

Variabel *Antecedent* Orientasi Pasar dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Bank Perkreditan Rakyat (BPR) (Studi pada Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Timur)

Ni Nyoman Suarniki
STIE Nasional Banjarmasin

Abstract: The purpose of study is to provide valuable information to BPR as Director's consideration in conducting strategic operations, in order to be able to stay competitive and obtain high profitability. There are 141 Rural Bank (BPR) in East Java areas, which the Directors served as the respondent to the questionnaire. Relationships among the variables were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM, AMOS 6), based on primary data available through questionnaire and unstructured cross-sectional interviews to executive's of BPR. Result of the analysis showed that Executive's Characteristics, Inter-individual relationships, and Organization system as market orientation antecedent have a significant positive impact to BPR market orientation. Market orientation itself provided significant positive impact to BPR's performance. Market changes as external factors has significant influence on market orientation and its effect to performance. Competitive Intensity is proved as external variable which had an interaction to market orientation effect to BPR's performance. The impact of competitive intensity differed when it was perceived as high or low. In the interaction model, when competition is perceived as low, market orientation will provide significant positive impact towards performance, and when competition is perceived as high, market orientation will only provide insignificant impact. This implied that severe competition may pose threat to Company's sustainability. Government policies, as the third external variable in this research also have significant interaction with internal variables (market orientation) to deliver performance. Government regulation had not strengthen the impact of market orientation towards performance, as reflected on the result of this research, 80 out of 141 respondent (57%) claimed that many of government policy related with BPR operations had still become a burden, it's related to the weakness of BPR.

Keywords: antecedent; market orientation; performance; external factors

Pemasaran bukanlah sekedar perluasan penjualan, pemasaran bukan juga sebagai aktivitas yang khusus. Pemasaran adalah keseluruhan bisnis yang dilihat dari sudut pandang hasil akhir yang dicapai, yaitu dari sudut pandang pelanggan. Dikatakan juga bahwa pemasaran adalah fungsi yang berbeda dan merupakan fungsi yang unik dari suatu bisnis, sehingga dalam setiap bisnis, hanya pemasaran dan inovasi yang menghasilkan pendapatan, yang lain hanya menciptakan biaya. "Only marketing and innovation generate

revenue, the rest creates cost". Definisi inilah mungkin yang pertama mengantisipasi munculnya pemasaran sebagai disiplin bisnis kunci. Akademisi maupun Praktisi percaya dan menyadari akan peran pentingnya pemasaran untuk menghasilkan kinerja keuangan yang superior. Konsep pemasaran terus berkembang sejalan dengan perkembangan bisnis dan model transaksi. Kartajaya (2003:17) mengemukakan gagasannya tentang pemasaran yang disebutnya sebagai "Ultimate Philosophy of Marketing" yang unsur-unsurnya, visi (pemasaran harus menjadi konsep bisnis strategis yang memberikan kepuasan berkelanjutan), misi (pemasaran menjadi jiwa, sehingga setiap anggota organisasi menjadi pemasar), dan nilai (perhatian

Alamat Korespondensi:

Ni Nyoman Suarniki, STIE Nasional Banjarmasin HP.
0816214471 E-mail: suarnikinyoman@yahoo.com

terhadap merek, semua bisnis adalah bisnis jasa, semua terlibat dalam pemuasan pelanggan).

Beberapa peneliti menemukan bahwa orientasi pasar berhubungan positif (searah) dengan performa bisnis (Narver, 1990; Raju, 1995; Thagian, 2001; Pelham, 2000; Esteban, 2002; Kumar, 1997). Ditemukan juga bahwa untuk menjadi berorientasi pada pasar ada sejumlah variabel *antecedent* yang mempengaruhi tingkat orientasi pasar sebuah organisasi yaitu: *top management*, *interdepartmental dynamics*, dan *organizational system*. Hasilnya, masing-masing variabel *antecedent* secara *significant* memberi kontribusi terhadap orientasi pasar. Ini sejalan dengan penelitiannya Puledran (2000), Harris (1999), Pelham (1997), Conduit (2001). Pengujian juga dilakukan terhadap peranan lingkungan sebagai moderating terhadap pengaruh orientasi pasar terhadap performa (kinerja) perusahaan. Kohli (1993) meninjau lingkungan dari aspek; perubahan teknologi, turbulensi pasar, dan intensitas persaingan. Hasilnya variabel moderator tidak signifikan mempengaruhi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja atau hipotesis ditolak. Artinya, efek moderasi ketiga variabel tersebut terhadap pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja kelihatannya akan menjadi kuat, pada konteks tingkat variasi karakteristik dari turbulensi pasar, gejala teknologi dan intensitas persaingan. Namun hasil penelitian Thagian (2001) variabel-variabel moderator seperti implementasi, *cost leadership*, kekuatan pasar, antisipasi reaksi pesaing, dan *market volatility*, semuanya memberi pengaruh yang signifikan terhadap hubungan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Puledran (2000) yang mereplikasi penelitian Kohli (1993) yang di aplikasikan pada perusahaan-perusahaan besar di Australia, hasilnya untuk variabel moderator gejala pasar, hipotesis diterima artinya pasar yang bergejok atau sulit diantisipasi perubahannya memerlukan tingkat orientasi pasar yang lebih tinggi, jika ingin memiliki kinerja yang tinggi, sedang dua hipotesis variabel moderator lainnya, perubahan teknologi dan intensitas persaingan ditolak.

Hasil-hasil penelitian tersebut dilakukan umumnya di Negara maju dan pada industri *manufacture* yang besar. Penelitian tentang orientasi pasar pada perusahaan jasa juga telah dilakukan seperti oleh: Kumar (1997), Raju (1995), DeMoranville (1999) dan Matear *et al* (2002), hasilnya bahwa orientasi pasar

mempunyai kontribusi langsung yang besar pada kinerja perusahaan.

BPR mempunyai peranan yang penting dalam menggerakkan perekonomian, karena fungsinya sebagai mediasi dalam memfasilitasi keuangan usaha-usaha kecil yang lemah modal, sehingga BPR sangat dibutuhkan keberadaannya bagi golongan menengah-bawah. BPR tidak hanya melayani pengusaha tetapi juga rumah tangga (kredit konsumsi), terutama di daerah pedesaan atau pinggiran kota. Namun kelihatannya BPR lebih menyukai debitur yang bergerak dibidang perdagangan dibanding membiayai usaha pertanian atau perkebunan.

Lingkungan yang kompetitif dapat memainkan peran mediasi di dalam hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja (Kohli & Jaworski 1993). Thagian dan Shaw (2001) menyarankan bahwa lingkungan eksternal yang cenderung *uncontrollable* harus diantisipasi dengan baik, penelitiannya menghasilkan ada perbedaan pengaruh yang diberikan oleh masing-masing variabel lingkungan. Meskipun ruang lingkup kerja BPR relatif kecil, BPR juga menghadapi hal-hal diluar kendali perusahaan atau faktor eksternal seperti; persaingan yang cukup ketat baik dari sesama BPR, maupun dari lembaga keuangan kecil lainnya, peraturan pemerintah yang harus ditaati, dan situasi eksternal lainnya.

Pemasaran telah menjadi fungsi manajemen kunci yang bertanggungjawab atas keahlian dalam menghadapi pelanggan dan menjaga jaringan organisasi, sisanya agar mendapatkan informasi tentang *customer* sehingga nilai superior dapat diberikan. Pergeseran dari fokus transaksi ke fokus hubungan telah mentransformasikan *customer* mejadi mitra kerja (*partner*), dan perusahaan harus membuat komitmen jangka panjang untuk mempertahankan hubungan melalui kualitas, pelayanan, dan inovasi. Konsekuensinya, orientasi pasar telah menjadi prasyarat bagi kesuksesan dan kemampuan untuk menghasilkan keuntungan (*profitability*) bagi kebanyakan perusahaan (Kohli, *et al.*, 1997).

