan (*firm*).

Untuk memberikan nilai yang superior bagi pelanggan dapat diwujudkan melalui usaha menciptakan dan memelihara budaya yang mampu menghasilkan perilaku yang diperlukan ke arah tersebut (Narver dan Slater, 1990). Orientasi pasar (*market orientation*) dan orientasi pembelajaran (*learning orientation*) adalah budaya organisasi yang paling efektif dan efisien dalam membentuk perilaku guna menciptakan nilai yang superior bagi pembeli dan kinerja superior secara berkesinambungan bagi bisnis (Jaworski dan Kohli, 1996; Baker dan Sinkula, 1999).

Perusahaan yang berorientasi pasar secara formal akan melakukan aktivitas yang menghasilkan intelijensi pasar serta menyebarkan hasil intelijensi ke seluruh departemen dan tanggap untuk menindaklanjuti apa yang dibutuhkan dan diharapkan konsumen (Kohli dan Jaworski, 1990; Baker dan Sinkula, 1999).

Berlangsungnya orientasi pasar diduga akan dipengaruhi oleh faktor kondisi yang ada di dalam organisasi, seperti budaya, kepemimpinan, struktur dan sistem organisasi (Jaworski dan Kohli, 1993). Di penelitian terbaru, Hurley dan Hult (1998) budaya yang berorientasi pada pasar dan pembelajaran mempromosikan penerimaan ide dan inovasi sebagai bagian dari budaya organisasi dan juga menyatakan bahwa semakin besar fokus perusahaan pada pembelajaran dan pengembangan, semakin besar inovasi dan kapasitas inovasi.

Penelitian yang dilakukan Narver dan Slater (1990) menunjukkan bahwa orientasi pasar, faktor karakteristik khusus bisnis, dan faktor lingkungan berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Penelitian yang dilakukan Jaworski dan Kohli (1993) serta Horng dan Chen (1998) juga menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Penelitian serupa yang dilakukan pada perusahaan manufaktur skala kecil dan menengah oleh Pelham dan Wilson (1996) juga memperlihatkan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja bisnis.

2. TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Orientasi Pembelajaran

Orientasi pembelajaran merupakan filosofi yang dianut oleh perusahaan yang menekankan pembelajaran dalam organisasi. Orientasi pembelajaran akan berkembang baik di dalam suatu organisasi yang melakukan pembelajaran. Di dalam organisasi yang berorientasi pembelajaran akan terjadi proses pengembangan kemampuan yang dilakukan secara terus-menerus guna menciptakan masa depan yang lebih baik (Schein, 1996).

Perusahaan yang berorientasi pembelajaran memiliki seperangkat nilai yang mempengaruhi keinginannya untuk menciptakan dan menggunakan pengetahuan (Sinkula, Baker dan Noordewier, 1997). Ada tiga nilai penting yang membentuk orientasi pembelajaran, yaitu komitmen untuk pembelajaran, terbuka terhadap pemikiran baru dan kebersamaan visi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1.) Komitmen untuk pembelajaran nilai-nilai fundamental yang dianut dalam pembelajaran melalui organisasi akan mempengaruhi apakah organisasi mempertahankan budaya belajar atau tidak. Komitmen terwujud apabila ada dukungan yang kuat dari semua anggota organisasi termasuk pihak manajemen.
- 2.) Terbuka terhadap pemikiran baru. Organisasi yang berorientasi pembelajaran terbuka untuk mendapatkan pengetahuan baru, selalu mempertanyakan apa yang dipelajari dan diketahui serta mau belajar dari pengalaman masa lalu.
- 3.) Visi bersama. Berbeda dengan komitmen terhadap pemikiran baru yang mempengaruhi pada intensitas

belajar, visi bersama memiliki peran penting dalam belajar proaktif. Menurut Argyris yang dikutip (Slater dan Narver, 1995), terdapat dua tipe organisasi pembelajaran, yaitu adaptif dan pembelajaran generatif. Kedua tipe pembelajaran tersebut dapat berlangsung bersama-sama dalam perusahaan yang berorientasi pembelajaran.

2.2 Kemampuan Produksi (*Production Competence*)

Schroeder (1989) menggambarkan model strategi operasi (produksi) yang menunjukkan hubungan antara strategi bisnis dengan strategi operasi sebagai berikut:

Strategi korporat menentukan bidang bisnis yang dilakukan oleh suatu perusahaan. Strategi bisnis menentukan cara bisnis tertentu akan bersaing. Oleh karena itu strategi bisnis harus ditentukan lebih dahulu sebelum menyusun strategi operasi. Namun demikian, strategi operasi kadang-kadang juga dapat mempengaruhi penentuan strategi bisnisnya. Hayes (1985) mengemukakan bahwa kemampuan operasi dapat digunakan untuk menciptakan atau menentukan strategi bisnis.

