

Model Bauran Orientasi Strategi Berbasis Lingkungan dalam Mencapai Kinerja UMKM yang Tangguh

By

Darmanto Senior Lectures of Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi St.Pignatelli Surakarta,
Sri Wardaya Senior Lectures of Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi St.Pignatelli Surakarta,
Lilis Setyarini and Basuki Sri Rahayu Senior Lectures of STIE AUB Surakarta

RINGKASAN

Tujuan penelitian merumuskan model percepatan peningkatan kinerja UMKM dengan bauran orientasi strategi, demografi, ekonomi dan nilai budaya. Bauran orientasi strategi terdiri dari orientasi pelanggan, pesaing dan inovasi. Variabel demografi terdiri gender, usia, pengalaman dan pendidikan. Variabel ekonomi terdiri pemerintah, harga, pendapatan dan pertumbuhan. Variabel budaya terdiri dari budaya Jawa, Cina dan Padang . Variabel orientasi pelanggan mempunyai Variabel anteseden yang terdiri kewirausahaan, reward dan pembelajaran.

Populasi penelitian ini yaitu UMKM makanan di Jawa tengah. Sampel 750 dipilih dengan teknik *convenience sampling*, Analisis Cros tab digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel demografi, ekonomi, budaya pada variabel anteseden orientasi pelanggan, dimensi orientasi strategi dan kinerja organisasi. Analisis Struktural Equation Model (SEM) digunakan untuk menguji pengaruh variabel anteseden pada orientasi pelanggan, dimensi orientasi strategi pada kinerja organisasi, peran variabel perubahan memoderasi orientasi pelanggan dan pesaing pada orientasi inovasi, peran variabel keunggulan bersaing memediasi orientasi pelanggan, inovasi dan pesaing pada kinerja organisasi

Hasil penelitian ini adalah Model yang dapat diterapkan untuk mempercepat peningkatan kinerja organisasi. Model ini membuktikan bahwa variabel demografi, ekonomi dan nilai budaya berpengaruh pada variabel anteseden orientasi pelanggan, dimensi orientasi strategi dan kinerja organisasi. Variabel anteseden berpengaruh pada orientasi pelanggan Dimensi orientasi strategi berpengaruh pada kinerja organisasi, Variabel perubahan tidak memoderasi orientasi pelanggan dan pesaing. Variabel keunggulan bersaing tidak memediasi orientasi pelanggan, dan pesaing pada kinerja organisasi. Variabel orientasi perubahan merupakan variabel independen dari orientasi inovasi. Variabel keunggulan bersaing sebagai variabel independen dari kinerja organisasi UMKM. Hasil ini digunakan untuk mendesain Model percepatan peningkatan kinerja UMKM makanan di Jawa Tengah Indonesia dengan variabel bauran orientasi strategi berbasis lingkungan. Pada akhir penelitian ini model berhasil di uji feasibilitasnya, validitasnya, disosialisasikan, di implementasikan, di evaluasi dan di desiminasikan.

Key word: Percepatan kinerja, bauran orientasi strategi, demografi, ekonomi dan budaya

PENDAHULUAN

Keberhasilan pembangunan di Indonesia lebih banyak membanggakan hasil-hasil yang bersifat material dan hal-hal yang bersifat kuantitatif. Akibatnya pembangunan justru menumbuhkan ketimpangan antar golongan masyarakat dan wilayah. Kemajuan yang terjadi tidak mengakar dalam kebudayaan, sehingga memudahkan jati-diri sebagai bangsa. Berbagai kemajuan bertumpu pada teknologi dan ekonomi yang mengeksploitasi sumberdaya alam. Hal ini membuat kekhawatiran di masa yang akan datang.

Pembangunan bangsa Indonesia mempunyai ketahanan rendah dalam menghadapi berbagai perubahan. Perilaku orang Indonesia cenderung individualis, menggunakan sumberdaya alam yang tidak bijaksana dan menghasilkan ekonomi yang eksklusif. Indonesia tidak dapat keluar dari jebakan politik - ekonomi yang menjadikan bangsa konsumen. Mengatasi permasalahan ini perlu adanya pembangunan yang menyentuh langsung bagi masyarakat kelas menengah bawah yaitu mengembangkan usaha mikro kecil dan menengah yang sering disebut dengan istilahn UMKM.

Penelitian ini berusaha merumuskan model yang komprehensif yang dapat digunakan untuk penyelesaian masalah ekonomi UMKM di Indonesia. Penelusuran peneliti dalam journal ilmiah nasional maupun internasional menemukan ada enam model yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas UMKM, namun keenam model sifatnya belum menyeluruh. Pada kesempatan ini peneliti memformulasikan model yang komprehensif.