Fokus penelitian pada bagaimana pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Namun sebelumnya diteliti juga apakah karakteristik direksi, hubungan antar individu, dan sistem organisasi merupakan variabel *antecedent* yang mempengaruhi kualitas orientasi pasar. Tinggi rendahnya kinerja tidak hanya

ditentukan oleh kekuatan faktor-faktor internal perusahaan seperti orientasi pasar misalnya. Faktor eksternal juga dapat memberikan peluang yang menguntungkan atau menjadi ancaman yang serius bagi kelangsungan perusahaan dalam memperoleh kinerja yang diharapkan. Faktor eksternal yang diteliti pengaruhnya dalam kemampuan orientasi pasar menghasilkan kinerja yaitu, perubahan pasar, intensitas persaingan, dan kebijakan pemerintah. Variabel-variabel lingkungan tersebut diperkirakan berdampak signifikan terhadap usaha-usaha internal perusahaan dalam menghasilkan kinerja. Kerangka konseptual seperti pada Gambar Kerangka konseptual, Variabel lingkungan eksternal yang dianalisis pengaruhnya (perubahan pasar, intensitas persaingan, dan kebijakan pemerintah) tidak dimuat dalam gambar, karena variabel eksternal dianalisis dengan model multi grup dimana data variabel eksternal direcode menjadi data kategori yaitu tinggi dan rendah. Skor data di atas rata-rata dimasukkan kategori tinggi dan skor di bawah rata-rata dimasukkan kategori rendah.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian *cross Sectional* dengan metode *explanatory research* dan prosedur pengujian multi grup untuk menjawab pertanyaan penelitian guna mencapai tujuan penelitian. Subyek penelitian adalah BPR (Bank Perkreditan Rakyat) yang ada di Jawa Timur.

Jawa Timur memiliki 348 unit BPR per Agustus 2004 (BI, Surabaya), tersebar diseluruh Daerah

Tingkat II, yang terdiri dari 4 wilayah koordinasi, yaitu Surabaya, Malang, Kediri dan Jember. Teknik *Sampling* yang digunakan adalah *area random sampling* yaitu populasi dibagi menjadi empat area menurut daerah koordinasi, dan sampel unit ditentukan secara acak pada tiap area (wilayah koordinasi) dengan menggunakan tabel angka random (Nasir, 1999: 335). Jumlah alokasi sampel direncanakan seperti pada Tabel D. 1. Karakteristik BPR yang dijadikan sampel adalah minimal telah beroperasi selama 3 tahun, dan yang terdaftar pada Bank Indonesia Jawa Timur. Responden penelitian ini adalah direksi BPR.

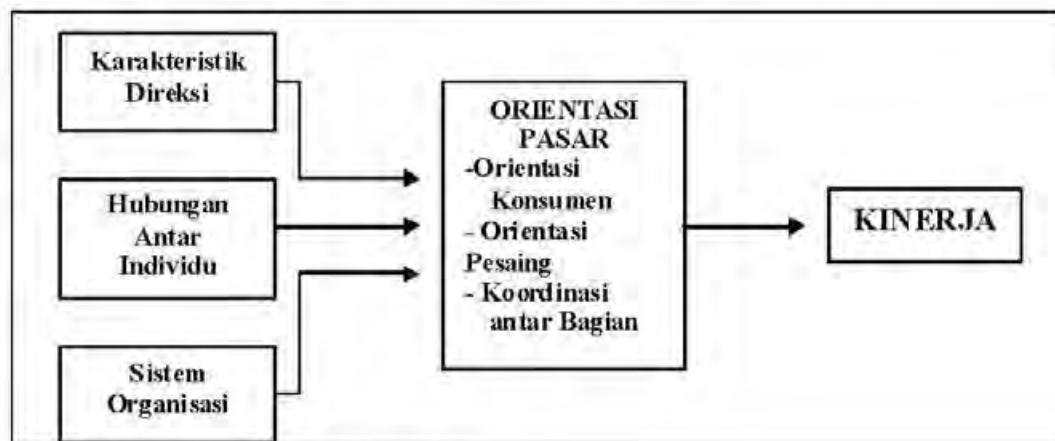
Tabel 1. Alokasi Populasi dan Sampel

No	Wilayah Koordinasi BI	Populasi	Sampel/responden
1	Surabaya, 9 Dati II	128	64
2	Malang, 6 Dati II	95	48
3	Kediri, 10 Dati II	68	34
4	Jember, 2 Dati II	57	28
		348	174

(Sumber: Bank Indonesia)

Instrumen dan Pengukuran

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini sebagai sarana pengumpulan data berupa kuisisioner yang berisi daftar pertanyaan tentang identitas perusahaan dan responden, indikator-indikator variabel penelitian, dan lembar kosong untuk komentar bebas dari responden. Kuisisioner disusun dengan melakukan beberapa penyesuaian dari indikator-indikator variabel yang diambil dari jurnal rujukan. Kuesioner yang dalam bentuk pertanyaan tertutup seluruhnya berusaha menggali informasi melalui persepsi direksi BPR,



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian
(Sumber: Kohli dan Jaworski (1990), Narver dan Slater (1990))

hal ini dilakukan dengan anggapan apa yang dipersepsikan diharapkan juga menjadi perilaku direksi itu sendiri sebagai pemegang kendali operasional BPR. Data yang sifatnya kualitatif dalam kuisioner dikuantitatifkan dengan menggunakan pengukuran skala Likert 5 poin. Setelah kuisioner disusun, kemudian diujicobakan validitas dan reliabilitasnya terhadap 38 responden. Uji validitas instrumen penelitian secara univariat dilakukan menggunakan korelasi *product moment* dari Pearson. Butir pertanyaan dikatakan valid jika mempunyai p-value kurang dari 0.05. Sedangkan untuk uji reliabilitas instrumen penelitian menggunakan *alpha Cronbach*. Dikatakan reliabel jika mempunyai nilai *alpha Cronbach* > 0.6 (Malhotra, 1996) Hasil uji validitas dan reliabilitas dengan bantuan Software SPSS 15. menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan valid dan reliabel sebagai alat ukur.

Jenis data dan tehnik pengumpulan data

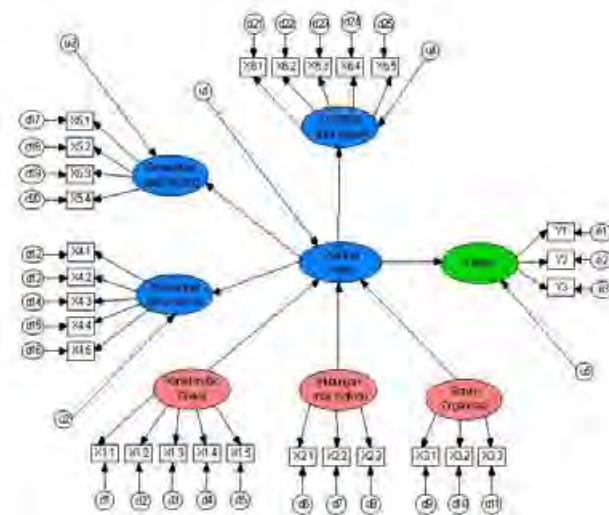
Jenis data yang diperlukan yaitu data primer dan data sekunder. Sedang teknik pengumpulan datanya dilakukan disamping menyebarkan kuisioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya sebagai alat ukur, peneliti juga akan melakukan wawancara tidak terstruktur dengan beberapa direksi BPR yang terpilih sebagai sampel/responden.

Teknik Analisa Data

Data yang terkumpul akan di analisa secara kualitatif dan kuantitatif. Untuk analisa kuantitatifnya digunakan SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan *software* AMOS. Pengembangan model teoritis. Model teoritis yang dikembangkan seperti pada penjelasan sebelumnya, yang pada dasarnya penelitian ini mengkonfirmasi model yang dikembangkan dengan data empirik kasus pada BPR Jawa Timur. Pengembangan diagram alur (*path*). Kerangka konseptual atau model teori yang dibangun dapat digambarkan seperti pada Gambar 2. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dibedakan dalam tiga kelompok yaitu konstruk eksogen, konstruk endogen dan *confounding variable* (variabel eksternal). Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*) merupakan *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model,

atau secara diagramatis yang dituju oleh garis dengan satu ujung anak panah. Pada Gambar 2. variabel eksogen adalah karakteristik direksi, hubungan antar individu dalam organisasi, sistem organisasi. Konstruk Endogen (*Endogenous Construct*) adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk dan konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya. Konstruk endogen dalam penelitian ini adalah orientasi pasar dan kinerja BPR.

Variabel lingkungan (eksternal) dalam penelitian ini adalah perubahan pasar, intensitas persaingan dan kebijakan pemerintah, seperti yang dijelaskan pada bab III. Estimasi pengaruh masing-masing variabel lingkungan dalam analisis menggunakan Multi Group, data variabel lingkungan meskipun secara langsung bukan data katagori. Namun sebelumnya telah dikelompokkan menjadi dua (2) yaitu kelompok tinggi (diatas skor rata-rata) dan rendah (skor di bawah rata-rata). Dalam model persamaan struktural tidak di visualisasikan dalam model, namun hanya tampak dalam *output* analisis (Ghozali, 2005:137-147). Pembentukan persamaan struktural serta model pengukuran dapat direpresentasikan dalam Gambar 2. berikut.