Dalam penelitian, Vickery (1993) menyatakan bahwa kemampuan produksi dapat diindikasikan dan diukur dengan tiga hal, yakni:

- a) Penilaian secara komprehensif tentang hal-hal (bidang atau item) yang penting bagi profil strategik (*strategic importance*) yang dimiliki oleh perusahaan.
- b.) Pembobotan yang mencerminkan tanggung jawab manufaktur (*manufacturing responsibility*) untuk bidang-bidang dalam profil strategi yang dimiliki oleh perusahaan.
- c) Ketepatan pengukuran dari kinerja manufaktur (*manufacturing performance*)

Mereka mengembangkan ukuran tersebut dalam tiga puluh satu item yang meliputi *competitive priorities*, *competitive devices*, *marketing mix elements*, *marketing strategy variables*, *strategic choice attributes*, *competitive strategy variables*, *competitive methods*, seperti berikut:

1. <i>Product Flexibility</i>	1. <i>Original Product Development</i>
2. <i>Volume Flexibility</i>	2. <i>Brand Image</i>
3. <i>Process Flexibility</i>	3. <i>Competitive Pricing</i>
4. <i>Low Production Cost</i>	4. <i>Low Price</i>
5. <i>New Product Introduction</i>	5. <i>Advertising/Promotion</i>
6. <i>Delivery speed</i>	6. <i>Target Market Selection</i>
7. <i>Delivery Dependability</i>	7. <i>Responsive to Target Market</i>
8. <i>Production Lead Time</i>	8. <i>Pre-Sale Customer Service</i>
9. <i>Product Reliability</i>	9. <i>Post-Sale Customer Service</i>
10. <i>Product Durability</i>	10. <i>Broad Product Line</i>
11. <i>Quality</i>	11. <i>Widespread Distribution Coverage</i>
12. <i>Design Quality/Innovation</i>	12. <i>Low Cost Distribution</i>
13. <i>Product Development Cycle Time</i>	13. <i>Selective Distribution</i>
14. <i>Product Technology Innovation</i>	14. <i>Personal Sales Proficiency</i>
15. <i>Product Improvement</i>	15. <i>Company Reputation</i>
16. <i>New Product Development</i>	

Sumber : Vickery (1993:438)

2.3 Orientasi Pasar

Menurut Kohli dan Jaworski (1990), konsep pemasaran merupakan filosofi bisnis atau *policy statement* yang dalam implementasinya dapat berbeda antar organisasi yang tercermin dari aktivitas dan perilaku yang dilakukan. Menurut Varadarajan dan Jayachandran (1999), 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.

2.4. Strategi Bisnis

Sebuah strategi merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama organisasi, kebijakan, dan tindakan organisasi menjadi suatu kesatuan (Mitzberg, 1995). Dalam menentukan strategi bisnis ini perusahaan perlu mempertimbangkan secara komprehensif daya tarik industri untuk menciptakan profitabilitas jangka panjang dan faktor-faktor yang menentukannya serta posisi relatif perusahaan dalam industrinya. Selain itu dalam perkembangannya menurut Mintzberg (1995) yang mengutip pendapat Rumelt, agar strategi benar-benar efektif perlu dilakukan evaluasi yang didasarkan pada prinsip-prinsip: konsistensi, konsonansi, keunggulan, dan kelayakannya.

Menurut Porter (1992), strategi bisnis dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori dari perspektif strategi generik, yaitu: *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*. Berikut akan dijelaskan ketiga strategi tersebut: (1) *Cost leadership* (keunggulan biaya), (2) *Differentiation* (diferensiasi), (3) *Focus* (Fokus)

2.5 Kinerja Bisnis

Sebuah organisasi melakukan aktivitasnya untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penggerak dari organisasi ini adalah sekelompok orang yang berperan aktif dalam upaya pencapaian tujuan. Bila kinerja individu (*individual performance*) baik, maka diharapkan kinerja organisasi akan baik pula.

Dalam definisi ini, Byars (1986) mengartikan kinerja sebagai tindakan (kata kerja), bukan sebagai peristiwa (kata benda). Kinerja merupakan suatu tindakan yang terdiri atas beberapa unsur dan bukan hasil dalam sekejap saja. Kinerja dipandang sebagai suatu proses. Mengatur kinerja merupakan sebuah proses berkesinambungan yang melibatkan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan. Rue dan Byars (1995) mendefinisikan *performance* sebagai :

“the degree of accomplishment of the tasks that make up an employee’s job. It reflect how an employee is full filling the requirements of a job. Often confused with effort, which refers to energy, performance is measured in terms of results”.

