

Orientasi Pasar, Moderasi Dinamika Lingkungan pada Efek Strategi Bersaing terhadap Kinerja (Studi pada Industri Kecil Menengah Tenun di Sulawesi Tenggara)

Rosnawintang

Fakultas Ekonomi Universitas Haluoleo Kendari

Ubud Salim, Armanu, Mintarti Rahayu

Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

***Abstract:** The objective of research is to measure and to analyze the effect of market orientation on competing strategy, competing strategy on performance, market orientation on performance, and environmental dynamic moderation in the competing strategy on performance at weaving small-middle industries at Southeast Sulawesi. Research object is that the weaving small-middle industries (SMI's) at Southeast Sulawesi. Data type is primary data. The population of the weaving SMI's is 219 units. Sampling technique is Saturation Sampling. There are 202 units of questionnaire but only 2 are unused. Therefore, the population to analyze is 200 units spread throughout five districts/towns at Southeast Sulawesi. The analysis tool is Structural Equation Model with Amos 16 Program. The findings of the study show that increasing performance of the SMIs in Southeast Sulawesi is done directly through market orientation effectiveness and indirectly done through proper competitive strategy application. The environment dynamics strengthens the appropriateness of competitive strategy to increase the performance of the weaving SMIs in Southeast Sulawesi. The market effectiveness of market orientation done through customers' orientation with competitive strategy through product differentiation has increased the performance of the weaving SMIs. The appropriate application of competitive strategy suitable with environment dynamic through the intensity of competition encourages the increase of performance at the market share extension of the weaving SMIs in Southeast Sulawesi.*

***Keywords:** market orientation, environmental dynamics, competitive strategy, performance*

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur dan menganalisis: pengaruh orientasi pasar terhadap strategi bersaing dan kinerja, strategi bersaing terhadap kinerja, serta moderasi dinamika lingkungan pada strategi bersaing terhadap kinerja pada industri kecil menengah (IKM) tenun di Sulawesi Tenggara. Objek penelitian adalah IKM tenun di Sultra. Jenis data adalah data primer. Jumlah populasi IKM tenun sebanyak 219 unit. Teknik sampling menggunakan Sampling Jenuh. Jumlah kuisioner yang kembali 202 unit, ada dua yang tidak dapat digunakan sehingga jumlah populasi yang dianalisis sebanyak 200 unit yang tersebar pada lima kabupaten/kota di Sultra. Alat analisis menggunakan SEM (*Structural Equation Model*) dengan Program Amos 16. Hasil penelitian menemukan bahwa, peningkatan kinerja IKM tenun di Sultra dilakukan secara langsung melalui efektivitas orientasi pasar dan secara tidak langsung melalui penerapan strategi bersaing yang tepat. Dinamika lingkungan memperkuat ketepatan penerapan strategi bersaing untuk meningkatkan kinerja IKM tenun di Sultra. Efektivitas orientasi pasar dilakukan melalui orientasi pelanggan dengan strategi bersaing melalui diferensiasi produk telah meningkatkan kinerja IKM tenun. Ketepatan penerapan strategi

Alamat Korespondensi:

nanarosnawintang@yahoo.co.id, Fakultas Ekonomi Universitas Haluoleo, Jl. HEA Mokodompit Kendari Sultra 085241614106

bersaing yang sesuai dengan dinamika lingkungan melalui intensitas persaingan mendorong meningkatnya kinerja pada perluasan pangsa pasar IKM tenun di Sulawesi Tenggara.

Kata Kunci: orientasi pasar, dinamika lingkungan, strategi bersaing, kinerja

Era perdagangan bebas menjadi peluang dan tantangan bagi pelaku usaha untuk mendorong peningkatan kinerja dan peran IKM dalam perekonomian nasional dalam menciptakan pasar baik di dalam maupun di luar negeri. Namun IKM masih mengalami banyak permasalahan klasik yang tidak jauh berbeda dengan IKM di tingkat nasional. Di Sulawesi Tenggara, permasalahan utama IKM adalah rendahnya tingkat pendidikan dimana 34,2% berpendidikan lanjutan dan hanya 6% yang sempat mengenyam pendidikan tinggi. Dari aspek akses terhadap sumber daya, sebagian besar mengandalkan modal dari keluarga dan modal sendiri. Dari aspek pemasaran, masih terbatas pada pasar lokal. Selain itu, IKM juga sebagian besar masih memanfaatkan teknologi yang sederhana atau tradisional (Bank Indonesia Cabang Kendari, 2008).

Konsekuensi atas permasalahan IKM tersebut berdampak pada aspek pemasaran yang sifatnya lokal, kualitas produk yang standar dan pada akhirnya berdampak pada capaian kinerja yang rendah. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan kinerja IKM baik secara lokal maupun nasional sampai pada kebijakan keberpihakan pemerintah melalui undang-undang. Namun IKM hingga saat ini belum menunjukkan kinerja yang optimal. Permasalahan rendahnya kinerja UKM dan bagaimana solusi meningkatkan kinerjanya menjadi alasan masih pentingnya dilakukan kajian tentang kinerja UKM yang lebih komprehensif. Bila dikaji secara mendalam, peningkatan kinerja IKM dapat dilakukan dengan memperhatikan beberapa aspek antara lain: orientasi pasar, strategi bersaing dan dinamika lingkungan persaingan.

UKM dalam perkembangannya selain mengandalkan kemampuan produksi, juga penting mengarah kepada mekanisme pasar yang terjadi. Praktik *market oriented* bagi UKM ini memperhatikan minat dan kebutuhan konsumennya, meskipun demikian orientasi pasar belum menjadi budaya bisnis yang terinteraksi pada kebanyakan UKM, padahal yang menjadi masalah utama bagi keberlanjutan UKM adalah kurangnya kemampuan dalam mengakses pasar. Untuk menge-

tahui persoalan pemasaran yang dihadapi, para pengusaha kecil, pemerintah perlu mengetahui *level of market orientation* yang dilakukan pengusaha kecil tersebut. Dalam perkembangannya, UKM tidak hanya berorientasi pasar domestik, tetapi harus dapat berorientasi global yang menekankan pada kepuasan konsumen guna meningkatkan kinerja (Nunuk, 2011).

Perusahaan yang berorientasi pasar, untuk bertahan hidup di lingkungan yang dinamis dengan tingkat persaingan yang tinggi sangat membutuhkan strategi dalam bersaing. Hal ini berlaku juga untuk usaha kecil menengah yang semakin hari semakin menghadapi persaingan yang ketat (Slater, 2000). Perubahan lingkungan yang cepat, mekanisme pasar yang semakin terbuka, kompetitif, dan penguasaan pasar merupakan tantangan yang harus dijawab dengan pendekatan orientasi pasar. Kotler (2002) mengemukakan bahwa untuk memenangkan persaingan, perusahaan harus menyusun strategi yang berorientasi pada proses manajerial dalam mengembangkan dan mempertahankan kesesuaian antara tujuan usaha, skill, sumberdaya dan perubahan tantangan pasar.