Gambar 2. Metode Analisis

Memilih matriks *input* dan estimasi model. Matriks *input* yang akan dipilih adalah matriks kovarian, mengingat kelebihan yang dimilikinya yaitu, dapat menyajikan perbandingan yang valid antara sampel yang berbeda, standar *error* yang disajikan

lebih akurat dan lebih akurat dalam memvalidasi hubungan kausalitas (Baumgartner dan Homburg 1996 dalam Ferdinand, 2002:47). Sampel direncanakan besarnya 174 unit. Estimasi model menggunakan ML (*maximum likelihood estimation*), ini disesuaikan dengan besarnya sampel yang tersedia. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi. Masalah identifikasi sesungguhnya adalah masalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Estimasi model akan dilakukan berulang kali dengan *starting value* yang berbeda-beda, untuk mendeteksi adanya problem identifikasi. Evaluasi Model adalah salah satu tujuan SEM, apakah model yang diusulkan dalam diagram alur sesuai dengan data-data yang diambil dari lapangan. Evaluasi terhadap model dilakukan secara menyeluruh (*overall test*). Dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji masalah model penelitian (Ferdinand, 2002:54). Ukuran-ukuran kesesuaian model persamaan struktural bisa dilakukan secara inferensial. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah: ³²- *Chi-Square Statistic*, *Probability*, *RMSEA-The Root Mean Square Error of Approximation*, *GFI-Goodness of Fit Index*, *AGFI-Adjusted Goodness-of-Fit Index*, *CMIN/DF*, *TLI-Tucker Lewis Index*, *CFI-Comparative Fit Index*.

Analisis model struktural dalam penelitian ini terdapat variabel eksternal yaitu: perubahan pasar, intensitas persaingan dan kebijakan pemerintah, yang berpengaruh terhadap pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Untuk pengolahan data dengan AMOS maka variabel eksternal (perubahan pasar, intensitas persaingan dan kebijakan pemerintah) dipecah menjadi dua berdasarkan total skor dengan menggunakan fasilitas *Multi Group*. Skor diatas rata-rata digolongkan menjadi grup tinggi dan skor dibawah rata-rata digolongkan menjadi grup rendah, dimana datanya sudah ada pada tabulasi data keseluruhan penelitian. Langkah penggolongan (*group*) dengan menggunakan fasilitas *manage group* (Ghozali, 2005:142).

Interpretasi dan modifikasi model. Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model bagi model-model yang tidak

memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Ferdinand, 2002: 64).

HASIL

Responden penelitian adalah para direksi BPR yang tersebar diseluruh wilayah Jawa Timur, dibawah pengawasan 4 Kantor Bank Indonesia (KBI) yaitu, KBI Surabaya, KBI Malang, KBI Kediri dan. KBI Jember. Kuisisioner disampaikan secara langsung kepada calon responden, dengan pengembalian kuisisioner setelah diisi melalui pos dan diambil kembali secara langsung. Responden ditentukan secara acak dan yang bersedia berpartisipasi sebagai responden seperti Tabel E.1., E.2., E.3., E.4.

Tabel 2. Jumlah Responden Menurut KBI di Jawa Timur

No.	KBI	Populasi BPR	Pengiriman Kuisisioner	Responden (Kuisisioner kembali)
1.	Surabaya	127	100	52
2.	Malang	95	70	41
3.	Kediri	68	35	20
4.	Jember	57	35	28
Jumlah		348	240	141

(Sumber: Data primer)

Tabel 3. Distribusi Jumlah Karyawan BPR

Jumlah Karyawan	Jumlah BPR	%
5 - 15	50	40.3
16 - 25	47	37.9
26 - 50	16	12.9
> 50	11	8.9
Jumlah		100

(Sumber: data primer)

Tabel 4. Pendidikan Terakhir Responden

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	
		orang	%
1.	Pascasarjana	12	9.5
2.	Sarjana	103	81
3.	Diploma	10	7.9
4.	SMTA	-	-
5.	SLTP ke bawah	2	1.6
Jumlah		127	100

(Sumber: data primer)

Tabel 5. Umur Responden

No.	umur	Jumlah	%
1.	26–35	17	14.8
2.	36–45	70	60.8
3.	46–55	14	12.2
4.	56–65	10	8.7
5.	> 65	4	3.5
Jumlah		115	100

(Sumber: data primer)

Uji Validitas dan Reliabilitas

Model pengukuran yang dikembangkan secara konseptual dan teoritis sebelum digunakan untuk analisa lebih lanjut, perlu diuji sejauh mana didukung oleh data empiris berupa pengujian terhadap validitas dan reliabilitas instrumen dimaksud, agar sesuai dengan fungsinya sebagai alat ukur benar-benar handal dan konsisten. Pengujian terhadap validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan dengan analisis faktor konfirmatori pada soft ware AMOS. Indikator dari suatu variabel dikatakan valid jika memiliki *loading factor* signifikan (pada $\alpha = 5\%$), dan valid unidimensial jika nilai GFI (*Goodness of Fit Index*) ≥ 0.90 . Indikator dikatakan reliabel jika memiliki nilai *construct reliability* (ρ_{η}) > 0.70 (Ferdinand, 2002:63).

Pemeriksaan terhadap validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan secara bertahap, jika nilai GFI < 0.90 atau terdapat *loading factor* dari suatu indikator yang nilainya kecil atau < 0.30 maka dilakukan *dropping* (Solimun, 2004). Setelah dilakukan *dropping* terhadap indikator yang nilainya tidak sesuai kriteria, selanjutnya dilakukan analisa faktor konfirmatori ulang, sampai nilai GFI ≥ 0.90 dan nilai *loading factor* > 0.30 .

Hasil pengujian atas faktor konfirmatori secara keseluruhan valid secara unidimensial dan reliabel.

Hasil Pengujian Model Multi Grup

Analisis SEM pada penelitian ini menggunakan bantuan AMOS 6. dengan estimasi model melalui pendekatan *Multi Group*. Group dikelompokkan sesuai dengan frekuensi data masing-masing variabel eksternal (group yang sering muncul atau data kontinu dengan *cut-point mean* atau median) (Ghozali, 2004:141). Variabel eksternal yang dianalisa pengaruhnya pada pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja ada 3 (tiga) yaitu: perubahan pasar, intensitas persaingan dan kebijakan pemerintah. Masing-masing

variabel eksternal dibagi dua group yaitu group pertama yang memiliki skor dibawah rata-rata selanjutnya disebut group rendah, dan group kedua yang memiliki skor diatas rata-rata selanjutnya disebut group tinggi. Sehingga dalam analisis terdapat 6 group/model yaitu: A. Perubahan Pasar Rendah, B. Perubahan Pasar Tinggi, C. Intensitas Persaingan Rendah, D. Intensitas Persaingan Tinggi, E. Kebijakan Pemerintah Rendah, F. Kebijakan Pemerintah Tinggi. Pada pengujian analisis secara keseluruhan *level of significant* (toleransi terhadap tingkat kesalahan) adalah sebesar 5% ($\alpha = 0.05$). Ringkasan hasil pengujian model multi grup penelitian adalah seperti pada Gambar Model Multi Grup dan Ringkasan Tabel E.4.1. Pada Tabel E.4.1 N (jumlah pengamatan/jawaban responden), Koef Stnd (koefisien standardize), dan Ket (keterangan).