Model 1, Peningkatan kinerja dengan strategi orientasi pelanggan. Model ini menyatakan peningkatan kualitas UMKM dapat dilakukan dengan menerapkan orientasi pelanggan (Altindag, Zehir & Acar 2011). Variabel anteseden orientasi pelanggan terdiri atas orientasi kewirausahaan, sistem *reward* berbasis pemasaran dan orientasi pembelajaran (Basile, 2012; Aljaz, 2012). Model 2 yaitu peningkatan

kinerja dengan strategi orientasi pasar dan inovasi. Orientasi pesaing berpengaruh pada orientasi inovasi. Orientasi pasar yang kuat memiliki hubungan pada inovasi inkremental dan orientasi pasar yang kuat berpengaruh pada inovasi (Grawe, 2009; Lewrick 1, Omar2 & Robert, 2011).

Model 3, peningkatannya kinerja dengan bauran orientasi strategi. Orientasi pelanggan dan pesaing yang kuat memiliki pengaruh positif pada kinerja inkremental dan orientasi pelanggan yang kuat berpengaruh pada kinerja (Grawe, 2009). Kemudian Jhonson, Dibrell dan Eric (2009), hasil penelitiannya menyatakan orientasi inovasi berpengaruh pada kinerja industri manufaktur. Jhonson *et al.* (2009) hasil penelitiannya menyatakan orientasi inovasi yang terintegrasi berpengaruh pada kinerja perusahaan manufaktur.

Model 4, peningkatan kinerja dengan bauran orientasi strategi di mediasi keunggulan bersaing dan dimoderasi orientasi perubahan, Model 4 ini merupakan gabungan dari model 1, 2 dan 3. Model 5, peningkatan kinerja dengan bauran orientasi strategi berbasis demografi. Model ini merupakan pengembangan dari model 4 dengan menambahkan variabel demografi. Variabel demografi terdiri dari gender, usia, pendidikan dan pengalaman.

Model 6, peningkatan kinerja dengan bauran orientasi strategi berbasis ekonomi dan budaya. Model ini merupakan pengembangan model 4 dengan menambahkan variabel ekonomi dan budaya. Variabel Ekonomi terdiri dari pemerintah, harga, dan pertumbuhan. Variabel budaya terdiri dari budaya jawa, cina dan padang.

Model yang di buat dalam penelitian ini merupakan model yang mengakomodasi semua model yang ada. Sejauh penelusuran peneliti belum ditemukan model yang komprehensif. Model ini meliputi variabel demografi, ekonomi, nilai budaya dan bauran orientasi. Keempat variabel ini mempengaruhi kinerja. Variabel demografi terdiri dari gender, pendidikan, usia dan pengalaman. Variabel Ekonomi terdiri dari pemerintah, harga, dan pertumbuhan. Variabel budaya

terdiri dari budaya jawa, Tiongkok dan padang. Bauran orientasi terdiri dari orientasi pelanggan, pesaing, inovasi, perubahan, keunggulan bersaing. Model ini di beri nama “Model Percepatan Peningkatan Kinerja UMKM Makanan di Jawa Tengah Indonesia”.

METHODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada UMKM makanan di Jawa Tengah yang terdiri atas 29 kabupaten dan 6 kota. Dipilihnya lokasi ini karena UMKM makanan di jawa tengah mempunyai karakteristik yang sama dengan UMKM di Indonesia. Waktu penelitian yang digunakan adalah *cross section* karena dilakukan saat ini, tidak terkait langsung dengan penelitian yang lalu dan yang akan datang. Jenis penelitian ini termasuk penelitian terapan karena hasil penelitian ini adalah model yang dapat diterapkan oleh pelaku usaha. (Sekaran, 2010). Unit analisis dalam penelitian termasuk individu yaitu manager dan / pemilik UMKM makanan.

Populasi penelitian ini adalah UMKM bidang usaha makanan di Jawa Tengah jumlahnya selalu bertambah dan tidak ada satu instansi pun yang memiliki data yang lengkap dan tepat. Sampel ditetapkan 750 unit UMKM makanan yang dipilih dengan metode *convenience sampling*. di 4 kota yaitu Salatiga, Semarang, Surakarta, Tegal dan 8 kabupaten yaitu Boyolali, Brebes, Kendal, Klaten, Kudus, Sragen, Sukoharjo, Semarang. Penelitian ini digunakan teknis analisis statistik deskripsi dengan software *Preliis 2.71*, dan analisis *Crosstab* serta analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan *software lisrel 8.71*. Analisis statistik deskripsi akan diperoleh hasil nilai means, standart deviasi, nilai maksimum, nilai minimum dan nilai frekuensi. Analisis *Crosstab* untuk mengetahui pengaruh variabel lingkungan demografi, ekonomi dan nilai budaya pada variabel anteseden orientasi pelanggan, variabel independen dan variabel dependen. Analisis *Structural Equations Modeling (SEM)* dengan *software Lisrel* akan diketahui besarnya pengaruh variabel independen pada variabel

dependen, peran variable prientasi perubahan sebagai variable mediasi dan variable keunggulan bersaing sebagai variable mediasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh Variabel Demografi pada Variabel Anteseden Orientasi Pelanggan.