Berdasarkan uraian aspek-aspek penting terkait dengan keberhasilan perusahaan, maka usaha untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi bagi industri kecil menengah sesungguhnya dapat dilakukan melalui pendekatan orientasi pasar (Narver & Slater) dan menetapkan strategi bersaing (Porter) yang efektif pada lingkungan yang dinamis. Masih relatif terbatasnya kajian empiris tentang pengaruh secara bersama-sama orientasi pasar dengan strategi bersaing dalam meningkatkan kinerja IKM serta pengaruh dinamika lingkungan secara langsung terhadap kinerja tidak signifikan, maka penelitian ini mencoba menggunakan lingkungan sebagai moderasi pada strategi bersaing terhadap kinerja untuk membuktikan kembali hasil penelitian Hashim, Wafa dan Sulaiman (2001) pada IKM tenun di Sultra. Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan menganalisis pengaruh orientasi pasar, strategi bersaing dan dinamika lingkungan dalam meningkatkan kinerja IKM tenun di Sultra.

Orientasi pasar oleh Narver & Slater (orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi) berhubungan erat dengan strategi bersaing (strategi diferensiasi, biaya rendah, fokus dan kinerja pengiriman). Menguéc, *et al.*, 2007 mengatakan bahwa orientasi pasar (*market orientation*, MO) harus memiliki pengaruh positif terhadap strategi diferensiasi, mendukung Day (1988) bahwa perusahaan berbasis pasar mencapai skor tertinggi pada strategi inovatif (diferensiasi). Homburg, *et al.* (2004) menemukan bahwa MO berhubungan erat dengan strategi diferensiasi, sejalan dengan Narver & Slater, 1990. Pelham & Wilson (1996) berpendapat bahwa peningkatan penggunaan strategi diferensiasi di perusahaan-perusahaan kecil akan berpengaruh positif pada MO sehingga, MO penting bagi suatu organisasi yang ingin menekankan strategi diferensiasi. Porter (1980) berpendapat bahwa strategi diferensiasi membutuhkan koordinasi antar fungsi yang kuat. Jika strategi ini dilakukan pada perusahaan yang intensitas asetnya rendah adaptasi dan tanggapan lebih cepat pada perubahan pasar. Hasil penelitian Menguéc, *et al.* (2007) juga melihat bahwa MO berhubungan positif dengan strategi diferensiasi pemasaran dan inovasi, tetapi tidak pada strategi biaya rendah.

Grinstein (2008) menemukan bahwa MO sangat berkorelasi positif dengan orientasi strategis (orientasi belajar, kewirausahaan, orientasi karyawan dan inovasi). Hasil ini berarti bahwa MO berhubungan positif dengan semua orientasi strategis. Narver, *et al.*, 2004 dalam Grinstein (2008) mengatakan bahwa perusahaan yang berorientasi pasar sering berusaha untuk memenuhi kebutuhan laten pelanggannya.

H1 : Semakin efektif orientasi pasar maka akan semakin tepat dalam menerapkan strategi bersaing industri kecil menengah tenun di Sultra.

Strategi bersaing Porter (strategi diferensiasi, biaya rendah, fokus dan pengiriman) berhubungan erat dengan kinerja (pertumbuhan penjualan, profit, aset, dan pangsa pasar). Strategi bersaing mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja (Dess & Davis, 1984; Hambrick, 1983; Miller & Friesen, 1986; dalam Homburg, *et al.*, 2004) sekaligus menganalisis dampak langsung strategi diferensiasi produk premium pada kinerja. Hasil penelitian Menguéc, *et al.* (2007) juga melihat bahwa MO berhubungan positif dengan

strategi diferensiasi pemasaran dan inovasi, tetapi tidak pada strategi biaya rendah. Strategi biaya rendah berhubungan positif signifikan terhadap kinerja efisiensi (profit), tapi tidak pada kinerja efektivitas (pertumbuhan laba dan penjualan). Sedangkan diferensiasi pemasaran berhubungan positif dengan kinerja efektivitas dan efisiensi.

Ferdinand (2000) dalam Meike Supranoto, 2009) menyatakan bahwa kinerja pemasaran merupakan faktor yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Perusahaan yang mampu menciptakan keunggulan bersaing akan memiliki kekuatan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya karena produknya akan tetap memiliki kekuatan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya karena produknya akan tetap diminati pelanggan. Dengan demikian keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pemasaran perusahaan. Beberapa indikator yang digunakan dalam menilai kinerja pemasaran adalah omzet penjualan, *sales return*, jangkauan wilayah pemasaran, dan peningkatan penjualan (Meike Supranoto, 2009).

H2 : Semakin tepat dalam menerapkan strategi bersaing maka akan semakin tinggi kinerja industri kecil menengah tenun di Sultra

Orientasi pasar (orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi) berhubungan erat dengan kinerja (pertumbuhan penjualan, profit, aset, dan pangsa pasar). Operasional konsep pemasaran sebagai suatu filosofi organisasi, dalam tindakan konkritnya, dilakukan melalui orientasi pasar yang bertujuan agar perusahaan memperoleh kinerja yang tinggi dalam jangka panjang melalui kepuasan pelanggan sekalipun terjadi dalam industri. Seringkali dinyatakan bahwa orientasi pasar dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja bisnis. Dasar dari argumentasi ini adalah bahwa organisasi yang berorientasi pasar secara terus-menerus akan selalu berusaha untuk mengetahui dan menanggapi kebutuhan dan preferensi konsumen agar perusahaan tersebut dapat selalu memenuhi kebutuhan para konsumennya secara lebih baik dibandingkan para pesaingnya. Jika konsumen merasa puas, pembelian yang akan terjadi

dan dalam jangka panjang kinerja perusahaan yang tercermin dalam laba yang diperoleh dapat tercapai.

Sejalan dengan pemikiran tersebut di atas, ada dugaan bahwa semakin tinggi orientasi pasar suatu organisasi maka kinerjanya juga semakin tinggi. Penelitian yang memberikan dukungan empirik adanya hubungan positif antara orientasi pasar dengan kinerja bisnis antara lain adalah penelitian oleh Kohli & Jaworski (1990); Narver & Slater (1990, 1994); Ruekert (1992); Kumar, *et al.*, 1994; Pelham & Wilson (1996); Luo (1999); Homburg & Pflosser (2000); Langerak (2003); Tse, *et al.*, 2003; Kevin (2005); Martin-Consuegra (2007); Panigyrakis (2007) dan O'Dweyer (2009); Han (1998); Deshpande (1999) dan Vitale, *et al.*, 2002, yang menyatakan ada hubungan positif dan signifikan antara orientasi pasar dengan kinerja.

H3 : Semakin efektif orientasi pasar maka akan semakin tinggi kinerja industri kecil menengah tenun di Sultra.

Menurut Hashim, Wafa dan Sulaiman (2001) keefektifan strategi dapat dilihat dengan mengerti dan mengetahui lingkungan perusahaan, sehingga strategi bisnis harus sejalan dengan lingkungan organisasi apabila ingin kinerja organisasi baik. Dalam penelitiannya, lingkungan diukur melalui dua dimensi yaitu, ketidakpastian lingkungan dan intensitas persaingan, serta strategi bisnis diukur dengan tiga strategi umum Porter. Temuannya bahwa, tiga strategi generik tidak hanya relevan pada perusahaan besar, tetapi juga pada *SME's* di Malaysia. Selain itu, hubungan antara strategi bisnis dan kinerja dimoderasi oleh lingkungan yang berarti bahwa perusahaan mengimplementasikan strategi bisnis berdasarkan lingkungan.