PEMBAHASAN

Uji validitas dan reliabilitas menghasilkan, bahwa indikator-indikator yang disusun mampu mengukur dimensi dan variabel yang diuji dan juga terbukti mampu menjelaskan bahwa variabel satu dengan lainnya saling bebas. Analisis faktor konfirmatori (uji kesesuaian dan uji signifikansi) menghasilkan bahwa variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis. Uji terhadap model keseluruhan (*full-model*) membuktikan bahwa model keseluruhan hubungan yang dibangun dapat dibuktikan

Pengaruh Variabel Antecedent terhadap Orientasi Pasar

Hasil uji model analisis multi grup seperti yang ditunjukkan pada Tabel E.4.1, bahwa model B, C, E, dan F variabel-variabel antecedent orientasi pasar sebagai internal faktor yang dimasukkan dalam penelitian ini berpengaruh signifikan positif terhadap orientasi pasar perusahaan. Maka bisa disimpulkan bahwa ketiganya memang merupakan variabel *antecedent* yang dapat menentukan tingkat orientasi pasar perusahaan dengan kekuatan yang berbeda pada kondisi lingkungan yang berbeda. Kecuali pada model F (kebijakan pemerintah tinggi) sistem organisasi tidak signifikan pengaruhnya terhadap orientasi pasar, sistem dikendalikan oleh manajemen sehingga dalam kondisi seperti ini direksi yang dapat menyasati

Gambar 3. Model Multi Grup Perubahan Pasar Rendah

Gambar 4. Model Multi Grup Perubahan Pasar Tinggi

Gambar 5. Model Multi Grup Intensitas Persaingan Rendah

Gambar 6. Model Multi Grup Intensitas Persaingan Tinggi

Gambar 7. Model Multi Grup Kebijakan Pemerintah Rendah

Gambar 8. Model Multi Grup Kebijakan Pemerintah Tinggi

peraturan pemerintah sangat dibutuhkan. Jika tidak ancaman yang serius terhadap penurunan kinerja akibat sistem yang tidak dapat berjalan dengan baik. Pada model A (perubahan pasar rendah) pengaruh karakteristik direksi dan hubungan antar individu tidak signifikan pengaruhnya terhadap orientasi pasar. Hal ini disebabkan karena persepsi tentang perubahan pasar rendah tidak berarti bahwa konsumen menerima begitu saja produk dan layanan BPR. Tabel 5.9.6.1 menunjukkan bahwa skor orientasi pasar pada perubahan pasar rendah lebih tinggi dibanding skor orientasi pasar pada perubahan pasar tinggi, namun kinerjanya justru lebih tinggi pada perubahan pasar tinggi dibanding perubahan pasar rendah. Artinya konsumen diam meskipun tidak puas tetapi langsung memilih produk dan layanan dari perusahaan lain. Karakter konsumen seperti ini akan lebih menyulitkan direksi dalam menentukan strategi operasinya, sehingga karakteristik direksi menjadi tidak signifikan pengaruhnya terhadap orientasi pasar

Penjelasan tentang pengaruh antecedent terhadap orientasi pasar dapat ditarik kesimpulan sementara yaitu: semakin tinggi kemampuan direksi dalam mengoperasikan BPR, semakin solid kerja tim BPR, dan semakin baik sistem yang dimiliki maka secara

signifikan akan semakin meningkatkan tingkat orientasi pasar perusahaan. Temuan ini mendukung penelitian Kohli dan Jaworski (1993), Puledran (2000), Ade (2005), Pelham (2000), Tiemin Wang (2006), Conduit dan Movondo (2001), dimana bisa diambil kesimpulan sementara bahwa untuk berorientasi pada pasar secara baik diperlukan perangkat keras (*strategy, structure and system*) dan perangkat lunak (*style, staff, skill and share value*) seperti 7S-nya Mc. Kinsey dalam Kotler (1996, 102).

Sedangkan pada kondisi lingkungan kurang bisa diatasi (model D dan F), misalnya pada model D (intensitas persaingan tinggi) menjadi tidak signifikan pada $\alpha = 0.05$, membutuhkan toleransi kesalahan yang lebih tinggi. Karakteristik direksi pengaruhnya pada orientasi pasar signifikan pada $\alpha = 0.117$, hubungan antar individu pengaruhnya pada orientasi pasar signifikan pada $\alpha = 0.114$, dan distem organisasi pengaruhnya terhadap orientasi pasar signifikan pada $\alpha = 0.28$. Jadi kesimpulannya pada kondisi lingkungan persaingan yang meningkat dari biasanya kualitas faktor-faktor internal perusahaan harus ditingkatkan untuk mencapai hasil yang lebih maksimal. Terutama, jika intensitas persaingan tinggi sistem organisasi perusahaan harus sangat efisien dan efektif, agar

cost dan *benefit* bisa memiliki selisih yang lebih besar. Pada model F (kebijakan pemerintah tinggi), hanya variabel sistem organisasi yang membutuhkan toleransi kesalahan yang tinggi, yaitu signifikan pada $\alpha = 0.252$. Fenomena ini bisa diinterpretasikan bahwa kebijakan pemerintah dipandang memberatkan sistem organisasi perusahaan, atau perusahaan yang lebih dituntut profesionalismenya oleh pemerintah kurang bisa dipenuhi, ini bisa dimaklumi bahwa UKM masih lekat dengan berbagai kelemahan, diantaranya manajemen, pemasaran, Sumber Daya Manusia, permodalan dan hal-hal lainnya.

Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja

Seperti dijelaskan pada sub pembahasan sebelumnya, bahwa orientasi pasar terbukti berlaku pada perusahaan kecil bidang jasa, dalam penelitian ini mengambil BPR sebagai subyeknya. Berdasarkan pada Tabel E.4.1. dapat dijelaskan sebagai berikut:

Model A, B, C, D, E, dan F merupakan model multi grup dari 3(tiga) variabel eksternal yang diteliti pengaruhnya. Model A(perubahan pasar rendah) koefisien standardize pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja sebesar 0.536;0.005, dan model B (perubahan pasar tinggi) koefisien standardize pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja sebesar 0.565;0.037. Model C (intensitas persaingan rendah) pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja memiliki koefisien standardize sebesar 0.652 dan $p_value = ***$. Sedangkan model E (kebijakan pemerintah rendah) pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja memiliki koefisien standardize sebesar 0.723 dan $p_value = ***$.

Model D dan F, model multi grup ketika pengaruh lingkungan eksternal dirasa sangat tidak menguntungkan. Hasilnya, pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja menjadi tidak signifikan pada $\alpha = 0.05$. Model D(intensitas persaingan tinggi) pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja memiliki koefisien standardize sebesar 0.501 dan $p_value = 0.116$. Model F(kebijakan pemerintah tinggi) pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja, koefisien standardize sebesar 0.277 dan $p_value = 0.104$. Hal ini menunjukkan faktor eksternal seperti tingkat persaingan dan kebijakan pemerintah besar pengaruhnya terhadap kinerja BPR khususnya BPR di Jawa Timur. Di samping perbaikan yang terus-menerus dilakukan terhadap sumber daya internal,

faktor eksternal hendaknya tetap mendapat porsi yang besar untuk diperhatikan oleh para direksi BPR.

Hasil penelitian bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja, ini konsisten atau mendukung temuan penelitian peneliti-peneliti sebelumnya seperti: Narver dan Slater (1990) tentang pengaruh orientasi pasar terhadap keuntungan bisnis dengan subyek penelitian Unit Bisnis Strategis perusahaan pengolahan hasil hutan. Kumar, *et al.* (1994) tentang bentuk-bentuk orientasi pasar dan pengaruhnya pada kinerja Rumah Sakit di Amerika. Jaworski dan Kohli (1993) tentang antecedent dan konsekuensi dari orientasi pasar dengan sampel perusahaan-perusahaan yang terdaftar dalam MSI (*Marketing Science Institut*) dan 1.000 perusahaan dengan hasil penjualan tertinggi menurut *Dun and Bradstreet Million Dollar Directory*. Singh Rajesh (2006) tentang eksplorasi hubungan orientasi pasar terhadap kinerja pada perpustakaan-perpustakaan milik Universitas di Finlandia. Marear, *et al.* (2001), menguji mekanisme hubungan antara orientasi pasar, inovasi terhadap kinerja perusahaan jasa di New Zealand. Pelham (2000) tentang orientasi pasar dan potensi lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan kecil-menengah di Amerika. Puledran (2000) tentang antecedent dan konsekuensi orientasi pasar pada perusahaan-perusahaan di Australia.

Multi Grup Perubahan Pasar pada Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja

Kegiatan pemasaran berawal dan berakhir pada keinginan konsumen (pasar), biaya produksi yang rendah, fokus pada kegiatan menjual yang agresif atas produk yang diinginkan konsumen menjadi sasaran utama untuk menciptakan nilai yang tinggi bagi konsumen (Jones, 2005). Kemajuan ekonomi, perkembangan teknologi dan informasi, pengetahuan konsumen yang meningkat, dan perkembangan berbagai sektor sosial masyarakat berpotensi sangat besar mengakibatkan perubahan gaya hidup dan kebutuhan masyarakat akan jenis produk dan layanan tertentu.

Ada beberapa alasan utama kegagalan dalam usaha kecil (*small business*) (Jones, 2005) diantaranya; perusahaan tidak memahami pasar sasarnya dan keinginan konsumennya yang spesifik, kualitas produk rendah dan tidak siap untuk pasar yang dituju,

kualitas *buyers*, sehingga bisa dikatakan bahwa kegagalan perusahaan dikarenakan produk tidak sesuai dengan keinginan *marketplace*. Jadi sangat mungkin pergeseran keinginan konsumen akan produk tertentu dapat mengakibatkan penurunan kinerja pada perusahaan.