Kinerja atau *performance* selalu dikaitkan dengan dua faktor yang utama, yaitu faktor kesediaan atau motivasi dari pegawai yang mengakibatkan dia melakukan usaha, dan faktor kemampuan pegawai dalam melaksanakannya.

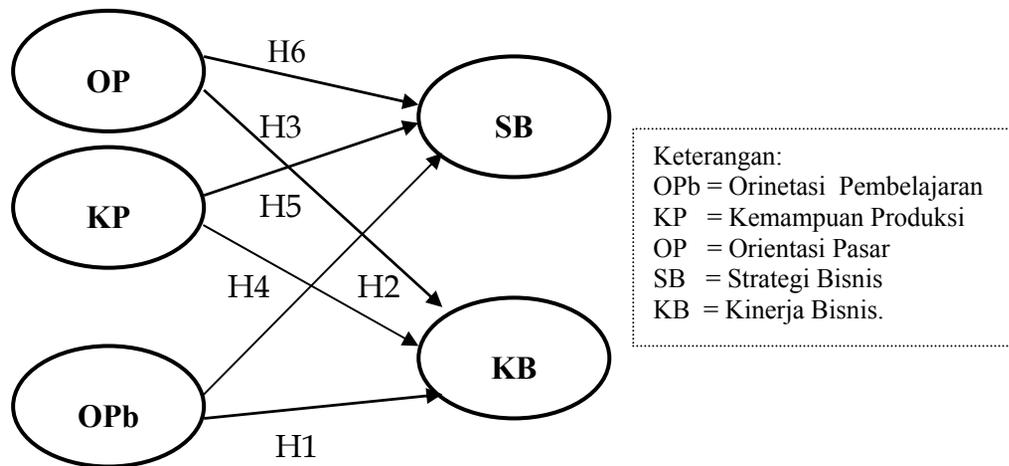
Namun pada umumnya mereka menggunakan indikator keuangan yakni yang berkaitan dengan profitabilitas. Biggadike (1979) menggunakan *return on investment* (ROI), *return on sales* (ROS), dan aliran kas investasi sebagai ukuran kinerja. Hill dan Janes (1995) menggunakan *return on equity* (ROE) dan daya tahan.

Vickery (1993) menggunakan *ratio finansial*, yakni : *return on assets* (ROA), *return on investment* (ROI) dan *return on sales* (ROS) sebagai indikator kinerja bisnis. Ittner dan Larcker (1997) menggunakan pertumbuhan penjualan dan laba untuk kinerja bisnis. Dari uraian tersebut diatas maka kinerja bisnis diindikasikan dan diukur dengan kinerja keuangan. Sedangkan dalam pengukuran ini maka indikator dari variabel yang digunakan adalah sebagai berikut :

- 1.) *Return on assets* (ROA)
- 2.) *Return on sales* (ROS)
- 3.) *Return on Equity* (ROE)
- 4.) *Sales Growth*..

2.6 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan tinjauan teori diatas dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian yang dirancang menjadi kerangka induk (terbentuk menjadi secara utuh) yang bersifat menyeluruh, dan dapat dilihat pada Gambar 1. seperti di bawah ini:



Gambar 1.
Kerangka Konseptual Penelitian

2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

- H1: Orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja bisnis.
- H2: Kemampuan produksi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja bisnis.
- H3: Orientasi pasar mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja bisnis.
- H4: Orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap strategi bisnis.
- H5: Kemampuan produksi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap strategi bisnis.
- H6: Orientasi pasar mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap strategi bisnis.
- H7: Secara simultan orientasi pembelajaran, kemampuan produksi, orientasi pasar mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap strategi bisnis dan kinerja bisnis.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi

Peneliti memperoleh data dari BPS Propinsi Jawa Timur yang meliputi: 28 buah Kabupaten dan 6 buah Kota Madya, sedangkan jumlah perusahaan menurut Klasifikasi Lapangan Usaha Indonesia (KLU 15 yaitu Industri Makanan dan Minuman) tahun 2002 yang terdiri industri besar = 236 buah perusahaan dan 1050 buah industri sedang, sehingga jumlah keseluruhan industri makanan dan minuman = 1286 buah perusahaan.

Sampel

Sampel sebaiknya sebanyak mungkin: semakin besar jumlah sampel pada umumnya semakin representatif dan hasil penelitian lebih dapat disamaratakan.