Berdasarkan hasil analisis silang yang menyatakan variabel demografi (pendidikan, pengalaman, Jumlah karyawan) berpengaruh positif signifikan pada orientasi kewirausahaan, kecuali gender. Variabel demografi (pengalaman, jumlah karyawan dan usia) juga berpengaruh pada variabel reward berbasis pemasaran, kecuali gender dan pendidikan tidak berpengaruh. Variabel demografi (gender, pengalaman, jumlah karyawan yang dimiliki) berpengaruh positif signifikan pada strategi orientasi pembelajaran kecuali variabel pendidikan.

Hasil penelitian tentang pengaruh variabel demografi yang terdiri dari usia, pengalaman dan pendidikan pada orientasi pelanggan menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh pada orientasi pelanggan walaupun pengaruhnya tidak signifikan (Luca, C. & Tingting, W., 2012). Disisi lain (Amin, A. *et al.*, 2011; Thorben C. K., 2013), hasil penelitiannya menunjukkan variabel demografi berpengaruh positif pada reward atau pemberian insentif. Sementara itu (Tracy R. B., Ted L. N., 2003; Zhou, H. Uhlener, L.M., 2009) hasil penelitiannya menyatakan variabel demografi berpengaruh lemah dan pengalaman berpengaruh positif dan signifikan.

2. Pengaruh Variabel Demografi pada Orientasi Strategi

Berdasarkan analisis silang bahwa Variabel demografi (pendidikan, pengalaman, usia) berpengaruh signifikan pada strategi orientasi pelanggan dan pesaing. Variabel demografi juga berpengaruh positif signifikan pada strategi orientasi inovasi kecuali gender dan jumlah karyawan. Variabel demografi tidak berpengaruh pada strategi orientasi perubahan kecuali pengalaman dan usia dari UMKM. Variabel demografi berpengaruh signifikan pada strategi keunggulan bersaing kecuali gender dan pendidikan.

Pengaruh variabel demografi pada orientasi strategi menunjukkan hasil bahwa variabel demografi berpengaruh positif dan signifikan pada variabel orientasi strategi (Nabsiah, A., W., Elham Ran., Tan S. S, 2011; Abdul, T.S *et al.* ,2012; Simone N., Lengler, J., Pilar, M.F.. 2013). Sementara itu Christian, P.& Wagner, J. (2012), hasil penelitiannya me dinyatakan Wanita lebih aktif, usia muda kinerja lebih inovatif. Luca, C. & Tingting, W., (2012) menjelaskan lebih rinci dan menyatakan bahwa gender, usia dan pengalaman berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi pelanggan dan pesaing.

3. Pengaruh Variabel Demografi pada Kinerja

Berdasarkan analisis cros tab bahwa semua variabel demografi (gender, pendidikan, pengalaman, jumlah karyawan yang dimiliki dan usia) berpengaruh positif signifikan pada kinerja UMKM. Variabel gender (jenis kelamin laki-laki)dari pengelola UMKM, akan meningkatkan kinerja OMKM. Pendidikan, pengalaman,

jumlah karyawan yang dimiliki dan usia pengusaha semakin tinggi maka kinerja UMKM akan semakin baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari (Caligiuri, P& Tarique, I., 2009; Mahmoud M.N.& Frank, P. D., 2008; Danieule, S., 2012; Yoshitaka Yamazaki, 2012; Abdul, T.S *et al.*, 2012), hasil penelitiannya menyatakan variabel demografi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja. (Uschi, B.G & Stephan, V. (2013), hasil penelitiannya menemukan bahwa keragaman usia meningkatkan produktifitas. .

4. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, reward berbasis pemasaran dan pembelajaran pada Orientasi Pelanggan

Orientasi Kewirausahaan, reward berbasis pemasaran dan pembelajaran berpengaruh pada Orientasi Pelanggan di dukung. Hasil ini sesuai dengan pernyataan dari (Omar, Nwanko dan Richards, 2008; Ma'atoofi & Tajeddini, 2010; Andreas dan Marcus, 2010; Cristina, 2011; Basile, 2012) yang menyatakan Orientasi kewirausahaan dan perilaku wirausaha meningkatkan orientasi pelanggan, pasar dan nilai pelanggan pada perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis *Reward* dapat membentuk agen pembelajaran yang simultan, mengurangi waktu untuk mempelajari kebijakan yang sesuai dan dapat mengubah kinerja.

Hasil ini juga tidak bertentangan dengan pendapat dari (Zebal, 2003; Andrew, 2004; Gagne, 2009; Devlin *et al.*, 2011; Hatice, 2012) yang menyatakan Sistem *reward* berbasis pemasaran memiliki efek positif terhadap orientasi pelanggan. *Reward intrinsic* berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja perusahaan dan meningkatkan orientasi pelanggan. Sedangkan *reward ekstrinsik* tidak berpengaruh pada kinerja.

