

**PENGARUH ORIENTASI PASAR, KEWIRAUSAHAAN, DAN INOVASI
TERHADAP KINERJA BISNIS PADA PERUSAHAAN ASPAL-BETON
(HOTMIX) DI JABODETABEK**

I Made Sukaryawan

Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang

Email: msukaryawan@gmail.com,

Abstract: The purpose of this study was to research the influence of the market orientation on the alternative strategic orientations and their impact on business performance on asphalt concrete companies in the city of Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi), Indonesia. Alternative strategic orientations in this study is market, innovation, and entrepreneurial orientations. This research is associative causal relationship to determine a causal relationship between the independent variable, market orientation, entrepreneurial orientation, intermediate variables, innovation orientation, and dependent variable, business performance. Instrument in this study used a questionnaire for 30 respondents. Data processing techniques using the Partial Least Square (PLS) program. The results of the PLS analysis shows effect of market orientation, and entrepreneurial orientation on innovation orientation, and direct impact of market orientation, and entrepreneurial orientation on business performance gives the figure a significant correlation. Effect of innovation orientation on business performance gives the figure a significant correlation .

Key words: Market orientation, Innovation Orientation, Entrepreneurial Orientation, Business Performance, and PLS.

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti pengaruh orientasi pasar terhadap orientasi strategis alternatif dan dampaknya terhadap kinerja bisnis on asphalt perusahaan beton di kota Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi), Indonesia. Orientasi strategis Alternatif dalam penelitian ini adalah pasar, inovasi, dan orientasi kewirausahaan. Penelitian ini merupakan hubungan asosiatif kausal untuk menentukan hubungan sebab akibat antara variabel independen, orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, variabel perantara, orientasi inovasi, dan variabel dependen, kinerja bisnis. Instrumen dalam penelitian ini menggunakan kuesioner untuk 30 responden. Teknik pengolahan data menggunakan program Partial Least Square (PLS). Hasil analisis PLS pengaruh orientasi pasar, dan orientasi inovasi orientation on kewirausahaan, dan orientasi pasar terkena dampak langsung, dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis menunjukkan memberikan angka korelasi yang signifikan. Pengaruh kinerja orientasi inovasi on business memberikan angka korelasi yang signifikan.

Kata kunci: Orientasi pasar, Inovasi Orientasi, Orientasi Kewirausahaan, Kinerja Usaha, dan PLS.

PENDAHULUAN

Di era globalisasi ini, persaingan dalam dunia bisnis tidak dapat dihindari lagi. Disamping persaingan diantara perusahaan-perusahaan dengan produk sejenis (aspal-beton) persaingan pun muncul diantara perusahaan yang memiliki produk yang tidak sejenis (aspal-beton dengan beton) tetapi memiliki pangsa pasar yang sama. Perkembangan perusahaan kontraktor aspal-beton di Jabodetabek sangat dipengaruhi kemampuan manajemen perusahaan tersebut untuk menyikapi peluang bisnis yang ada di pasaran. Untuk itu setiap perusahaan dituntut untuk selalu mengerti dan memahami apa yang terjadi di pasar dan apa yang menjadi keinginan konsumen, serta perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar lingkungan bisnisnya sehingga mampu bersaing dengan pesaing-pesaingnya. Tantangan terberat yang dihadapi saat ini oleh perusahaan aspal-beton adanya produk alternatif yang lebih kompetitif, yaitu produk beton, yang memiliki keunggulan lebih tahan terhadap air.

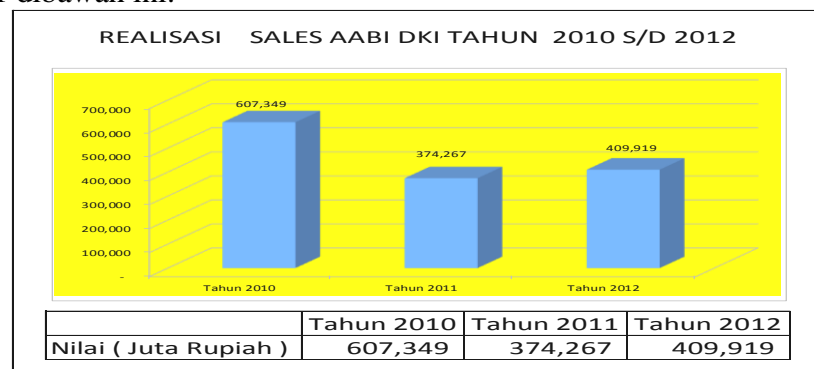
Kelemahan dari produk aspal-beton yang lainnya adalah harga yang berfluktuatif dan cenderung naik mengikuti kenaikan harga minyak dunia, karena komponen biaya dari produk ini sangat dipengaruhi oleh harga aspal yang merupakan produk turunan dari minyak. Berdasarkan data dari BPS didapatkan kenaikan harga aspal seperti pada Tabel 1. berikut.

Tabel 1. Pergerakan harga aspal dari tahun 2005 – 2013

Bulan	Juli 2005	Pebruari 2006	Maret 2006	April 2006	Januari 2008	Maret 2008	Desember 2011	Juli 2013
Harga aspal per ton (\$)	189	231	264	313	530	560	675	812

Sumber: BPS tahun 2013

Berdasarkan data yang didapat dari pencatatan hasil penjual total dari semua anggota AABI DKI Jakarta, terjadi penurunan kinerja pada pada AABI DKI Jakarta seperti terlihat pada Gambar 1 dibawah ini.



Gambar1. Nilai Penjualan AABI DKI Jakarta dari tahun 2010 sd 2012

Sumber: Pencatan Keuangan DPP AABI DKI Jakarta

Perusahaan seharusnya berusaha untuk meminimalisasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki dan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki. Agar perusahaan aspal-beton ini

dapat bertahan dan dapat memenangkan persaingan (memiliki keunggulan bersaing), maka perusahaan ini harus melakukan orientasi pasar (Narver dan Slater, 1990 dalam Grinstein, 2008), orientasi kewirausahaan, dan orientasi inovasi secara sinergi sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Tajeddini (2010), orientasi pasar dibangun atas orientasi pelanggan relatif melawan orientasi pesaing. Orientasi pasar mencerminkan sejauh mana perusahaan dapat membangun pemenuhan kepuasan dan keinginan pelanggan sebagai prinsip dari organisasi perusahaan.