Porter (1985) menyatakan bahwa para pelaku usaha dalam menentukan strategi bersaing bertujuan menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, baik lingkungan industri maupun lingkungan makro. Namun dinamika lingkungan industri jauh lebih penting dan lebih menentukan aturan persaingan dibandingkan dengan analisis lingkungan umum, karena dinamika lingkungan industri (pelanggan, pemasok, barang substitusi, pendaatang baru dan pesaing dalam satu industri) berpengaruh secara langsung terhadap perusahaan.

Penelitian pentingnya dinamika lingkungan dalam peningkatan kinerja secara langsung telah dilakukan

oleh Nuthal, 2001 dan Pelham, 1999 dalam Rahayu, 2009; Nurhajati, 2004; pengaruh tidak langsung pada kinerja oleh Miles, Covin & Heeley, 2000; Muryati, 2004; Luo, 1999; serta lingkungan sebagai moderasi terhadap kinerja dilakukan oleh Hashim, Wafa & Sulaiman, 2001; Anand & Ward, 2004; Pelham, 1999. Anand dan Ward (2004) menemukan bahwa dinamika lingkungan dan mobilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap pangsa pasar dan pertumbuhan penjualan.

H4 : Semakin tepat penetapan strategi bersaing yang sesuai dengan dinamika lingkungan maka strategi tersebut akan semakin kuat dalam mendorong meningkatnya kinerja industri kecil menengah tenun di Sultra.

METODE

Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh IKM tenun di Sultra Tahun 2011 sebanyak 219 unit usaha (Disperindag Sultra, 2010). Batasan populasi IKM berdasarkan versi Badan Pusat Statistik, yaitu memiliki: Volume penjualan \leq Rp 1 miliar; modal usaha diluar tanah dan gedung Rp 200 juta ke bawah; terdaftar/memiliki izin usaha; dan jumlah tenaga kerja sebanyak 5 s.d 99 orang.

Teknik pengambilan sampel menggunakan Sampling Jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 219 unit IKM.

Teknik Pengukuran Variabel

Teknik pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengukur tanggapan responden berdasarkan skala *Likert* dengan skala 5 *point* ("1" sangat tidak setuju; "2" tidak setuju; "3" netral/ragu; "4" setuju dan "5" sangat setuju) untuk masing-masing variabel. Untuk mengukur variabel-variabel yang dihipotesiskan digunakan model pengukuran *First order Confirmatory Factor Analysis (1st order CFA)*. Variabel-variabel teramati (*observed variable* atau *manifest*) diukur secara empiris dan nilainya diperoleh dari responden melalui metode pengumpulan data survey. Setiap pertanyaan

pada kuisioner mewakili sebuah variabel teramati yang disebut indikator.

Secara umum variabel dan jumlah indikator masing-masing variabel sebagai berikut.

- Variabel orientasi pasar, X_1 terdiri atas 3 indikator: orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi, mengacu pada kuisioner penelitian Narver & Slater, yang telah dipergunakan oleh Langerak (2003).
- Variabel strategi bersaing, Y_1 terdiri atas 4 indikator: strategi diferensiasi, biaya rendah, fokus dan pengiriman, mengacu pada strategi Generik Porter yang telah dipergunakan oleh Allen & Helms (2006) dalam Henny (2009); penelitian Rahayu (2009) serta pengiriman oleh Sarmiento *et al.*, (2008) dalam Chi *et al.*, 2009.
- Variabel dinamika lingkungan, X_2 terdiri atas 2 indikator: ketidakpastian dan intensitas persaingan, mengacu dari konsep kekuatan-kekuatan utama yang mempengaruhi persaingan industri yang dikembangkan oleh Porter dalam Rahayu (2009).
- Variabel kinerja, Y_2 terdiri atas 4 indikator: pertumbuhan penjualan, profit, aset, dan pangsa pasar, mengacu pada penelitian yang dikembangkan oleh Lee dan Tsang (2001) dalam Rahayu (2009) dan pangsa pasar dari penelitian Martin-Consuegra (2007).

Alat Analisis

Penelitian ini menggunakan alat analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan aplikasi *software Analysis of Moment Structures (AMOS)*. Selanjutnya analisis dilengkapi penjelasan informasi kualitatif dengan melakukan wawancara mendalam untuk kedalaman analisis penelitian.

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh moderasi terhadap *SEM* digunakan metode interaksi

(Cortina, *et al.*, 2002; Kenny dan Judd, 1984 dalam Ghazali, 2008:263; Ghazali, 2011:243), dengan cara perkalian antara dua indikator variabel laten eksogen. Untuk menghindari timbulnya multikolinieritas pada variabel *independent*, maka data diubah menjadi *mean-centered* sebelum dianalisis, dengan mentransformasi data mentah menjadi selisih nilai dengan *mean* variabel tersebut (data mentah dikurangi nilai rata-ratanya). Metode perhitungan pengaruh moderasi menggunakan metode Ping (1995) dalam Ghazali (2011: 24).

HASIL

Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dilakukan dengan analisis faktor konfirmatori. Indikator dari suatu variabel dikatakan valid jika memiliki *Factor Loading* signifikan pada $\alpha=5\%$. Suatu instrumen penelitian dikatakan valid unidimensional jika nilai *GFI* > 0.90, dan dikatakan reliabel jika nilai *cronstruct reliability* (r_h) > 0.70. Berdasarkan indikator tersebut, maka instrumen penelitian yang digunakan valid unidimensional dan reliabel, yaitu nilai *GFI* > 0.90 dan *cronstruct reliability* (r_h) > 0.70.

Analisis Statistik Inferensial

Factors Loading

Nilai estimasi *Standardized Factor Loading* dan rata-rata setiap indikator masing-masing variabel penelitian untuk setiap variabel faktornya dapat dilihat pada Tabel 2. Pada Tabel 2, variabel orientasi pasar direfleksikan oleh tiga indikator, yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antarfungsi. Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator orientasi pelanggan merupakan indikator terpenting atau estimasi *Factor Loading* dalam mengukur variabel

Tabel 1. Ringkasan Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	GFI	<i>Cronstruct Reliability</i> (ρ_π)	Keterangan
Orientasi Pasar	1.000	0.738	Valid unidimensional dan Reliabel
Dinamika Lingkungan	1.000	0.711	Valid unidimensional dan Reliabel
Strategi Bersaing	0.977	0.723	Valid unidimensional dan Reliabel
Kinerja IKM	0.999	0.702	Valid unidimensional dan Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data

orientasi pasar (X_1) terbesar yaitu sebesar 0.844 dan nilai rata-rata persepsi responden pada orientasi pelanggan juga merupakan nilai tertinggi. Artinya, bahwa orientasi pasar yang efektif diharapkan lebih banyak merupakan orientasi pelanggan yang diikuti koordinasi antarfungsi dan orientasi pesaing. Responden sudah lebih fokus pada orientasi pelanggan, namun koordinasi antarfungsi masih perlu ditingkatkan.