Hasil ini tidak menyimpang dari pernyataan Mavondo *et al.*, 2005; Kandemir & Hutt, 2005; Macles, *et al.*, 2007; Olsson, 2007) yang menyatakan Orientasi

pembelajaran memungkinkan perusahaan untuk memiliki target pasar dan memasuki pasar baru. Komitmen untuk belajar dapat membuat suatu organisasi mampu mengembangkan pengetahuan tentang pasar, saingan dan pelanggan. Lokakarya dapat merubah pola pikir individu dari perspektive orientasi produk menjadi orientasi nilai pelanggan.

5. Pengaruh orientasi pelanggan dan pesaing pada orientasi inovasi.

Orientasi pelanggan dan pesaing berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi inovasi. Semakin tinggi tingkat orientasi pelanggan dan pesaing maka tingkat orientasi inovasi akan semakin tinggi. Hasil analisis ini sesuai dengan pernyataan (Ana *et al.*, 2011), yang mengatakan bahwa Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan pada kemampuan inovasi eksplorasi dan eksploitasi. Orientasi pesaing berpengaruh signifikan pada kemampuan inovasi eksploitasi. Kemampuan inovasi eksploitasi mempengaruhi kinerja masa ini sedangkan kemampuan inovasi eksplorasi mempengaruhi kinerja masa yang akan datang.

6. Kemampuan perubahan organisasi memoderasi pengaruh orientasi pelanggan dan pesaing pada orientasi inovasi teknis

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa kemampuan perubahan organisasi tidak memoderasi pengaruh orientasi pelanggan dan pesaing pada orientasi inovasi. Kemampuan perubahan organisasi tidak memperkuat pengaruh orientasi pelanggan dan pesaing pada orientasi inovasi. Kemampuan perubahan organisasi tidak memperkuat akan tetapi hanya sebagai variabel independen dari variabel orientasi inovasi. Kemampuan perubahan organisasi semakin ditigkatkan akan meningkatkan orientasi inovasi.

Hasil ini tidak sesuai dengan saran Morgan *et al.*(2005) bahwa dengan meningkatkan kemampuan perubahan organisasi tidak akan membuat pengaruh orientasi pasar (orientasi pelanggan dan pesaing) pada orientasi inovasi semakin kuat. Oppen (2009); Gravenhost *et al.* (2010), menyatakan kemampuan perubahan

organisasi berpengaruh pada orientasi inovasi, semakin kuat kemampuan perubahan organisasi semakin tinggi orientasi inovasi dan semakin lemah kemampuan perubahan organisasi semakin rendah orientasi inovasi. Jadi kemampuan perubahan organisasi hanya merupakan variable independen dari variable inovasi, bukan variable moderasi.

7. Strategi orientasi pelanggan, pesaing berpengaruh pada keunggulan bersaing

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Strategi orientasi pelanggan dan pesaing berpengaruh positif dan signifikan pada keunggulan bersaing. Semakin tinggi tingkat orientasi pelanggan dan pesaing akan mengakibatkan keunggulan bersaing semakin tinggi. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Grawe, 2009; Lewrick 1, Omar2 & Robert, 2011), menyatakan orientasi pasar berpengaruh pada keunggulan bersaing.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Jhonson *et al.* (2009) hasil penelitiannya menyatakan orientasi pelanggan berpengaruh pada keunggulan bersaing perusahaan manufaktur. Hasil ini memang logis, usaha yang memiliki pelanggan banyak, dapat memuaskan pelanggan, sangat memperhatikan pelanggan, mempertimbangkan pesaing, mengungguli pesaing akan mempunyai keunggulan bersaing. Jadi keunggulan bersaing dapat ditingkatkan dengan meningkatkan strategi orientasi pelanggan dan pesaing.

8. Strategi keunggulan bersaing berpengaruh pada kinerja UMKM.

Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja. Semakin tinggi tingkat keunggulan bersaing maka akan semakin tinggi kinerja UMKM. Hasil ini sejalan dengan penelitiannya (Ana *et al.*, 2011; Francesco & r, 2011) yang menyatakan Keunggulan bersaing terdiri dari keunggulan dalam produk dan keunggulan dalam pasar.

Hasil ini sangat logis, UMKM yang memiliki tingkat Keunggulan bersaing yang tinggi memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Tingkat kinerja dapat

ditingkatkan dengan meningkatkan keunggulan bersaing. UMKM yang mempunyai keunggulan bersaing yang tinggi maka akan mempunyai kinerja yang baik.