Menurut Micheels (2012), orientasi pasar dan inovasi merupakan faktor kuat yang menentukan dalam kinerja perusahaan. Orientasi pasar dan inovasi mempunyai kontribusi pada kinerja perusahaan, sedangkan tidak didapatkan bahwa orientasi pelanggan relatif atau orientasi pesaing merupakan faktor kuat yang menentukan pada kinerja perusahaan.

Pada tahun 2013 pemerintah melalui Kementerian Pekerjaan Umum (PU) sudah mulai menggalakkan sistem lelang penerapan kontrak berbasis kinerja atau *Performance Based Contract (PBC)/Performance Based Maintenance Contract (PBMC)*. Kontrak PBC/PBMC ini merupakan integrasi dari 3 proses, yaitu desain, pelaksanaan, dan pemeliharaan, sehingga bisa dikatakan gabungan dari *Design and Build (DB)* dan layanan pemeliharaan dengan sistem kontrak *lump sum*. Hal ini memungkinkan penyedia jasa untuk proaktif terhadap peluang pasar yang tersedia dan menyikapinya melalui orientasi pasar, orientasi inovasi, dan orientasi kewirausahaan. Studi kontrak berbasis kinerja atau *Performance Based Contract (PBC)* sudah dimulai sejak tahun 2000 oleh Kementerian Pekerjaan Umum, penerapannya sudah dimulai sejak tahun 2011 yaitu ruas jalan Ciasem–Pemanukan dan ruas jalan Demak-Trengguli. Rencana pada tahun 2013 PBC akan diterapkan pada jalan di empat kota metropolitan yaitu Kota Medan, Jakarta, Semarang, dan Makassar.

Penelitian ini menganalisis pengaruh orientasi pasar, kewirausahaan, dan inovasi terhadap kinerja bisnis. Perusahaan yang diteliti adalah 30 perusahaan yang mempunyai alat AMP (*Asphalt Maxing Plant*)se-Jabodetabek.

Kajian Pustaka, Kerangka Pemikiran, Dan Hipotesis. Dalam penelitian ini, kinerja bisnis didefinisikan sebagai pencapaian tujuan organisasi tentang pertumbuhan dalam penjualan, profitabilitas, dan pangsa pasar (Narver dan Slater, 1990; Jaworski dan Kohli, 1993; Greenley, 1995 dalam Lin. Peng dan Kao 2009). Kinerja bisnis merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari aktifitas proses pemasaran secara menyeluruh dari sebuah perusahaan atau organisasi. Menurut Orcar, Javier, dan Pablo (2009) ada empat kriteria kinerja bisnis, yaitu: Profitabilitas, tanggapan pasar atau reaksi pasar, Nilai posisi pasar, dan Sukses produk baru.

Kinerja Bisnis. Kinerja bisnis adalah hasil dari operasi organisasi, termasuk pencapaian tujuan internal dan eksternal perusahaan. Dalam penelitian ini kinerja bisnis didefinisikan sebagai pencapaian tujuan organisasi tentang pertumbuhan dalam penjualan, profitabilitas, dan pangsa pasar (Narver dan Slater, 1990; Jaworski dan Kohli, 1993; Greenley, 1995 dalam Lin. Peng dan Kao 2009). Kinerja bisnis merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari aktivitas proses pemasaran secara menyeluruh dari sebuah perusahaan atau organisasi. Selain itu, kinerja bisnis juga dapat dipandang sebagai sebuah konsep yang digunakan

untuk mengukur sampai sejauhmana prestasi yang telah dicapai oleh suatu produk yang dihasilkan perusahaan.

Menurut Orcar, Javier, dan Pablo (2009) ada empat kriteria kinerja bisnis, yaitu: (1) profitabilitas atau kinerja ekonomi perusahaan (keuntungan, margin, laba atas investasi (ROI), diukur dengan item tunggal profitabilitas; (2) tanggapan pasar atau reaksi dari permintaan untuk upaya pemasaran perusahaan (penjualan, pertumbuhan penjualan, dan pangsa pasar), yang biasa diukur dengan dua item yang berhubungan dengan pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan pangsa pasar; (3) nilai posisi pasar, didefinisikan sebagai pencapaian keunggulan posisi dalam pikiran konsumen (kepuasan pelanggan, citra, reputasi dan loyalitas pelanggan), diukur dengan dua item yang berhubungan dengan kepuasan pelanggan dan citra atau reputasi perusahaan; (4) sukses produk baru, yang diukur dengan item tunggal yaitu sukses produk baru.

Pertumbuhan penjualan akan bergantung pada berapa jumlah pelanggan yang diketahui tingkat konsumsi rata-ratanya yang bersifat tetap. Nilai penjualan menunjukkan berapa rupiah atau berapa unit produk yang berhasil dijual oleh perusahaan kepada konsumen atau pelanggan. Makin tinggi nilai perusahaan mengindikasikan semakin banyak produk yang berhasil dijual oleh perusahaan. Sedangkan posisi pasar menunjukkan seberapa besar kontribusi produk yang ditangani dapat menguasai pasar untuk produk sejenis dibandingkan para kompetitor.

Orientasi Pasar. Orientasi pasar merupakan budaya bisnis dimana organisasi mempunyai komitmen untuk terus berkreasi dan berinovasi dalam menciptakan nilai unggul bagi pembeli serta kinerja dalam bisnis. Sedangkan Kohli dan Jakworsi (1990) dalam Raaij dan Stoelhorst (2008) mengartikan orientasi pasar sebagai organisasi secara luas yang mempunyai kecerdasan pasar (*market intelligence*) yang berkaitan kepada kebutuhan pelanggan sekarang dan yang akan datang, penyebaran dari kecerdasan tersebut di seluruh departemen.

