

**ANALISIS VARIABEL-VARIABEL YANG  
MEMPENGARUHI PENGEMBANGAN INOVASI  
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA  
PEMASARAN  
(STUDI PADA BANK MANDIRI DI JAWA TENGAH)**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :**

**Firman Agung Pristiwantoro  
C4A002039**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2003**

**ANALISIS VARIABEL-VARIABEL YANG  
MEMPENGARUHI PENGEMBANGAN INOVASI  
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA  
PEMASARAN  
(STUDI PADA BANK MANDIRI DI JAWA TENGAH)**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :**

**Firman Agung Pristiwantoro  
C4A002039**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2003**



### *Sertifikasi*

Saya, *Firman Agung Pristiwantoro*, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Firman Agung Pristiwantoro  
Semarang, 12 Nopember 2003

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	2385/T/mm/04
Tgl.	0/3/04

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :  
**ANALISIS VARIABEL-VARIABEL YANG  
MEMPENGARUHI PENGEMBANGAN INOVASI  
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN  
(STUDI PADA BANK MANDIRI DI JAWA TENGAH)**

yang disusun oleh Firman Agung Pristiwantoro, NIM C4A002039  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 12 Nopember 2003  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

**Pembimbing Utama**

  
**Drs. SUTOPO, MS**

**Pembimbing Anggota**

  
**Dr. AUGUSTY FERDINAND, MBA**

Semarang, 12 Nopember 2003  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



**Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo**

## MOTTO :

“Orang Pandai adalah Orang yang pandai menyederhanakan permasalahan”.

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan,  
sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan” (Alam Nasyrah : 5-6)

*Persembahan kepada :*  
*Almarhum Ayah tercinta, yang telah menginvestasikan ilmu (pendidikan) dan bukan*  
*harta yang berlimpah,*  
*Beliau berpesan bahwa bila ilmu dipakai terus maka akan bertambah, sementara bila*  
*harta dipakai terus akan berkurang,*  
*Ibunda tercinta, yang selalu setia mendo'akan keberhasilan anaknya,*  
*Isteriku, Wiwin Winarti yang dengan setia mendampingi dikala suka dan duka,*  
*Buah hatiku, Fireno (9 th), Firecky (7 th) dan Firanny (3 th) yang telah memberikan*  
*warna kehidupan.*

## ABSTRACT

This research has analyzed the influence of customer orientation, competitor orientation, environmental change can give contribution to development innovation that impact the marketing performance Bank Mandiri at Central Java.

The survey has done through the questioners to chosen respondents. Respondents are Branch manager/manager in Bank Mandiri central java. Then the data result of survey has analyzed by using of Structural Equation Modeling technique (SEM) which is explain causality relation between some variables / constructs which are used in this research. The method of collecting data which has done is use of census sampling method. The result of this research expected can give benefit for company to evaluate the factors that influence the marketing performance.

Customer orientation having the most effect on the development innovation (C.R. = 3,926), second variable which having an effect to the development innovation is competitor orientation (C.R. = 2,823), third variable which having an effect to the development innovation is environmental change (C.R. = 2,030), while the estimation parameter between development innovation and marketing performance is showing the significant result (C.R. = 3,620).

This research gives the evidence that costumer orientation, competitor orientation, environmental change can give contribution to development innovation that impact to marketing performance Bank Mandiri.

Present study has several limitations namely time, cost and respondent characteristics. Future studies should be aimed at environmental study in broad meaning such us cultural effect on marketing performance, and wider The company environmental.

**Keyword** : Customer orientation, Competitor orientation, Environmental change, Development innovation, Marketing performance.

## ABSTRAKSI

Penelitian ini meneliti pengaruh orientasi terhadap pelanggan, orientasi terhadap pesaing, dan perubahan lingkungan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan inovasi yang berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran Bank Mandiri di Jawa Tengah.

Survey dilakukan melalui pengisian kuesioner terhadap responden terpilih. Responden adalah pimpinan/pejabat cabang dan cabang pembantu serta kantor kas Bank Mandiri di Wilayah Jawa Tengah. Data hasil survey kemudian di analisis menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) yang menjelaskan hubungan kausalitas antara beberapa variabel/konstruk yang digunakan dalam penelitian ini. Teknik sampling yang digunakan adalah *sensus* yaitu meneliti seluruh anggota populasi yang memenuhi syarat untuk dijadikan sampel. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan untuk mengevaluasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pemasarannya.

Dalam penelitian ini orientasi pelanggan memiliki nilai yang paling berpengaruh terhadap proses pengembangan inovasi (C.R. = 3,926), sedangkan variabel kedua yang paling berpengaruh terhadap pengembangan inovasi adalah orientasi terhadap pesaing (C.R. = 2,823), variabel ketiga yang berpengaruh terhadap pengembangan inovasi adalah perubahan lingkungan (C.R. = 2,030), sedangkan parameter estimasi antara variabel pengembangan inovasi dengan kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan (C.R. = 3,620).

Penelitian ini memberikan bukti bahwa orientasi terhadap pelanggan, orientasi terhadap pesaing, dan perubahan lingkungan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan inovasi yang berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran Bank Mandiri di Jawa Tengah.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu kendala waktu, biaya dan karakteristik dari responden. Penelitian mendatang diagendakan pada penelitian lingkungan dalam arti luas antara lain pengaruh budaya dengan kinerja pemasarannya dan lingkungan perusahaan yang lebih luas.

Kata Kunci : Orientasi terhadap pelanggan, Orientasi terhadap pesaing, Perubahan lingkungan, Pengembangan inivasi, Kinerja Pemasaran.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Analisis Variabel-variabel yang mempengaruhi Pengembangan Inovasi untuk meningkatkan Kinerja Pemasaran (Studi pada Bank Mandiri di Jawa Tengah)”.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam kesempatan ini, perkenankanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, Ketua Program MM Undip yang telah memberikan banyak fasilitas yang kondusif berupa sarana dan prasarana untuk mendukung selesainya tesis ini.
2. Bapak DR. Augusty Ferdinand, MBA dan Bapak Drs. Sutopo, MS selaku pembimbing, yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan serta masukan-masukan yang sangat berarti sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.
3. Bapak-bapak pimpinan/pejabat Bank Mandiri di Jawa Tengah yang tidak dapat di sebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan dan dorongan untuk menyelesaikan tesis ini.
4. Rekan-rekan MM Undip Angkatan XVII Sore, yang telah memberikan dorongan serta bantuan moral dalam penyusunan tesis.
5. Keluarga tercinta, yang turut serta memberikan dorongan dan kritikan serta bantuan untuk secepatnya menyelesaikan tesis ini dengan mengorbankan waktu untuk keluarga.

6. Semua pihak yang tak dapat disebutkan satu persatu, yang dengan tulus ikhlas memberikan bantuan baik langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian tesis ini.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang setimpal atas segala amal baiknya. Amien.

Penulis menyadari bahwa pembahasan dalam penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu masukan saran dan kritikan dari pembaca sangat diperlukan demi pengembangan ilmu pengetahuan.

Akhir kata penulis berharap semoga penulisan tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, 12 Nopember 2003



## DAFTAR ISI

	Halaman
Judul.....	i
Sertifikasi (Surat pernyataan keaslian tesis).....	ii
Halaman pengesahan tesis.....	iii
Halaman motto / persembahan.....	iv
Abstract.....	v
Abstraksi.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Lampiran.....	xvi
BAB I : PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	4
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	4
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	5
BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL .....	6
2.1. Konsep Dasar .....	6
2.1.1 Pengembangan Inovasi .....	15
2.1.2 Orientasi Pelanggan .....	16
2.1.3 Orientasi Pesaing .....	17
2.1.4 Perubahan Lingkungan .....	18
2.1.5 Kinerja Pemasaran .....	19
2.2. Penelitian terdahulu dan Posisi Penelitian .....	21

	Halaman
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	22
2.4. Dimensionalisasi Variabel .....	24
2.5. Hipotesis dan Definisi Operasional .....	29
2.5.1 Hipotesis .....	29
2.5.2 Definisi Operasional .....	29
<b>BAB III : METODE PENELITIAN .....</b>	<b>30</b>
3.1. Desain dan Obyek Penelitian .....	31
3.1.1 Desain Penelitian .....	31
3.1.2 Obyek Penelitian .....	32
3.2. Jenis dan Sumber Data .....	32
3.2.1 Data Primer .....	32
3.2.2 Data Sekunder .....	33
3.3. Populasi dan Sampel .....	33
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	34
3.4.1. Wawancara .....	34
3.4.2. Studi Pustaka .....	35
3.5. Uji Validity dan Reliability .....	35
3.5.1 Uji Validitas (Validity) .....	35
3.5.2 Uji Reliabilitas (Reliability) .....	36
3.6. Instrumen Penelitian .....	36
3.7. Teknik Analisis .....	41
<b>BAB IV : ANALISIS DATA .....</b>	<b>52</b>
4.1. Pendahuluan .....	52
4.2. Data Deskriptif .....	53
4.3. Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner .....	55
4.4. Proses dan Hasil Analisis Data .....	56
4.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori.....	58

	Halaman
4.4.1.1 Analisis Faktor Konfirmatori 1.....	59
4.4.1.2 Analisis Faktor Konfirmatori 2.....	63
4.4.2. Model Persamaan Struktural (Full Model).....	67
4.4.3. Evaluasi Normalitas Data.....	71
4.4.4. Evaluasi Outliers.....	72
4.4.4.1 Univariate Outliers.....	72
4.4.4.2 Multivariate Outliers.....	74
4.4.5. Evaluasi Multicollinearity atau Singularity.....	75
4.4.6. Uji Reliabilitas.....	75
4.4.6.1 Composite Reliability.....	76
4.4.6.2 Variance Extracted.....	78
4.4.7. Analisis atas Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect.....	80
4.5. Pengujian Hipotesis.....	84
4.5.1. Pengujian Hipotesis 1.....	84
4.5.2. Pengujian Hipotesis 2.....	84
4.5.3. Pengujian Hipotesis 3.....	84
4.5.4. Pengujian Hipotesis 4.....	85
<b>BAB V : SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....</b>	<b>86</b>
5.1. Pendahuluan.....	86
5.2. Simpulan Hipotesis.....	90
5.2.1. Simpulan Hipotesis 1.....	90
5.2.2. Simpulan Hipotesis 2.....	91
5.2.3. Simpulan Hipotesis 3.....	91
5.2.4. Simpulan Hipotesis 4.....	92
5.3. Simpulan Masalah Penelitian.....	92
5.4. Implikasi Teoritis.....	93

	Halaman
5.5. Implikasi Kebijakan Manajemen.....	95
5.6. Keterbatasan Penelitian.....	99
5.7. Agenda Penelitian Mendatang.....	99
REFERENSI.....	101
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	104
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	106

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1-1 : Pernyataan Peneliti terdahulu .....	3
Tabel 2-1 : John C. Narver and Stanley F. Slater.....	6
Tabel 2-2 : Bernard Jaworski, Ajay K. Kohli & Arvind Sahay.....	7
Tabel 2-3 : Ajay K. Kohli dan Bernard J. Jaworski.....	8
Tabel 2-4 : Augusty Ferdinand.....	8
Tabel 2-5 : Jim K. Han, Namwoom Kim & Rajendra K. Srivastava.....	9
Tabel 2-6 : Rohit Deshpande, John U. Farley & Frederick E. Webster, Jr.....	10
Tabel 2-7 : Bernard J. Jaworski dan Ajay K. Kohli.....	11
Tabel 2-8 : Anil Menon, <i>et. al</i> .....	12
Tabel 2-9 : Robert F. Hurley & G. Tomas M. Hult.....	13
Tabel 2-10 : Masaaki Kotabe.....	14
Tabel 2-11 : Hipotesis yang diajukan .....	29
Tabel 2-12 : Defini Operasional .....	29
Tabel 3-1 : Daftar Sensus Responden .....	34
Tabel 3-2 : Kelayakan Indikator-indikator yang dibangun .....	37
Tabel 3-3 : Variabel dan Dimensinya .....	44
Tabel 3-4 : Model Persamaan Struktural .....	45
Tabel 3-5 : Model Pengukuran .....	45
Tabel 3-6 : Goodness of Fit Index .....	50
Tabel 4-1 : Data Deskriptif Responden.....	53
Tabel 4-2 : Data Hasil Perhitungan Kuesioner.....	54
Tabel 4-3 : Hasil Perhitungan Reliabilitas dan Validitas Kuesioner.....	55
Tabel 4-4 : Matriks Covariance Data.....	57
Tabel 4-5 : Indeks Kesesuaian Model Orientasi Pelanggan, Orientasi Pesaing Dan Perubahan Lingkungan.....	60

Tabel 4-6 : Standardized Regression Weight Orientasi Pelanggan, Orientasi Pesaing dan Perubahan Lingkungan.....	62
Tabel 4-7 : Indeks Kesesuaian Model Pengembangan Inovasi dan Kinerja Pemasaran.....	65
Tabel 4-8 : Standardized Regression Weight Pengembangan Inovasi dan Kinerja Pemasaran.....	66
Tabel 4-9 : Indeks Kesesuaian Model Structural Equation Model.....	69
Tabel 4-10 : Standardized Regression Weight Model Structural Equation Model..	70
Tabel 4-11 : Penilaian atas Normalitas Data.....	72
Tabel 4-12 : Descriptive Statistics.....	73
Tabel 4-13 : Hasil Perhitungan Jarak Mahalanobis.....	74
Tabel 4-14 : Hasil Perhitungan Jumlah Standardized Loading.....	76
Tabel 4-15 : Hasil Perhitungan Jumlah Squared Standardized Loading.....	77
Tabel 4-16 : Hasil Perhitungan Jumlah Measurement Errors.....	77
Tabel 4-17 : Hasil Perhitungan Composite Reliability dan Variance Extracted....	79
Tabel 4-18 : Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung.....	80
Tabel 4-19 : Hasil Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung.....	81
Tabel 4-20 : Hasil Perhitungan Pengaruh Total.....	82
Tabel 4-21 : Nilai Standardized Residual Covariance.....	83
Tabel 4-22 : Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian.....	85
Tabel 5-1 : Implikasi Teoritis.....	95
Tabel 5-2 : Implikasi Kebijakan Manajemen.....	98

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2-1 : Kerangka Pemikiran Teoritis .....	23
Gambar 2-2 : Model dari Variabel Orientasi Pelanggan .....	24
Gambar 2-3 : Model dari Variabel Orientasi Pesaing .....	25
Gambar 2-4 : Model dari Variabel Orientasi Perubahan Lingkungan .....	26
Gambar 2-5 : Model dari Pengembangan Inovasi .....	27
Gambar 2-6 : Model Variabel Kinerja Pemasaran .....	28
Gambar 3-1 : Skema Metodologi.....	30
Gambar 3-2 : Path Diagram.....	43
Gambar 4-1 : Garis Besar Bab IV.....	52
Gambar 4-2 : Analisis Faktor Konfirmatori Orientasi Pelanggan, Orientasi Pesaing dan Perubahan Lingkungan.....	59
Gambar 4-3 : Analisis Faktor Pengembangan Inovasi dan Kinerja Pemasaran..	64
Gambar 4-4 : Structural Equation Model.....	68
Gambar 5-1 : Garis Besar Bab V.....	86

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Surat Ijin Penelitian
- Lampiran 2 : Kuesioner Penelitian.
- Lampiran 3 : Tabulasi Hasil Kuesioner
- Lampiran 4 : Print Out Program Komputer (SEM-AMOS)
- Lampiran 5 : Print Out Program Komputer (SPSS)

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Beberapa kebijakan dilakukan perusahaan-perusahaan yang bergerak dibidang jasa dalam rangka mendukung inovasi yang berorientasi pada pasar dengan tujuan untuk mencapai kinerja pemasaran secara menyeluruh, yaitu berupa penjualan produk jasa yang efektif dan cukup bersaing. Diyakini bahwa pengembangan inovasi perusahaan sangat berperan dalam mencapai hal tersebut, sehingga perusahaan berupaya dengan berbagai cara untuk melakukan pengembangan inovasi sesuai yang dibutuhkan oleh pasar/konsumen.