Untuk pelaksanaan pengambilan sampel diberberapa perusahaan industri makanan dan minuman yang ada di wilayah kabupaten/ kota madya di Jawa Timur adalah seperti pada Tabel 1. di bawah ini:

Tabel 1
Jumlah Sampel yang Diharapkan Berdasarkan Klasifikasi Lapangan Usaha Indonesia (KLUI 15) Perusahaan Industri Sedang dan Besar di Jawa Timur Th 2002.

No	Wilayah Lokasi	Jumlah Perusahaan	Jumlah Kepala Bagian
1	Kabupaten Jember	12	60
2	Kabupaten Pasuruan	27	135
3	Kabupaten Bojonegoro	12	60
4	Kabupaten Tulungagung	24	120
5	Kota Surabaya	23	115
6	Kabupaten Kediri	12	60
7	Kabupaten Malang	10	50
8	Kabupaten Sidoarjo	35	175
	Jumlah	155	775

Sumber: Pengolahan Data KLUI 15, Direktorat Perusahaan Industri Besar dan Sedang di Jawa Timur, BPS (2002).

3.2 Instrumen Penelitian

Tabel 2
Kisi-Kisi Pengembangan Instrumen

Variabel	Instrumen	Keterangan	Jumlah
Orientasi Pembelajaran	1. Komitmen Organisasi terhadap pembelajaran	Menggabungkan antara intrumen S inkula, Barker dan Noordewier (1977), Huerley dan Hult (1998)	11 item (pertanyaan)
	2. Kebersamaan dalam visi pembelajaran		
	3. Keterbukaan untuk menerima pemikiran baru		
Kemampuan Produksi	1. Kualitas produk	Menggabungkan antara Vickery (1993), Hayes dan Wheelrigh (1998)	14 item (pertanyaan)
	2. Waktu proses produksi		
	3. Banyaknya lini produk		
	4. Fleksibilitas desain		
Orientasi Pasar	1. Aktivitas intelegensi pasar	Menggabungkan dari Jaworski dan Kohli (1993), Matsuro dan Mentzer (2000), Naver dan Slater (1990)	12 item (pertanyaan)
	2. Aktivitas penyebaran hasil intelegensi		
	3. Ketanggapan		
Strategi Bisnis	1. Keunggulan harga jual	Memodifikasi dari Pelham dan Wilson (1996), Porter (1992:32)	6 item (pertanyaan)
	2. Kecepatan <i>delivery</i>		
	3. Kebijakan inovasi dan pengembangan		
	4. Layanan pada pelanggan		
	5. Kebijakan menekan biaya oprasional		
	6. Jaminan kualitas		
Kinerja Bisnis	1. Tingkat keuntungan	Memodifikasi dari Li dan Calanton (1998), Wiston, Besly, Brigham (1996), Narver (1990), Biggdike (1976), Sandberg (1986), Vickery (1993), Ittner dan Larcker (1997)	6 item (pertanyaan)
	2. Pertumbuhan tingkat ROA		
	3. Tingkat ROE		
	4. Tingkat ROS		
	5. Tanggapan pasar		
	6. Pertumbuhan penjualan (<i>sales growth</i>)		

Sumber: Pengolahan Data berdasarkan landasan teori

3.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas adalah tingkat di mana suatu instrumen mengukur apa yang seharusnya diukur. Oleh karena itu

validitas alat ukur dibutuhkan adalah untuk menyatakan sejauh mana suatu alat ukur benar-benar mengukur apa sebenarnya yang hendak diukur atau alat ukur tersebut adalah sudah dengan maksud dan tujuan pengukuran (Nunnally dan Berstein, 1993). Terdapat berbagai jenis validitas, namun terdapat 3 (tiga) jenis validitas yang sangat penting dan umumnya dipergunakan dalam penelitian dengan kuesioner seperti ini, masing-masing adalah (Sekarang, 1992) :

- 1.) Validitas Isi (content validity)
- 2.) Validitas Konstruk (construct validity)
- 3.) Validitas Kriteria (Criterion related Validity)

Untuk mengukur tingkat reliabilitas (reliability) atau keandalan alat ukur penelitian yang akan dipergunakan dalam penelitian ini, pendekatan yang dipilih adalah pendekatan konsistensi internal (internal consistency).

3.3.1 Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan pendekatan internal consistency dengan tujuan dapat diperoleh validitas butir/ item yang tinggi. Hanya butir yang valid pada tingkat signifikansi 0,05 yang digunakan untuk penelitian, pengujian validitas dilakukan dengan program SPSS versi 10.0 (Singgih, 2000).