Orientasi Pasar berdasarkan sifat keaktifan perusahaan dapat dibagi menjadi dua, yaitu orientasi pasar reaktif dan orientasi pasar proaktif. Perusahaan yang mempraktekkan orientasi pemasaran aktif dan proaktif yaitu perusahaan yang menerapkan orientasi pasar total dan cenderung menjadi paling sukses (Kotler dan Keller, 2009, 59). Narver dan Slater dalam Grinstein (2008), menyatakan bahwa orientasi pasar terdiri dari tiga (3) komponen perilaku, yaitu: orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi interfunksional.

Pertama. Orientasi pelanggan. Orientasi pelanggan meliputi seluruh aktivitas dalam upaya perolehan informasi mengenai pelanggan pada pasar sasaran. Analisis yang cermat terhadap faktor eksternal yaitu khususnya pelanggan, perusahaan akan memperoleh informasi pelanggan yang aktual, akurat dan berorientasi tindakan. Sehingga dengan mudah dapat memahami dan mengerti terhadap kebutuhan pelanggan, menciptakan nilai yang dibutuhkan pelanggan, memberikan komitmen terhadap nilai yang telah disampaikan dan pada akhirnya perusahaan dapat mencapai kepuasan pelanggan. Adapun indikator dari orientasi pelanggan adalah (a) komitmen pelanggan; (b) menciptakan nilai pelanggan; (c) mengerti kebutuhan pelanggan; (d) tujuan kepuasan pelanggan; (e) mengukur kepuasan pelanggan; (f) pelayanan purna jual. **Kedua.** Orientasi Pesaing. Orientasi pesaing berarti bahwa perusahaan memahami kekuatan jangka pendek, kelemahan, kemampuan jangka panjang, dan strategi dari para pesaing potensialnya. Pemahaman ini termasuk apakah

pesaing menggunakan teknologi baru guna mempertahankan pelayanan yang ada. Adapun indikator dari orientasi pesaing adalah: (a) tenaga penjual membagi informasi pesaing; (b) merespon dengan cepat tindakan-tindakan pesaing; (c) manajer puncak mendiskusikan strategi para pesaing; (d) target peluang untuk keunggulan kompetitif. Ketiga. Koordinasi interfunksional. Koordinasi interfunksional merupakan kegunaan dari sumber daya perusahaan yang terkoordinasi dalam menciptakan nilai unggul dari pelanggan yang ditargetkan. Koordinasi interfunksional menunjuk pada aspek khusus dari struktur yang mempermudah komunikasi antar fungsi organisasi yang berbeda.

Koordinasi interfunksional didasarkan pada informasi pelanggan dan pesaing serta terdiri dari upaya penyelarasan bisnis, secara tipikal melibatkan lebih dari departemen pemasaran, untuk menciptakan nilai unggul bagi pelanggan. Koordinasi interfunksional dapat mempertinggi komunikasi dan pertukaran antara menginformasikan trend pasar yang terkini. Hal ini membantu perkembangan baik kepercayaan maupun kemandirian diantara unit fungsional yang terpisah, yang pada akhirnya menimbulkan lingkungan perusahaan yang lebih mau menerima suatu produk yang benar-benar baru yang didasarkan dari kebutuhan pelanggan. Adapun indikator koordinasi interfunksional adalah: (a) antar fungsi panggilan pelanggan (interfunctional customer calls); (b) informasi terbagi ke sejumlah fungsi; (c) integrasi fungsi dalam strategi; (d) semua fungsi berkontribusi kepada nilai pelanggan; (e) berbagi sumber daya dengan unit kerja lain.

Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing juga meliputi semua aktivitas yang dilibatkan dalam memperoleh informasi tentang pembeli dan pesaing pada pasar yang dituju dan menyebarkan melalui usaha bisnis, sedangkan koordinasi interfunksional didasarkan pada informasi pelanggan serta pesaing dan terdiri dari usaha bisnis yang terkoordinasi. Dengan kata lain orientasi pelanggan dapat diartikan sebagai pemahaman tentang target beli pelanggan dengan tujuan agar dapat menciptakan nilai unggul bagi pembeli secara terus menerus. Pemahaman disini mencakup pemahaman terhadap seluruh rantai nilai pembeli, baik pada saat ini maupun pada saat perkembangannya di masa yang akan datang. Dengan adanya informasi tersebut maka perkembangannya di masa yang akan datang. Dengan adanya informasi tersebut maka perusahaan penjual (seller) akan memahami siapa saja pelanggan potensialnya, baik pada saat ini maupun pada masa yang akan datang dan apa yang mereka inginkan untuk masa kini dan akan datang.

Perusahaan berorientasi pesaing sering dilihat sebagai perusahaan yang mempunyai strategi dan memahami bagaimana cara memperoleh dan membagikan informasi mengenai pesaing, bagaimana cara memperoleh dan membagikan informasi mengenai pesaing, bagaimana merespon tindakan pesaing dan juga bagaimana manajemen puncak menanggapi strategi pesaing. Perusahaan yang menerapkan orientasi pasar memiliki kelebihan dalam hal pengetahuan pelanggan dan kelebihan ini dapat dijadikan sebagai sumber untuk menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Profil perusahaan yang berorientasi pasar adalah perusahaan yang membangun suatu budaya organisasi yang mendukung orientasi pelanggan. Orientasi pasar sangat efektif dalam mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, yang dimulai dengan perencanaan dan koordinasi dengan semua bagian yang ada dalam organisasi untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Oleh karena itu orientasi pasar harus menekankan pentingnya analisis kebutuhan dan keinginan target pasar secara lebih efisien dan efektif dibandingkan dengan pesaingnya dalam usaha untuk dapat bersaing

dengan pesaing yang ada. Penekanan orientasi pasar terhadap daya saing berdasarkan pada pengidentifikasian kebutuhan pelanggan sehingga setiap perusahaan dituntut untuk menjawab kebutuhan yang diinginkan konsumen baik itu melalui penciptaan produk yang baru atau pengembangan dari produk yang sudah ada, agar dapat menciptakan superior value bagi konsumennya secara berkelanjutan dan dapat menjadi modal utama bagi perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan.