Orientasi pasar merupakan budaya perusahaan yang bisa membawa pada meningkatnya kinerja pemasaran (Kohli dan Jaworski, 1990, p.1-18; Narver and Slater, 1990, p.30-35), lebih lanjut Narver dan Slater (1990, p.21-23) menyatakan bahwa orientasi pasar ini mempunyai tiga komponen yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi interfungsi. Pengertian dua diantara tiga komponen tersebut menurut Ferdinand (2002, p. 150) menyebutkan bahwa orientasi pelanggan merupakan pemahaman yang cukup terhadap pembeli sasaran, sedangkan orientasi pesaing berarti pemahaman terhadap kekuatan dan kelemahan saat ini serta kapabilitas dan strategi jangka panjang pesaing-pesaing yang ada maupun pesaing potensial.

Perubahan yang diakibatkan oleh perubahan faktor eksternal perusahaan, diantaranya pergerakan pasar dan pergerakan teknologi, mempunyai pengaruh terhadap kinerja pemasaran suatu perusahaan (Jaworski dan Kohli, 1993, p. 53-70; Slater dan Narver, 1994, p. 46-55). Perubahan pasar dan teknologi itu diantaranya ditimbulkan oleh berubahnya preferensi pelanggan, perluasan pasar dan perkembangan teknologi. Namun, apakah semua faktor eksternal ini langsung berpengaruh terhadap kinerja.

Weiss dan Heide (1993, p. 220-233) mengatakan ketidak pastian faktor eksternal menyebabkan perusahaan-perusahaan berinovasi untuk memenangkan persaingan.

Wahyono (2001); Maun (2002); Han, Kim dan Srivastava (1998, p. 30-45) menempatkan inovasi sebagai salah satu variabel penting dalam menentukan kinerja. Selain itu, Gronhaug dan Kaufmann (1988 dalam Han, Kim dan Srivastava, 1998, p.30) menyatakan bahwa inovasi menjadi semakin penting sebagai sarana bertahan, bukan hanya pertumbuhan dalam menghadapi ketidak pastian lingkungan dan kondisi persaingan bisnis yang semakin meningkat

Perusahaan jasa perbankan dituntut untuk selalu berinovasi dalam sisi administratif, hal ini sudah menjadi bidang yang mesti dilakukan. Namun perkembangan terakhir, perusahaan jasa perbankan juga dituntut berinovasi dalam hal teknis yang berorientasi pada kebutuhan dan keinginan para pelanggan serta para pesaing, misalnya inovasi dalam bidang teknologi informasi (layanan mesin ATM, jaringan On-Line). Apabila perusahaan jasa perbankan mengesampingkan hal ini maka dapat dipastikan akan ditinggalkan para nasabah/pelanggan yang beralih ke bank pesaing yang menerapkan inovasi teknis dengan memberikan banyak feature/kemudahan layanannya. Asumsi ini sejalan dengan studi Hurley dan Hult (1998, p.42) yang menyimpulkan bahwa perusahaan dengan kemampuan berinovasi tinggi akan lebih berhasil dalam merespon lingkungannya dan mengembangkan kemampuan baru yang menyebabkan keunggulan kompetitif dan kinerja yang superior.

Hasil penelitian (Wahyono, 2001; Maun, 2002; Han, Kim dan Srivastava, 1998, p. 30-45) menyebutkan bahwa inovasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran suatu perusahaan. Namun, ada beberapa peneliti lain (Greenley, 1995; Jaworski dan Kohli, 1993; Kumar, Subramanian dan Yauger, 1997) yang menyatakan bahwa Orientasi pasar tidak selalu berhubungan secara signifikan dengan kinerja perusahaan.

Keberagaman hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penelitian-penelitian mengenai orientasi pasar dengan kinerja perusahaan perlu dikembangkan

dan memerlukan kajian lebih lanjut. Hal tersebut merupakan fenomena yang menarik untuk diadakan penelitian lebih lanjut dengan lingkup kajian yang berbeda. Beberapa penelitian terdahulu yang mendorong dilakukannya penelitian ini, diringkas dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 1.1  
Pernyataan Peneliti Terdahulu

No.	Peneliti dan publikasinya	Pernyataan
1.	Jim K. Han, Namwoon Kim dan Rajendra K. Srivastava <b>Judul :</b> Market Orientation and Organizational Performance : Is Innovation a Missing Link? Journal of Marketing, Vol.62, October 1998.	Proses implementasi inovasi teknis dan administratif memiliki dampak positif/langsung dan signifikan pada kinerja pemasaran suatu perusahaan.
2.	Wahyono <b>Judul :</b> Orientasi pasar dan inovasi: Pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol. I, No. 1, Mei 2002	inovasi teknis dan administratif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemasaran
3.	Greenley. G.E <b>Judul :</b> Market Orientation and Company Performance : Empirical Evidence from UK Companies Journal of Marketing, Vol.6, Maret 1995.	Tidak ada hubungan yang kuat antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan
4.	Jaworski B.J. dan Kohli A.K. <b>Judul :</b> Market orientation : Antecedents and Consequences Journal of Marketing, Vol.57, July 1993.	Orientasi pasar tidak selalu berhubungan secara signifikan dengan kinerja pada semua kondisi
5.	Kumar K., Subramanian, and Yauger C. <b>Judul :</b> Performance oriented : Toward a successful Strategy Marketing Health Service Working Paper, Report No.91-128, October 1997.	Terdapat hubungan yang kritis antara orientasi pasar dengan kinerja dalam sejumlah kriteria, artinya tidak semua ukuran kinerja signifikan dengan orientasi pasar

Dari tabel tersebut terlihat *Gap*/kesenjangan penelitian yang perlu mendapatkan justifikasi lebih lanjut sehingga pertanyaan peneliti yang muncul adalah bagaimana peranan pengembangan inovasi mempengaruhi kinerja pemasaran pada perusahaan yang menerapkannya.

Bank Mandiri merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia yang saat ini sedang menerapkan/melakukan pengembangan inovasi baik dari sisi informasi teknologi (jaringan on-line dengan teknologi terbaru), pengembangan produk (SMS Banking, ATM, Internet Banking, dan lain-lain) dan administrasi (perubahan struktur organisasi dan sistem komputerisasi) sehingga penelitian ini cocok dilakukan di Bank Mandiri khususnya Bank Mandiri di Jawa Tengah.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, khususnya dalam penelitian Han, Kim dan Srivastava (1998, p.30-45) yang mengambil sampel dari kasus perusahaan yang bergerak di sektor perbankan. Hasil penelitian tersebut secara implisit menyatakan pentingnya orientasi pasar, faktor lingkungan, dan inovasi untuk meningkatkan kinerja pemasaran suatu perusahaan. Dengan memperhatikan kesenjangan penelitian (*research gap*) pada peneliti-peneliti terdahulu yang menyatakan tidak adanya hasil yang stabil mengenai pengaruh inovasi, maka pertanyaan atas permasalahan yang muncul adalah **“Bagaimana orientasi terhadap pelanggan, pesaing, dan perubahan lingkungan memberikan kontribusi pada pengembangan inovasi yang berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran Bank Mandiri di Jawa Tengah”**

## **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan penelitian :**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana dua komponen orientasi pasar yaitu orientasi pelanggan dan orientasi pesaing, serta perubahan lingkungan mempengaruhi pengembangan inovasi untuk meningkatkan kinerja pemasaran pada sektor perbankan. Lebih lanjut peneliti akan menganalisis orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan faktor lingkungan yang berdampak mempengaruhi

pengembangan inovasi, kemudian dinilai pengaruh pengembangan inovasi terhadap kinerja pemasarannya.

Secara spesifik penelitian ini bertujuan menguji secara empiris variabel-variabel yang mempengaruhi pengembangan inovasi dan dampaknya pada kinerja pemasaran, antara lain :

1. Menganalisis pengaruh orientasi pelanggan terhadap pengembangan inovasi
2. Menganalisis pengaruh orientasi pesaing terhadap pengembangan inovasi
3. Menganalisis pengaruh perubahan lingkungan terhadap pengembangan inovasi
4. Menganalisis pengaruh pengembangan inovasi terhadap kinerja pemasaran

### **1.3.2 Manfaat Penelitian :**

Sedangkan manfaat dari penulisan/penelitian ini antara lain :

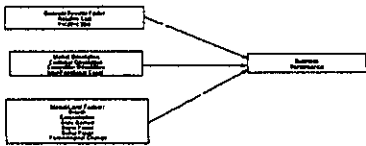
1. Sebagai sarana penelitian mengenai pengaruh orientasi pelanggan, orientasi pesaing, perubahan lingkungan terhadap pengembangan inovasi untuk meningkatkan kinerja pemasaran suatu perusahaan.
2. Sebagai bahan pertimbangan dan pemikiran bagi manajemen perusahaan untuk perencanaan dan perumusan orientasi dan strateginya.
3. Sebagai pengembangan pengetahuan bagi manajemen pemasaran dalam rangka meningkatkan kinerja pemasarannya melalui pengembangan inovasi beserta variabel yang mempengaruhinya.

## BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

### 2.1 Konsep Dasar

Orientasi pasar merupakan budaya perusahaan yang bisa membawa pada meningkatnya kinerja pemasaran (Narver and Slater, 1990, p.30-35), lebih lanjut Narver dan Slater (1990, p.21-23) menyatakan bahwa orientasi pasar ini mempunyai tiga komponen yaitu Orientasi pelanggan, Orientasi pesaing dan Koordinasi interfunksional, sebagaimana terlihat dalam tabel 2-1.

Tabel 2-1 : John C. Narver, and Stanley F. Slater

Pengarang; Judul & Terbitan Jurnal	Masalah & Model (Hipotesis)	Hasil Penelitian/Uji Hipotesa&Kesimpulan	Diadopsi di Tesis
<p>John C. Narver, and Stanley F. Slater</p> <p>Judul: The Effect of Market Orientation on Business Profitability</p> <p>Journal of Marketing, 54, (October), PP. 20-35</p>	<p>Model :</p>  <p>Masalah: mencari ukuran valid dari orientasi pasar dan pengaruhnya pada kinerja bisnis            Proposisi1: Validitas konvergen. Ada korelasi kuat diantara tiga komponen orientasi pasar            P2: Validitas diskriminan. Korelasi antara koordinasi lintas fungsi dan kebijakan manajemen Sumber daya manusia lebih kecil dari korelasi antara koordinasi lintas fungsi dan komponen orientasi pasar yang lain            P: validitas konkuren. Korelasi antara komponen orientasi pasar dan strategi differensiasi mengalahkan korelasi dengan strategi biaya rendah.</p>	<p>Menghasilkan 3 proposisi mengenai orientasi pasar dan Implikasi-implikasi orientasi pasar.</p>	<p>-Hubungan Orientasi pasar dengan kinerja pemasaran-            -Orientasi pasar merupakan budaya perusahaan yang dapat membawa pada meningkatnya kinerja bisnis perusahaan.</p>

Penelitian Jaworski, Kohli dan Sahay (2000, p.45-54) menyatakan bahwa Orientasi pasar merupakan budaya perusahaan yang bisa membawa pada meningkatnya kinerja pemasaran, disamping itu Jaworski, Kohli dan Sahay (2000, p.45-54) juga menyatakan bahwa pasar mempengaruhi kondisi lingkungan yang senantiasa berubah (lihat tabel 2-2).

Tabel 2-2 : Bernard Jaworski, Ajay K. Kohli & Arvind Sahay

Pengarang; Judul & Terbitan Jurnal	Masalah & Model (Hipotesis)	Hasil Penelitian/Uji Hipotesa & Kesimpulan	Diadopsi di Tesis												
Bernard Jaworski, Ajay K. Kohli & Arvind Sahay  Jdl:Market-Driven Vs Driving Markets  Journal of The Academy of Mar-keting Science Vol. 28 No:1, p:45-54	Masalah: Membahas dua pendekatan untuk menjadi berorientasi pasar, yaitu pendekatan mengendalikan pasar dan pendekatan pasar sebagai pengendali. Membahas juga mengenai struktur pasar, perilaku pasar Conceptual Framework : <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Shape Market Structure</td> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;">Drive Markets</td> <td style="padding: 5px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Given</td> <td style="padding: 5px;">Market – Driven</td> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;"></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">Given Market Behavior</td> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">Shape</td> </tr> </table>	Shape Market Structure		Drive Markets		Given	Market – Driven			Given Market Behavior		Shape		Market-driven mengacu pada belajar dan bereaksi terhadap pasar seperti keadaan pasar itu sendiri. Sedangkan driving market berarti mempengaruhi struktur pasar atau perilaku pelaku pasar dengan tujuan menaikkan posisi bersaing perusahaan.	Orientasi pasar mrp budaya perusahaan yang dapat membawa pd meningkatnya kinerja bisnis. Pasar mempengaruhi kondisi lingkungan yg senantiasa berubah
Shape Market Structure		Drive Markets													
Given	Market – Driven														
Given Market Behavior		Shape													

Orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang efektif dan efisien untuk menciptakan “*superior value*” bagi pembeli dan “*superior performance*” bagi perusahaan. Sebagaimana dikemukakan oleh Kohli dan Jaworski (1990, p.13) bahwa orientasi pasar merupakan satu kesatuan fokus bagi pengusaha dan proyek dari individu dan departemen dalam perusahaan, sehingga mendorong kepada kinerja superior, hal ini dapat dilihat dalam tabel 2-3.