Hasil analisa validitas terhadap data hasil uji coba yang dilakukan terhadap 40 buah perusahaan, dapat dilihat pada Tabel 3 dibawah ini:

Tabel 3
Ringkasan Hasil Uji Coba Validitas Instrumen

Variabel Penelitian	Hasil Uji Coba Validitas		Total Butir Pertanyaan
	Valid	Tidak Valid	
SB	4	0	4
OPb	9	2 (opb6, opb7)	11
KP	9	2 (kp2, kp4)	11
OP	10	2 (op2, op3)	12
KB	5	1 (kb6)	6

Keterangan:

- SB = Strategi Bisnis
- OPb = Orientasi Pembelajaran
- KP = Kemampuan Produksi
- OP = Orientasi Pasar
- KB = Kinerja Bisnis

Sumber: Pengolahan Data dengan program SPSS versi 10.0

3.3.2 Uji Reliabilitas

Untuk mengukur tingkat reliabilitas instrumen dilakukan dengan metode internal konsistensi yaitu koefisien alpha atau yang dikenal dengan sebutan Cronbach Alpha. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan program SPSS versi 10.0 (Singgih, 2000) alat ukur dikatakan reliabel kalau nilai koefisiennya lebih > 0.60 (Malhotra, 1999).

Tabel 4
Ringkasan Hasil Uji Coba Reliabilitas Instrumen Penelitian

Hasil Uji Coba Reability					
Reability	SB	POb	KP	OP	KB
Koefisien Alpha	0.9589	0.8808	0.8843	0.8641	0.8812

Sumber: Pengolahan Data dengan program SPSS versi 10.0

Keterangan:

- SB = Strategi Bisnis
- OPb = Orientasi Pembelajaran
- KP = Kemampuan Produksi
- OP = Orientasi Pasar
- KB = Kinerja Bisnis

3.4 Analisa Data

Sesuai dengan tujuan penelitian, analisis data akan dilakukan dengan menggunakan Model Persamaan Struktural (Structural Equation Modeling = SEM) dengan bantuan program komputer AMOS 4.0 for window (Joreskog dan Sarbom, 1999). Teknik analisis ini adalah sesuai bila dipergunakan untuk kebutuhan menganalisis hubungan yang menggambarkan rangkaian tahapan dan proses. Persamaan SEM dirumuskan untuk menyatakan pengaruh antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut:

Variabel Endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error. Berdasarkan pedoman tersebut, maka dapat dibuat beberapa persamaan-persamaan struktural sebagai berikut:

1. $KB = \gamma_1 OPb + \epsilon_1$	Keterangan : SB : Strategi Bisnis OPb : Orinetasi Pembelajaran. KP : Kemampuan Produksi OP : Orinetasi Pasar KB : Kinerja Bisnis Z : Simultan terhadap SB dan KB $\gamma_1, \gamma_2 \dots \gamma_n \dots$ intercepts $\epsilon_1, \epsilon_2 \dots \epsilon_3 \dots$ faktor kesalahan
2. $KB = \gamma_2 KP + \epsilon_1$	
3. $KB = \gamma_3 OP + \epsilon_1$	
4. $SB = \gamma_4 OPb + \epsilon_2$	
5. $SB = \gamma_5 KP + \epsilon_2$	
6. $SB = \gamma_6 OP + \epsilon_2$	
7. $Z = \gamma_1 OPb. + \gamma_2 KP + \gamma_3 OP + \gamma_4 OPb. + \gamma_5 KP + \gamma_6 OP + \epsilon_3$	

4. PEMBAHASAN

4.1 Pengaruh Orientasi Pembelajaran Terhadap Strategi Bisnis

Hasil analisis dengan menggunakan persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui program AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 5. menunjukkan bahwa semua parameter baik yaitu antara lain: *chi-square* = 55,564, *significance probability* = 0.416, *CMIN/DF* = 1.029, *disconto factor* = 54, *GFI* = 0.952, *TLI* = 0.997, *CFI* = 0.998, *RMSEA* = 0.014 dan *AGFI* = 0.907. Dan jika dilihat dari hasil perhitungan AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 4 menunjukkan orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap strategi bisnis. Ini ditunjukkan dari nilai *CR* = 6.249 dan probabilitas signifikansinya 0.000 lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan yaitu ≤ 0.05 . Dengan demikian hipotesis penelitian yang dinyatakan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap strategi bisnis terbukti (diterima) sebesar 74.3%.