Orientasi Kewirausahaan. Kewirausahaan dikenal sebagai pendekatan baru dalam pembaruan kinerja perusahaan. Hal ini, tentu harus direspon secara positif oleh perusahaan yang mulai mencoba bangkit dari keterpurukan ekonomi akibat krisis yang berkepanjangan. Kewirausahaan disebut sebagai *sprearhead* (pelopor) untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi perusahaan berkelanjutan dan berdaya saing tinggi. Wirausaha sendiri berarti suatu kegiatan manusia dengan mengerahkan tenaga pikiran atau badan untuk menciptakan atau mencapai suatu pekerjaan yang dapat mewujudkan insan mulia.

Kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju kesuksesan. Beberapa literatur manajemen memberikan tiga landasan dimensi dari kecenderungan organisasional untuk proses manajemen kewirausahaan, yakni kemampuan inovasi, kemampuan mengambil risiko, dan sifat proaktif (Weerawerdeena, 2003; Bhuian et al., 2005 dalam Grinstein 2008).

Ireland dan Webb (2007) menjelaskan bahwa orientasi kewirausahaan adalah perwujudan dari inovasi produk dan proses. Orientasi kewirausahaan sebagai proses, pelatihan, dan aktivitas pembuat keputusan yang mengutamakan pada masukan yang baru. Sedangkan jiwa kewirausahaan sendiri meliputi lima hal, yakni: otonomi, keinovatifan, pengambilan risiko, proaktivitas, dan agresifitas kompetitif. Kompetensi kewirausahaan dibutuhkan didalam implementasi strategi pemasaran agar diperoleh keunggulan bersaing yang mantap melalui nilai responsifitas atas kebutuhan pelanggan. Menurut Oscar, Javier dan Pablo, (2008) terdapat tiga komponen dari kewirausahaan yaitu :Inovasi, Pengambilan Resiko, dan Proaktif.

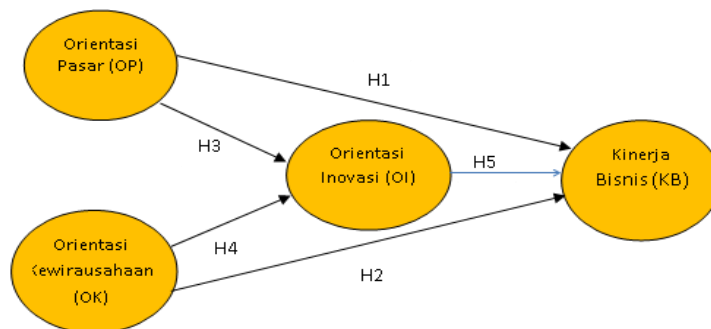
Definisi orientasi inovasi secara luas adalah tindakan yang dilakukan oleh individu atau organisasi dengan selalu menggali ide-ide baru dan mempraktekkan ide-ide tersebut sehingga timbullah objek/penemuan yang baru (Roger, 2003 dalam Grawe, Chen, dan Daugherty, 2009). Orientasi inovasi ada ketika organisasi mengimplementasikan ide-ide, produk-produk atau proses-proses yang baru (Damanpour, 1991; Hult and Ketchen, 2001; Lukas and Farrell, 2000 dalam Grinstein, 2008). Zaltman et al. (1973) dalam Zang dan Duang (2010) membagi proses inovasi menjadi dua tahap, yaitu tahap inisiasi dan tahap implementasi. Bagian penting dari tahap inisiasi adalah keterbukaan terhadap inovasi yang ditentukan oleh apakah anggota organisasi bersedia untuk mempertimbangkan adopsi atau resistansi terhadap inovasi. Berdasarkan pendekatan ini, Hurley dan Hult (1998) dalam Zang dan Duang (2010) membedakan dua konstruk inovasi, yaitu keinovasian (*innovativeness*) dan kemampuan untuk berinovasi.

Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan, terdapat kesimpulan yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan akan menghasilkan dampak positif pada orientasi pasar dan hal ini akan berakibat juga pada kinerja bisnis (Matsuno et al, 2002 dalam William E. Baker dan James M. Sinkula, 2009).

Baker and Sinkula (2009) meneliti Pengaruh gabungan dari orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap Profitabilits pada Perusahaan-perusahaan kecil. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Keberhasilan Inovasi berpengaruh langsung dan positif terhadap profitabilitas, Orientasi pasar berpengaruh langsung dan positif terhadap keberhasilan inovasi, Orientasi kewirausahaan berpengaruh langsung dan positif terhadap keberhasilan inovasi, Orientasi pasar berpengaruh langsung dan positif terhadap profitabilitas, dan Orientasi kewirausahaan berpengaruh tidak langsung dan positif terhadap profitabilitas.

Micheels, E.T.(2012) meneliti Pengaruh dari Strategi Alternatif dari Orientasi Pasar pada kinerja Perusahaan. Hasil penelitain ini menunjukkan bahwa Orientasi pasar dan inovasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi positif kinerja perusahaan khususnya pada perusahaan penghasil daging sapi di Illinois.

Kerangka Pemikiran. Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, dapat diadopsi kerangka pemikiran untuk penelitian ini seperti ditunjukkan didalam Gambar1 dibawah ini.



Gambar 1. Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, dan Orientasi Inovasi Terhadap Kinerja Bisnis

Hipotesis. Hipotesis untuk penelitian ini ada lima hipotesis yang diuraikan sebagai berikut:

H1: Orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja bisnis.

H2: Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja bisnis.

H3: Orientasi pasar berpengaruh terhadap orientasi inovasi

H4: Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap orientasi inovasi

H5: Orientasi inovasi berpengaruh terhadap kinerja bisnis.

METODE

Operasional Variabel. Dalam penelitian ini ada tiga variabel yang terdiri dari dua variabel bebas, yaitu oerintasi pasar dan orientasi kewirausahaan, satu variabel perantara, yaitu orientasi inovasi, dan variabel tergantung yaitu kinerja bisnis. Beberapa pendapat mengatakan bahwa sebuah variabel laten sebaiknya dijelaskan oleh paling tidak tiga variabel manifes. Variabel laten disebut pula dengan istilah unobserver variabel, konstruk, atau konstruk laten. Variabel manifes disebut pula dengan istilah observer variabel,

measured variabel atau indikator (Santoso, 2012: 7). Jenis data yang digunakan adalah jenis data primer dan data skunder dalam bentuk skala Likert. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran quesioner baik langsung maupun melalui e-mail.