Ferdinand (2000, p.4) mengemukakan yaitu manajemen perusahaan umumnya menyadari bahwa efektivitas program pemasaran sangat bergantung pada aksi-reaksi tiga pihak yaitu perusahaan, pelanggan dan pesaing. Perusahaan dan pesaing secara bersama-sama berkompetisi dalam menghasilkan dan memberikan “*value*” bagi pelanggannya, sedapat mungkin sesuai dengan “*value*” yang diharapkan oleh pelanggan. Oleh karena itu Ferdinand (2000, p.4-5) berpendapat bahwa pengembangan strategi pemasaran melalui berbagai pendekatan yang memfokus pada pengembangan diferensiasi atau penciptaan berbagai “*points of differentiation*” dilakukan bukan untuk menyamai “*value*” yang dihasilkan oleh pesaing bagi pelanggannya, tetapi untuk menyajikan nilai lebih atau “*superior value*” yang diperoleh melalui berbagai pengembangan inovatif (lihat tabel 2-4).

Tabel 2-3 : Ajay K. Kohli, dan Bernard J. Jaworski.

Pengarang; Judul & Terbitan Jurnal	Masalah & Model (Hipotesis)	Hasil Penelitian/Uji Hipotesa & Kesimpulan	Diadopsi di Tesis
<p>Ajay K. Kohli, dan Bernard J. Jaworski. Judul: Market Orientation: The Construct, Research proposition, and Managerial Implication. Journal of Marketing, 54,(april),pp. 1-18.</p>	<p>Model :</p> <p>Masalah: Usaha untuk mengembangkan kerangka kerja untuk memahami implementasi konsep marketing. Proposisi 1a: Semakin besar variabilitas dlm gap antara komunikasi &amp; tindakan top manajer berkaitan dgn orientasi pasar, semakin besar kebingungan manajer junior mengenai keinginan organisasi untuk menjadi berorientasi pasar P13: Semakin besar orientasi pasar organisasi, semakin tinggi kinerja bisnis mereka.</p>	<p>Menghasilkan konstruk mengenai orientasi pasar, 19 proposisi mengenai orientasi pasar dan Implikasi-implikasi orientasi pasar yang mendorong pada kinerja superior.</p>	<p>Orientasi pasar merupakan salah satu dasar strategi pengembangan inovasi utk menciptakan nilai lebih bagi pelanggan dan meningkatkan kinerja perusahaan.</p>

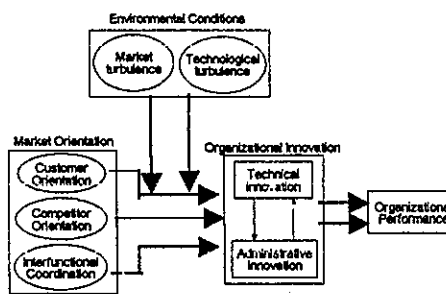
Tabel 2-4 : Augusty Ferdinand

Pengarang; Judul & Terbitan Jurnal	Masalah & Model (Hipotesis)	Hasil Penelitian/Uji Hipotesa & Kesimpulan	Diadopsi di Tesis
<p>Ferdinand A., Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik Research Paper, No.01/2000</p>	<p>Konsep Pemasaran dan orientasi pasar sebagai salah satu pusat perhatian manajemen pemasaran untuk mengartikulasikan strategi-strategi yang dikembangkan.  Efektivitas program pemasaran sangat bergantung pada aksi-reaksi 3 pihak (Perusahaan, Pelanggan dan pesaing).</p>	<p>Proposisi-proposisi mengenai manajemen pemasaran &amp; pendekatan-pendekatan strategik terhadap manajemen pemasaran</p>	<p>Orientasi pelanggan &amp; orientasi pesaing yg dpt menghasilkan &amp; memberikan <i>value</i> bagi pelanggannya.</p>

Han, Kim dan Srivastava (1998) mengemukakan bahwa pemikiran mengenai penilaian tinggi terhadap fokus pada konsumen didasarkan pada konsep pemasaran yang menempatkan kepentingan pelanggan sebagai hal yang didahulukan. Orientasi pelanggan menempatkan prioritas tertinggi pada usaha-usaha untuk menemukan cara memberikan “*superior value*” kepada para konsumen secara terus menerus. Fokus pada kepuasan pelanggan secara total, akan berkaitan dengan usaha yang keras untuk selalu berinovasi (Peters 1984 dalam Han, Kim dan Srivastava, 1998, p. 33).

Lebih lanjut Han, Kim dan Srivastava (1998, p. 30-45) menyebutkan bahwa inovasi teknis mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran suatu perusahaan, hal ini dapat dilihat dalam tabel 2-5.

Tabel 2-5 : Jim K. Han, Namwoon Kim, & Rajendra K. Srivastava

Pengarang; Judul & Terbitan Jurnal	Masalah & Model (Hipotesis)	Hasil Penelitian/Uji Hipotesa & Kesimpulan	Diadopsi di Tesis
<p>Jim K. Han, Namwoon Kim, &amp; Rajendra K. Srivastava</p> <p>Judul: Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?</p> <p>Journal of Marketing, Vol 62 (October 1998), p. 30-45</p>	<p><u>Model :</u></p>  <p><u>Masalah :</u> Meneliti pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja organisasional dengan inovasi sebagai variabel intervening dan kondisi lingkungan sebagai variabel moderator</p> <p>H1: Keinovatifan memoderatori hubungan antara orientasi pasar dan kinerja H2a: Orientasi Pelanggan mempunyai dampak positif pada keinovatifan dalam bidang teknis H2b: Orientasi pelanggan memp. dampak positif pd keinovatifan dlm bidang administrasi H3a: Orientasi Pesaing mempunyai dampak positif pada keinovatifan dalam bidang teknis H3b: Orientasi pesaing tidak memp. dampak langsung pd keinovatifan dlm bid.administrasi H4a: Koordinasi antarfungsi mempunyai dampak positif pada keinovatifan di area teknis H4b: Koordinasi antarfungsi memp. dampak positif pada keinovatifan di area administratif H5a: Inovasi teknis mempunyai dampak positif, langsung pada kinerja H5b: Inovasi administratif mempunyai dampak positif, langsung pada kinerja H6: Kedua tipe inovasi saling berinteraksi secara positif sehingga mempunyai dampak sinergistik pada kinerja. H7: Ketidakpastian lingkungan menguatkan hubungan orientasi pasar-keinovatifan.</p>	<p>Hipotesis H2a dan H2b yg menyatakan hubungan positif orientasi pelanggan dan keinovatifan organisasi dapat di dukung. Hubungan ini dikuatkan oleh faktor lingkungan (H7). Orientasi pesaing memfasilitasi inovasi teknis (H3b) namun tidak mempunyai dampak langsung pada inovasi administrasi. H4a dan H4b mengenai hubungan koordinasi antarfungsi dan keinovatifan perusahaan mendapatkan dukungan positif dan signifikan. H5a dan H5b mengenai hubungan inovasi teknis dan administratif dengan kinerja juga menunjukkan hubungan yang positif, dan langsung. H 6 juga mendapatkan dukungan.</p>	<p>-Pemodelan hubungan orientasi pasar thd kinerja organisasional melalui inovasi (teknis, administratif)</p> <p>-Aspek-aspek dr kondisi lingkungan (perubahan pasar, perubahan teknologi) yg mempengaruhi pengembangan inovasi</p> <p>-Pengaruh inovasi thd kinerja Organizational</p>

Deshpande, Farley, dan Webster (1993, p.27) yang mengemukakan bahwa orientasi pelanggan merupakan aspek yang paling fundamental dari budaya perusahaan, lebih lanjut Deshpande, Farley, dan Webster (1993, p.30) dalam penelitiannya menunjukkan hubungan yang positif antara orientasi pelanggan dan perusahaan yang inovatif. Jurnal yang diadopsi lihat tabel 2-6.

Tabel 2-6 : Rohit Deshpande, John U. Farley, & Frederick E. Webster, Jr.

Pengarang; Judul & Terbitan Jurnal	Masalah & Model (Hipotesis)	Hasil Penelitian/Uji Hipotesa & Kesimpulan	Diadopsi di Tesis
<p>Rohit Deshpande, John U. Farley, &amp; Frederick E. Webster, Jr.</p> <p>Judul: Corporate Culture, Customer orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrade Analysis</p> <p>Journal of Marketing Vol.57 (January 1993), 23-27.</p>	<p><u>Masalah :</u> Bagaimana kesuksesan inovasi dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pemasaran.</p> <p><u>Hipotesa :</u> H2: Orientasi konsumen yang dilaporkan pemasar berhubungan positif dengan kinerja bisnis H2b: Orientasi konsumen pemasar, seperti yang dilaporkan oleh para pelanggan pada kinerja bisnis H3a: Persepsi para pemasar dan pelanggan mengenai orientasi pelanggan para pemasar adalah sama. H3b: Persepsi para pelanggan mengenai orientasi pelanggan pemasar lebih penting dibanding persepsi pemasar sendiri dalam menjelaskan kinerja bisnis pemasar. H4: Semakin inovatif perusahaan semakin baik kinerjanya.</p>	<p>Kultur yang paling mendominasi organisasi/perusahaan di Jepang adalah Klan. Satu perusahaan bisa mempunyai kultur lebih dari 1. Koefisien empat tipe kultur mendukung H1, Kultur pasar paling berkaitan dengan kinerja, diikuti oleh kultur adhokrasi. Kultur Klan &amp; hirarkhis berkaitan dg kinerja yang rendah. Orientasi pelanggan para pemasar yg dilaporkan oleh para pelanggan berhubungan positif dengan kinerja bisnis &amp; persepsi para pelanggan secara signifikan lebih penting dr pd Persepsi pemasar sendiri. Hipotesis H3a dan H2a tdk diterima.H4 diterima.</p>	<p>Orientasi pelanggan merupakan aspek yang paling fundamental dlm mempengaruhi keinovatifan perusahaan shg dpt mempengaruhi kinerjanya.</p>

Perubahan yang diakibatkan oleh perubahan faktor eksternal perusahaan, diantaranya pergerakan pasar dan pergerakan teknologi, mempunyai pengaruh terhadap kinerja pemasaran suatu perusahaan (Jaworski dan Kohli, 1993, p. 53-70). Lebih lanjut dikatakan bahwa perubahan pasar dan teknologi itu diantaranya ditimbulkan oleh berubahnya preferensi pelanggan, perluasan pasar dan perkembangan teknologi. Jurnal yang diadopsi sebagaimana yang diuraikan pada tabel 2-7.

Tabel 2-7 : Bernard J. Jaworski dan Ajay K. Kohli

Pengarang; Judul & Terbitan Jurnal	Masalah & Model (Hipotesis)	Hasil Penelitian/Uji Hipotesa&Kesimpulan	Diadopsi di Tesis
<p>Bernard J. Jaworski, Ajay K. Kohli</p> <p>Judul: Market Orientation: Antecedents and Consequences</p> <p>Journal of Marketing Vol. 57 (July 1993), p. 53-70</p>	<p>Model :</p> <p>Masalah: Mengapa beberapa perusahaan lbh berorientasi pasar dibanding yg lain, efek orientasi pasar thd para pekerja &amp; kinerja bisnis, apakah suksesnya orientasi pasar pd kinerja bisnis dipengaruhi oleh lingkungan</p> <p>Hipotesis: H1: Semakin besar penekanan top manajemen pada orientasi pasar, maka semakin besar (1) pelaksanaan intelijensi pasar, (2) penyebaran intelijensi, dan (3) responsifitas organisasi. H2: Semakin besar penghindaran risiko oleh top manajemen, semakin rendah(1) pelaksanaan inteli-jensi pser, (2) penyebaran intelijensi, &amp; (3) responsifitas organisasi. H3: Semakin besar konflik antardepartemen, semakin rendah (1) penyebaran intelijensi pasar &amp; (2) responsifitas perusahaan. H4: Semakin besar keterkaitan antar departemen, semakin besar 1) penyebaran intelijensi pasar dan (2) responsifitas perusahaan</p>	<p>Anteseden orientasi pasar: penekanan manajer thd orientasi pasar, penyebaran orientasi pasar ke seluruh perusahaan, pelaksanaan intelijensi pasar, penyebaran intelijensi pasar di seluruh perusahaan, responsifitas perusahaan. Orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Variabel moderating berupa pergerakan faktor eksternal (pasar, teknologi, persaingan) tidak mempengaruhi hubungan orientasi pasar dng kinerja bisnis.</p>	<p>Ketidakpastian yang diakibatkan perubahan faktor eksternal perusahaan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pemasarannya.</p>

Eisenhardt (1989 dalam Menon *et. al.*, 1999, p. 28) menyatakan bahwa lingkungan eksternal memainkan peran yang sangat penting dalam menentukan strategi dan kinerja perusahaan, karena itu Menon *et. al.*(1999, P.18-40) memasukkan variabel lingkungan eksternal dalam penelitian mereka mengenai MSM (*marketing strategy making*), lebih lanjut Menon, *et. al.* (1999, p.31-35) mengemukakan bahwa kultur inovasi berhubungan secara positif dengan tujuh komponen marketing strategi making (MSM) sedangkan MSM dalam prosesnya juga akan berpengaruh kepada market performance. Adapun jurnal yang diadopsi dapat dilihat dalam tabel 2-8.

Tabel 2-8 : Anil Menon, et. al.

Pengarang; Judul & Terbitan Jurnal	Masalah & Model (Hipotesis)	Hasil Penelitian/Uji Hipotesa & Kesimpulan	Diadopsi di Tesis
<p>Anil Menon, et. al.</p> <p>Judul: Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and A Test</p> <p>Journal of Marketing, Vol. 63 (April 1999), 18-40</p>	<p>Model :</p> <p>Ket :  CoF =Creativity of Strategy  OL =Organizational learning  MP = Market Performance</p> <p>Masalah: Memfokuskan pembahasan pada proses bagaimana sebuah strategi pemasaran dikembangkan. Menitikberatkan pada kualitas strategi untuk menghasilkan rencana strategi yang bermutu</p> <p>Hipotesis:  H1a-g: Sentralisasi berkaitan dengan (analisis lingkungan, tingkat pemahaman, penekanan pada kemampuan dan aset marketing, integrasi lintas fungsi, kualitas komunikasi, komitmen konsensus, komitmen sumber daya) dalam MSM.</p>	<p>Perusahaan dapat dipandang sbg sebuah organisasi pembelajaran dgn proses kunci mengembangkan &amp; mengimplementasikan strategi sbg sebuah pembelajaran organisasional. Strategi yg bermutu akan tercermin dr kualitas rencana strategi yang dihasilkan, kualitas implementasi strategi yang dilakukan, kualitas pengendalian, evaluasi strategi dan kualitas pengelolaan lingkungan bisnis.</p>	<p>Hubungan variabel lingkungan eksternal perusahaan dlm perencanaan/perencanaan/penentuan strategi pemasaran (MSM) dengan kinerja pemasaran perusahaan.</p>

Hurley dan Hult (1998, p.44) mengajukan dua konsepsi inovasi: kultur inovasi dan kapasitas inovasi. Kultur inovasi adalah pikiran mengenai keterbukaan pada gagasan baru dan pengambilan keputusan yang cepat. Kapasitas inovasi berkaitan dengan kapasitas penyerapan, kapasitas inovasi dapat diukur dengan jumlah inovasi yang dapat diterapkan dengan berhasil. Perusahaan dengan kapasitas inovasi yang lebih besar akan lebih berhasil dalam merespon lingkungan, mengembangkan kemampuan baru akan

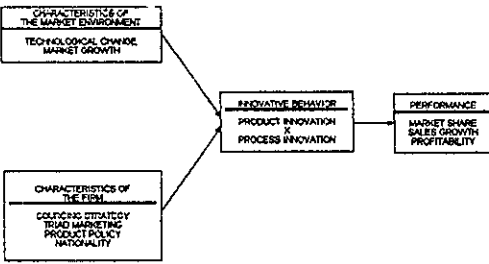
menyebabkan kinerja yang superior. Lebih lanjut Hurley dan Hult (1998, p. 44) mendefinisikan inovasi sebagai sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Hurley dan Hult juga mendefinisikan bahwa inovasi adalah konsep yang lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk atau proses yang baru. Jurnal yang diadopsi dapat dilihat dalam tabel 2-9.