Pada penjelasan sub bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja, atau kinerja perusahaan tidak hanya ditentukan oleh faktor internal yang dapat dikendalikan perusahaan, namun faktor eksternal yang sebetulnya tidak terkait langsung dengan *internal faktor* dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Pasar sebagai faktor eksternal yang *uncontrollable* namun memiliki kontribusi langsung terhadap perusahaan, diselidiki pengaruhnya dalam penelitian ini dengan pendekatan analisis multi grup, apakah mendukung (memberi peluang) atau mengancam usaha-usaha internal dalam mencapai kinerja yang diharapkan.

Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini mengenai seberapa jauh pengaruh perubahan pasar (perubahan keinginan nasabah atas produk yang disediakan BPR) dapat berperan pada pengaruh orientasi pasar

yang dijalankan perusahaan terhadap kinerja yang dicapai dapat dilihat pada Tabel 5.8.1. Model A (perubahan pasar rendah) dan B(perubahan pasar tinggi) merupakan model dengan perubahan pasar sebagai variabel eksternal yang diselidiki pengaruhnya. Baik pada model A atau B, pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja sama-sama signifikan positif. Jadi bisa diinterpretasikan perubahan pasar yang terjadi baik ketika dipersepsi rendah atau tinggi pengaruhnya terhadap pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja masih bisa diantisipasi perusahaan. Namun hendaknya perusahaan lebih mewaspadai konsumen yang diam/tidak komplain. Besarnya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pada model A dan B berbeda. Perbandingan tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.9.6.1. Pada Model A skor rata-rata orientasi pasar secara umum lebih tinggi dari model B, namun kinerja yang dihasilkan pada model A lebih rendah dibanding Model B. Kontradiksi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: kualitas orientasi pasar merupakan faktor internal yang dapat secara langsung dikendalikan oleh manajemen, namun kualitas internal yang lebih baik ternyata belum secara otomatis menghasilkan kinerja yang lebih baik juga. Lingkungan

Tabel 6. Ringkasan Diskripsi Variabel Lingkungan, Orientasi Pasar dan Kinerja

	Perubahan Pasar		Intensitas Persaingan		Kebijakan Pemerintah	
	Rendah (A)	Tinggi (B)	Rendah (C)	Tinggi (D)	Rendah (E)	Tinggi (F)
Rata-rata Orientasi Pasar	4.27	4.17	4.10	4.32	4.09	4.30
Rata-rata Berorientasi pada Konsumen (4.20)	4.28	4.16	4.11	4.29	4.10	4.28
Rata-rata Berorientasi pada Pesaing (4.28)	4.33	4.25	4.14	4.42	4.11	4.42
Rata-rata Koordinasi antar Bagian (4.14)	4.20	4.10	4.04	4.24	4.06	4.20
Rata-rata Kinerja (4.03)	4.08	4.00	3.98	4.07	3.91	4.11
Koefisien Regresi Orientasi Pasar → Kinerja	0.54	0.57	0.65	0.50	0.72	0.28
Sign / Non Sign	Sign	Sign	Sign	N Sg	Sign	N sg
P_value	0.005	0.037	***	0.116	***	0.104
Rata-rata Perub. Pasar (3,67)	3,13	3,97	-	-	-	-
Rata-rata Int. Persaingan (3,85)	-	-	3,48	4,22	-	-
Rata-rata Keb.Pemerintah (3,54)	-	-	-	-	2,82	4,10
Jumlah Pengamatan(n)	52	89	70	71	61	80
- KBI- Surabaya(32)	14	28	23	39	22	30
- KBI- Malang (41)	17	24	24	17	15	26
- KBI- Kediri (20)	9	11	8	12	8	12
- KBI- Jember (28)	12	16	15	13	16	12

Sumber: Lampiran 4

makro, usaha, persaingan, peraturan perundang-undangan dan hal-hal lainnya yang berasal dari lingkungan eksternal dapat memberi kontribusi terhadap performa perusahaan sebagai bagian dari lingkungan itu sendiri. Efek yang ditimbulkannya pun dapat beragam sesuai dengan pola interaksi dari masing-masing kondisi.

Berdasar Tabel E.5.6.1, pola yang dihasilkan pada variabel lingkungan Perubahan Pasar yaitu: pada perubahan pasar yang dipersepsikan direksi rendah atau pasar dianggap tidak menginginkan produk baru (menerima produk yang disediakan) dimiliki oleh BPR yang orientasi pasar (faktor internal) lebih baik dibanding BPR yang mempersepsikan perubahan pasar tinggi. Namun kinerja yang dihasilkan lebih baik pada BPR yang faktor internalnya lebih rendah. Hal ini bukanlah anomali (ketidak laziman), namun fenomena karakter pasar BPR yang berbeda pada kondisi yang berbeda sehingga perusahaan jika ingin tetap survive harus melakukan penyesuaian-penyesuaian. Perbedaan yang dimaksud dari penelusuran lokasi, secara umum direksi yang mempersepsikan perubahan pasar BPR rendah adalah BPR-BPR yang ada di kota, atau di sentra-sentra industri seperti Sidoarjo, Pandaan, Malang, Batu, Tulung Agung, Lumajang, Banyuwangi dan jember kota. Pada kelompok pasar ini, meskipun kelihatannya konsumen tidak rewel namun sebenarnya pengetahuan dan pilihan konsumen cukup banyak, karena dekat dengan dimana Bank Umum konvensional Swasta maupun BUMN berlokasi. Nasabah sudah sangat selektif dan melakukan analisa benefit dan cost dalam memilih alternatif sumber pendanaan. Sehingga meskipun kekuatan internal sudah dibangun dengan baik namun kinerja yang dihasilkan masih lebih rendah dibanding BPR yang ada di pedesaan.

BPR yang mempersepsikan perubahan pasar tinggi, umumnya yang berlokasi dipedesaan. Sejalan kemajuan teknologi informasi, pengetahuan konsumen bertambah, sehingga keinginan akan produk-produk perbankan yang dinikmati oleh orang kota ingin juga dinikmati di desa tanpa harus ke kota. Karena berbagai keterbatasan sebenarnya produk yang disediakan BPR sudah memadai, dan produk serta layanan yang disediakan BPR memang dimanfaatkan oleh masyarakat tanpa banyak mengeluh. Sehingga meskipun kemampuan orientasi pasar yang dimiliki BPR

pedesaan lebih rendah dari BPR yang ada di kota, tetapi kinerja yang dihasilkan lebih tinggi. Temuan ini sebenarnya sesuai dengan kondisi di lapangan, BPR sebagai lembaga keuangan mikro yang juga melayani masyarakat mikro. Jenis produknya sudah ditentukan atau diatur oleh pemerintah (BI) yaitu tabungan, deposito, dan kredit. Ketiga jenis produk inilah yang dikemas dengan berbagai bentuk layanan dan usaha-usaha pemasaran lainnya untuk meningkatkan daya saingnya. Nasabah atau konsumen karena pada umumnya juga pengusaha kecil atau rumah tangga yang ada dipinggiran kota dan desa relatif tidak membutuhkan layanan dan variasi produk yang spesifik.

Temuan mendukung penelitian Jones (2005) tentang orientasi pasar dalam lingkungan perusahaan di Amerika, Herry (2004), Jaworski dan Kohli (1993), Slater dan Narver (1994). Kesimpulannya adalah bahwa dalam bisnis keuangan mikro yang jenis produknya terbatas dan telah diatur, perubahan-perubahan keinginan konsumen akan produk dan layanan tetap signifikan peranannya terhadap pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja.

Multi Grup Intensitas Persaingan pada Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja

Beberapa tahun terakhir, sektor jasa berkembang dan memberi kontribusi yang signifikan terhadap kegiatan ekonomi secara keseluruhan. Sejumlah sektor jasa yang tumbuh dan berkembang tersebut di antaranya, sektor keuangan, biro perjalanan, profesi, perawatan kesehatan, dan jasa-jasa lainnya. Perkembangan ini memberi iklim persaingan yang semakin ketat, sehingga perusahaan yang ingin tetap eksis pada usahanya harus selalu mengantisipasi elemen-elemen lingkungan persaingan yang berpengaruh. Pilihan beragam yang bisa dinikmati konsumen membawa dampak bagi perusahaan, yaitu perusahaan harus selalu memonitor dan merespon dengan baik apa yang menjadi kebutuhan dan preferensi konsumen yang selalu berubah. Menurut Houston (1986) dan Kohli dan Jaworski (1990) dalam Herry (2004), situasi tanpa persaingan, organisasi dapat berjalan dengan baik walaupun dengan orientasi pasar yang minimum, karena pelanggan cenderung dapat menerima apa yang ditawarkan oleh perusahaan. Sebaliknya, dalam kondisi persaingan yang kuat, pelanggan memiliki pilihan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan

mereka, sehingga perusahaan dengan orientasi pasar yang minimum akan kehilangan pelanggannya.