Populasi dalam penelitian ini adalah Perusahaan yang memiliki alat pencampur aspal panas (Hotmix) *asphalt mixing plant* (AMP) yang berlokasi di JABODETABEK yang jumlahnya berdasarkan laporan Asosiasi Aspal Beton Indonesia tahun 2013 yaitu berjumlah 30 perusahaan dengan masing-masing perusahaan 1 responden sehingga jumlah responden ada 30 responden.

Teknik Pengumpulan Data. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Teknik ini digunakan mengingat populasi relatif kecil yaitu 30 orang. Sehingga untuk menganalisis data akan digunakan alat analisis PLS-SEM (*Partial Least Square-SEM*). Teknik pengumpulan data dengan mengumpulkan data primer, data dikumpulkan dengan cara memberikan pertanyaan secara tertulis terhadap responden dalam bentuk kuesioner, ataupun wawancara, data yang diperoleh langsung dengan pemimpin perusahaan aspal skala kecil dan menengah di kota Jabodetabek sebagai responden dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang sistematis.

Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan skala Likert sebagai skala pengukuran. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial (Riduwan dan Kuncoro, 2008). Menurut Sugiyono (2008) dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item informasi yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Teknik Analisis Data. Jenis penelitian yang digunakan adalah asosiatif hubungan causal yaitu untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara variabel bebas (*independent variabel*) orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan, variabel perantara (*intervening variabel*) orientasi inovasi, dan variabel terikat (*dependent variabel*) kinerja bisnis. Penulis ingin menangkap interaksi antar seluruh variabel secara bersamaan atau simultan maka pengujian model dilakukan menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Menggunakan Analisis *Partial Least Square* (PLS) untuk uji validitas, dimana suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* di atas 0,7 terhadap konstruk yang dituju. Hasil uji validitas dirunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. *Loading Factor*

	Kinerja bisnis	Orientasi inovasi	Orientasi kewirausahaan	Orientasi pasar	Keterangan
KB1	0.8141				valid
KB2	0.8789				valid
KB3	0.7416				valid
KB4	0.7486				valid

	Kinerja bisnis	Orientasi		Keterangan
		Orientasi inovasi	kewirausahaan	
KB5	0.7647			valid
KB6	0.7900			valid
KB7	0.7726			valid
KB8	0.7052			valid
OI1		0.8248		valid
OI2		0.8212		valid
OI3		0.8644		valid
OI4		0.7532		valid
OK1			0.8359	valid
OK2			0.8597	valid
OK3			0.8260	valid
OP01			0.7239	valid
OP02			0.7891	valid
OP03			0.9254	valid
OP04			0.8534	valid
OP05			0.7290	valid
OP06			0.8502	valid
OP07			0.8839	valid
OP08			0.7823	valid
OP09			0.7263	valid

Sumber: Hasil pengolahan data dengan menggunakan smartPLS

Setelah dilakukan uji validitas terhadap 26 indikator (11 indikator OP, 3 OK, 4 OI, dan 8 KB) hanya 24 indikator yang valid. Pemeriksaan selanjutnya dari *convergent validity* adalah *reliability* konstruk dengan melihat *output composite reliability* atau *cronbach's Alpha*. Kriteria dikatakan *reliability* adalah nilai *composite reliability* atau *cronbach's Alpha* lebih dari 0,70 (Hair et al 2006). Hasil pengukuran reliabilitas konstruk dengan *composite reliability* atau *Cronbach's Alpha* adalah sebagai berikut.

Tabel 3. *Composite Reliability Dan Cronbach's Alpha*

	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
KB	0.9246	0.9073
OI	0.8889	0.8346
OK	0.8784	0.7930
OP	0.9592	0.9347

Sumber: Hasil pengolahan data dengan menggunakan smart PLS

Berdasarkan hasil pengukuran dalam tabel di atas, nilai *Composite Reliability*, dari setiap konstruk memiliki nilai lebih besar dari 0,70. Sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi syarat *discriminat reliability*. Nilai *composite reliability* yang terendah adalah 0,8784 pada konstruk OK (Orientasi Kewirausahaan). Dan pada *cronbach's alpha* nilai yang disarankan adalah di atas 0,6 dan pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* untuk semua konstruk berada di atas 0,6. Nilai terendah adalah sebesar 0,7930 (OK).

Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel terhadap variabel terikat, semakin tinggi nilai R^2 semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

Tabel 4. *R-Square*

<i>R-Square</i>	
Kinerja Bisnis	0.6817
Orientasi Inovasi	0.4675

Sumber: Hasil pengolahan data dengan menggunakan smart PLS

Data pada Tabel 4 diatas menunjukkan total pengaruh terhadap Kinerja Bisnis adalah sebesar 68,17% yang artinya variasi perubahan variabel Kinerja Bisnis yang dapat dijelaskan oleh variabel OP, OK, dan OI adalah sebesar 68,17% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diajukan. Sedangkan total pengaruh terhadap Orientasi Inovasi adalah sebesar 46,75% yang artinya variasi perubahan variabel Kinerja Bisnis yang dapat dijelaskan oleh variabel OP, dan OK sebesar 46,75%, dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diajukan.

Uji *Q-Square* (Q^2) bertujuan untuk menilai besaran keragaman data atau variasi data penelitian terhadap fenomena yang sedang diteliti. Formula yang digunakan untuk mengukur *Q-Square* (Q^2) adalah sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots \dots \dots (1)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,6817)(1 - 0,4675)$$

$$Q^2 = 0,8305 = 83,05\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa model perhitungan ini mampu membuktikan hubungan secara bersama-sama dengan variabilitas data sebesar 83,05%, dan 16,95% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Pengujian hipotesis dalam PLS menggunakan koefisien path dan t-value (t-statistik) untuk menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien path atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik harus di atas 1,96 untuk hipotesis dua ekor (*two tailed*) dan diatas 1,64 untuk hipotesis satu ekor (*one tailed*). Dalam penelitian ini digunakan hipotesis dua ekor sehingga nilai t-statistik harus di atas 1,96 agar hipotesis dapat diterima. Hasil t-statistik ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5. T-Statistik