Variabel dinamika lingkungan direfleksikan oleh dua indikator, yaitu ketidakpastian lingkungan dan tingkat persaingan. Hasil analisis diperoleh rata-rata ketidakpastian lingkungan dan tingkat persaingan nilainya sama yaitu 4.19 serta *factor loading* tertinggi adalah tingkat persaingan (0.901). Hasil ini menunjukkan bahwa indikator tingkat persaingan merupakan indikator terpenting atau estimasi *Factor Loading* dalam mengukur variabel dinamika lingkungan (X_2) terbesar yaitu sebesar 0.901 sedangkan nilai rata-rata persepsi responden pada tingkat persaingan sama dengan indikator ketidakpastian lingkungan. Artinya bahwa responden selama ini mempersepsikan tingkat persaingan sama pentingnya dengan ketidakpastian lingkungan.

Variabel strategi bersaing direfleksikan oleh empat indikator, yaitu strategi diferensiasi, biaya rendah, fokus dan pengiriman. Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator diferensiasi merupakan indikator

terpenting atau estimasi *Factor Loading* dalam mengukur variabel strategi bersaing (Y_1) terbesar yaitu sebesar 0.761 sedangkan nilai rata-rata persepsi responden pada pengiriman, yang menunjukkan adanya urutan yang berbeda. Artinya bahwa penerapan strategi bersaing yang tepat diharapkan lebih banyak merupakan strategi diferensiasi yang diikuti strategi biaya rendah, fokus serta pengiriman. Namun responden lebih fokus pada pengiriman sehingga IKM tenun perlu meningkatkan strategi diferensiasi dalam mengelola bisnis secara profesional untuk meningkatkan kinerjanya.

Variabel kinerja IKM direfleksikan oleh empat indikator, yaitu peningkatan volume penjualan, keuntungan, asset dan pangsa pasar. Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator pertumbuhan pangsa pasar merupakan indikator terpenting atau estimasi *Factor Loading* dalam mengukur variabel kinerja IKM (Y_2) terbesar yaitu sebesar 0.677. Namun berdasarkan nilai rata-rata persepsi responden menunjukkan urutan yang berbeda yaitu pada peningkatan volume penjualan sehingga belum sesuai dengan keinginan IKM tenun di Sultra. Artinya bahwa, peningkatan kinerja yang tinggi diharapkan lebih banyak merupakan pertumbuhan pangsa pasar; yang diikuti oleh peningkatan volume penjualan, keuntungan operasi serta peningkatan asset. Namun IKM tenun di Sultra masih lebih

Tabel 2. Nilai *Standardized Factor Loading* dan Rata-Rata Setiap

Indikator	<i>Factor Loading</i>	Rata-Rata
Orientasi Pasar		
Orientasi Pelanggan (X_{11})	0.844	4.35
Orientasi Pesaing (X_{12})	0.59	4.19
Koordinasi Antarfungsi (X_{13})	0.607	4.17
Dinamika Lingkungan		
Ketidakpastian Lingk. (X_{21})	0.609	4.19
Tingkat Persaingan (X_{22})	0.901	4.19
Strategi Bersaing		
Diferensiasi (Y_{11})	0.761	4.28
Biaya Rendah (Y_{12})	0.656	4.35
Fokus (Y_{13})	0.57	4.33
Pengiriman (Y_{14})	0.488	4.44
Kinerja IKM		
Volume penjualan (Y_{21})	0.622	4.34
Keuntungan operasi (Y_{22})	0.529	4.23
Asset (Y_{23})	0.527	4.18
Pangsa pasar (Y_{24})	0.677	4.18

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2012

banyak mendasarkan pada pertumbuhan volume penjualan sebagai aspek kinerjanya, sehingga perlu meningkatkan perhatian pada perluasan atau stabilitas pangsa pasar.

Hasil Pengujian Hipotesis

Penelitian ini terdiri atas 4 hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan baik jalur pengaruh langsung maupun jalur pengaruh tidak langsung dan pengaruh moderator. Hasil analisis penelitian dapat dilihat pada Gambar 1 dan Tabel 3. Berdasarkan hasil pengujian model pada Gambar 1 dan Tabel 3, maka dapat dikatakan bahwa keempat hipotesis pada penelitian ini menunjukkan hasil yang signifikan. Makna hasil pengujian hipotesis seperti pada Gambar 1 dan Tabel 3, dapat dijelaskan sebagai berikut.

Hipotesis 1: Semakin efektif Orientasi pasar maka akan semakin tepat dalam menerapkan strategi bersaing pada IKM tenun di Sultra

Pengujian Hipotesis 1 menghasilkan bahwa Orientasi Pasar berpengaruh signifikan terhadap Strategi Bersaing pada IKM tenun di Sulawesi Tenggara secara langsung adalah diterima. Koefisien jalur pengaruh langsung $standardized = 0.302$ dengan $p_value = 0.002$, dengan demikian diputuskan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif Orientasi Pasar terhadap Strategi Bersaing secara langsung. Artinya, semakin efektif

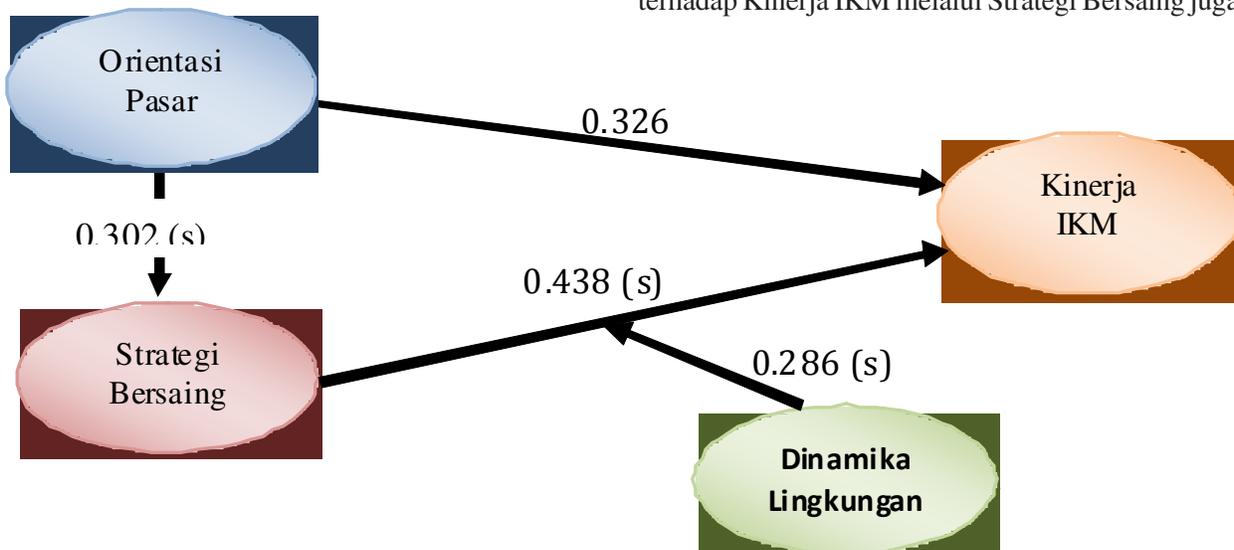
Orientasi Pasar maka semakin tepat dalam menerapkan Strategi Bersaing pada Industri Kecil Menengah Tenun di Sulawesi Tenggara.