Model C dan D pada Tabel E.4.1. adalah model yang memasukkan intensitas persaingan sebagai variabel multi grup yang berpengaruh pada pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Model C(intensitas persaingan rendah) menghasilkan semua jalur pengaruh yang dihipotesakan signifikan. Dan pada model D(intensitas persaingan tinggi) hasil analisisnya semua jalur pengaruh yang diteliti tidak signifikan pada $\alpha = 0.05$. Sehingga kesimpulan yang dapat diambil yaitu, bahwa intensitas persaingan memang benar sebagai variabel lingkungan eksternal yang memiliki pengaruh kuat pada pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja, yang mana sifat interaksinya adalah negatif atau melemahkan. Sebab ketika pengaruhnya dipersepsikan rendah atau kecil pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja signifikan positif, namun ketika intensitas persaingan dipersepsikan tinggi pengaruh orientasi pasar menjadi menurun dan bahkan menjadi tidak signifikan. Dapat diartikan bahwa tingkat persaingan yang ketat pada bisnis keuangan mikro akan menurunkan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.

Temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan Jaworski dan Kohli (1993), Slater dan Narver (1994), Thagian (2001), Smith (1992). Semua penelitian tersebut menguji pengaruh intensitas persaingan sebagai salah satu unsur lingkungan eksternal yang berpengaruh dalam penerapan orientasi pasar perusahaan. Berdasar hasil temuan penelitian ini dan beberapa penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa persaingan memang merupakan faktor eksternal yang berdampak langsung pada perusahaan tanpa memandang skala perusahaan, jenis usaha, lokasi perusahaan, serta intensitasnya yang tinggi dapat melemahkan usaha-usaha pemasaran perusahaan.

Multi Grup Kebijakan Pemerintah pada Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja

Peraturan Pemerintah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah semua peraturan atau perundang-undangan yang ditetapkan pemerintah untuk mengatur dan mengawasi operasional BPR. Pemerintah yang dimaksud yaitu Bank Indonesia (BI), karena BPR sepenuhnya diawasi oleh BI setempat, BPR diwajibkan memberikan laporan tertulis setiap periode

tertentu. Regulasi Pemerintah dalam sektor Perbankan tahun 1988 dan UU. No. 71 Tahun 1992 mengakibatkan pertumbuhan Bank Perkreditan Rakyat menjadi sangat pesat dari segi asset dan jumlah BPR. Bukti ini menunjukkan bahwa peraturan pemerintah dapat menciptakan pertumbuhan usaha kecil dibidang keuangan dengan sangat signifikan.

Krisis ekonomi tahun 1998 yang melanda dunia tidak terkecuali Indonesia, membuat banyak perusahaan mengalami guncangan yang kuat akibat nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing menurun dengan sangat drastis. Banyak perusahaan yang mengalami kesulitan keuangan atau bahkan gulung tikar, dapat bertahan hidup sudah merupakan prestasi yang baik. Kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan pemerintah banyak yang tidak mampu memulihkan kondisi terpuruknya perekonomian akibat krisis yang berkepanjangan.

Pasca krisis saat ini usaha-usaha *recovery* atau pemulihan kegiatan perekonomian masih terus berlangsung. Perusahaan harus bekerja lebih keras untuk bisa bertahan dan atau mencari peluang baru yang memungkinkan untuk memberi keuntungan yang lebih baik. Pemerintah juga terus-menerus berusaha membantu masyarakat dan pengusaha guna meningkatkan kegiatan ekonomi masyarakat.

BPR yang pada awalnya tumbuh dan berkembang berkat adanya regulasi peraturan pemerintah bidang perbankan, kemudian pada masa krisis ekonomi ada sejumlah BPR yang dalam pengawasan dan likuidasi oleh BI. Pada pasca krisis ini akan dilihat apakah peraturan-peraturan yang dikeluarkan pemerintah memang sudah seperti yang diharapkan para pelaku usaha keuangan mikro ini. Pada Tabel E.4.1. model E dan F dapat dilihat kontribusi Kebijakan Pemerintah dalam pengaruh orientasi pasar (usaha-usaha pemasaran) terhadap kinerja. Hasilnya, pada model E(kebijakan pemerintah rendah) pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja signifikan (0.0723:***). Artinya kebijakan atau peraturan yang diterapkan kecil pengaruhnya atau tidak memberatkan bagi operasional BPR, sehingga meskipun kemampuan internal sangat terbatas namun kinerja yang dihasilkan masih signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa pada kondisi kebijakan bisa dilaksanakan tidak akan mendistorsi terhadap usaha-usaha pemasaran yang dilakukan dalam menghasilkan kinerja.

Sedangkan pada model F (kebijakan pemerintah tinggi) pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja menjadi tidak signifikan (0.277:0.104).

Kesimpulannya, kebijakan pemerintah merupakan variabel lingkungan eksternal yang melemahkan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja, sehingga bisa diartikan bahwa banyaknya peraturan pemerintah sebagai persyaratan yang diberikan terasa membebankan bagi BPR, sehingga dapat menurunkan kinerja perusahaan. Wawancara tidak terstruktur terhadap beberapa direksi yang bersedia berpartisipasi, menyebutkan bahwa peraturan-peraturan yang terasa membebankan seperti: program sertifikasi bagi manajemen BPR, NPL < 5%, LDR harus sekurang-kurangnya 150%, persyaratan pembayaran premi atas simpanan pihak ketiga karena penjaminan simpanan pihak ketiga dari Pemerintah telah dicabut. Peraturan-peraturan tersebut juga berdampak kecemburuan terhadap lembaga keuangan non bank lainnya yang operasinya sama dengan bank namun persyaratannya lebih longgar, misalnya tidak harus membuat laporan berkala, tidak harus membayar premi penjaminan simpanan pihak ketiga, dan lain-lainnya.

Temuan ini sangat menarik yaitu, Pemerintah dalam mengeluarkan kebijakan pastilah melalui pengkajian yang mendalam oleh para ahli dibidangnya, dan tujuannya tentu tidak untuk membebankan masyarakat tetapi untuk mengatur ketertiban masyarakat sebagai pelaku kegiatan ekonomi khususnya sektor keuangan mikro. Jika ditelusuri pada indikator-indikator variabel kebijakan pemerintah yang penulis jabarkan menjadi 3 (tiga) indikator yang signifikan sebagai pembentuk variabel Kebijakan Pemerintah (X9); X9.1, regulasi pemerintah dalam bidang perbankan sangat membantu pertumbuhan usaha BPR yang anda pimpin, X9.2. Fluktuasi suku bunga yang ditetapkan Bank Indonesia menyulitkan anda dalam memasarkan produk-produk anda (tabungan, deposito, dan kredit), X9.3 Persyaratan berupa sertifikasi dari BI bagi para direksi BPR menyulitkan anda. Konsentrasi jawaban responden pada skor 3 (ragu-ragu) terbanyak pada X9.2, (41.1%), dan 4 (setuju) terbanyak pada X9.3 (58.9%). Jawaban ini bisa diartikan bahwa para direksi sebagian besar (+60%) berpersepsi bahwa persyaratan sertifikasi bagi direksi BPR membebankan dan sedikit mubazir, berikut penulis kutip salah satu komentar bebas dari seorang direksi BPR

(responden ke 141) yang ada di Malang Selatan komentarnya sebagai berikut:

"Persyaratan sertifikasi kurang bermanfaat, dikhawatirkan perkembangannya akan menjadi syarat formalitas saja, karena sepanjang penilaian saya materi yang diberikan dan program sertifikasi pada umumnya sudah dikuasai oleh peserta."