Tabel 5
Parsial Pengaruh Orientasi Pembelajaran Terhadap Strategi Bisnis Model Lengkap Tahap Akhir dan Kriteria Goodness-of-Fit Indices

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
X^2 - <i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil	55.564	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.416	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.029	Baik
<i>Diskonto Factor, DF</i>		54	
GFI	≥ 0.90	0.952	Baik
TLI	≥ 0.95	0.997	Baik
CFI	≥ 0.95	0.998	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.014	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.907	Baik

Sumber : Pengolaan Data.

4.2 Pengaruh Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Bisnis

Hasil analisis dengan menggunakan persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui program AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 6. menunjukkan bahwa semua parameter baik yaitu antara lain: *chi-square* = 48.418, *significance probability* = 0.653, CMIN/DF = 0.914, *disconto factor* = 53, GFI = 0.961, TLI = 1.010, CFI = 1.000, RMSEA = 0.000 dan AGFI = 0.911 Dan jika dilihat dari hasil perhitungan AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 4. menunjukkan orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Ini ditunjukkan dari nilai CR = 11.642 dan probabilitas signifikansinya 0.000 lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan yaitu ≤ 0.05 . Dengan demikian hipotesis penelitian yang dinyatakan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis terbukti (diterima) sebesar 9.60%.

Tabel 6
Secara Parsial Pengaruh Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Bisnis Model Lengkap Tahap Akhir dan Kriteria Goodness-of-Fit Indices

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
X^2 - <i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil	48.418	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.653	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	0.914	Baik
<i>Diskonto Factor, DF</i>		53	
GFI	≥ 0.90	0.961	Baik
TLI	≥ 0.95	1.010	Baik
CFI	≥ 0.95	1.000	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.911	Baik

Sumber : Pengolaan Data.

4.3 Pengaruh Kemampuan Produksi Terhadap Strategi Bisnis

Hasil analisis dengan menggunakan persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui program AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 7. menunjukkan bahwa semua parameter baik yaitu antara lain: *chi-square* = 90.654, *significance probability* = 0.840, CMIN/DF = 0.863, *disconto factor* = 105, GFI = 0.943, TLI = 1.020, CFI

= 1.000, RMSEA = 0.000 dan AGFI = 0.907 Dan jika dilihat dari hasil perhitungan AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 4. menunjukkan kemampuan produksi berpengaruh positif terhadap strategi bisnis. Ini ditunjukkan dari nilai CR = 6.767 dan probabilitas signifikansinya 0.046 lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan yaitu ≤ 0.05 . Dengan demikian hipotesis penelitian yang dinyatakan bahwa kemampuan produksi berpengaruh positif terhadap strategi bisnis terbukti (diterima) sebesar 6.30%.

Tabel 7
Secara Parsial Pengaruh Kemampuan Produksi Terhadap Strategi Bisnis Model Lengkap Tahap Akhir dan Kriteria Goodness-of-Fit Indices

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
<i>X²- Chi-square</i>	Diharapkan kecil	90.654	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.840	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	0.863	Baik
<i>Diskonto Factor, DF</i>		105	
GFI	≥ 0.90	0.943	Baik
TLI	≥ 0.95	1.020	Baik
CFI	≥ 0.95	1.000	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.907	Baik

Sumber : Pengolaan Data.

4.4 Pengaruh Kemampuan Produksi Terhadap Kinerja Bisnis

Hasil analisis dengan menggunakan persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui program AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 8. menunjukkan bahwa semua parameter baik yaitu antara lain: *chi-square* = 126.168, *significance probability* = 0.404, CMIN/DF = 1.026, *diskonto factor* = 123, GFI = 0.925, TLI = 0.996, CFI = 0.997, RMSEA = 0.013 dan AGFI = 0.884 Dan jika dilihat dari hasil perhitungan AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 4. menunjukkan kemampuan produksi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Ini ditunjukkan dari nilai CR = 9.165 dan probabilitas signifikansinya 0.000 lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan yaitu ≤ 0.05 . Dengan demikian hipotesis penelitian yang dinyatakan bahwa kemampuan produksi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis terbukti (diterima) sebesar 52.8%

Tabel 8
Secara Parsial Pengaruh Kemampuan Produksi Terhadap Strategi Bisnis Model Lengkap Tahap Akhir dan Kriteria Goodness-of-Fit Indices

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
<i>X²- Chi-square</i>	Diharapkan kecil	90.654	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.840	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	0.863	Baik
<i>Diskonto Factor, DF</i>		105	
GFI	≥ 0.90	0.943	Baik
TLI	≥ 0.95	1.020	Baik
CFI	≥ 0.95	1.000	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.907	Baik

Sumber : Pengolaan Data.