Hipotesis 2: Semakin tepat dalam menerapkan Strategi bersaing maka akan semakin tinggi kinerja IKM tenun di Sultra

Pengujian Hipotesis 2 menghasilkan bahwa Strategi Bersaing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja IKM tenun di Sulawesi Tenggara secara langsung adalah diterima. Koefisien jalur pengaruh langsung $standardized = 0.438$ dengan $p_value < 0.001$, diputuskan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif Strategi Bersaing terhadap Kinerja IKM secara langsung. Artinya semakin tepat dalam menerapkan Strategi Bersaing maka semakin tinggi Kinerja IKM tenun di Sulawesi Tenggara.

Hipotesis 3: Semakin efektif Orientasi pasar maka akan semakin tinggi Kinerja pada IKM tenun di Sultra

Pengujian Hipotesis 3 menghasilkan bahwa Orientasi Pasar berpengaruh signifikan terhadap Kinerja IKM tenun di Sulawesi Tenggara secara langsung adalah diterima. Koefisien jalur pengaruh langsung $standardized = 0.326$ dengan $p_value = 0.001$, diputuskan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif Orientasi Pasar terhadap Kinerja IKM secara langsung. Adapun jalur pengaruh tidak langsung pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja IKM melalui Strategi Bersaing juga



Keterangan: s = signifikan

Gambar 1. Hasil Pengujian Model

Tabel 3. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Moderasi

Variabel <i>Independent</i>	Variabel <i>Dependent</i>	Koefisien Jalur <i>Direct Effect</i>			Koefisien Jalur <i>Indirect Effect</i>		
		<i>Standardized</i>	<i>P-value</i>	Keterangan	Variabel <i>Intervening</i>	<i>Standardized</i>	Keterangan
Orientasi Pasar	Strategi Bersaing	0.302	0.002	Signifikan			
Orientasi Pasar	Kinerja IKM	0.326	0.001	Signifikan	Strategi Bersaing	0.132	Signifikan
Strategi Bersaing	Kinerja IKM	0.438	<0.001	Signifikan			
Pengujian Variabel Moderasi: Dinamika Lingkungan							
Dinamika Lingkungan	Kinerja IKM	-0.069	0.564	Tidak Signifikan			
Interaksi	Kinerja IKM	0.286	0.002	Signifikan			

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Lampiran 6, 2012

signifikan. Koefisien jalur pengaruh tidak langsung *standardized* = 0.132, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif Orientasi Pasar terhadap Kinerja IKM tenun di Sultra secara tidak langsung melalui Strategi bersaing. Artinya semakin efektif Orientasi Pasar maka semakin tinggi Kinerja IKM Tenun di Sulawesi Tenggara.

Hipotesis 4: Semakin tepat penetapan strategi bersaing yang sesuai dengan Dinamika Lingkungan maka strategi tersebut semakin kuat dalam mendorong meningkatnya kinerja pada IKM tenun di Sultra

Pengujian Hipotesis 4 menghasilkan bahwa Dinamika Lingkungan sebagai moderasi pengaruh strategi bersaing terhadap kinerja IKM tenun di Sulawesi Tenggara adalah diterima. Koefisien jalur pengaruh interaksi antara Dinamika Lingkungan dengan Strategi bersaing terhadap Kinerja IKM adalah 0,286 dengan *p_value* = 0,002, sehingga diputuskan signifikan. Dengan demikian dinamika lingkungan adalah merupakan moderasi pengaruh Strategi bersaing terhadap Kinerja IKM tenun. Mengingat pengaruh Dinamika Lingkungan terhadap Kinerja IKM adalah tidak signifikan (koefisien jalur = -0,069 dan nilai *p-value* = 0,564), maka Dinamika Lingkungan merupakan moderasi murni (*pure moderation*) yang memperkuat pengaruh strategi bersaing terhadap Kinerja IKM tenun di Sulawesi Tenggara. Artinya semakin tepat

penetapan strategi bersaing yang sesuai dengan dinamika lingkungan, maka strategi tersebut semakin kuat dalam mendorong meningkatnya kinerja IKM tenun di Sulawesi Tenggara.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis, maka pembahasan pada penelitian ini akan diuraikan seperti berikut.

Efektivitas Orientasi Pasar dan Ketepatan Strategi Bersaing pada IKM tenun di Sultra

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan dan positif terhadap strategi bersaing pada IKM tenun di Sultra. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya orientasi pasar terhadap strategi bersaing perusahaan. Seorang pengusaha yang memiliki orientasi pasar diharapkan mampu dan selalu berupaya untuk tanggap terhadap kebutuhan-kebutuhan pelanggan di masa sekarang maupun di masa mendatang. Mereka juga biasanya memelihara pelanggannya serta membuat strategi perencanaan pemasaran yang pada gilirannya bertujuan memperoleh kinerja yang tinggi melalui kepuasan konsumen.

Pada penelitian ini, ada tiga hal penting yang harus diperhatikan oleh pengusaha tenun agar dapat efektif menerapkan orientasi pasarnya. *Pertama*, perusahaan

harus mampu berorientasi pada pelanggannya. *Kedua*, perusahaan harus mampu berorientasi pada pesaing. *Ketiga*, perusahaan mampu mengkoordinasikan kegiatan perusahaan pada setiap fungsi yang ada. Berdasarkan hasil penelitian, IKM tenun menganggap bahwa perusahaan penting berorientasi pasar dengan berorientasi pelanggan. Indikator ini tercermin pada kemampuan IKM dalam memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan serta mengutamakan pelayanan yang meningkatkan kepuasan pelanggan. Selain itu, didukung pula dengan pelayanan yang sesuai kebutuhan pelanggan, perlakuan khusus pada konsumen utama, perhatian yang baik dan ramah serta pemberian kemudahan-kemudahan pada pelanggan produk tenun.

Orientasi pasar jika diukur dari indikator orientasi pesaing, secara empirik IKM tenun melakukan dengan memanfaatkan peluang usaha dengan cepat, menggali informasi tentang pesaing dan intensif mendiskusikan strategi pesaing, serta respon yang cepat terhadap tindakan pesaing. Pada indikator koordinasi antar fungsi, IKM tenun menganggap penting memberi petunjuk ke pelanggan kepada siapa harus mendapat pelayanan sambil berkoordinasi dalam menilai calon pelanggan. Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa IKM tenun di Sultra orientasi pasarnya berfokus pada orientasi pelanggan, dibandingkan orientasi pesaing dan koordinasi antarfungsi. Kondisi ini mencerminkan bahwa pelanggan menjadi kekuatan utama dalam mengembangkan usaha tenun, terutama melalui peningkatan pelayanan, memahami kebutuhan dan peningkatan kepuasan pelanggan.