	T Statistics (> 1.96)	Kesimpulan
Orientasi Inovasi -> Kinerja Bisnis	6.1206	Signifikan
Orientasi Kewirausahaan -> Kinerja Bisnis	5.9261	Signifikan
Orientasi Kewirausahaan -> Orientasi Inovasi	9.1624	Signifikan
Orientasi Pasar -> Kinerja Bisnis	9.2591	Signifikan
Orientasi Pasar -> Orientasi Inovasi	8.4658	Signifikan

Sumber: Hasil pengolahan data dengan menggunakan smartPLS

Berdasarkan Tabel 5, hasil pengukuran nilai T-statistik dari setiap indikator ke variabel lebih besar dari 1,96 dengan tingkat kepercayaan 95 % ($\alpha=0,05$). Hal itu berarti, semua indikator berpengaruh secara signifikan terhadap variabel yang diteliti, koefisien parameter yang bernilai positif, berarti terdapat ada pengaruh yang positif dari setiap indikator terhadap variabel yang diteliti.

Dari Tabel 5 dapat dijelaskan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis adalah 6,1206, dimana nilainya lebih besar dari 1,96 sehingga dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh yang nyata (signifikan) orientasi pasar terhadap kinerja bisnis, dan dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 “ Ada pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis “ diterima. Dengan kata lain orientasi pasar suatu perusahaan akan sangat menentukan kinerja bisnis perusahaan tersebut. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilaksanakan Baker and Sinkula (2009) dan Micheel ET (2012).

Nilai T untuk pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis adalah 5,9621, dimana nilainya lebih besar dari 1,96 sehingga dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh yang nyata (signifikan) orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis, dan dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 “ Ada pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis “ diterima. Dengan kata lain orientasi kewirausahaan suatu perusahaan akan sangat menentukan kinerja bisnis perusahaan tersebut. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilaksanakan Oscar, Javier dan Pablo (2009).

Nilai T untuk pengaruh orientasi pasar terhadap orientasi inovasi adalah 9,1624, dimana nilainya lebih besar dari 1,96 sehingga dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh yang nyata (signifikan) orientasi pasar terhadap orientasi inovasi, dan dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 “ Ada pengaruh orientasi pasar terhadap orientasi inovasi “ diterima. Dengan kata lain orientasi pasar suatu perusahaan akan sangat menentukan Orientasi inovasi perusahaan tersebut. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilaksanakan Amir Grinstein (2008).

Nilai T untuk pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap orientasi inovasi adalah 9,2591, dimana nilainya lebih besar dari 1,96 sehingga dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh yang nyata (signifikan) orientasi kewirausahaan terhadap orientasi inovasi, dan dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 4 “ Ada pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap orientasi inovasi “ diterima. Dengan kata lain orientasi kewirausahaan suatu perusahaan akan sangat menentukan orientasi inovasi perusahaan tersebut. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilaksanakan Oscar, Javier dan Pablo (2009).

Nilai T untuk pengaruh orientasi inovasi terhadap kinerja bisnis adalah 8,4658, dimana nilainya lebih besar dari 1,96 sehingga dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh yang nyata (signifikan) orientasi inovasi terhadap kinerja bisnis, dan dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 5 “ Ada pengaruh orientasi inovasi terhadap kinerja bisnis “ diterima. Dengan kata lain orientasi inovasi suatu perusahaan akan sangat menentukan kinerja bisnis perusahaan tersebut. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilaksanakan William E Baker and James M Sinkula (2009).

Uji Hubungan Dimensi dilakukan dengan menggunakan SPSS. Analisis korelasi dimensi dimaksudkan untuk menguji hubungan korelasi yang paling kuat, dan yang paling berpengaruh pada dimensi-dimensi dari variabel orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap orientasi inovasi serta variabel orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, dan orientasi inovasi terhadap kinerja bisnis. Korelasi dimensi yang paling

kuat dapat dilihat dari nilai *pearson correlation* yang paling besar. Berikut dilakukan uji hubungan dimensi dengan memakai program aplikasi SPSS. Adapun hasilnya akan ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 6. Hasil Korelasi Dimensi Variabel Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Orientasi Inovasi Terhadap Variabel Kinerja Bisnis

Variabel			Keuntungan	Respon	Nilai Posisi	Produk
Dimensi			Z1.1	Pasar Z1.2	Pasar Z1.3	Baru yang Sukses Z1.4
Orientasi Pasar (X1)	Orientasi Pelanggan	X1.1	0.752	0.565	0.441	0.330
	Orientasi Pesaing Koordinasi Antar Fungsi	X1.2	0.683	0.654	0.412	0.346
		X1.3	0.503	0.427	0.230	0.215
Orientasi Kewirausahaan (X2)	Aktivitas Kewirausahaan	X2.1	0.528	0.530	0.231	0.585
Orientasi Inovasi (Y1)	Inovasi	Y1.1	0.644	0.620	0.232	0.395

Sumber: Hasil Pengolahan data dengan SPSS

Tabel 6 di muka menunjukkan bahwa ketiga dimensi dari Orientasi Pasar mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja bisnis. Nilai korelasi tertinggi terdapat pada dimensi orientasi pelanggan terhadap dimensi keuntungan dengan nilai korelasi sebesar 0,752. Hal ini dapat diartikan bahwa faktor terbesar yang mendorong perusahaan dalam mencapai peningkatan kinerja bisnis adalah keuntungan, dan ini dapat tercapai apabila perusahaan melaksanakan orientasi pelanggan dengan memperhatikan komitmen terhadap pelanggan, menciptakan nilai ke pelanggan, mengerti kebutuhan pelanggan, dan menciptakan kepuasan pelanggan. Dengan kata lain, dengan mengetahui kebutuhan pelanggan perusahaan akan dapat mencapai kinerja bisnis yang lebih baik.