Tabel 2-9 : Robert F.Hurley & G.Tomas M.Hult

Pengarang; Judul & Terbitan Jurnal	Masalah & Model (Hipotesis)	Hasil Penelitian/Uji Hipotesa & Kesimpulan	Diadopsi di Tesis
<p>Robert F.Hurley &amp; G.Tomas M.Hult</p> <p>Innovation, Market Orientation and Organizational learning : An Integration and Empirical Examination</p> <p>Journal of marketing, vo.62 (July 1998), p.42-54.</p>	<p>Model :</p> <p><u>Masalah :</u> Bagaimana organisasi beradaptasi pd lingkungannya dan membangun persaingan yang menguntungkan.</p> <p><u>Hipotesis :</u> H1 : Setelah mengamati kekayaan struktural ttt. (ukuran kelompok), semakin ditandai inovasi budaya kelompok, semakin besar jumlah hasil inovasi (kapasitas inovasi) kelompok yg dihasilkan. H2 : Semakin budaya kelompok menekankan partisipasi dan pengambilan keputusan terbuka, semakin besar budaya inovasinya. H3 : Semakin budaya kelompok menekankan kerjasama, semakin besar budaya inovasinya. H4 : Semakin budaya kelompok menekankan pembagian kekuatan, semakin besar budaya inovasinya. H5 : Semakin budaya kelompok menekankan pembelajaran dan pengembangan, semakin besar budaya inovasinya.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan tingkat inovasi yg tinggi dlm budaya perusahaan yang dihubungkan dg kapasitas yg lebih besar untuk beradaptasi dan berinovasi (jumlah yg sukses diterapkan) Hipotesis H1 – H5 seluruhnya dapat diterima.</p>	<p>Konsepsi inovasi, yaitu kultur inovasi dan kapasitas inovasi. Pengertian inovasi yg berhubungan dg kinerja pemasaran suatu perusahaan.</p>

Capon dan Glazer (1987 dalam Kotabe, 1990, p. 20) menyatakan pengembangan inovasi merupakan penerimaan gagasan baru pada teknologi produk dan teknologi proses. Teknologi produk merupakan kumpulan ide yang terdapat di dalam produk, teknologi proses merupakan kumpulan ide yang terdapat dalam proses produksi / manufaktur produk atau langkah-langkah yang diperlukan untuk mengkombinasikan bahan-bahan untuk menghasilkan produk. Sebagaimana diuraikan dalam tabel 2-10.

Tabel 2-10 : Masaaki Kotabe

Pengarang; Judul & Terbitan Jurnal	Masalah & Model (Hipotesis)	Hasil Penelitian/Uji Hipotesa&Kesimpulan	Diadopsi di Tesis
<p>Masaaki Kotabe</p> <p>Corporate Product Policy and Innovative Behavior of European and Japanese Multinationals : An Empirical Investigation</p> <p>Journal of marketing vol.54 (April 1990), p. 19-33</p>	<p><u>Model :</u></p>  <p><u>Masalah :</u> Strategi produksi dan implikasinya bagi produk dan proses pengembangan inovasi pada era persaingan global. H1 : Kinerja pemasaran dr perusahaan yang menekankan produk dan proses pengembangan inovasi lebih tinggi dibanding perusahaan yg hanya menekankan produk atau proses pengembangan inovasi. H2 : Semakin cepat perubahan tehnologi dalam pasar, semakin menekankan pada proses pengembangan inovasi. H3 : semakin tinggi tingkat komponen dari luar semakin rendah penekanan pada proses inovasi. H4 : semakin tinggi laju pertumbuhan penjualan, semakin menekankan pada produk dan proses inovasi. H5 : produk yg dipasarkan dalam tiga wilayah dunia menghasilkan tingkat yang lebih tinggi produk dan proses inovasi dibandingkan yang tidak melakukannya. Dan seterusnya s/d H7.</p>	<p>Semua hipotesis dapat didukung dengan mengabaikan produk. Hasil studi menunjukkan adanya interaksi antara produk dan proses pengembangan inovasi. Ditemukan pentingnya proses inovasi dalam lingkungan persaingan yang ketat.</p>	<p>Implikasi mengenai pengembangan inovasi dalam lingkungan persaingan.</p>

### 2.1.1 Pengembangan inovasi

Istilah inovasi diartikan sebagai terobosan yang berhubungan dengan produk-produk baru. Amabile (1996 dalam Maun, 2002, p. 14) mengatakan bahwa inovasi sebagai penerapan yang berhasil dari gagasan kreatif dalam perusahaan. Inovasi merupakan mekanisme perusahaan yang beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis, perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan ide-ide baru dan menawarkan produk yang inovatif sehingga akan memuaskan konsumen.

Hurley dan Hult (1998, p.44) mengajukan dua konsepsi inovasi: kultur inovasi dan kapasitas inovasi. Kultur inovasi adalah pikiran mengenai keterbukaan pada gagasan baru dan pengambilan keputusan yang cepat. Kapasitas inovasi berkaitan dengan kapasitas penyerapan, kapasitas inovasi dapat diukur dengan jumlah inovasi yang dapat diterapkan dengan berhasil. Perusahaan dengan kapasitas inovasi yang lebih besar akan lebih berhasil dalam merespon lingkungan, mengembangkan kemampuan baru akan menyebabkan kinerja yang superior.

Damanpour (1991, p.560) menyebutkan bahwa inovasi teknis mengacu pada produk, jasa, dan teknologi proses produksi; inovasi teknis itu berkaitan dengan aktivitas-aktivitas kerja dasar yang berkaitan dengan produk atau proses. Dalam perusahaan jasa perbankan, inovasi teknis ini bisa dicontohkan pada pengadopsian point-of-sale, mesin Anjungan Tunai Mandiri (ATM). Penelitian yang dilakukan oleh Han, Kim dan Srivastava (1998, p.30-45) menyimpulkan bahwa pemantauan lingkungan akan ide-ide inovasi teknologi baru, informasi teknologi dan sebagainya, terkait sangat signifikan dengan inovasi teknologi.

Han, Kim dan Srivastava (1998, p. 30-45) mengemukakan bahwa inovasi tidak hanya terpaku pada masalah teknis/produk, namun juga terkait dengan aspek administratif organisasi. Inovasi teknis berkaitan dengan jasa, produk dan teknologi proses produksi. Sedangkan menurut Damanpour (1991, p. 560) inovasi administratif berkaitan dengan struktur organisasi dan proses administrasi dari sebuah organisasi.

Capon dan Glazer (1987 dalam Kotabe, 1990, p. 20) menyatakan pengembangan inovasi merupakan penerimaan gagasan baru pada teknologi produk dan teknologi proses. Teknologi produk merupakan kumpulan ide yang terdapat di dalam produk, teknologi proses merupakan kumpulan ide yang terdapat dalam proses produksi/manufaktur produk atau langkah-langkah yang diperlukan untuk mengkombinasikan bahan-bahan untuk menghasilkan produk.

### 2.1.2 Orientasi Pelanggan

Beberapa ahli berpendapat bahwa kedudukan orientasi pelanggan sama pentingnya dengan komponen orientasi pasar yang lain, yaitu orientasi pesaing dan koordinasi antarfungsi (Narver dan Slater, 1990, p. 20-35). Namun para peneliti lain menganggap bahwa orientasi pelanggan merupakan aspek yang paling fundamental dari budaya perusahaan (misalnya, Deshpande, Farley, dan Webster 1993; Lawton dan Parasuraman dalam Han, Kim dan Srivastava 1998, p. 33). Lebih lanjut Han, Kim dan Srivastava (1998) mengemukakan bahwa pemikiran mengenai penilaian tinggi terhadap fokus pada konsumen didasarkan pada konsep pemasaran yang menempatkan kepentingan pelanggan sebagai hal yang didahulukan. Orientasi pelanggan menempatkan prioritas tertinggi pada usaha-usaha untuk menemukan cara memberikan nilai yang superior kepada para konsumen secara terus menerus. Fokus pada kepuasan pelanggan secara total, akan berkaitan dengan usaha yang keras untuk selalu berinovasi (Peters 1984 dalam Han, Kim dan Srivastava, 1998, p. 33).

Deshpande, Farley, dan Webster (1993, p. 30) dalam penelitiannya menunjukkan hubungan yang positif antara orientasi pelanggan dan perusahaan yang inovatif. Parson (1991 dalam Han, Kim dan Srivastava, 1998, p. 33) mengatakan bahwa perusahaan yang berkomitmen pada nilai superior bagi pelanggan melakukan inovasi pada seluruh sistem bisnisnya, lebih jauh Parson menyatakan bahwa inovasi teknis pada hal-hal mengenai produk lebih banyak terjadi daripada inovasi administratif misalnya mengenai *business system reengineering* (rekayasa

ulang sistem bisnis). Namun, Parson (1991 dalam Han, Kim dan Srivastava, 1998, p. 33) juga berpendapat bahwa inovasi administratif juga dilakukan sama pentingnya, bahkan lebih dominan pada perusahaan di industri jasa. Hal itu dimaksudkan untuk memberikan nilai superior pada pelanggan.

Han, Kim dan Srivastava (1998, p. 33) menyatakan bahwa tujuan dari kultur yang berfokus pada pelanggan perusahaan ini, konsisten dengan orientasi jangka panjang yang ada dalam konsep pemasaran. Hal ini dikarenakan konsep pemasaran mendorong perusahaan melihat ke depan, sama halnya dengan perusahaan yang berorientasi pelanggan akan lebih tertarik pada tujuan jangka panjang daripada keuntungan jangka pendek (Felton 1959 dalam Han, Kim dan Srivastava, 1998, p.34).

Han, Kim dan Srivastava (1998, p. 34) menyatakan bahwa inovasi teknis dan inovasi administratif merupakan investasi jangka panjang perusahaan, sehingga suatu perusahaan menjadi lebih inovatif dalam kultur yang berorientasi kepada pelanggan dibandingkan dengan kurang berfokus pada konsumen (misalnya berfokus pada tujuan mencari keuntungan, yang merupakan tujuan jangka pendek).

Berdasarkan pemikiran-pemikiran diatas, hipotesis yang diajukan adalah:

**H1 : Semakin tinggi orientasi pelanggan maka semakin tinggi pengembangan inovasi**

### **2.1.3 Orientasi Pesaing**

Han, Kim dan Srivastava (1998, p. 34) menyatakan bahwa walaupun fokus pada pelanggan memainkan peran penting dalam menciptakan nilai bagi pelanggan, namun strategi yang efektif memerlukan hal yang lebih luas daripada metode yang hanya berfokus pada pelanggan. Day dan Wensley (1998 dalam Han, Kim dan Srivastava, 1998, p. 34) menyebutkan bahwa bergantung sepenuhnya terhadap orientasi pelanggan bisa menyebabkan lemahnya strategi bisnis dalam menghadapi strategi yang dikembangkan oleh pesaing. Lebih jauh Day dan Wensley (1998 dalam Han, Kim dan Srivastava, 1998, p. 34) menyarankan penerapan orientasi pesaing

dan orientasi pelanggan secara berimbang untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar. Narver dan Slater (1990, p. 20-35) menekankan perlunya penggunaan komponen-komponen orientasi pasar secara seimbang.

Orientasi pesaing pada intinya berpusat pada pertanyaan-pertanyaan: siapa saja yang menjadi pesaing?, teknologi apa yang mereka tawarkan pada konsumen?, apakah mereka merupakan alternatif dari sudut pandang target konsumen kita (Slater dan Narver, 1994 dalam Han, Kim dan Srivastava 1998, p. 34). Dalam studi Han, Kim dan Srivastava (1998, p. 34) menuliskan bahwa dengan menggunakan pesaing sebagai referensi, suatu perusahaan yang berorientasi pesaing mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya sendiri, identifikasi tersebut memberikan gambaran posisi perusahaan sendiri di pasar, sehingga hal ini memacu perusahaan untuk berinovasi supaya unggul dibanding perusahaan-perusahaan lainnya.

Dalam penelitian Han, Kim dan Srivastava (1998, p. 40) mengemukakan bahwa Orientasi pesaing dan koordinasi interfungsi sama pentingnya atau bahkan lebih dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang relatif tinggi, hasil penelitiannya menyatakan bahwa ketiga komponen dari orientasi pasar (pelanggan, pesaing dan koordinasi antarfungsi) bersifat kondusif untuk memfasilitasi inovasi teknis maupun administrasi ketika tingkat perubahan teknologi dalam lingkungan bisnis relatif tinggi.

Berdasarkan pemikiran-pemikiran diatas maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

**H2 : Semakin tinggi orientasi terhadap pesaing maka semakin tinggi pengembangan inovasi**

#### **2.1.4 Perubahan Lingkungan**

Eisenhardt (1989 dalam Menon *et. al.*, 1999, p. 28) menyatakan bahwa lingkungan eksternal memainkan peran yang sangat penting dalam menentukan strategi dan kinerja perusahaan, karena itu Menon *et. al.*(1999, P.18-40) memasukkan

variabel lingkungan eksternal dalam penelitian mereka mengenai MSM (*marketing strategy making*).

Han, Kim dan Srivastava (1998, p.34) menyatakan bahwa faktor lingkungan berupa perubahan lingkungan, misalnya: berubahnya preferensi pelanggan, perluasan pasar, perkembangan teknologi, mempengaruhi hubungan orientasi pasar-inovasi. Weiss dan Heide (1993, p.221) mengatakan bahwa inovasi sering menggambarkan hal-hal yang berkaitan dengan perubahan lingkungan eksternal.

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa faktor lingkungan eksternal secara potensial dapat menjembatani besarnya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis (Jaworski dan Kohli, 1993, p.53-70; Slaver dan Narver, 1994, p.46-55). Perubahan dalam pasar dan teknologi disebabkan oleh heterogenitas (ketidaksamaan) preferensi dari para konsumen dan berubahnya teknologi. Ketidakpastian lingkungan dan semakin ketatnya persaingan dalam memperebutkan pasar mengakibatkan perusahaan berinovasi (Gronhaug dan Kaufmann 1988 dalam Han, Kim dan Srivastava 1998, p. 30).