Hasil penelitian setelah melalui analisis statistik, menunjukkan bahwa faktor loading tertinggi dimiliki oleh X9.1 (0.720; fix), X9.2 (0.633;0.000), dan X9.3 (0.605;0.000). Hasil ini memberikan gambaran bahwa variabel kebijakan pemerintah (X9) terbesar dibentuk oleh indikator regulasi pemerintah membantu pertumbuhan usaha BPR (X9.1). Namun jika nilai faktor loading ketiga indikator dibandingkan, tidak ada selisih nilai yang menonjol, kelihatannya ketiga indikator merupakan penyusun variabel dengan kontribusi yang sama kuatnya. Dilihat dari hasil pengaruh pada model yang dibangun, ditemukan bahwa variabel kebijakan pemerintah sebagai variabel lingkungan eksternal memiliki pengaruh yang kuat dalam pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja, dengan efek yang negatif atau melemahkan, karena ketika kebijakan pemerintah dipersepsikan rendah seluruh usaha internal jadi signifikan dalam menghasilkan kinerja. Namun ketika kebijakan dipersepsikan tinggi atau kurang dapat diikuti maka kinerja yang dihasilkanpun jadi menurun bahkan tidak signifikan. Artinya kebijakan-kebijakan yang diluncurkan pemerintah bukan sepenuhnya tidak bermanfaat, karena BPR sebagai perusahaan kecil yang juga seperti usaha-usaha kecil lainnya sangat lekat dengan berbagai kelemahan-kelemahan yang sebetulnya sangat klasik seperti kelemahan, modal, SDM, administrasi dan kelemahan lainnya, maka beberapa persyaratan dari BI terasa membebani BPR. Hal ini bisa dilihat pada model F (kebijakan pemerintah tinggi) Tabel E. 4. 1, terlihat pada model ini pengaruh sistem organisasi terhadap orientasi pasar tidak signifikan, sistem organisasi berkorelasi dengan karakteristik direksi, sehingga peran kualitas direksi sangat dibutuhkan dalam menjalankan organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasar hasil analisa dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu:

Karakteristik direksi, hubungan antar individu, dan sistem organisasi terbukti sebagai antecedent yang berpengaruh positif terhadap tingkat orientasi pasar perusahaan. Maksudnya makin tinggi kemampuan direksi dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat sesuai dengan kondisi lingkungan, makin kondusif hubungan antar direksi dan staff, serta makin fleksibel dan terbuka sistem organisasi perusahaan, maka semakin tinggi tingkat orientasi pasar perusahaan. Fenomena ini menunjukkan bahwa memang dalam organisasi, pemimpin dalam hal ini direksi sebagai pemegang keputusan tertinggi perusahaan sangat dominan mempengaruhi corak dan jalannya perusahaan. Direksi yang dapat menciptakan lingkungan kerja internal yang kondusif dan harmonis, sehingga lingkungan kerja menjadi nyaman akan menimbulkan kepuasan kerja dan semangat kerja yang tinggi. Semua itu diharapkan bermuara pada kinerja yang superior. Pemimpin yang handal serta berpengalaman juga dapat menciptakan sistem dan budaya kerja yang fleksibel, dan bisa menyesuaikan operasional perusahaan dalam lingkungan yang selalu berubah. Hubungan antar individu yang serasi ditunjang dengan komunikasi yang baik, serta dikendalikan oleh sistem yang maka organisasi akan berjalan dengan baik.

Orientasi pasar berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Artinya makin tinggi tingkat orientasi pasar perusahaan maka semakin tinggi kinerja yang bisa dicapai. Orientasi pasar sebagai perwujudan perilaku perusahaan atau budaya organisasi akan tercermin dalam berbagai bentuk kegiatannya baik yang berkaitan dengan disiplin kerja maupun usaha-usaha untuk menanggapi kebutuhan pasarnya. Kegiatan tersebut memang akan secara langsung sangat terkait dengan hasil kerja dari perusahaan. Umumnya BPR di Jawa Timur memberikan perhatian yang tertinggi pada dimensi orientasi pasar berorientasi pada konsumen dibanding dimensi orientasi pasar lainnya yaitu seperti berorientasi pada pesaing dan koordinasi antar bagian. Hal ini cukup beralasan karena BPR sesuai strukturnya merupakan usaha kecil, harus fokus pada konsumen. Strategi menjaga kepuasan konsumen dengan pelayanan yang prima harus terus diciptakan. Pelayanan yang memuaskan tentu berasal dari tim yang solid karena berfungsinya koordinasi diantara fungsi organisasi, sehingga sangat penting untuk membuat tim kerja yang solid. Tim yang solid akan

selalu memperhatikan gerakan pesaing, dan kepuasan konsumen juga selalu di jaga dengan baik. Namun kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal yang berupa orientasi pasar, tetapi faktor eksternal juga dapat berpengaruh terhadap usaha-usaha pemasaran dalam mencapai kinerja perusahaan, bahkan pada kondisi tertentu faktor eksternal dapat mengancam kehidupan perusahaan.

Lingkungan eksternal memiliki peran yang penting terhadap perkembangan perusahaan, pengaruh yang ditimbulkannya pun dapat berbeda sesuai dengan kemampuan internal perusahaan dalam mengadaptasi lingkungan.

Model multi grup Perubahan Pasar yang dimaksudkan dalam penelitian ini, berdasar hasil analisis, pada perubahan pasar yang dipersepsikan rendah: pengaruh karakteristik direksi terhadap orientasi pasar dan pengaruh hubungan antar individu terhadap orientasi pasar tidak signifikan. Keadaan ini disebabkan karena manajemen (direksi dan staf) kurang dapat mengantisipasi keinginan konsumen yang diam (tidak komplain). Pengaruh sistem organisasi terhadap orientasi pasar dan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja signifikan. Sedangkan pada model perubahan pasar yang dipersepsi tinggi semua pengaruh antar variabel yang diformulasikan hasilnya signifikan. Pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pada perubahan pasar rendah maupun tinggi keduanya menghasilkan hubungan yang signifikan, kualitas orientasi pasar yang lebih rendah pada perubahan pasar tinggi namun dapat menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik dibanding perubahan pasar rendah. Hasil ini secara umum bisa diinterpretasikan bahwa meskipun perubahan pasar BPR yang beragam karakternya dan selernya berubah masih dapat diantisipasi dengan bukti kinerja yang masih signifikan, namun manajemen harus lebih memahami kebutuhan pasarnya.

Model multi grup Intensitas Persaingan hasil analisisnya: pada intensitas persaingan dipersepsikan rendah, semua pengaruh antar variabel yang diformulasikan signifikan, dengan koefisien pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja yang lebih tinggi (0.652; signifikan) dibanding pada intensitas persaingan tinggi (0.511; tidak signifikan). Sedangkan pada intensitas persaingan tinggi semua pengaruh antar variabel yang diformulasikan tidak signifikan pengaruhnya. Artinya semakin tinggi intensitas persaingan yang dirasakan

BPR maka akan semakin lemah pengaruh orientasi pasar yang dilakukan perusahaan terhadap kinerjanya, bahkan pada tingkat tertentu usaha-usaha pemasaran menjadi tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja.

Model multi grup Kebijakan Pemerintah, hasilnya adalah: ketika kebijakan pemerintah dipersepsikan rendah (tidak memberatkan/bisa diatasi) semua pengaruh antar variabel yang diformulasikan pengaruhnya signifikan. Sedangkan pada kebijakan pemerintah tinggi (memberatkan/kurang dapat dipenuhi): pengaruh karakteristik direksi terhadap orientasi pasar dan pengaruh hubungan antar individu terhadap orientasi pasar signifikan. Pengaruh sistem organisasi terhadap orientasi pasar dan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja tidak signifikan pengaruhnya. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa peraturan yang ketat mengganggu sistem yang ada, sistem berkorelasi dengan karakteristik direksi, sehingga kecukupan kemampuan direksi dalam mengelola sumberdaya perusahaan untuk memenuhi peraturan pemerintah mengganggu stabilitas internal yang juga berakibat pada penurunan kinerja.

Saran

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mencerminkan kondisi obyektif dari subyek penelitian yaitu BPR di Jawa Timur. Saran-saran yang bisa dikemukakan antara lain:

Para Direksi perlu meningkatkan pengalamannya, karena hasil faktor *loading* karakteristik direksi nilai paling tinggi dimiliki oleh pengalaman direksi, sedangkan skor rata-ratanya masih rendah dibanding indikator lainnya, sehingga perlu ditingkatkan. Peningkatan pengalaman disamping dilakukan dengan masa kerja dibidangnya, dapat juga dilakukan dengan lebih banyak menggali informasi serta mempelajarinya tentang cerita sukses dan gagal terutama dari pebisnis yang terkait dengan bisnis yang sedang dijalani.