Pelanggan terbesar pada IKM tenun di Sultra terdiri dari: pelanggan tetap, toko busana/butik serta perorangan atau pesanan khusus dengan penjualan terbesar pada pelanggan tetap atau langganan. Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, sistem produksi didesain secara bersama-sama dengan pelanggan. Oleh karena itu, strategi bersaing yang dilakukan IKM tenun adalah meningkatkan kinerja pengiriman. Strategi diferensiasi pada IKM tenun belum menjadi prioritas, walaupun strategi ini merupakan strategi yang optimal dalam mengembangkan usaha tenun. Hal ini disebabkan karena dalam mendesain produk, sebagian besar konsumen membawa motif sendiri, misalnya konsumen instansi/lembaga tertentu, kebutuhan terkait kegiatan budaya atau adat perkawinan, seragam

instansi pemerintah/swasta, tetapi bukan berarti fokus pada produk atau pelanggan dan segmen pasar tertentu.

Berdasarkan uraian tersebut, semakin efektif orientasi pasar maka semakin tepat dalam menerapkan strategi bersaing pada IKM Tenun di Sulawesi Tenggara. Penelitian ini telah memperluas berlakunya konsep/teori tentang keterkaitan positif antara orientasi pasar dengan strategi bersaing pada IKM tenun di Sultra. Penelitian ini didukung oleh Grinstein (2008) pada identifikasi studi data *base ABI Emerald* dari 77 sampel independen; Homburg, *et al.*, 2004 pada penelitian di 3 sektor pengemasan barang, peralatan listrik dan mesin di AS dan Jerman; Naver & Slater (1990); Pelham & Wilson (1996); Menguec (2007); serta Maridjo (2006) pada industri hotel non bintang di Yogyakarta menemukan pula bahwa orientasi pasar signifikan positif terhadap strategi bersaing generik (Porter).

Ketepatan Strategi Bersaing dan Kinerja IKM Tenun di Sultra

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada IKM tenun di Sultra. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa strategi bisnis yang diterapkan pada IKM tenun di Sultra adalah pengiriman, dibandingkan dengan strategi diferensiasi, biaya rendah dan fokus. Kondisi ini mencerminkan bahwa strategi terkait pengiriman dilakukan melalui peningkatan ketersediaan pengiriman cepat, tepat waktu dan jarak produksi yang pendek. Hal ini menjadi strategi penting berdasarkan persepsi responden dalam mengembangkan IKM tenun di Sultra. Demikian pula pada aspek kinerja, IKM tenun umumnya masih berfokus pada peningkatan volume penjualan, dibandingkan pada peningkatan profit, asset dan pangsa pasar. Perbedaan kondisi ini mencerminkan bahwa masih perlu peningkatan kinerja IKM tenun di Sultra pada perluasan pangsa pasar untuk mencapai kinerja yang superior.

Prioritas strategi pengiriman pada IKM tenun di Sultra disebabkan oleh kondisi geografis wilayah yang terdiri atas pulau-pulau dengan sarana transportasi yang relatif masih terbatas baik jumlah maupun frekuensi operasinya. Di sisi lain, jumlah IKM tenun terbesar di Sultra berada di Kota Bau Bau (di Pulau Buton) dan Kabupaten Muna (di Pulau Muna), yang

dianggap menjadi salah satu pertimbangan pilihan pentingnya strategi pengiriman bagi IKM tenun tersebut. Selain itu, dukungan frekuensi jalur transportasi relatif terbatas pada jalur Kota Bau Bau, Kabupaten Muna ke pusat ibukota Propinsi Sulawesi Tenggara di Kendari sebagai salah satu tujuan pemasaran yang strategis. Demikian pula adanya pertimbangan konsumen IKM Tenun yang lebih dominan mendesain produk secara bersama-sama menyebabkan strategi diferensiasi belum mendapat perhatian optimal dalam meningkatkan kinerja IKM tenun di Sultra.

Oleh karena itu, untuk dapat meningkatkan kinerja IKM tenun di Sultra, penting memperhatikan lebih banyak pada strategi diferensiasi. Strategi diferensiasi yang penting ditingkatkan adalah menciptakan atau memperkenalkan produk yang baru dan memantau kebutuhan pasar terkait model produk yang diminati pelanggan. Namun salah satu yang menjadi kendala dalam mengoptimalkan aspek strategi diferensiasi adalah masih kurangnya dukungan tenaga kerja terampil dan penggunaan teknologi yang sangat sederhana (mayoritas masih godogan). Selain itu, juga disebabkan oleh masih adanya pola pikir pemilik usaha yang masih menganggap bahwa usaha tenun ini merupakan usaha sampingan keluarga atau usaha untuk melestarikan usaha keluarga untuk mempertahankan warisan budaya daerah Sulawesi Tenggara. Selain itu diferensiasi produk tenun yang dilakukan oleh IKM tenun di Sultra, masih dominan dilakukan secara kolaborasi antara pelanggan (umum ataupun *trader*) dengan IKM. Oleh karena itu, IKM tenun diharapkan melakukan peningkatan strategi diferensiasi dalam menjalankan usahanya secara optimal untuk meningkatkan kinerja, khususnya perluasan pangsa pasar.

Berdasarkan uraian tersebut, maka semakin tepat dalam menerapkan Strategi Bersaing maka semakin tinggi Kinerja IKM tenun di Sulawesi Tenggara. Penelitian ini telah memperluas berlakunya konsep/teori tentang keterkaitan positif antara strategi bersaing dengan kinerja pada IKM tenun di Sultra. Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji penerapan strategi bersaing terhadap kinerja yaitu: penelitian Kumar (1997) menunjukkan bahwa penerapan strategi bersaing *focus cost leadership* (kombinasi *low cost* dan *focus*) menghasilkan kinerja terbaik pada industri rumah sakit; Helms, Dibrell & Wright (1997) pada industri terfragmentasi seperti industri lem dan

penyegel ditemukan bahwa strategi bersaing (*low cost* dan diferensiasi) dapat meningkatkan *ROI* perusahaan lebih tinggi; Homburg (2004) menemukan pula bahwa fokus pada strategi diferensiasi produk baru berpengaruh langsung positif terhadap kinerja (profit, kepuasan pelanggan, *market share*); serta Maridjo (2006) pada industri hotel non bintang di Yogyakarta menemukan pula bahwa strategi bersaing generik signifikan positif terhadap kinerja.

Efektivitas Orientasi Pasar dan Kinerja IKM Tenun di Sultra

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada IKM tenun di Sultra. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa orientasi pasar yang diterapkan pada IKM tenun di Sultra adalah orientasi pelanggan. Oleh karena itu, untuk dapat meningkatkan kinerja IKM tenun di Sultra, berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa IKM tenun telah mengefektifkan orientasi pasarnya pada orientasi pelanggan, yang diikuti dengan koordinasi antar fungsi dan orientasi pesaing. Responden telah fokus pada orientasi pelanggan namun koordinasi antar fungsi dan orientasi pesaing masih perlu ditingkatkan. Meskipun orientasi pasar telah dilakukan secara efektif dengan prioritas pada orientasi pelanggan dalam meningkatkan kinerja, tetapi peningkatan kinerja IKM tenun masih penting memperhatikan lebih banyak pada indikator peningkatan pangsa pasar untuk mencapai kinerja yang superior.