Berdasarkan pemikiran-pemikiran diatas maka hipotesis yang diajukan adalah:

**H3 : Semakin tinggi perubahan lingkungan maka semakin tinggi pengembangan inovasi**

### **2.1.5 Kinerja Pemasaran**

Kinerja pemasaran merupakan konstruk yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi-strategi dan orientasi yang diterapkan perusahaan . Strategi pemasaran selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan dan tingkat pertumbuhan penjualan ) yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Rasio-rasio akuntansi dan ukuran ukuran pemasaran merupakan dua kelompok besar indikator kinerja perusahaan , tetapi indikator-indikator itu tidak cukup jeli dalam menjawab hal-hal yang bersifat intangible dan seringkali tidak tepat

digunakan untuk menilai sumber dari keunggulan bersaing (Bharadwaj dalam Didik Prasetyo; 2001). Pada umumnya ukuran kinerja perusahaan diukur melalui nilai rupiah penjualan, Return on Investment (ROI), Return On Assets (ROA). Namun ukuran-ukuran itu dipandang sebagai ukuran agregatif yang dihasilkan melalui proses akuntansi dan keuangan, tetapi tidak secara langsung menggambarkan aktivitas manajemen, khususnya manajemen pemasaran (Ferdinand dalam Didik Prasetyo; 2001). Oleh karena itu menurut Ferdinand (2002, p.153) ukuran yang sebaiknya digunakan adalah ukuran yang bersifat *activity-based measure* yang dapat menjelaskan aktivitas-aktivitas pemasaran yang menghasilkan kinerja-kinerja pemasaran, sebagai contoh adalah lebih baik untuk menggunakan ukuran jumlah unit yang terjual/dihasilkan dari pada hanya menggunakan nilai rupiah dari penjualan, sehingga lebih menyatakan kegiatan pemasaran dan persaingan.

Kinerja pemasaran seharusnya tidak dinilai hanya dari satu dimensi saja, para peneliti manajemen telah mendemonstrasikan kekeliruan-kekeliruan yang timbul dalam pengukuran kinerja perusahaan melalui satu dimensi ukuran saja. Sehingga melalui satu dimensi ukuran tidaklah mungkin untuk memisahkan sebuah perusahaan dengan kinerja baik dengan perusahaan yang tidak memiliki kinerja baik (Chakravarthy dalam Didik Prasetyo; 2001).

Menurut Richard P. Bagozzi (1980 dalam Didik Prasetyo, 2001) atribut kinerja pemasaran dapat diukur melalui beberapa variabel, antara lain volume penjualan dan pertumbuhan penjualan. Kedua variabel itu digambarkan dalam dua buah *observed variable* dan dari masing-masing *observed variable* ini akan dianalisis bagaimana keduanya secara terpisah dipengaruhi oleh orientasi pasar.

Hubungan orientasi pasar-proses pengembangan inovasi-kinerja, dalam penelitian Slater dan Narver (1994b dalam Han, Kim dan Srivastava., 1998, p.31) dikemukakan bahwa proses pengembangan inovasi sebagai salah satu dari "kemampuan pencipta nilai utama" yang mendorong hubungan orientasi pasar-kinerja. Secara konvensional inovasi diartikan Wahyono (2002) sebagai terobosan

yang berkaitan dengan produk-produk baru. Sedangkan Hurley dan Hult (1998, p. 44) mendefinisikan inovasi sebagai sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Hurley dan Hult juga mendefinisikan bahwa inovasi adalah konsep yang lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk atau proses yang baru. Inovasi juga didefinisikan sebagai penerapan yang berhasil dari gagasan kreatif dalam perusahaan (Amabile, *et. al.* dalam wahyono, 2002)

Hurley dan Hult (1998, p.44) mengajukan dua konsepsi inovasi yaitu : 1) keinovatifan, 2) kapasitas untuk berinovasi. Keinovatifan adalah pikiran tentang keterbukaan untuk gagasan baru sebagai sebuah kultur perusahaan. Kapasitas berinovasi adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan atau menerapkan gagasan, proses, atau produk baru secara berhasil.

Menurut penelitian Wahyono (2002, p.35), Kultur inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, dan disebutkan pula bahwa inovasi akan menentukan kinerja bisnis yang superior. Sedangkan Menon, *et. al.* (1999, p.31-35) mengemukakan bahwa kultur inovasi berhubungan secara positif dengan tujuh komponen marketing strategi making (MSM) sedangkan MSM dalam prosesnya juga akan berpengaruh kepada kinerja pemasaran.

Berdasarkan pemikiran-pemikiran diatas maka hipotesis yang diajukan adalah:

**H4 : Semakin tinggi pengembangan inovasi maka semakin tinggi kinerja pemasaran**

## **2.2 Penelitian terdahulu dan posisi penelitian**

Han, Kim dan Srivastava (1998, p. 30-45) mengadakan penelitian yang menguji pengaruh orientasi pasar, yang terdiri atas orientasi pasar, orientasi pesaing, dan interaksi antar departemen terhadap inovasi organisasional kemudian pada kinerja organisasional. Penelitian Han, Kim dan Srivastava (1998) ini mengambil

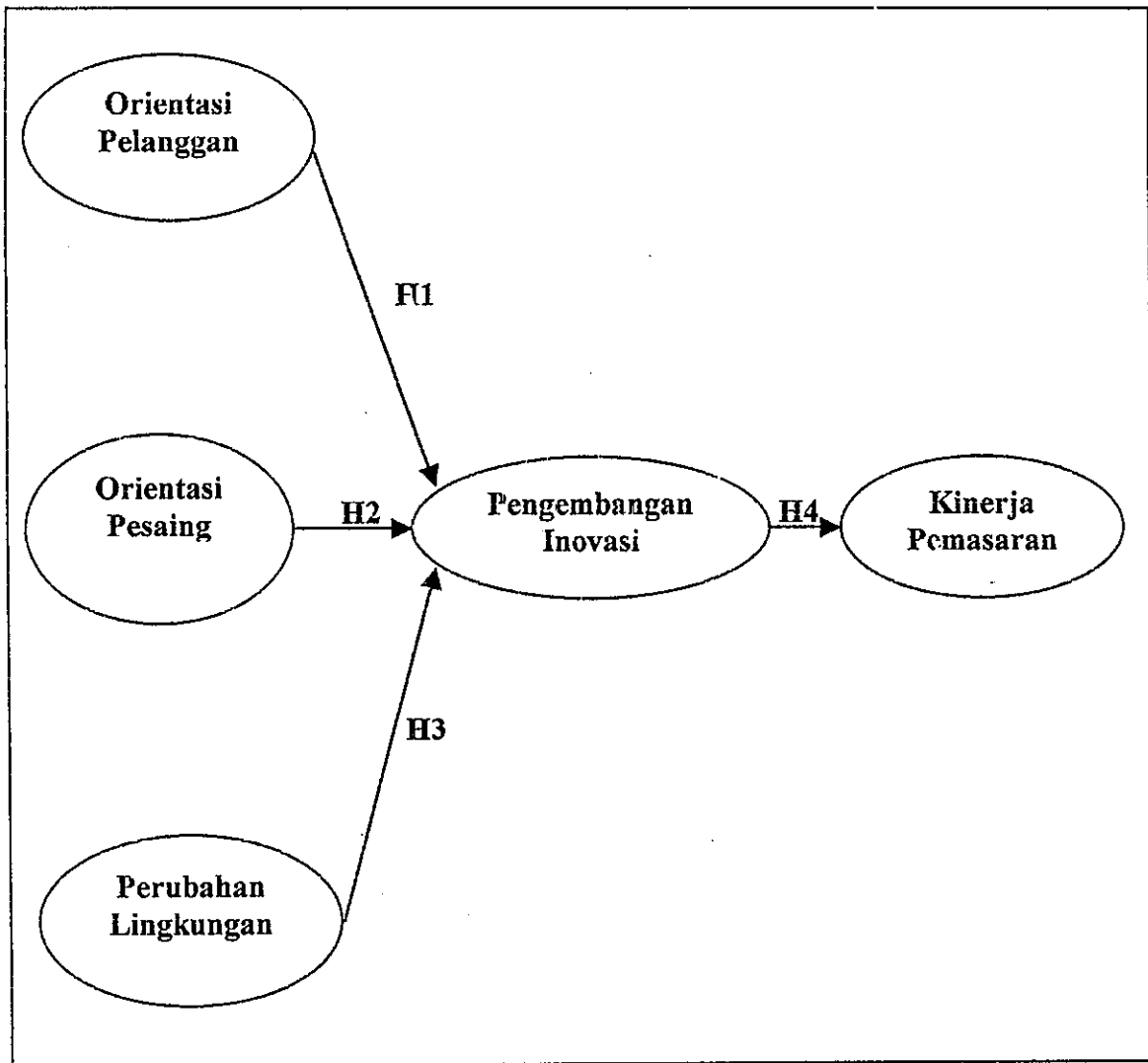
obyek studi pada sektor perbankan dan memasukkan variabel kondisi lingkungan sebagai variabel moderator.

Posisi penelitian ini adalah menguji kembali beberapa elemen dari orientasi pasar, yaitu orientasi pelanggan dan orientasi pesaing, selain itu menambahkan dengan variabel perubahan lingkungan. Penambahan variabel perubahan lingkungan didasarkan pada beberapa penelitian sebelumnya (Jaworski *et. al.*, 2000; Han, Kim dan Srivastava, 1998; Jaworski dan Kohli, 1993) yang memasukkan perubahan lingkungan sebagai variabel penelitian, juga perkembangan terkini bahwa perubahan lingkungan merupakan hal yang penting. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah proses pengembangan inovasi, yang menurut Kotabe (1990, p. 19-33) merupakan kumpulan ide/gagasan dan cara menghasilkannya. Penelitian ini menggunakan *outcome* yang terukur yaitu kinerja pemasaran.

### **2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis**

Berdasarkan hasil telaah pustaka mengenai pengembangan inovasi, orientasi pelanggan, orientasi pesaing, pergerakan pasar, pergerakan teknologi dan kinerja pemasaran, maka diajukan kerangka pemikiran teoritis sebagai dasar penelitian yang disajikan dalam gambar 2.1.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**

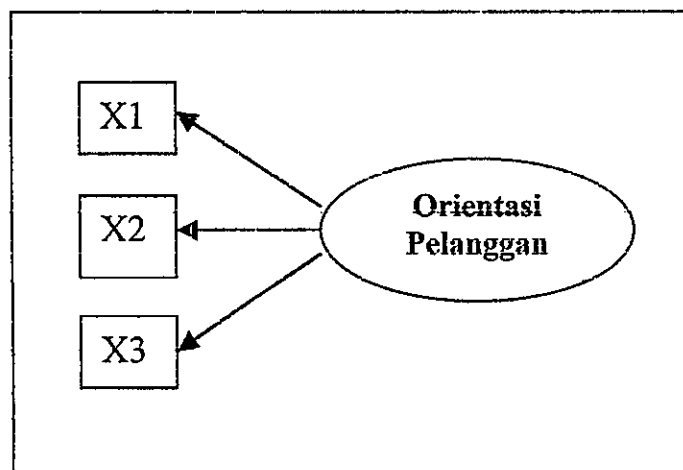


Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

## 2.4 Dimensionalisasi Variabel

Variabel orientasi pelanggan dari tiga indikator yaitu bertujuan pada kepuasan pelanggan, layanan purna jual dan menciptakan nilai bagi pelanggan seperti nampak pada gambar berikut ini :

**Gambar 2.2**  
**Model dari Variabel Orientasi pelanggan**



Keterangan :

X1 : Kepuasan pelanggan

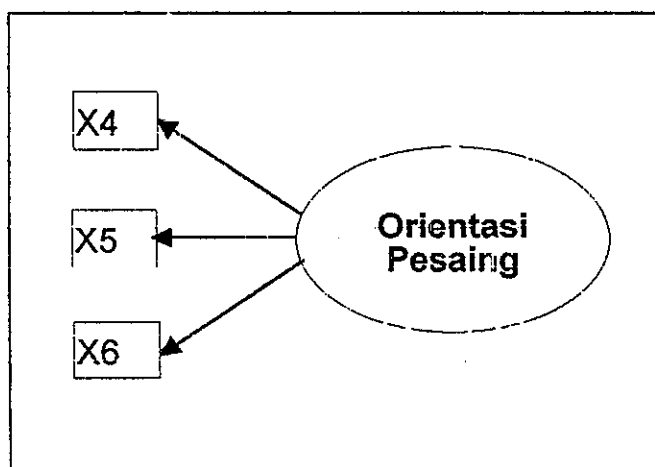
X2 : Layanan purna jual

X3 : Menciptakan nilai bagi pelanggan

Sumber: Han, Kim & Srivastava (1998, p. 31-32)

Variabel orientasi pesaing dibentuk dari tiga indikator yaitu pembahasan strategi pesaing, target unggul dalam bersaing dan respon cepat atas aksi pesaing seperti nampak pada gambar sebagai berikut :

**Gambar 2.3**  
**Model dari Variabel Orientasi pesaing**



Keterangan :

X4 : Pembahasan strategi pesaing

X5 : Target unggul dalam bersaing

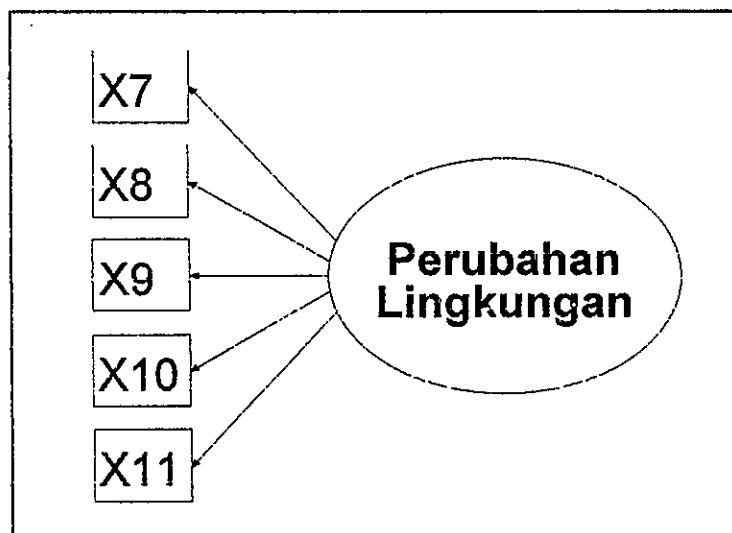
X6 : Respon cepat atas aksi pesaing

Sumber : Han, Kim & Srivastava (1998, p. 31-32)

UPT-PUSTAK-UNDIP

Variabel pergerakan pasar dibentuk dari lima indikator yaitu frekwensi perubahan preferensi pelanggan, perluasan pasar, kemampuan merespon peluang pasar, Perkembangan teknologi dan Dampak teknologi baru pada orientasi perusahaan seperti nampak pada gambar berikut ini :