9. Strategi keunggulan bersaing tidak memediasi strategi orientasi pelanggan pesaing dan inovasi pada kinerjaUMKM.

Hasil analisis pada penelitian ini menyatakan bahwa keunggulan bersaing tidak memediasi Strategi Orientasi pelanggan dan Pesaing pada Kinerja. Jadi pengaruh orientasi pelanggan, pesaing pada kinerja tidak di mediasi oleh keunggulan bersaing. Lukas dan Ferrell (2010) orientasi pelanggan dan pesaing tidak memiliki pengaruh pada pengembangan produk baru. Keunggulan bersaingbiaya dalam proses dan pada mesin mempengaruhi kinerja (Ana *et al.*, 2011; Francesco &r, 2011). Keunggulan bersaing tidak memediasi strategi orientasi pelanggan dan pesaing pada kinerja tetapi keunggulan bersaing merupakan variable independen dari kinerja.

Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja. Semakin tinggi keunggula berasing semakin tinggi kinerj UMKM. Hal ini memang logis, UMKM yang memiliki daya saing yang tinggi akan memiliki kinerja yang baik. Hasil penelitian ini dapat diterima akal sehat.

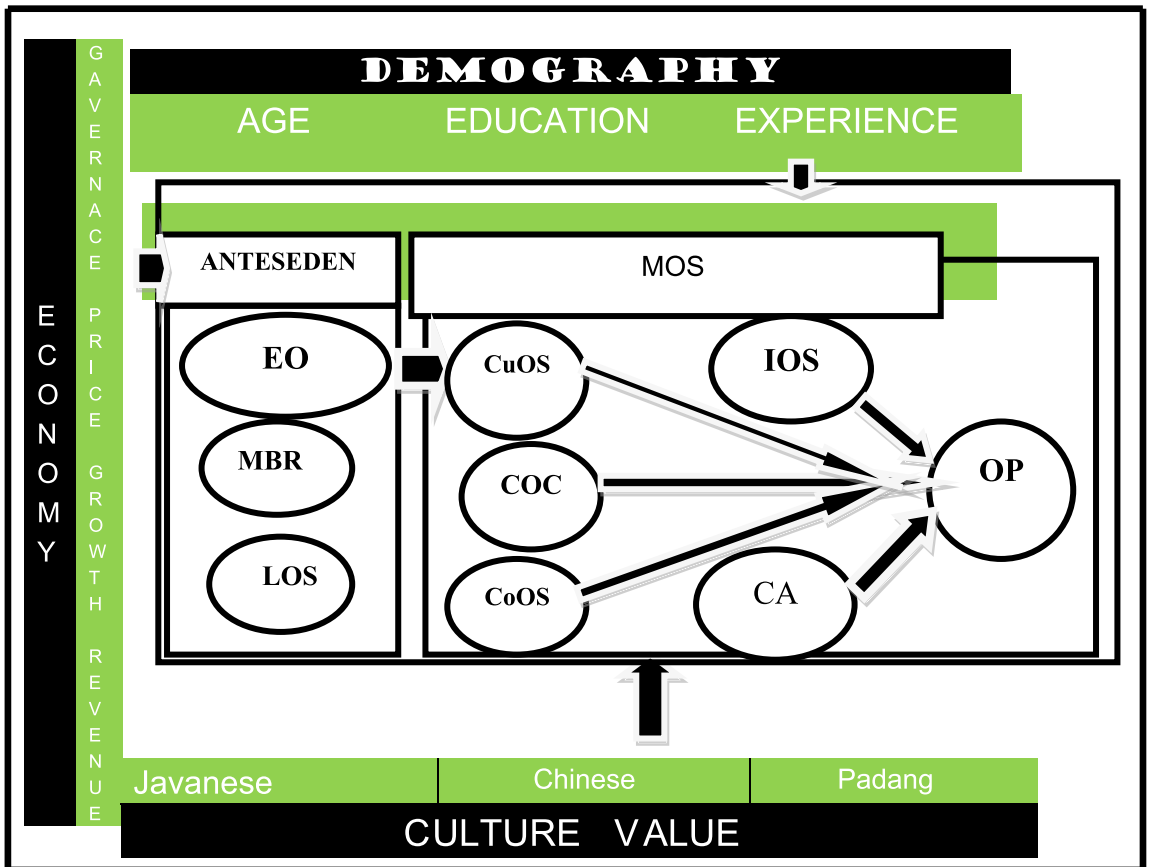
10. Bauran orientasi strategi berpengaruh pada kinerja UMKM. Orientasi Pelanggan, Pesaing, Keunggulan Bersaing Berpengaruh positif dan signifikan pada Kinerja.