4.5 Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Strategi Bisnis

Hasil analisis dengan menggunakan persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui program AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 9. menunjukkan bahwa semua parameter baik yaitu antara lain: *chi-square* = 52.371, *significance probability* = 0.871, *CMIN/DF* = 0.806, *disconto factor* = 165, *GFI* = 0.958, *TLI* = 1.018, *CFI* = 1.000, *RMSEA* = 0.000 dan *AGFI* = 0.912. Dan jika dilihat dari hasil perhitungan AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 4. menunjukkan orientasi pasar berpengaruh positif terhadap strategi bisnis. Ini ditunjukkan dari nilai *CR* = 14.389 dan probabilitas signifikansinya 0.000 lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan yaitu ≤ 0.05 . Dengan demikian hipotesis penelitian yang dinyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap strategi bisnis terbukti (diterima) sebesar 20.20%

Tabel 9
Secara Parsial Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap
Strategi Bisnis Model Lengkap Tahap Akhir
dan Kriteria Goodness-of-Fit Indices

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
<i>X²- Chi-square</i>	Diharapkan kecil	52.371	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.871	Baik
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2.00	0.806	Baik
<i>Diskonto Factor, DF</i>		165	
<i>GFI</i>	≥ 0.90	0.958	Baik
<i>TLI</i>	≥ 0.95	1.018	Baik
<i>CFI</i>	≥ 0.95	1.000	Baik
<i>RMSEA</i>	≤ 0.08	0.000	Baik
<i>AGFI</i>	≥ 0.90	0.912	Baik

Sumber : Pengolaan Data.

4.6 Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis

Hasil analisis dengan menggunakan persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui program AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 10. menunjukkan bahwa semua parameter baik yaitu antara lain: *chi-square* = 85.947, *significance probability* = 0.803, *CMIN/DF* = 0.877, *disconto factor* = 98, *GFI* = 0.937, *TLI* = 1.013, *CFI* = 1.000, *RMSEA* = 0.000 dan *AGFI* = 0.901. Dan jika dilihat dari hasil perhitungan AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 10. menunjukkan orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Ini ditunjukkan dari nilai *CR* = 7.999 dan probabilitas signifikansinya 0.036 lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan yaitu ≤ 0.05 . Dengan demikian hipotesis penelitian yang dinyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis terbukti (diterima) sebesar 69.70%.

Tabel 10
Secara Parsial Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap
Kinerja Bisnis Model Lengkap Tahap Akhir
dan Kriteria Goodness-of-Fit Indices

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
<i>X²- Chi-square</i>	Diharapkan kecil	85.947	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.803	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	0.877	Baik
<i>Diskonto Factor, DF</i>		98	
GFI	≥ 0.90	0.937	Baik
TLI	≥ 0.95	1.013	Baik
CFI	≥ 0.95	1.000	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.901	Baik

Sumber : Pengolaan Data.

4.7 Secara Simultan Pengaruh Orientasi Pembelajaran, Kemampuan Produksi, dan Orientasi Pasar, Terhadap Strategi Bisnis dan Kinerja Bisnis Model Lengkap Tahap Akhir

Hasil Analisis dengan menggunakan persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui program AMOS 4.0 yang disajikan pada Tabel 11. menunjukkan bahwa semua parameter baik yaitu antara lain: *chi-square* = 625.107, *significance probability* = 1.000, CMIN/DF = 0.821, *diskonto factor* = 751, GFI = 0.858, TLI = 1.053, CFI = 1.000, RMSEA = 0.000 dan AGFI = 0.804

Berdasarkan dari analisa tersebut di atas dan kriteria yang ada bahwa model tersebut sudah layak, namun masih terdapat dua buah kriteria yang masih belum memenuhi yaitu GFI sebesar 0.858 yang seharusnya ≥ 0.90 dan AGFI sebesar 0.804 yang seharusnya ≥ 0.90.

Tabel 11
Hasil Pengujian Secara Simultan Pengaruh Orientasi Pembelajaran, Kemampuan Produksi, Dan
Orientasi Pasar, Terhadap Strategi Bisnis dan Kinerja Bisnis Model Lengkap Tahap Akhir dan Kriteria
Goodness-of-Fit Indices

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
<i>X²- Chi-square</i>	Diharapkan kecil	616.447	Tidak ada *
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	1.000	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	0.835	Baik
<i>Diskonto Factor, DF</i>		751	
GFI	≥ 0.90	0.858	Kurang baik
TLI	≥ 0.95	1.053	Baik
CFI	≥ 0.95	1.000	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.804	Maginal

Sumber : Pengolaan Data.