**Gambar 2.4**  
**Model variabel Perubahan lingkungan**



Keterangan :

X7 : Frekwensi perubahan preferensi pelanggan

X8 : Perluasan pasar

X9 : Kemampuan merespon peluang pasar

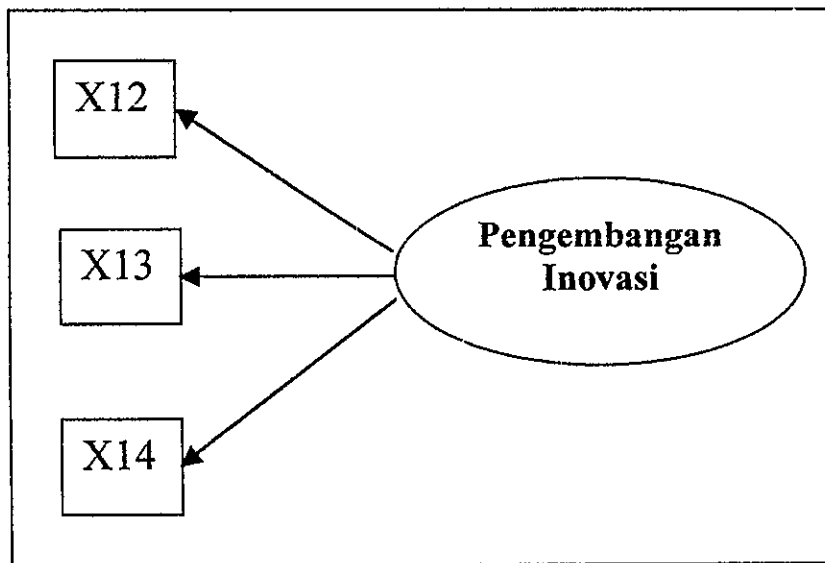
X10 : Perkembangan teknologi

X11 : Dampak teknologi baru pada orientasi perusahaan

Sumber: Han, Kim dan Srivastava (1998, p. 31-32)

Variabel pengembangan inovasi dibentuk dari tiga indikator yaitu proses inovasi, inovasi teknis dan inovasi Administrasi seperti nampak pada gambar sebagai berikut :

**Gambar 2.5**  
**Model dari variabel Pengembangan inovasi**



Keterangan :

X12 : Proses inovasi

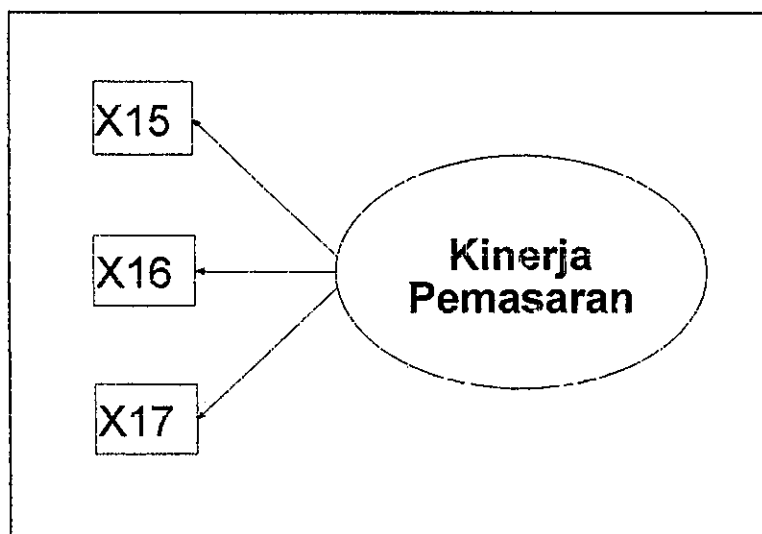
X13 : Inovasi teknis

X14 : Inovasi Administrasi

Sumber: Kotabe (1998); Han, Kim dan Srivastava (1998, p. 32-33); Wahyono (2002)

Variabel kinerja pemasaran dibentuk dari tiga indikator yaitu pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan penjualan dan keuntungan seperti tampak pada gambar sebagai berikut :

**Gambar 2.6**  
**Model variabel Kinerja pemasaran**



Keterangan:

X15 : Pertumbuhan pelanggan

X16 : Pertumbuhan penjualan

X17 : Keuntungan/Laba

Sumber: (Ferdinand, 2002, p. 162)

## 2.5 Hipotesis dan Definisi Operasional

### 2.5.1 Hipotesis

Sebagaimana telah diuraikan diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagaimana tabel 2-11 berikut :

Tabel 2-11 : Hipotesis Yang Diajukan

No.	H Ke :	Hipotesis
1	H1	Semakin tinggi orientasi pelanggan maka semakin tinggi pengembangan inovasi
2	H2	Semakin tinggi orientasi terhadap pesaing maka semakin tinggi pengembangan inovasi
3	H3	Semakin tinggi perubahan lingkungan maka semakin tinggi pengembangan inovasi
4	H4	Semakin tinggi pengembangan inovasi maka semakin tinggi kinerja pemasaran

### 2.5.2 Definisi Operasional

Untuk lebih memperjelas pengertian masing-masing variabel, maka dapat diuraikan definisi operasional sebagaimana tabel 2-12 berikut :

Tabel 2-12 : Definisi Operasional

Item	Definisi Operasional
Pengembangan inovasi	Merupakan penerapan dari gagasan kreatif dalam perusahaan dimana mekanisme perusahaan harus beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis dan dituntut untuk mampu menciptakan ide-ide baru sehingga dapat memuaskan konsumen.
Orientasi Pelanggan	Usaha-usaha untuk menemukan cara yang terbaik guna memberikan nilai yang superior kepada para konsumen secara terus menerus.
Orientasi Pesaing	Usaha-usaha untuk selalu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sendiri dengan menggunakan pesaing sebagai referensi.
Perubahan Lingkungan	Merupakan ketidakpastian lingkungan eksternal perusahaan, seperti : berubahnya preferensi pelanggan, perluasan pasar, perkembangan teknologi.
Kinerja Pemasaran	Suatu aktivitas pemasaran yang diukur berdasarkan ukuran-ukuran tertentu.

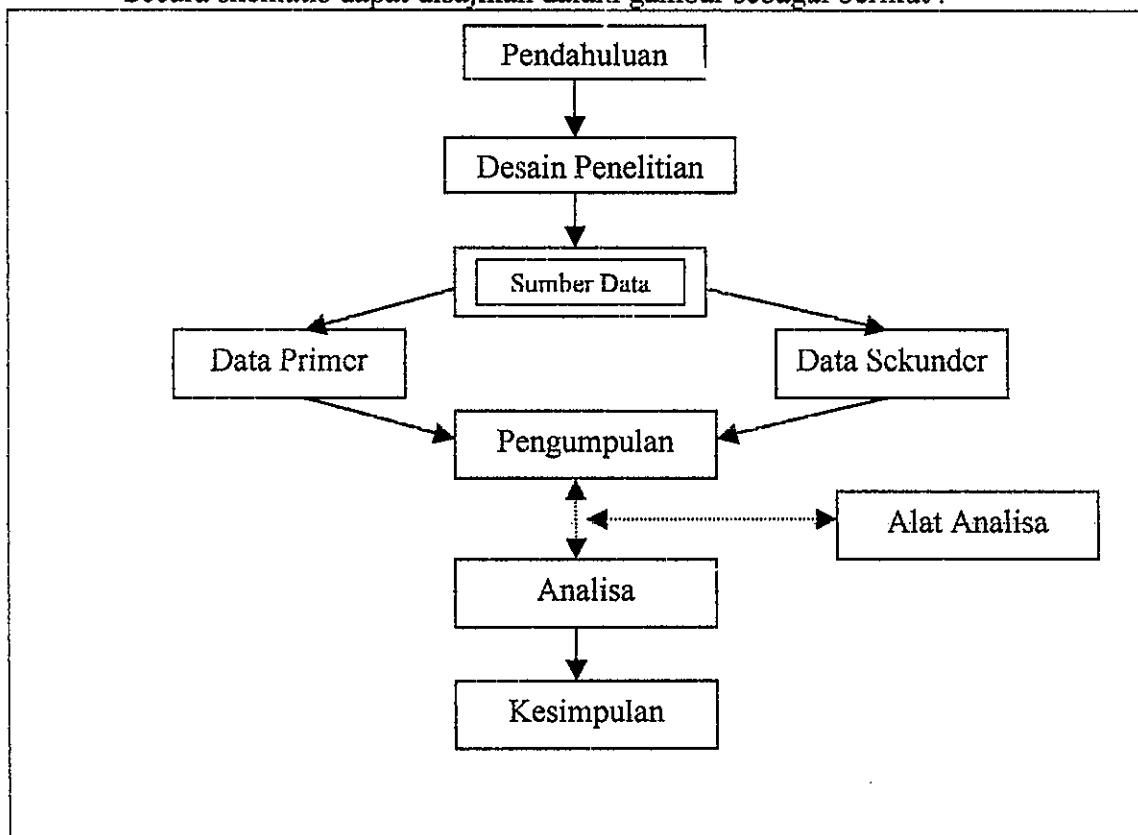
### BAB III

## METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya. Langkah-langkah yang akan dijelaskan dalam bab ini sebagai berikut:

1. Desain dan Obyek penelitian,
2. Jenis dan Sumber data,
3. Populasi dan Sampel,
4. Metode pengumpulan data
5. Teknik analisis.

Secara skematis dapat disajikan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 3-1 : Skema Metodologi

### 3.1. Desain dan Obyek Penelitian

#### 3.1.1 Desain Penelitian

Berdasarkan orientasi desain penelitian yang dikembangkan oleh Miller (dalam Ferdinand, 1999, p.73) maka penelitian ini termasuk tipe penelitian *basic*. Sifat dasar dari penelitian ini adalah mencari pengetahuan baru mengenai fenomena kelompok, membantu menetapkan prinsip-prinsip umum untuk menjelaskan. Tujuan penelitian *basic* adalah untuk menghasilkan pengetahuan baru yang mencakup penemuan dari hubungan dan kapasitas untuk memprediksi hasil dalam bermacam-macam kondisi. Pedoman teori dalam penelitian *basic* adalah memilih teori untuk menuntun pengujian hipotesis dan menyediakan dukungan untuk teori yang diuji. Ketepatan teknik dalam penelitian *basic* meliputi: formulasi teori, pengujian hipotesis, sampel, teknik pengumpulan data, dan statistik data.

Sementara itu, sesuai dengan tipe desain penelitian yang dikembangkan oleh Zikmund (dalam Ferdinand, 1999, p.72) maka penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal. Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian kausal adalah: mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel, mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan, menetapkan pendekatan kausal dari kejadian-kejadian yang berurutan, dan mengukur variasi antara penyebab yang diduga dan akibat yang diduga. Tujuan penelitian kausal adalah untuk mengembangkan model penelitian dan menguji hipotesis-hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Dari model penelitian yang sedang dikembangkan ini, diharapkan dapat menjelaskan hubungan sebab dan akibat antar variabel dan pada akhirnya diharapkan dapat membuat suatu implikasi manajerial yang bermanfaat dalam bidang-bidang yang bersangkutan dengan model penelitian tersebut.

### **3.1.2 Obyek Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pimpinan/pejabat cabang dan cabang pembantu serta kantor kas Bank Mandiri di Wilayah Jawa Tengah sebagai obyek penelitian. Hal ini didasari oleh tujuan penelitian ini yang akan menganalisis hubungan antara orientasi pada pelanggan, orientasi pesaing, perubahan lingkungan terhadap tingkat pengembangan inovasi yang dilakukan perusahaan dan pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran. Industri perbankan merupakan sebuah industri yang ketat tingkat persaingannya baik antara bank lokal maupun bank asing, sehingga diperlukan inovasi untuk mengatasi persaingan. Menurut Weiss dan Heide (1993, p.220-233) ketidakpastian faktor eksternal mengharuskan perusahaan-perusahaan berinovasi untuk memenangkan persaingan. Oleh karena itu, pemilihan Bank Mandiri di Jawa Tengah sebagai salah satu Bank terkemuka ditengah air yang sedang gencar melakukan pengembangan inovasi melalui peningkatan jumlah ATM beserta fasilitasnya dan peningkatan sistem jaringan On-Line guna memenuhi keinginan pelanggan dan mengatasi persaingan yang semakin ketat, dipandang sebagai tempat yang tepat untuk menguji model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

## **3.2. Jenis dan Sumber Data**

### **3.2.1 Data Primer**

Menurut Umar (1999, p.42) data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama misalnya dari individu seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti. Dalam penelitian ini pengumpulan data primer didapat dari wawancara langsung dengan responden mengenai orientasi pesaing, orientasi pelanggan, persepsi tentang perubahan lingkungan, persepsi tentang pengembangan inovasi, kemudian persepsi tentang kinerja pemasaran. Responden dalam penelitian ini adalah pejabat cabang dan cabang pembantu serta kantor kas dari bank Mandiri di Wilayah Jawa Tengah yang terpilih sebagai sampel.

### 3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengumpul data primer atau oleh pihak lain ( Umar, 1999, p. 42). Data sekunder dikumpulkan dari hasil olahan data primer maupun jurnal-jurnal mengenai orientasi pesaing, orientasi pelanggan, persepsi tentang perubahan lingkungan, persepsi tentang pengembangan inovasi, serta kinerja pemasaran.

### 3.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 1996, p. 115), populasi juga merupakan kumpulan semua elemen yang memiliki satu atau lebih atribut yang menjadi tujuan (Anderson, dalam Arikunto, 1996, p. 115). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1999). Singarimbun (1991, p.149-150) menyatakan sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Teknik sampling yang digunakan adalah *sensus* yaitu meneliti seluruh anggota populasi yang memenuhi syarat untuk dijadikan sampel dari manajemen Bank Mandiri yang tersebar di Wilayah Jawa Tengah, yang terdiri dari seluruh pimpinan/pejabat cabang dan cabang pembantu serta kantor kas Bank Mandiri yang berjumlah 112 orang.