Konflik yang terjadi antar pegawai berpotensi mengganggu kelancaran pelayanan, oleh karena itu hubungan yang serasi dan harmonis selalu dijaga dengan lebih meningkatkan toleransi dan kebersamaan diantara pegawai.

Sistem Organisasi lebih terbuka dan fleksibel, sehingga semua pegawai dapat saling menggantikan pekerjaan rekannya dengan baik.

Berdasarkan hasil perbandingan skor rata-rata dengan nilai *loading*, maka kepuasan konsumen perlu ditingkatkan melalui pelayanan sesuai dengan keinginan konsumen. Pada dimensi orientasi terhadap pesaing, yang perlu ditingkatkan adalah pembahasan yang lebih intens terhadap strategi pesaing dan mencari strategi baru untuk diterapkan. Integrasi dan sosialisasi strategi perusahaan terhadap karyawan yang berkompeten perlu mendapat perhatian lebih, karena dengan memahami arah strategi maka tugas-tugas menjadi lebih mudah dilaksanakan dengan benar.

Membangun kemitraan dapat dipergunakan sebagai salah satu alternatif strategi untuk mengatasi kelemahan pemasaran atau kelemahan internal lainnya. Kemitraan dapat dijalin dengan konsumen (*buyer-seller partnership*), pesaing (*competitor-seller partnership*), dan kemitraan dengan pemerintah (*government - seller partnership*).

Promosi lebih ditingkatkan, terutama dicari bentuk-bentuk promosi yang lebih efektif dan efisien.

DAFTAR RUJUKAN

- Aaker, D.A. 1988. *Strategic Marketing Management*, 2nd ed, John Wiley & Sons, Inc New York.
- Ade, O. 2006. *Variabel Anteseden dan Konsekuensi Orientasi Pasar Rumah Sakit di Propinsi Jambi*. Disertasi Program Studi Ilmu Ekonomi Kekhususan Manajemen. Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Anderson, and Paul, F. 1982. Marketing Strategic Planning And The Theory of The Firm, *Journal of Marketing*, Spring, 46, pg. 15.
- Anonim. 2006. *Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi*. Edisi II, Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Armstrong, G., and Philip, K. 2000. *Marketing An Introduction*. Fifth Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Bank Indonesia. 2002. *Faktor-faktor Dominan Keberhasilan BPR dalam Pengembangan Usaha Kecil di Wilayah JATIM, BALI, NTB dan NTT*. Surabaya.
-2004. Peraturan Bank Indonesia No. 6/22/PBI/2004 tanggal 9 Agustus 2004. Jakarta.
- Cravens, D.W. 1996. *Pemasaran Strategis*, Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Conduit, J., and Mayondo, F.T. 2001. How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation? *Journal of Business Research*. 51:11.

- Day, G.S., and Robin, W. 1988. "Assesing Advantage : A Franework For Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, April.vol.52.pg. 1.
- Esteban, A., Angel, M., Arturo, M., and David, M.C. 2001. "Market Orientation in Service: A review and analysis", *Journal of Marketing*, 36, 1003.
- Hair, J.F., Jr, Anderson, R.E., Tatham, R.L., and Black, W.C. 1998. *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition. Prentice-Hall International, Inc. New Jersey 07458.
- Harris, L. C. 1999. Barriers to Developing Market Orientation, *Journal of Applied Management Studies*, June. 8: 85
- Herry, M. 2004. *Pengaruh Orientasi Pasar dan Strategi Generik terhadap Kinerja Perusahaan dengan Lingkungan Pemasaran sebagai Variabel Moderator* (Studi emperik pada industri perhotelah di Daerah Istimewa Yogyakarta). Disertasi program Studi Ilmu Ekonomi Kekhususan Manajemen. Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya. Malang.
- Houston, and Franklin, S. 1986. "The Marketing Concept; What It is and It is Not", *Journal of Marketing*, April. V6. 50. pg. 81.
- Husein, U. 2002. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Jaworski, B.J. 1988. Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences, *Journal of Marketing*, July,vol.53.pg. 23–39.
- Jones, S.C., Knotts, and Udell, G.G. 2005. Marketing Orientation in a Manufacturing Environment: The Importance of Product-Related Factors, *Arkansas Tech University*.
- Kartajaya, H. 2003. *MarkPlus on Strategy*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Keegan, J.W. 2002. *Global Marketing Management*, Prentice Hall International Inc.
- Kohli, A.K., Jaworski, and Kumar, K. 1993. "MARKOR : A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, vol 30, November, pp. 467–477.
- Kotler, P. 1997. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*, Edisi 9 e Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Kotler, P., Swee, H.A., Siew, M.L., and Chin, T.T. 1996. *Marketing Management, An Asian Perspective*, Prentice Hall Singapore.
- Mintarti, R. 2005. *Pembelajaran Organisasi sebagai Model Proses Manajemen Strategik pada Usaha Kecil Etnis Tionghwa dalam Industri Roti/kue di Kota Malang*. Disertasi Program Studi Ilmu Ekonomi Kekhususan Manajemen. Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya. Malang.
- Narver, J.C., and Slater, S.F. 1990. The Effect of a Market Orientation on a Business Profitability, *Journal of Marketing*, October, pp. 20–35.
- Nasir. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Padli. 2001. *Analisis Hubungan Penggunaan Strategi Bersaing dan Kinerja Organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Makassar*. Tesis. Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Pandu, S. 1996. *100 Tahun BPR di Indonesia (1895–1995)*. Jakarta: PT Infoarta Pratama.
- 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.
- Presiden Republik Indonesia. 1992. *Undang-undang no. 71 Tahun 1992 tentang Bank Perkreditan Rakyat*. Jakarta.
- 1998. *Undang-undang no. 10 Tahun 1998 tentang Pencabutan Undang-undang no 71 Tahun 1992*. Jakarta.
- Porter, E.M. 1993. *Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Puledran, S., Speed, R., and Widing, II RE. 2000. The Antecedent and Consequences of Market Orientation in Australia, *Australian Journal of Management*, Sep. 25. 119.
- Robertson, Tomas, Galignon, and Hubert. 1986. Competitive Effects on Technologi Diffusion, *Journal of Marketing*, July. Vol. 50.pg.1–12.
- Raju, P.S., Lonial, S.C., and Gupta, Y.P. 1995. Market Orientation and Performance in the Hospital Industry, *Journal of Health Care Marketing*, Vol.15 No.4 pp. 34–41.
- Ruky, A.S. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ruekert, W.R., and Walker, O.C., Jr. 1987. Marketing's Interaction With Other Functional Units : A Conceptual Framework and Empirical Evidence, *Journal of Marketing*, Jan. 51. pg. 1.
- Siamat, D. 2001. *Manajemen Lembaga Keuangan*, Edisi ketiga, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Singh, R. 2005. "Market Orientation and Service performance in libraries: An unexplored relationship", *Department of Information Studies Abo Academi University, Tavastgatan 13 Finland*.
- Smith, D.C., J. Ansrews, and Blevins, T.R. 1992. The Role Of Competitive Analysis in Implementing A Market Orientation, *The Journal of Service Marketing*, Winter. Vol.6.pg. 23.

- Solimun, 2004. *Structural Equation Modeling*, Fak. MIPA & Program Pascasarjana, UNIBRAW, Malang.
- Soetanto, H. 2003. *How to Develop Successful Retail Banking, Membedah Sukses Bank Ritel*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Stanton, W.J. 1991. *Prinsip Pemasaran*. Edisi Ketujuh, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Stoner, Freeman, and Gilbert, Jr. 1996. *Manajemen* Jilid I, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Prenhalindo.
- Syahnur, S. 2002. *Faktor-faktor Strategis yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan dan Kinerja Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Indonesia*. Disertasi Program Studi Ilmu Ekonomi Kekhususan Manajemen. Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga. Surabaya.
- Taghian, M., and Robin, N.S. 2001. "Market Orientation and Organizational Performance: The Influence of Moderators".
- Tries, E.W. 2005. *Variabel Anteseden dari Harapan Pelanggan dan Citra Perguruan Tinggi Swasta serta Pengaruhnya terhadap Basis Segmentasi Pasar, (Studi terhadap Mahasiswa Perguruan Tinggi Swasta Jenjang S1 di Jawa Timur)*. Disertasi Program Studi Ilmu Ekonomi Kekhususan Manajemen. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang.
- Webster, F.E., Jr. 1988. The Rediscovery of The Marketing Concept, *Business Horizon Greenwich*, May/June 31, pg. 29.
- Wang, T. 2006. Antecedent and Consequence of the Market-Driven Orientation in Executive's Perception of Strategic Priorities, *AAOM-PDW*, Atlanta, USA, Aug.