- Arbuckle, J.L., dan Wothe. W. (1999), *Amos 4.0 User's Guide*, Small Waters Corporation: Chicago
- Baker, W., dan Sinkula, J., (1999), "The Synergy Effect of Market Orientation and Learning Orientation Organizational Performance", *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol. 27, p. 411-427
- Biggadike, R. E. (1979), *Corporate Diversification: Entry, Strategy and Performance*, Division on Research, Harvard University, Boston.
- Biro Pusat Statistik, (2002) , *Statistik Industri 2002*, Hasil Pengolahan Data Perusahaan Industri Besar dan Selang di Indonesia, Bagian II, Jakarta : BPS.
- Cleveland, G., R.G. Schroeder, dan J.C Anderson, (1989), "A Theory of Production Competence", *Decision Sciences*, Vol.20, No. 4, pp: 655-668
- Ferdinand, A. (2000), *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen. Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Thesis S-2 dan Disertasi S-3*. Semarang: BP Universitas Diponegoro
- Hayes, Robert. H., dan Steven C. Wheelwright, (1984), *Restoring our Competitive Edge: Competing through Manufacturing*, New York: John Wiley & Sons.
- Hill. Charles W.L dan R.G. Jones, (1995), *Strategic Management :An Integrated Approach*, Third Edition, Boston : Houghton Mifflin. Co.
- Hornig, S., Chen, A.C., (1998), "Market Orientation of Small and Medium Sized Firms In Taiwan", *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, p. 79 - 85
- Hurley, R. F., dan Hult, T.M., (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62, p. 42 – 54
- Jaworski,B.J., Kohli, A.K. (1993), "Market Orientation : Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, p. 53 – 70
- _____, (1996), "Market Orientation: Review, Refinement and Road Map", *Journal of Market Focused Management*, vol. 1, p.119-135.
- Kohli, A.K., dan Jaworski,B.J., (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Management Implication", *Journal of Marketing*, Vol. 54, p.1–18.
- Malhotra, N. K., (1999), *Marketing Research*, New Jersey : Prentice-Hall International
- Mintzberg, et. al., (1995), *The Strategic Process*, Prentice-Hall International : New Jersey
- Miller, D., (1987), "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 8. pp: 55-76
- Miller, J.G., dan Hayslip, W., (1989), "Implementing Manufacturing Strategic Planning". *Planning Review*, July-August, 22-27
- Narver ,J.C., dan Slater, S. F., (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54,p. 20 – 35
- Nunnaly, Y. and Berstein, L., (1993), *Psychometric Theory*, New York: McGraw Hill Inc.
- Pelham, A.M., (2000), "Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-

- Sized Manufacturing Firms”, *Journal of Small Business Management*, January, p. 49 – 66
- Pelham, A.M, Wilson, D. T., (1996), “A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation culture on Dimensions of Small-Firm Performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.24, p. 27-43.
- Porter, M.E., (1992), *Strategi Bersaing*, Edisi terjemahan, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- _____, (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York : The Free press.
- Rue, L.L., dan Byars, L.L., (1997), *Management, Skill and Application*, New York: Mc Graw Hill Companies.
- Schoeder, Roger G., (1989), *Operations Management, Decision Making in the Operations Function*, Third Edition, New York : Mc-Graw-Hill Book Co.
- Slater, Stanley F., dan John C. Nerver, (1994), “Does Competitive Environment Moderate Orientation-Performance Relationship?”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp: 46-55
- Slater, S. F., dan Narver, J.C., (1995), “Market Orientation and the Learning Organization”, *Journal of Marketing*, Vol., 59, p. 63-74.
- Schein, E. H., (1996), “Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning”, *Sloan Management Review*, Fall, p. 9-20.
- Sinkula, J.M, (1994), “Market Information Processing and Organizational Learning”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 35-45
- Sinkula, J. M., Baker, W.E., Noordewier, T., (1997), “A Framework for Market Based Organizational Learning : Linking Values, Knowledge and Behavior”, *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol. 25, p. 305-318.
- Singgih Santoso, (2002), *SPSS Versi 10*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sekaran, Uma, (1992), *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*. Second Edition. New York: John Willey and Sons, Inc.
- Sekaran, Uma, (2000), *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*, Singapore: John Willey and Sons, Inc.
- Skinner, W., (1985), *Manufacturing: the Formidable Competitive Weapon*. Wiley, New York.
- Vickery, S.K., C. Droge, and R.R. Marklan, (1993), “Production Competence and Business Strategy: Do They Affect Business Performance?”, *Decision Sciences*, Vol. 24 (2), pp: 435-455.
- 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.