Sementara itu sesuai dengan alat analisis yang akan digunakan yaitu *Structural Equation Modelling* (SEM), menurut Hair (1995, p.637) jumlah sampel yang representatif adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan lima. Dengan demikian perhitungan *jumlah sampel minimum* sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Sampel minimum} &= \text{Jumlah indikator} \times 5 \dots\dots\dots (1) \\ &= 17 \times 5 \\ &= 85 \text{ responden} \longrightarrow \text{(Syarat minimal)} \end{aligned}$$

Sedangkan ukuran sampel yang sesuai untuk SEM, menurut Hair (1995) adalah antara 100 sampai dengan 200 sampel. Atas dasar data tersebut diatas, maka jumlah populasi yang diambil atas dasar *sensus* sebanyak 112 manajemen cabang dan cabang pembantu serta kantor kas dari bank Mandiri di Wilayah Jawa Tengah yang telah berpengalaman dengan ukuran masa kerja minimal 5 tahun, sehingga telah memenuhi jumlah sampel yang representatif jika menggunakan teknik analisis SEM sesuai dengan ukuran dari Hair (1995, p.637). Adapun jumlah populasi yang akan diambil atas dasar sensus dapat disajikan dalam tabel 3-1 sebagai berikut :

Tabel 3-1 : Daftar sensus Responden

Nama Kantor	Jabatan Responden	Jumlah Kantor	Jumlah Responden	Total Responden
Kantor Wilayah	Marketing Manager	1	1	6
	Marketing Officer		5	
Kantor Cabang Hub	Hub Manager	2	2	22
	Hub Outlet Manager		2	
	Commercial Manager		2	
	Relationship Manager		8	
	Retail Officer		2	
	Customer Service Officer		6	
Kantor Cabang Spoke	Spoke Manager	22	22	70
	Retail Officer		22	
	Customer Service Officer		26	
Kantor Capem./Kas	Cash Outlet Manager	7	7	14
	Cust. Service Representative		7	
TOTAL		30		112

Keterangan : Kantor Cabang Hub : Hub I dan II di Semarang  
 Kantor Cabang Spoke : Seluruh Spoke dibawah Kanwil VII Smg & DIY  
 Kantor Capem/Kas : Cash Outlet dibawah Koordinasi Hub I dan II

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

#### 3.4.1 Wawancara

Data dikumpulkan menggunakan metode angket, yaitu memberikan secara langsung daftar pertanyaan (kuesioner) kepada para responden yaitu pejabat cabang, cabang pembantu dan kantor kas Bank Mandiri di Wilayah Jawa

Tengah. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket tertutup. Angket tertutup dipakai untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor/nilai sebagai berikut:

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/sangat Setuju :

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban lebih buruk dari yang diharapkan/lebih baik dari yang diharapkan:

Lebih buruk dari yang  
diharapkan

Lebih baik dari yang  
diharapkan

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### 3.4.2 Studi Pustaka

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari jurnal-jurnal, literatur-literatur serta sumber-sumber lain seperti data Jaringan kantor beserta jumlah pejabatnya dan data-data lainnya di Bank Mandiri Kanwil Jawa Tengah yang dapat dijadikan bahan rujukan/masukan untuk mendukung penelitian.

## 3.5 Uji Validity dan Reliability

### 3.5.1. Uji Validitas (*Validity*)

Merupakan kemampuan dari *construct indicator* untuk mengukur tingkat keakuratan sebuah konsep. Artinya apakah konsep yang telah dibangun tersebut

sudah akurat atau belum. Kalau sudah akurat maka variabel atau konstruk tersebut dapat dilanjutkan, sedangkan apabila belum akurat maka perlu dilakukan pengujian ulang. Tujuan yang utama dari kedua uji tersebut yaitu untuk menguji indikator-indikator yang dirumuskan dalam pertanyaan agar penelitian tersebut *realibel dan valid*. Disini para ahli akan memberikan keputusan : *instrumen dapat digunakan tanpa perbaikan, ada perbaikan dan mungkin dirombak*. Yang dimaksud para ahli yaitu ahli pemasaran, ahli statistik dan calon responden (Sugiyono, 1999,p.114).

### 3.5.2. Uji Reliabilitas (*reliability*)

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM diperoleh melalui rumus Hair *et al* (1995, p.642 ) sebagai berikut :

$$Constructreliability = \frac{(\sum std.loading)^2}{(\sum std.loading)^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan :

*Standar loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.

$\sum \epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* didapat dari 1-reliabilitas dari indikator. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,7$ .

### 3.6. Instrumen Penelitian

Beberapa data yang telah diperoleh dari kuesioner yang disebar ke responden kemudian diuji *reliabilitas* dan *validitasnya* untuk mengetahui kelayakan dan keakuratan dari *logical connection* pada masing-masing *construct indicator* dari konsep-konsep yang dibangun dalam penelitian ini. Adapun kelayakan *construct indicator* tersebut dapat disajikan seperti pada tabel 3-2.

Tabel 3-2 : Kelayakan Indikator-indikator yang dibangun

VI	VD	Kalimat Hipotesis Variabel	Penjelasan	L/TL*)
X1	X12	Semakin tinggi kepuasan pelanggan semakin tinggi proses inovasi	Untuk memenuhi kepuasan pelanggan perusahaan didorong untuk melakukan proses inovasi sesuai keinginan pelanggan	L
X1	X13	Semakin tinggi kepuasan pelanggan semakin tinggi inovasi teknis	Kepuasan pelanggan mendorong tercapainya inovasi teknis dengan kemudahan bertransaksi	L
X1	X14	Semakin tinggi kepuasan pelanggan semakin tinggi inovasi administrasi	Pelanggan akan puas bila transaksi/data yang diberikan jelas dan benar sehingga memacu terciptanya inovasi administrasi	L
X2	X12	Semakin tinggi layanan purna jual semakin tinggi proses inovasi	Layanan purna jual spt: ketelitian & kebenaran transaksi mempengaruhi kepuasan pelanggan sehingga proses inovasi harus lebih baik	L
X2	X13	Semakin tinggi layanan purna jual semakin tinggi inovasi teknis	Layanan purna jual yang diberikan harus diimbangi sistem teknologi yang sempurna sehingga mendorong terciptanya inovasi teknis	L
X2	X14	Semakin tinggi layanan purna jual semakin tinggi inovasi administrasi	Layanan purna jual yang diberikan gagar lebih cepat, tepat, jelas dan benar diperlukan inovasi administrasi yang lebih baik.	L
X3	X12	Semakin tinggi menciptakan nilai bagi pelanggan semakin tinggi proses inovasi	Kemampuan menciptakan nilai bagi pelanggan mendorong proses inovasi untuk memenuhi harapan pelanggan	L
X3	X13	Semakin tinggi menciptakan nilai bagi pelanggan semakin tinggi inovasi teknis	Menciptakan nilai bagi pelanggan seperti kemudahan transaksi diperlukan inovasi teknis sesuai keinginan pelanggan	L
X3	X14	Semakin tinggi menciptakan nilai bagi pelanggan semakin tinggi inovasi administrasi	Menciptakan nilai bagi pelanggan dengan inovasi administrasi akan memudahkan transaksi pelanggan	L
X4	X12	Semakin tajam pembahasan strategi pesaing semakin kuat proses inovasi	Ketajaman pembahasan strategi pesaing dapat menciptakan proses inovasi untuk bersaing	L
X4	X13	Semakin tinggi pembahasan strategi pesaing semakin tinggi inovasi teknis	Pembahasan strategi pesaing dapat meningkatkan inovasi teknis lebih baik dari pesaing	L

VI	VD	Kalimat Hipotesis Variabel	Penjelasan	L/TL*)
X4	X14	Semakin tinggi pembahasan strategi pesaing semakin tinggi inovasi administrasi	Pembahasan strategi pesaing dapat mendorong inovasi administrasi lebih baik dari pesaing	L
X5	X12	Semakin tinggi target unggul bersaing semakin kuat proses inovasi	Target mengungguli pesaing dapat mengembangkan proses inovasi untuk lebih baik dari pesaing	L
X5	X13	Semakin tinggi target unggul bersaing semakin tinggi inovasi teknis	Target mengungguli pesaing membuat perusahaan aktif melakukan inovasi teknis untuk memberikan yang terbaik bagi pelanggannya	L
X5	X14	Semakin tinggi target unggul bersaing semakin tinggi inovasi administrasi	Target mengungguli pesaing membuat perusahaan aktif melakukan inovasi administrasi agar lebih baik dari pesaing	L
X6	X12	Semakin kuat respon cepat atas aksi pesaing semakin kuat proses inovasi	Kebiasaan merespon aksi pesaing dapat mengembangkan proses inovasi untuk mengatasi pesaing	L
X6	X13	Semakin tinggi respon cepat atas aksi pesaing semakin tinggi inovasi teknis	Kegiatan merespon aksi pesaing dapat memicu inovasi teknis menjadi lebih baik	L
X6	X14	Semakin tinggi respon cepat atas aksi pesaing semakin tinggi inovasi administrasi	Respon cepat atas aksi pesaing mendorong terciptanya inovasi administrasi yang lebih sempurna	L
X7	X12	Semakin sering frekwensi perubahan preferensi pelanggan semakin tinggi proses inovasi	Frekwensi perubahan preferensi pelanggan dapat mendorong terciptanya proses inovasi yang lebih baik	L
X7	X13	Semakin cepat frekwensi perubahan preferensi pelanggan semakin tinggi inovasi teknis	Frekwensi perubahan preferensi pelanggan mendorong kreatifitas untuk melakukan inovasi teknis sesuai keinginan pelanggan	L
X7	X14	Semakin sering frekwensi perubahan preferensi pelanggan semakin tinggi inovasi administrasi	Frekwensi perubahan preferensi pelanggan membuat perusahaan lebih aktif melakukan inovasi administrasi yang lebih baik	L
X8	X12	Semakin tinggi perluasan pasar semakin tinggi proses inovasi	Untuk menjangkau perluasan pasar diperlukan pengembangan proses inovasi yang lebih luas	L
X8	X13	Semakin tinggi perluasan pasar semakin tinggi inovasi teknis	Perluasan pasar akan mendorong terciptanya inovasi teknis sesuai kebutuhan pasar	L

VI	VD	Kalimat Hipotesis Variabel	Penjelasan	L/TL*)
X8	X14	Semakin tinggi perluasan pasar semakin tinggi inovasi administrasi	Perluasan pasar akan mendorong terciptanya inovasi administrasi yang lebih lengkap sesuai pasar	L
X9	X12	Semakin baik kemampuan merespon peluang pasar semakin tinggi proses inovasi	Kemampuan merespon peluang pasar mendorong untuk meningkatkan proses inovasi guna memenuhi permintaan pasar	L
X9	X13	Semakin tinggi kemampuan merespon peluang pasar semakin tinggi inovasi teknis	Kemampuan merespon peluang pasar mendorong terciptanya inovasi teknis sesuai kebutuhan pasar	L
X9	X14	Semakin tinggi kemampuan merespon peluang pasar semakin baik inovasi administrasi	Kemampuan merespon peluang pasar mendorong kreativitas penyempurnaan inovasi administrasi	L
X10	X12	Semakin tinggi perkembangan teknologi semakin tinggi proses inovasi	Perkembangan teknologi mendorong proses inovasi yang lebih baik guna mengantisipasi transaksi yang semakin kompleks	L
X10	X13	Semakin tinggi perkembangan teknologi semakin tinggi inovasi teknis	Perkembangan teknologi akan selalu diikuti oleh inovasi teknis untuk mendukung teknologi proses produk/ produksi	L
X10	X14	Semakin tinggi perkembangan teknologi semakin tinggi inovasi administrasi	Perkembangan teknologi mendorong inovasi administrasi guna menata kembali struktur organisasi	L
X11	X12	Semakin tinggi dampak teknologi baru pada orientasi perusahaan semakin tinggi proses inovasi	Dampak teknologi baru pada orientasi perusahaan akan mendorong proses inovasi yang lebih baik	L
X11	X13	Semakin tinggi dampak teknologi baru pada orientasi perusahaan semakin tinggi inovasi teknis	Dampak teknologi baru pada orientasi perusahaan akan menciptakan peluang inovasi teknis	L
X11	X14	Semakin tinggi dampak teknologi baru pada orientasi perusahaan semakin tinggi inovasi administrasi	Dampak teknologi baru pada orientasi perusahaan akan mendorong inovasi administrasi untuk mengelolanya	L
X12	X15	Semakin tinggi proses inovasi semakin tinggi pertumbuhan pelanggan	Proses inovasi yang berorientasi pada pelanggan, pesaing dan perubahan lingkungan dapat meningkatkan pertumbuhan pelanggan	L

VI	VD	Kalimat Hipotesis Variabel	Penjelasan	L/TL*)
X12	X16	Semakin tinggi proses inovasi semakin tinggi pertumbuhan penjualan	Proses inovasi yang berorientasi pada pelanggan dan menghasilkan produk yang cukup bersaing akan banyak diminati pelanggan	L
X12	X17	Semakin tinggi proses inovasi semakin tinggi pertumbuhan keuntungan/laba	Proses inovasi sesuai kebutuhan pasar dan pelanggan akan meningkatkan transaksi dan pertumbuhan keuntungan/laba	L
X13	X15	Semakin tinggi inovasi teknis semakin tinggi pertumbuhan pelanggan	Inovasi teknis yang berorientasi pada pelanggan, pesaing dan perubahan lingkungan mendorong peningkatan pertumbuhan pelanggan	L
X13	X16	Semakin tinggi inovasi teknis semakin tinggi pertumbuhan penjualan	Inovasi administrasi yang berorientasi pada pelanggan, pesaing dan perubahan lingkungan dapat mendorong kepercayaan pelanggan dan pertumbuhan pelanggan	L
X13	X17	Semakin tinggi inovasi teknis semakin tinggi pertumbuhan keuntungan/laba	Inovasi teknis yang berorientasi pada pelanggan, pesaing dan tanggap akan perubahan lingkungan maka transaksi akan bertambah sehingga mendorong pertumbuhan keuntungan/laba	L
X14	X15	Semakin tinggi inovasi administrasi semakin tinggi pertumbuhan pelanggan	Inovasi administrasi yang berorientasi pada pelanggan, pesaing dan perubahan lingkungan dapat mendorong kepercayaan pelanggan dan pertumbuhan pelanggan	L
X14	X16	Semakin tinggi inovasi administrasi semakin tinggi pertumbuhan penjualan	Inovasi administrasi yang berorientasi pada pelanggan, pesaing dan perubahan lingkungan dapat mendorong peningkatan pertumbuhan penjualan	L
X14	X17	Semakin tinggi inovasi administrasi semakin tinggi pertumbuhan keuntungan/laba	Inovasi administrasi yang berorientasi pada pelanggan, pesaing dan tanggap akan perubahan lingkungan maka kecepatan dan kebenaran transaksi akan mendorong pertumbuhan keuntungan/laba	L

\*) L/TL : Logis/Tidak Logis.

### 3.7. Teknik Analisis

Teknik analisis digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Sesuai dengan model multidimensi dan berjenjang yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini maka alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model* (SEM) dari paket statistik AMOS. Menganalisis model penelitian dengan SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya itu (Ferdinand, 2002, p.7).