Dimensi orientasi kewirausahaan mempunyai hubungan positif terhadap variabel kinerja bisnis. Nilai korelasi tertinggi terdapat pada dimensi aktifitas kewirausahaan dengan dimensi produk baru yang sukses dengan nilai korelasi 0,585. Hal ini dapat dijelaskan bahwa yang mendorong perusahaan mencapai peningkatan kinerja bisnis adalah jika perusahaan melaksanakan aktifitas kewirausahaan yaitu berupa menciptakan peluang baru, selalu melakukan inovasi, dan proaktif untuk melihat peluang pasar yang ada. Dimensi orientasi inovasi mempunyai hubungan positif terhadap variabel kinerja bisnis. Nilai korelasi tertinggi terdapat pada dimensi orientasi inovasi dengan dimensi keuntungan dengan nilai korelasi 0,644. Hal ini dapat dijelaskan bahwa yang mendorong perusahaan mencapai peningkatan kinerja bisnis yaitu berupa peningkatan keuntungan perusahaan adalah jika perusahaan melaksanakan orientasi inovasi yaitu selalu menggali ide-ide baru baik pada tahap proses, produk, dan pelayanan serta mempraktekkan ide-ide tersebut sehingga timbullah objek atau penemuan baru, yang mengakibatkan perusahaan tersebut bisa meningkatkan kinerja bisnisnya berupa peningkatan keuntungan perusahaan.

Tabel 7. Hasil Korelasi Dimensi Variabel Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Variabel Orientasi Inovasi

Variabel	Orientasi Inovasi (Y1)		
	Dimensi	Inovasi Y1.1	
Orientasi Pasar (X1)	Orientasi Pelanggan	X1.1	0.506
	Orientasi Pesaing	X1.2	0.519
	Koordinasi Antar Fungsi	X1.3	0.244
Orientasi Kewirausahaan (X2)	Aktivitas Kewirausahaan	X2.1	0.561

Sumber: Hasil Pengolahan data dengan SPSS

Tabel 7 diatas menunjukkan bahwa ketiga dimensi dari Orientasi Pasar mempunyai hubungan positif terhadap variabel orientasi inovasi. Tetapi nilai korelasi tertinggi terdapat pada hubungan dimensi orientasi pesaing terhadap dimensi inovasi dengan nilai korelasi 0,519. Hal ini dapat diartikan bahwa faktor terbesar yang mendorong perusahaan melakukan inovasi adalah bila perusahaan melaksanakan orientasi pesaing, yaitu perusahaan memahami kekuatan jangka panjang, jangka pendek, serta memahami kelemahan dan kemampuan dari pesaing potensial. Untuk bisa mengalahkan pesaing-pesaing potensial perusahaan harus melakukan inovasi baik inovasi proses, inovasi produk, dan inovasi pelayanan.

Dimensi orientasi kewirausahaan mempunyai hubungan positif terhadap variabel orientasi inovasi. Nilai korelasi dimensi aktifitas kewirausahaan dengan dimensi inovasi adalah 0,561. Hal ini dapat dijelaskan bahwa yang mendorong perusahaan mencapai orientasi inovasi adalah jika perusahaan melaksanakan orientasi kewirausahaan, yaitu selalu melakukan aktifitas kewirausahaan berupa proaktif melihat peluang pasar yang ada dan berani mengambil resiko untuk menciptakan produk-produk baru yang inovatif yang dibutuhkan pasar, sehingga posisi perusahaan tersebut sangat unggul dalam persaingan dan memiliki nilai responsibilitas terhadap kebutuhan pelanggan.

PENUTUP

Orientasi Pasar berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Bisnis. Artinya peningkatan kinerja bisnis merupakan dampak dari orientasi pasar yang dilakukan oleh perusahaan. Dimensi orientasi pelanggan memiliki hubungan korelasi paling kuat terhadap dimensi keuntungan, yang artinya bila perusahaan melaksanakan orientasi pelanggan dengan memperhatikan komitmen terhadap pelanggan, menciptakan nilai ke pelanggan, mengerti kebutuhan pelanggan, dan menciptakan kepuasan pelanggan, perusahaan akan dapat mencapai kinerja bisnis yang lebih baik.

Orientasi Kewirausahaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja bisnis. Artinya peningkatan kinerja bisnis merupakan dampak dari orientasi kewirausahaan yang dilakukan oleh perusahaan. Dimensi aktifitas kewirausahaan memiliki hubungan korelasi paling kuat terhadap dimensi produk baru yang sukses. Perusahaan yang melakukan aktifitas kewirausahaan berupa proaktif melihat peluang pasar yang ada dan berani mengambil resiko untuk menciptakan produk produk baru yang sukses dan inovatif yang

dibutuhkan pasar menjadikan perusahaan tersebut sangat unggul dalam persaingan dan memiliki nilai resposibilitas terhadap kebutuhan pelanggan.

Orientasi Inovasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja bisnis. Artinya Orientasi inovasi merupakan faktor pendorong terciptanya kinerja bisnis yang lebih baik di perusahaan. Dimensi orientasi inovasi memiliki hubungan korelasi paling kuat terhadap dimensi keuntungan, yang jika perusahaan melaksanakan orientasi inovasi yaitu selalu menggali ide-ide baru baik pada tahap proses, produk, dan pelayanan serta mempraktekkan ide-ide tersebut sehingga timbulah objek atau penemuan baru, yang mengakibatkan perusahaan tersebut bisa meningkatkan kinerja bisnisnya berupa peningkatan keuntungan perusahaan.

Orientasi Pasar berpengaruh signifikan positif terhadap orientasi inovasi. Artinya orientasi pasar merupakan faktor pendorong terciptanya inovasi di perusahaan. Hal ini dapat diartikan bahwa faktor terbesar yang mendorong perusahaan melakukan inovasi adalah bila perusahaan melaksanakan orientasi pesaing, yaitu perusahaan memahami kekuatan jangka panjang, jangka pendek, serta memahami kelemahan dan kemampuan dari pesaing potensial. Untuk bisa mengalahkan pesaing-pesaing potensial perusahaan harus melakukan inovasi baik inovasi proses, inovasi produk, dan inovasi pelayanan.

Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap Orientasi Inovasi. Artinya Orientasi kewirausahaan merupakan faktor pendorong terciptanya inovasi di perusahaan. Dimensi orientasi pesaing memiliki hubungan korelasi paling kuat terhadap dimensi inovasi. Hal ini dapat diartikan bahwa faktor terbesar yang mendorong perusahaan melakukan inovasi adalah bila perusahaan melaksanakan orientasi pesaing, yaitu perusahaan memahami kekuatan jangka panjang dan pendek, memahami kelemahan dan kemampuan dari pesaing-pesaingnya, untuk bisa mengalahkan pesaing-pesaing, perusahaan harus melakukan inovasi baik inovasi proses, inovasi produk, dan inovasi pelayanan.

Dari hasil penelitian dan kesimpulan, ada beberapa saran yang dapat disampaikan berkenaan dengan perusahaan aspal beton dimana Pengusaha Aspal Beton Jabodetabek harus menerapkan orientasi pelanggan yaitu mengetahui dan mengerti akan kebutuhan pelanggan yang ada di Jabodetabek dengan melihat permasalahan yang dihadapi oleh pelanggan yaitu produk aspal yang tidak tahan terhadap genangan air di musim hujan dan banjir rob di daerah Jakarta Utara. Hal ini dapat diatasi dengan menerapkan teknologi bahan yaitu menambahkan zat aditif pada campuran aspal yang kita kenal dengan anti pengelupasan atau anti *stripping agent* sehingga kelemahan aspal beton sedikit bisa teratasi.

Pengusaha Aspal Beton Jabodetabek harus menerapkan orientasi pesaing, yaitu selalu melihat pergerakan pesaing baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Kemudian menyusun strategi yang dibutuhkan sehingga produk aspal beton selalu bisa menguasai pasar yang ada dan jika perlu perusahaan aspal beton melirik daerah lain yang memiliki pasar yang lebih besar dengan tingkat persaingan yang lebih kecil seperti daerah Sumatra, Kalimantan, dan Indonesia Timur lainnya.

Pengusaha Aspal Beton Jabodetabek harus menerapkan koordinasi antar fungsi, yaitu dengan mengetahui informasi pasar dan informasi pesaing, perusahaan harus melakukan koordinasi antar fungsi sehingga semua lini yang mendukung dari strategi dapat mengerti dan menjalankan strategi yang di putuskan sesuai dengan tugasnya

masing-masing. Perusahaan aspal beton yang berada di Jabodetabek harus melakukan orientasi kewirausahaan yaitu melakukan aktifitas kewirausahaan berupa proaktif menangkap peluang pasar yang ada dan berani mengambil resiko untuk melakukan penelitian-penelitian sehingga terciptanya produk baru yang sukses yaitu produk aspal beton yang memiliki keunggulan lebih dari pesaingnya yaitu produk jalan beton. Hal ini juga di dukung dengan adanya perubahan sistem pengadaan yang sudah mulai di terapkan oleh Kementerian Pekerjaan Umum yang membuka peluang kontraktor untuk mendesain dan melakukan inovasi terhadap pembuatan atau pemeliharaan jalan dengan sistim kontrak berbasis kinerja atau *Performance Based Contract (PBC)/Performance Based Maintenance Contract (PBMC)*.

Perusahaan aspal beton yang berada di Jabodetabek harus melakukan inovasi. Setelah mengetahui keinginan dari pelanggan dan memahami strategi yang akan dilakukan melalui orientasi kewirausahaan, perusahaan aspal beton harus menggali ide-ide baru baik pada tahap proses, produk, dan pelayanan. Selanjutnya mempraktekkan ide-ide tersebut sehingga timbullah obyek atau penemuan baru, yang mengakibatkan perusahaan tersebut memiliki nilai lebih di mata pelanggan dan unggul dalam persaingan.

Untuk penelitian yang akan dilakukan pada masa yang akan datang disarankan untuk menganalisa dan memperbaiki pernyataan atau responden baik jumlah maupun kualitasnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Baker, W.E. and Sinkula, J.M., (2009). The Complementary Affexcts of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses, *Journal of Small Bussiness Management*. Vol. 47(4), October, p. 443-464.
- BPS Provinsi DKI Jakarta, (2008). *Jakarta Dalam Angka 2008*, BPS Provinsi DKI Jakarta, Jakarta.
- Grawe, Chen, dan Daugherty, (2009). The Relationship Between Strategic Orientation, Service Inovation, and Performance, *International journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 39, No. 4, 2009, pp. 282-300.
- Grinstein Amir, (2008). The Relationship Between Market Orientation and Alternative Strategic Orientations, *European Journal of Marketing* Vol. 42, No. ½, pp. 115-134.
- Hair.J.F. Jr., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L., (2008), *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., NJ, Pearson Prentice Hall.
- Jogiyanto, dan Abdillah, Willy, (2009). Konsep & Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris, Edisi Pertama, Penerbit BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Ireland, R.D. and J.W. Webb, (2007). *A cross disciplinary exploration of entrepreneurship research*, J. Manage., Vol.33(6).p. 891-927.
- Kohli, A.K., & Jaworski, B.J., (1990). Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implication, *Journal of Marketing*. p.1-18.
- Kotler dan Keller, (2009). *Marketing Management*, 13th edition, Pearson Education Inc., New Jersey.
- Lin, Peng, dan Kao, (2008). The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance, *International Journal of Man Power*, Emerald Publishing Limited.

- Micheels, E.T., (2012). The Effects of Alternative Market Orientation Strategies on Firm Performance, *International Journal of Marketing Studies*. Vol. 4, (3), June, p. 2-15.
- Narver, J.C., & Slater, S.F., (1990). The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of Marketing*. p.20-35.
- Oscar, Javier dan Pablo, (2009). Role of Entrepreneurship and Market Orientation in Firms' Success, *European Journal of Marketing* Vol. 43 No. 3/4, pp. 500 – 522
- Raaij dan Stoelhorst, (2008). The Implementation of a Market Orientation, A Review and Integration of The Contributions to Date, *European Journal of Marketing* Vol 42 No.11/12 pp1265-1293.
- Tajeddini, K., (2010). Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence from The Hotel Industry in Switzerland, *Tourism Management*, 31(2), 221-231, Elsevier Ltd.
- Zhang dan Duang, (2010). The Impact of Different Types of Market Orientation on Product Innovation Performance, Evidence From Chinese Manufacturers, *Management Decision*, Vol 48 No 6, 2010, pp. 849-867.