Meskipun efektivitas orientasi pasar khususnya orientasi pelanggan telah meningkatkan kinerja IKM tenun di Sultra, tetapi pelanggan yang dihadapi oleh IKM tenun masih mayoritas pada lingkup wilayah Sultra atau masyarakat Sultra yang berada di luar wilayah Sultra. Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja superior pada peningkatan pangsa pasar IKM tenun di Sultra, pemerintah telah melakukan regulasi perluasan pemasaran produk tenun, kebijakan pengembangan kualitas, corak, motif dan diferensifikasi produk tenun serta pengembangan kemampuan pada IKM. Selain itu, juga pemerintah merangsang IKM tenun untuk menghadirkan rancangan-rancangan busana yang *up to date* dari bahan, corak dan motif tenun daerah Sultra, misalnya terkait dengan busana

muslimah, dengan mengembangkan keunikan motif yang bersumber dari warisan budaya daerah Sultra.

Berdasarkan uraian tersebut, semakin efektif orientasi pasar maka semakin tinggi kinerja IKM Tenun di Sulawesi Tenggara. Penelitian ini telah memperluas berlakunya konsep/teori tentang keterkaitan positif antara orientasi pasar dengan kinerja pada IKM tenun di Sultra. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan bahwa orientasi pasar mampu meningkatkan kinerja adalah penelitian Kevin Zheng (2005) di Cina terhadap 2754 karyawan pada 180 perusahaan; Tse (2003) pada 4000 sampel perusahaan di Hongkong; Maridjo (2006) pada industri hotel non bintang di Yogyakarta; Langerak (2003); Martin-Consuegra (2007); Kohli dan Jaworski (1993); Matsuno dan Mentzer (2002); Appiah-Adu, *et al.* (1997); Kumar (2002) dalam Rahayu (2009), serta Narver & Slater (1990).

Moderasi Dinamika Lingkungan pada Strategi Bersaing terhadap Kinerja IKM Tenun

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dinamika lingkungan memoderasi pengaruh strategi bersaing terhadap kinerja pada IKM tenun di Sultra. Artinya dinamika lingkungan merupakan moderasi pengaruh strategi bersaing terhadap kinerja IKM tenun. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa perubahan yang terjadi pada dinamika lingkungan IKM lebih banyak ditentukan oleh tingkat persaingan dibandingkan dengan ketidakpastian lingkungan. Meskipun kedua indikator dinamika lingkungan direspon sama oleh responden, tetapi IKM tenun diharapkan lebih banyak memperhatikan tingkat persaingan dalam meningkatkan kinerjanya. Kedua bentuk dinamika lingkungan tersebut direspon sama oleh IKM tenun di Sultra dimungkinkan karena ketidakpastian lingkungan kurang bisa dirasakan langsung oleh pengusaha itu sendiri. Pengusaha tidak berhadapan langsung dengan pasar sehingga tidak mengetahui secara persis siapa pesaingnya di pasar, bagaimana sebenarnya selera konsumen tenun pada umumnya, karena yang berhadapan langsung adalah pengusaha berikutnya (pedagang tenun, *trader*). Hal ini menyebabkan pengusaha kurang informasi siapa pasarnya, siapa konsumennya, berapa harga dari produknya di pasar.

Dari enam item pertanyaan variabel tingkat persaingan, diketahui bahwa kontribusi relatif tinggi dari

respon IKM Tenun adalah: tingkat persaingan memerebutkan tenaga kerja trampil, persaingan dalam membuat inovasi produk serta persaingan dalam penyaluran produk. Sedangkan pada tingkat persaingan harga, kualitas, dan mendapatkan bahan baku yang berkualitas kurang direspon oleh IKM tenun di Sultra. Jika dikaji lebih jauh terkait pentingnya mengetahui tingkat persaingan IKM tenun saat ini, diketahui bahwa IKM tenun selama ini dalam memperebutkan tenaga kerja terampil relatif ketat. Hal ini disebabkan karena sebagian besar tenaga kerja terampil lebih banyak membuka usaha tenun sendiri secara musiman sesuai permintaan pelanggan atau meneruskan usaha keluarga. Pada IKM yang tersedia tenaga kerja terampil lebih mampu menerapkan strategi yang sesuai dengan dinamika lingkungan persaingan pada IKM tenun di Sultra dalam meningkatkan kinerja. Relatif sulitnya mendapatkan tenaga kerja terampil dalam jumlah yang besar disebabkan belum tersedianya wadah berupa rumah latih tenun, sehingga tenaga kerja yang tersedia saat ini masih terbatas pada lingkup keluarga. Kondisi ini berdampak pada belum optimalnya IKM tenun menerapkan strategi terpenting diferensiasi dalam meningkatkan pangsa pasar.

Berdasarkan uraian tersebut, maka semakin tepat penetapan strategi bersaing yang sesuai dengan dinamika lingkungan, maka strategi tersebut semakin kuat dalam mendorong meningkatnya kinerja IKM tenun di Sulawesi Tenggara. Hasil penelitian ini merupakan temuan baru pada keterkaitan konsep atau teori tentang strategi bersaing, moderasi dinamika lingkungan dengan kinerja pada IKM tenun di Sulawesi Tenggara. Hasil penelitian ini mengembangkan hasil penelitian Hashim; Wafa dan Sulaiman (2001) pada 100 *SME's* di sektor manufaktur di Malaysia bahwa hubungan antara strategi bisnis dan kinerja *SME's* signifikan dimoderasi oleh lingkungan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Efektivitas orientasi pasar mengarahkan penerapan strategi bersaing yang tepat dan selanjutnya meningkatkan kinerja pada IKM tenun di Sultra. IKM yang berorientasi pasar melakukan pilihan strategi bersaing lebih tepat pada perusahaannya melalui orientasi pelanggan dengan strategi diferensiasi untuk

meningkatkan kinerja khususnya perluasan pangsa pasar. Strategi bersaing yang ditetapkan IKM penting disesuaikan dengan dinamika lingkungan untuk mendorong meningkatnya kinerja IKM tenun di Sultra. Untuk mendorong peningkatan kinerja melalui stabilisasi dan perluasan pangsa pasar produk tenun di Sultra, penting memperhatikan lingkungan tingkat persaingan dalam menerapkan strategi bersaing yang tepat melalui strategi diferensiasi.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian tentang orientasi pasar, moderasi dinamika lingkungan pada strategi bersaing terhadap kinerja IKM tenun, maka direkomendasikan agar pengelola usaha tenun penting melakukan strategi diferensiasi produk untuk mencapai kinerja superior yaitu pangsa pasar yang luas. Perlu memperhatikan kesesuaian strategi yang dipilih dengan lingkungan persaingan yang terjadi pada industri tenun, serta pengembangan kajian konsep orientasi pasar dan strategi bersaing dengan mempertimbangkan aspek kerjasama antar IKM dalam meningkatkan kinerjanya.