Hasil ini menyatakan bahwa orientasi strategi berpengaruh pada kinerja UMKM Hasil ini sesuai dengan penelitian Reijonena & Komppulab (2010), hasil penelitiannya menyatakan bahwa dimensi orientasi pasar (orientasi pelanggan dan pesaing) merupakan faktor keberhasilan dalam UKM. Penelitian orientasi pasar berpengaruh positif pada kinerja perusahaan dilakukan di Bangladesh terkait dengan lingkungan bisnis yang bertentangan (Chauhan, 2011).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Ana *et al.*, 2011; Francesco &r, 2011). yang mengatakam Keunggulan bersaing dapat dilihat dari biaya yang terdiri dari biaya dalam proses dan biaya pada mesin. Keunggulan bersaing biaya dalam proses dan pada mesin mempengaruhi kinerja. Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja.

Hasil ini sangat masuk akal yaitu UMKM yang memeperhatikan pelanggan dan pesaing serta memiliki keunggulan bersaing kinerjanya pasti baik. Pelanggan yang diperhatikan, pesaing yang dipertimbangkan dan keunggulan bersaing yng selalu di usahakan pasti akan memberikan kinerja yang maksimal. Jadi keunggulan bersaing hanya merupakan variable independen dari variable kinerja UMKM, bukan variable yang memediasi orientasi pelanggan dan pesaing padavariabel kinerja UMKM.

Berdasarkan hasil analisis dari sepuluh hipotesis ini maka dapat simpulkan dan digambarkam model percepatan peningkatan kinerja UMKM dengan bauran orientasi Strategi yang digambarkan pada Gambar 1



GAMBAR 1 HASIL MODEL PERCEPATAN KINERJA PEMASARAN BERBASIS LINGKUNGAN DENGAN BAURAN ORIENTASI STRATEGI

Keterangan:

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| MOS : Mixed Strategy Orientation, | EO : Entrepreneur Orientation |
| LOS : Learning Orientation Strategy, | CuSS : Customer |
| COC : Change of Capacity, Strategy | CoOS : Competitor Orientation |
| IOS : Inovation Orientation Strategy, | CA : Copetative Advantage |
| OP : Organization Performance | |

SIMPULAN

Model Bauran Orientasi Strategi Berbasis Lingkungan dalam Mencapai Kinerja UMKM yang Tangguh didesain berdasarkan lingkungan demografi, ekonomi dan budaya. Variabel demografi terdiri dari pendidikan, usia dan pengalaman. Variabel ekonomi terdiri dari pemerintah, Harga, pertumbuhan dan pendapatan. Variabel budaya terdiri dari budaya Jawa, Tiongkok dan Padang.

Bauran orientasi strategi terdiri dari variable anteseden orientasi pelanggan, Orientasi pelanggan, orientasi pesaing, Inovasi, kemampuan perubahan organisasi dan keunggulan bersaing. Variabel anteseden orientasi pelanggan terdiri dari Orientasi Kewirausahaan, Reward berbasis pemasaran dan orientasi pembelajaran.

Variabel lingkungan berpengaruh pada orientasi kewirausahaan kecuali variable pendapatan. Variabel lingkungan semua berpengaruh pada reward berbasis pemasaran. Variabel lingkungan semuanya juga berpengaruh pada orientasi pembelajaran. Variabel lingkungan semuanya berpengaruh pada variable orientasi pelanggan. Variabel lingkungan berpengaruh pada orientasi pesaing kecuali variable harga pertumbuhan dan pendapatan. Variabel lingkungan semua berpengaruh pada variable inovasi. Variabel lingkungan semuanya berpengaruh pada variable kemampuan perubahan organisasi, keunggulan bersaing dan kinerja UMKM.

Variabel orientasi kewirausahaan, reward berbasis pemasaran dan orientasi pembelajaran berpengaruh positif signifikan pada orientasi pelanggan. Hal ini ketiga variable ini benar-benar merupakan variable anteseden dari orientasi pelanggan. Variabel Orientasi pelanggan, pesaing berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi Inovasi. Variabel orientasi pelanggan, pesaing dan keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja UMKM. Hal ini berarti tiga variable ini meningkatkan kinerja UMKM.

Variabel kemampuan perubahan organisasi tidak memperkuat pengaruh orientasi pelanggan pada orientasi inovasi. Variabel kemampuan perubahan

organisasi juga tidak memperkuat pengaruh orientasi pesaing pada orientasi inovasi. Hal ini berarti kemampuan perubahan organisasi tidak memoderasi pengaruh orientasi pelanggan dan pesaing pada orientasi inovasi. Variabel kemampuan perubahan organisasi merupakan variabel independen dari variabel orientasi inovasi. Variabel keunggulan bersaing tidak memediasi variabel orientasi pelanggan, pesaing dan inovasi pada kinerja organisasi tetapi merupakan variabel independen dari kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini digambarkan pada gambar 4.2 dengan nama gambar Hasil Model Percepatan Kinerja Pemasaran Berbasis Lingkungan dengan Bauran Orientasi. yang disajikan pada bab sebelumnya. Hasil ini belum final dan nanti pada saannya akan di sosialisasikan, di implementasikan, di evaluasi dan ditetapkan serta didaftarkan sebagai model.

KETERBATASAN

Penelitian ini dilaksanakan dengan populasi dan sample UMKM makanan di Jawa tengah, sehingga penggunaan model masih terbatas pada UMKM makanan. Model ini belum cocok untuk UMKM Pakaian atau usaha lainnya.

REKOMENDASI

Peneliti yang akan datang dapat menggunakan populasi, sample ataupun metode sampling yang berbeda, Misalnya sampelnya ditambah untuk usaha pakaian. Metode samplingnya dengan purpose sampling.

BIBLIOGRAPHY

- A. Emre Demirci1, 2013. Strategic Representation of an Abstract Reality: Spiraling Relations between Organizational Culture and Innovativeness, *Journal of Management and Strategy* Vol. 4, No. 3
- Alias, R., TEY, Y.S. 2012, Demand analyses of food in Malaysia: Effects of model specification and demographic variables, University Library of Munich, Germany in its series MPRA Paper with number 15063
- Ana, L. Dionysis, S. & Carmen, L. 2011. Innovative Capabilities: Their Drivers and Effects on Current and Future Performance, *Journal of Business Research*. Vol.64, p. 34-48.
- Andreas, K., Harald, S. 2013. The role of employees for post-entry firm growth, Springer in its *Journal Small Business Economics* Vol. 41: 3 Pp 733-755
- Ang Y.S., Lee V.H. & , Tan B. I.2011. The Impact Of TQM Practices On Learning Organisation and Customer Orientation: A Survey Of Small Service Organisations In Malaysia, *International Journal of Services, Economics and Management*, Vol. 3, p.62-77
- Antonio, N.F. Emilio, R, & Jose, D. 2010. Implication of Perceived Competitive Advantage, Adaptation of Marketing Tactics and Export Commitment on Export Performance, *Journal of World Business*, Vol. 45. p.287-300
- Bartle, P. ,2010. Sixteen Elements of Organizational Capacity Components that Change as it gets Stronger, *Lokakarya Handout*, p.1-24
- Basile, A.,2012. Entrepreneurial Orientation in Smes: Risk-Taking To Entering International Markets, *Journal Far East Journal of Psychology and Business*, Vol. 7, p.87-103
- Chul, K.Y.,2013. Learning Orientation, Dynamic Capabilities and Performance in Korean High - Tech Ventures, *Journal Advances In Management*, Vol. 6, p.79-96
- Coleman, S., Kariv, D.,2013. Gender, Performance and Financial Strategy: A Dynamic Capabilities Perspective, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 18, pp.20-
- Cristina, S.,2011. The Marketing Entrepreneurship and the SMEs Competitiveness, *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, Vol.1,p. 8-2
- Cui Xiaoming, Hu Junchen, 2012A. Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance, *International Journal of Business Administration*, Vol.3, No. 2.
- Danieule, S. (2012). Italian Medium-Sized Enterprises and The Fourth Capitalism, *Journal of Applied Economic Sciences*. Vol.VII, 4.Pp. 437-446

- Dekuwmini Mornah & Raymond MacDermott, 2016. "Culture as a Determinant of Competitive Advantage in Trade," *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJBESAR)*, Eastern Macedonia and Thrace Institute of Technology (EMATTECH), Kavala, Greece, vol. 9(1), p.69-76
- Doru Curteanu & IonuÅ£ Constantin, 2010. "Organizational culture diagnosis - a new model," *Manager Journal, Faculty of Business and Administration, University of Bucharest*, vol. 11(1), p 14-21
- Enric Serradell LÃ³pez & Carlos Grau Alguero, 2013. "The Impact of Corporate Culture on the Absorptive Capacity and Innovative Capacity of Companies," *International Journal of Knowledge Society Research (IJKSR)*, IGI Global, vol. 4(3), p. 36-51
- GuimarÃ£es, Julio Cesar Ferro de & Severo, Eliana Andrea & Dorion, Eric Charles Henri & Coallier, FranÃ§ois & Olea, Pelayo Munhoz, 2016. "*The use of organisational resources for product innovation and organisational performance: A survey of the Brazilian furniture industry*," *International Journal of Production Economics*, Elsevier, vol. 180(C), p.135-147
- Gurhan, G, Gunduz, U, Kemal, K, &Lutfihak, A, 2011.Effects of Innovation Types on Firm Performance, *Journal of Production Economics*, Vol. 133 p. 662-676.
- Hardeep Chahal & Purnima Bakshi, 2014. "Effect of intellectual capital on competitive advantage and business performance: role of innovation and learning culture," *International Journal of Learning and Intellectual Capital, Inderscience Enterprises Ltd*, vol. 11(1), p. 52-70
- Hardeep Chahal & Purnima Bakshi (2014), Effect of intellectual capital on competitive advantage and business performance: role of innovation and learning culture Tsui-Yii Shih, 2018. "*Determinants of Enterprises Radical Innovation and Performance: Insights into Strategic Orientation of Cultural and Creative Enterprises*," *Sustainability, MDPI, Open Access Journal*, vol. 10(6), p. 1-22
- Hong-Bo Shi & Yong-Cai Cui & Sang-Bing Tsai & Dong-Mei Wang, 2018. "The Impact of Technical–Nontechnical Factors Synergy on Innovation Performance: The Moderating Effect of Talent Flow," *Sustainability, MDPI, Open Access Journal*, vol. 10(3), p. 1-18
- Izlem Gozukara & Osman Yildirim & Burak Yildiz, 2016. "Innovative Behavior: Relations with Developmental Culture, Psychological Empowerment, Distributive Justice and Organizational Learning Capacity," *International Business Research, Canadian Center of Science and Education*, vol. 9(10), p.186-200