DAFTAR RUJUKAN

- Anand, G., and Ward, P.T. 2004. Fit, Flexibility and Performance Manufacturing: Coping With Dynamic Environment. *Production and Information Management*, 13(4):369–385.
- Appiah-Adu, K. 1997. Market Orientation and Performance: do the Findings Established in Large Firms Hold In The Small Business Sector. *Journal of Euro-marketing*, 6(3):1–26.
- Bank Indonesia. 2008. *Indikator Perekonomian Sultra*. BI Cabang Kendari.
- Baker, W.E., and Sinkula, J.M. 1999. The Synergistic Effect of Market Orientation on New Product Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27(4): 411–427.
- Chi, Ting; Peter, P.D. Kilduff, & Vidyaranya, B.G. 2009. Alignment Between Business Environment Characteristics, Chain Structures, and Firm Business Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58 No.7.
- Day, G.S., and Wensley, R. 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(April):1–20.
- Deshpande, R., Webster, F.E. 1989. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal Marketing*, 53(January):3–15.
- Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Sultra. 2010. *Data Base Industri Kecil Menengah Propinsi Sultra Tahun 2009*. Setker Kegiatan Disperindag Sultra.
- Ghozali, I. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares*, Edisi 2, Undip. Semarang.
- Ghozali, I. 2011. *Model Persamaa Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 19.0*. Cetakan IV, Edisi 2, Badan Penerbit Undip. Semarang.
- Grinstein, A. 2008. The Relationships Between Market Orientation and Alternative Strategic Orientations, *European Journal of Marketing*, 42(1/2), Emerald, p.115–134.
- Han, Jin, K., Kim, N., & Srivastava, R. 1998. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(4):30–45.
- Hashim, M.K., Wafa, S.A., Sulaiman, M. 2001. Testing Environment as The Moderator Between Business Strategy-Performance Relationship: A Study of Malaysian SME's. *46th ICSB World Conference* Jan 17–20, 2001, Taipei, Taiwan.
- Helms, M.M., Dibrel, C., and Anand, Wright, P. 1997. Competitive Strategies and Business Performance: Evidence from The Adhesives and Sealants Industry. *Management Decision*, 35/9, pp.689–703.
- Homburg, C., Harley, K., and John, P., Workmen, Jr. 2004. A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation, *Journal of Business Research*, 57, Elsevier, p.1331–1340.
- Homburg, C., Pflesser, C. 2000. A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37: 449–462.
- Henny, K., M.S. Idrus, Armanu, T. 2009. *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Strategi Porter terhadap Kinerja Organisasi (Studi pada Perusahaan Jasa Asuransi di Kota Malang)*. PPS UB, Malang.
- Kevin, Zhou, Z., Gao, Gerald, Y., Yang, Z., Zhou, N. 2005. Developing Strategic Orientation in China: Antecedents and Consequences of Market and Innovation Orientations. *Journal of Business Research*, 58:1049–1058.
- Kohli, A.K., & Jaworski, B.J. 1993. MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30 (November):467–477.
- Kohli, A.K., & Jaworski, B.J. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implication. *Journal of Marketing*, 54(2):1–18.

- Kotler, P. 2002. *Manajemen Pemasaran*, Edisi Millenium. Jilid 1. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Kumar, K., Subramanian, R., dan Yauger, C. 1997. Pure versus hybrid: Performance Implications of Porter's Generic Strategies. *Health Care Management Review*. Fall, 1997. pp.47–60.
- Langerak, F. 2003. An Appraisal of Research on the Predictive Power of Market Orientation, *European Management Journal*. 21(4), Elsevier, p.447–467.
- Luo, Y. 1999. Environment-Strategy-Performance Relations in Small Business in China: A Case of Township and Village Enterprises in Southern China. *Journal of Small Business Management*. Januari: 37–52.
- Maridjo, H. 2006. *Pengaruh Orientasi Pasar dan Strategi Generik terhadap Kinerja Perusahaan Perhotelan dalam Lingkungan Pemasaran yang Berubah (Studi Empirik pada Industri Hotel Non Bintang di daerah Istimewa Yogyakarta)*. Jurnal Eksekutif. 3(3), Desember.
- Martin-Consuegra, D., and Agueda, E. 2007. Market Orientation and Business Performance: An Emperical Investigation in the Airline Industry, *Journal of Air Transport Management*. 13, Elsevier, p.383–38.
- Matsuno, K., John, T.M., and Ozsomer. 2002. The Effect of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*. 66 (July):18–22.
- Meike, S. 2009. *Strategi Menciptakan Keunggulan Bersaing Produk Melalui Orientasi pasar, Inovasi, dan Orientasi Kewirausahaan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja (Studi Empiris pada Industri Pakaian Jadi Skala Kecil dan Menengah di Kota Semarang)*.
- Menguec, B., Seigyoung, A., and Eric, S. 2007. Transformational Leadership and Market Orientation: Implications for the Implementation of Competitive Strategies and Business Unit Performance, *Journal of Business Research*. 60, Elsevier, p.314–321.
- Miles, M.P., Covin, J.G., and Heeley, M.B. 2000. The Relationship Between Environmental Dynamics and Small Firm Structure, Strategy, and Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Spring: 63–74.
- Muryati. 2004. *Intensitas Strategi Bersaing dan Kinerja Ekspor pada Industri Kecil Produk Kerajinan Kayu di Propinsi Jawa Timur*, Disertasi tidak dipublikasikan, PPSUB, Malang.
- Narver, J.C., & Slater, S.F. 1990. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 20 (Oktober):20–35.
- Nunuk, S. 2011. *Orientasi Pasar Bagi Pengembangan Usaha Kecil Menengah*. Jurnal Ilmiah Inkoma, Vol. 22, No. 1 (Februari).
- Nurhayati. 2004. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Keunggulan Bersaing Usaha Kecil Yang Berorientasi Ekspor di Jawa Timur*. Disertasi tidak dipublikasikan, PPSUB, Malang.
- O'Dwyer, M., and Ann, L. 2009. Determinants of New Product Performance in Small Firms, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 15 No. 2, Emerald, p.124–136.
- Panigyrakis, George, G., and Prokipis, K.T. 2007. Market Orientation and Performance: An Empirical Investigation in the Retail Industry in Greece, *Journal of Retailing and Consumer Service*. 14, Elsevier, p.137–149.
- Pelham, A.M. 1999. Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Business Research*, Vol. 45(1), May, pp.33–46.
- Pelham, A.M., & Wilson, D.T. 1996. A Longitudinal Studi of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 24(January), 27–43.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. 1980. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Alih bahasa Agus Maulana. Jakarta: Erlangga.
- Rahayu, P.S. 2009. *Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Dinamika Lingkungan, Kemampuan Manajemen, serta Strategi Bisnis Terhadap Kinerja (studi pada IKM bordir di Jawa Timur)*, Jawa Timur, Dian Prima Lestari.
- Ruekert, R.W. 1992. Developing A Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal Research Marketing*, 9:225–245.
- Slater, S.F., and Narver, J.C. 1994. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*. 58(Jan.): 46–55.
- Slater, S.F., and Narver, J.C. 2000. The Positive Effect of A Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research*, 48(1): 69–73.
- Tse, A.C.B., Leo, Y.M., Sin, Oliver, H.M. Yau, Jenny, S.Y., Lee, and Raymond, C. 2003. Market Orientation and Business Performance in a Chinese Business Environment, *Journal Business Research*. 56, Elsevier, p.227–239.
- Vitale, G., dan Miles. 2003. Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Performance in Established and Startup Firms. <http://www.uic.edu/cba/ies/2003papers>.