- Ivan, G., Elena, G., Isak, F., 2013.. Academic Dismissal in Russian Higher Education Institutions: Defining the Problem, *Higher School of Economics in its journal Educational Studies*. Vol.: 2 Pp: 67-81
- Jandaghi G. 2011. Market Orientation and Its Impact on the Performance of Asia Insurance Company in Kerman Province, *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol.3, p1-7
- Jing L. Jingqin Su, 2014. Market Orientation, Technology Orientation And Product Innovation Success: Insights From Cops, *Journal International Journal Of Innovation Management*. Vol.18 no. 04. Pp1450020-1-1450020-25
- Kaya, N, & Patton, J, 2011. The Effects of Knowledge-Based Resources, Market Orientation and Learning Orientation on Innovation Performance: An Empirical Study of Turkish Firms, *Journal of International Development*, Vol. 23, Pp. 204-219 .
- Lestari, puji and Hendariningrum, Retno and Prayudi, Prayudi, 2012, Kompetensi Komunikasi Bisnis Lintas Budaya. *Jurnal Ilm u Komunikasi Terakreditasi*, 9 (3). pp. 139-249. ISSN 1693-302
- Mohd Nazri Zakaria & Abdullah Al Mamun & Noorshella Binti Che Nawi & Razli Che Razak, 2016. "Service operations practice and performance of local authorities in Malaysia," *Journal of Developing Areas*, Tennessee State University, College of Business, vol. 50(5), p. 423-430.
- Md. Irfanuzzaman K., 2013. Human Resource Planning and Competitive Advantage: Investigating the Relationship, *KASBIT Business Journal*., Vol.6, No.12, Pp 29-37
- Nabsiah, A., W., Elham R., Tan S. S., Ramayah, T. , 2011. Relationship between environmental volunteers' demographic characteristics and their green purchase behaviour: evidence from Penang (Malaysia) *Inderscience Enterprises Ltd Journal Int. J. of Global Environmental Issues*. Vol.11: ¾ Pp: 299-309.
- Nordman, C., Julia V. 2013. Inputs, Gender Roles or Sharing Norms? Assessing The Gender Performance Gap Among Informal Entrepreneurs in Madagascar, *DIAL, Working Papers* with number DT/2013/15
- Pau, A. (2011). The Role of The Orientation Towards Innovation Within Organisation, *Journal Annals of Computational Economics*, Vol.2. p. 151-155.
- Ravindra, J., Saiyed W.A., 2012. Personal Characteristics of Indian Entrepreneurs and Intrapreneurs XLRI Jamshedpur, School of Business Management & Human Resources, *Journal Management and Labour Studies*. Vol. 37: 4 Pp: 295-322
- Razvan-Andrei CORBOS, 2011. "The Applicability Of Strategic Analysis Methods For Competition Environment In The Diagnosis Of Cultural Organization In

- Regional Context," Proceedings of Administration and Public Management International Conference, Research Centre in Public Administration and Public Services, Bucharest, Romania, vol. 7(1), p. 346-355
- Teixeira, Eduardo de Oliveira & Werther, William B., 2013. "Resilience: Continuous renewal of competitive advantages," *Business Horizons*, Elsevier, vol. 56(3), p.333-342.
- Teresa Kraśnicka & Wojciech Głód & Martyna Wronka-Pośpiech, 2018. "Management innovation, pro-innovation organisational culture and enterprise performance: testing the mediation effect," *Review of Managerial Science*, Springer, vol. 12(3), p.737-769,
- Tubagus Ismail, 2016. "Culture control, capability and performance: evidence from creative industries in Indonesia," *Asian Review of Accounting*, Emerald Group Publishing, vol. 24(2), pages 171-184
- Usta, R, 2011, Strategic Orientations Enriching the Effect of Market Orientation on Company Performance: Literature-Based Holistic Model Proposal, *Journal Anadolu University Journal of Social Sciences* Vol.11, p. 34-45