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu:

1. *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Menurut Ferdinand, (2002, p.33-65) untuk membuat pemodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini:

#### 1. Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model penelitian dengan dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. Tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan pemodelan SEM (Ferdinand, 2002, p.34-35)

## 2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

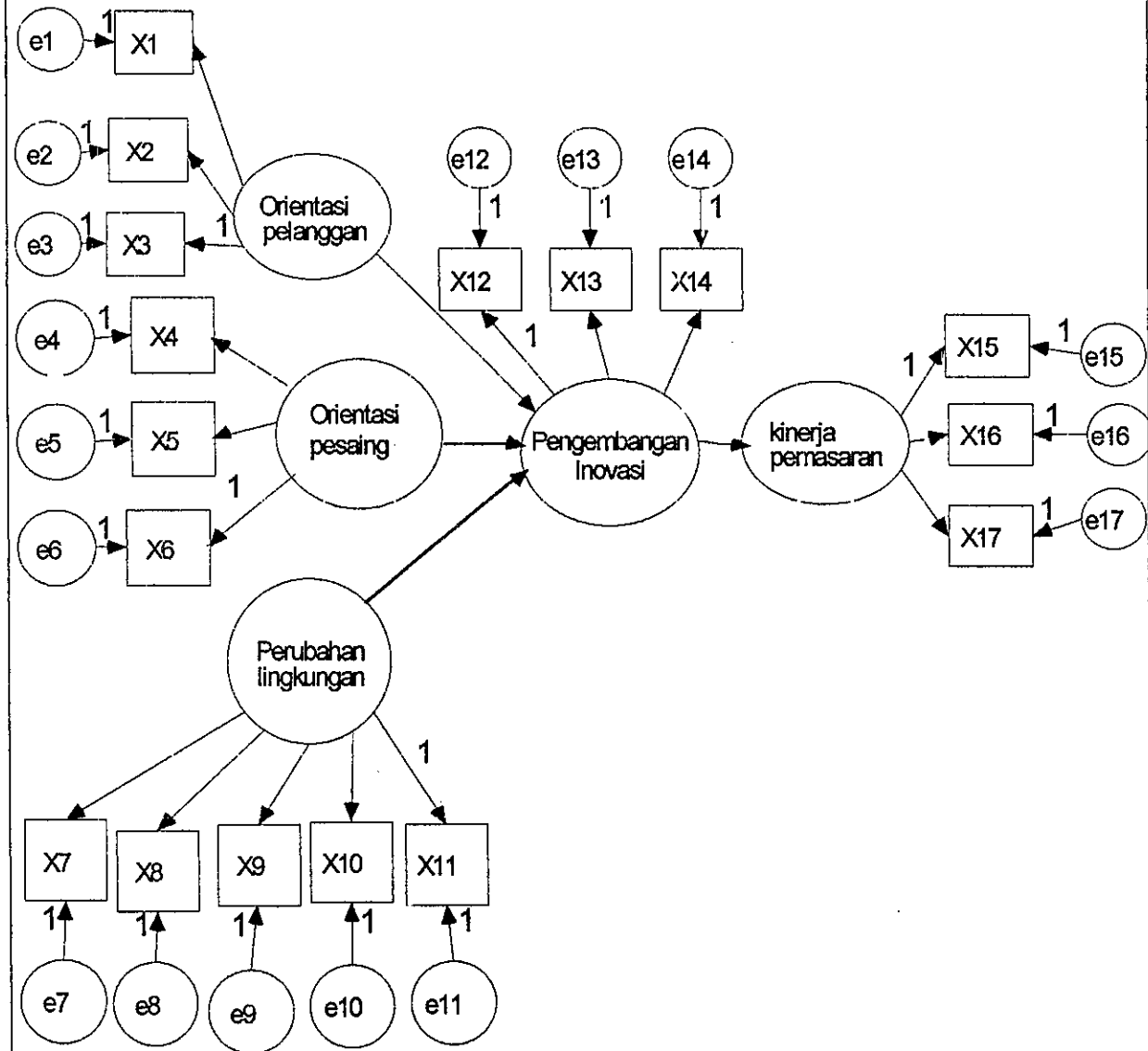
Model penelitian yang sedang dikembangkan akan digambarkan dalam *path diagram* untuk mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang sedang diuji. Bahasa program di dalam SEM akan mengkonversi gambar *path diagram* tersebut menjadi persamaan kemudian persamaan menjadi estimasi. Didalam SEM dikenal "*construct*" atau "faktor" yaitu konsep-konsep dengan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Disini akan ditentukan hubungan alur sebab akibat dari berbagai *construct* yang akan digunakan dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur *construct* itu akan dicari (Ferdinand, 2002, p.40).

Dalam menggambar *path diagram*, hubungan antar konstruk ditunjukkan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausalitas langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam *path diagram* dibedakan menjadi dua kelompok konstruk yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen yang diuraikan sebagai berikut (Ferdinand, 2002, p.41-43):

- a. **Konstruk Eksogen (*Exogenous constructs*)**. Konstruk eksogen dikenal sebagai "*source variables*" atau "*independent variables*" yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. **Konstruk Endogen (*Endogenous constructs*)**. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen yang lain, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

*Path diagram* yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini, disajikan dalam gambar 3.2.

Gambar 3.2  
Path Diagram



**Tabel 3-3**  
**Variabel dan Dimensinya**

Variabel	Dimensi	Simbol
Orientasi pada Pelanggan	Kepuasan pelanggan	X1
	Layanan purna jual	X2
	Menciptakan nilai bagi pelanggan	X3
Orientasi pesaing	Pembahasan strategi pesaing	X4
	Target unggul dalam bersaing	X5
	Respon cepat atas aksi pesaing	X6
Perubahan Lingkungan	Frekwensi perubahan preferensi pelanggan	X7
	Perluasan pasar	X8
	Kemampuan merespon peluang pasar	X9
	Perkembangan teknologi	X10
	Dampak teknologi baru pada orientasi perusahaan	X11
Pengembangan inovasi	Proses Inovasi	X12
	Inovasi teknis	X13
	Inovasi administrasi	X14
Kinerja pemasaran	Pertumbuhan pelanggan	X15
	Pertumbuhan penjualan	X16
	Keuntungan/Laba	X17

### 3. Konversi Diagram Alur (*Path Diagram*) ke Dalam Persamaan

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambar pada *path diagram*, langkah berikutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, 2002, p.44-45):

1. **Persamaan-persamaan struktural (*Structural equation*)**. Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural dibangun dengan pedoman sebagai berikut :

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{Error} \dots \dots \dots (3)$$

**Tabel 3-4**

**Model Persamaan Struktural**

<b>Model Persamaan Struktural</b>
Pengembangan inovasi = $\beta_1$ Orientasi pelanggan + $\beta_2$ Orientasi pesaing + $\beta_3$ Perubahan Lingkungan + $z_1$
Kinerja pemasaran = $\gamma_1$ Pengembangan inovasi + $z_2$

2. **Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*)**. Pada spesifikasi ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Sebagaimana yang tertuang dalam tabel 3.4 berikut di bawah ini :

**Tabel 3-5**  
**Model Pengukuran**

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
X1 = $\lambda_1$ Orientasi pada pelanggan + e1	X12 = $\lambda_{14}$ Pengembangan inovasi + e12
X2 = $\lambda_2$ Orientasi pada pelanggan + e2	X13 = $\lambda_{15}$ Pengembangan inovasi + e13
X3 = $\lambda_3$ Orientasi pada pelanggan + e3	X14 = $\lambda_{16}$ Pengembangan inovasi + e14
X4 = $\lambda_4$ Orientasi pesaing + e4	X15 = $\lambda_{15}$ Kinerja pemasaran + e15
X5 = $\lambda_5$ Orientasi pesaing + e5	X16 = $\lambda_{16}$ Kinerja pemasaran + e16
X6 = $\lambda_6$ Orientasi pesaing + e6	X17 = $\lambda_{17}$ Kinerja pemasaran + e17
X7 = $\lambda_7$ Perubahan Lingkungan + e7	
X8 = $\lambda_8$ Perubahan Lingkungan + e8	
X9 = $\lambda_9$ Perubahan Lingkungan + e9	
X10 = $\lambda_{10}$ Perubahan Lingkungan + e10	
X11 = $\lambda_{11}$ Perubahan Lingkungan + e11	

#### 4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

##### a. Kovarians >< korelasi

SEM merupakan alat analisis berbasis kovarians. Matrik kovarians digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Matrik kovarians lebih banyak dipakai dalam penelitian mengenai hubungan, karena *standard error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, 2000, p.46-47). Matriks varians/kovarians merupakan bentuk data yang lebih sesuai untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas (Hair, et. al., 1996 dalam Ferdinand, 2002, p.47).

##### b. Ukuran sampel

Ukuran sampel mempunyai peranan yang penting dalam mengestimasi hasil-hasil SEM. Ukuran sampel menghasilkan dasar dalam mengestimasi kesalahan sampling. Hair, et. al. (dalam Ferdinand, 2000, p.47) menyatakan bahwa ukuran sampel yang representatif adalah antara 100-200. Lebih lanjut, Hair (dalam Ferdinand, 2002, p.47-48) memberikan saran bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Berdasarkan batasan tersebut, bila estimated parameternya berjumlah 20 maka jumlah sampel minimum adalah sebanyak 100.

#### 5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan dalam penelitian tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah berikut ini (Ferdinand, 2002, p.50) :

1. Model diestimasi berulang kali dengan *starting value* yang berbeda-beda. Bila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi terjadinya problem identifikasi.

2. Model diestimasi lalu angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang fix pada variabel itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Bila *overall fit index*nya berubah total dan berbeda jauh dari sebelumnya, maka dapat diduga terdapat problem identifikasi. Cara untuk mengatasi problem identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis. Hal ini berarti mengeliminasi jumlah *estimated coefficients*. Bila hal ini dilakukan, hasilnya adalah sebuah model yang *overidentified*. Oleh karena itu bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka model perlu dipertimbangkan ulang, antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand, 2002, p.51).

#### 6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Dalam langkah ini dilakukan telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Pertama, data yang digunakan harus dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Berikut ini akan diuraikan mengenai evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yang harus dipenuhi (Ferdinand, 2002, p.51-54) :

##### Asumsi-asumsi SEM

1. Ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Bila model yang dikembangkan mempunyai 20 estimated parameter, maka minimum sampel adalah sebanyak 100.
2. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji melalui gambar histogram data. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
3. *Outliers*, yang merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-

observasi lainnya. Dapat dilakukan treatment pada *outliers* ini asal diketahui bagaimana munculnya *outliers* tersebut. *Outliers* dapat muncul dalam empat kategori antara lain :

- Pertama, *outliers* muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data.
  - Kedua, *outliers* muncul karena keadaan khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain. Tetapi terdapat penjelasan mengenai penyebab munculnya nilai ekstrim itu.
  - Ketiga, *outliers* muncul karena suatu alasan tetapi tidak diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim tersebut.
  - Keempat, *outliers* muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim. Ini disebut dengan *multivariate outliers*.
4. Mendeteksi multikolinearitas dan singularitas dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Treatment yang dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan multikolinearitas atau singularitas tersebut.

### Uji kesesuaian dan uji statistik

Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* untuk digunakan dalam menguji sebuah model sebagai berikut :

- $\chi^2$  *chi square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*nya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar  $p > 0.05$  atau  $p > 0.10$  (Hulland et al, 1996 dalam Ferdinand, 2002, p.55).

- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995 dalam Ferdinand, 2002, p.56). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degrees of freedom* (Browne dan Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2002, p.56).
- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit* (Ferdinand, 2002, p.57).
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hulland et al, 1996 dalam Ferdinand, 2002, p.57).
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*,  $\chi^2$  dibagi DF-nya disebut  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002, p.58).
- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.95$  (Hair, et. al., 1995 dalam Ferdinand, 2002, p.59) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002, p.60).
- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002, p.60). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0.95$ .

Dalam tabel di bawah ini disajikan indeks-indeks yang dipakai untuk menguji Goodness of Fit dari model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3-6  
Goodness of Fit Index**

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut-off Value</b>
$\chi^2$ - Chi-square	Diharapkan kecil
Significance Probability	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

**1. Interpretasi dan Modifikasi Model**

Pada langkah ini model yang sedang dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan model. Kemudian, bila nilai residual yang dihasilkan model lebih besar dari 2.58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap

model yang diestimasi itu (Hair, et. al., 1995 dalam Ferdinand, 2002, p.64). Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi.

### **Indeks modifikasi**

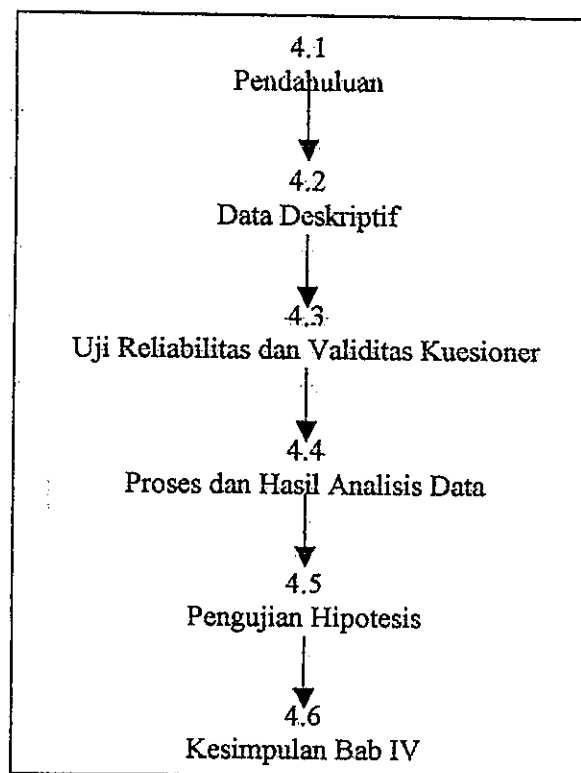
Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi-square* bila sebuah koefisien diestimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti pedoman indeks modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila peneliti mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut (Ferdinand, 2002, p.65-66).

## BAB IV ANALISIS DATA

### 4.1 Pendahuluan

Dalam bab ini akan disajikan proses dan hasil analisis data penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada Bab II. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Confirmatory Factor Analysis* dan *Full Model* dari SEM dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*. Outline Bab IV disajikan dalam Gambar 4.1 berikut:

**Gambar 4.1**  
**Garis Besar Bab IV**



Sebelum membahas proses dan hasil analisis data, terlebih dahulu disajikan data deskriptif yang merupakan gambaran umum tentang responden.

## 4.2 Data Deskriptif

Data deskriptif diperoleh dari responden, yaitu pimpinan/pejabat cabang dan cabang pembantu serta kantor kas Bank Mandiri di Wilayah Jawa Tengah. Namun, tidak semua kantor membantu pengisian angket sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Oleh karena itu responden dalam penelitian ini sebanyak 100 orang dari beberapa cabang dan cabang pembantu serta kantor kas Bank Mandiri di Wilayah Jawa Tengah dengan kriteria/syarat-syarat tertentu, seperti yang telah diuraikan pada Bab III. Responden yang ditentukan sebanyak 100 orang dengan kriteria dan syarat-syarat tertentu, seperti yang diuraikan pada tabel 4.1 sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Data Deskriptif Responden**

Nama Kantor	Jabatan Responden	Total Responden
Kantor Wilayah	Marketing Manager	1
	Marketing Officer	5
Kantor Cabang IHub	IHub Manager	1
	Hub Outlet Manager	2
	Commercial Manager	4
	Relationship Manager	9
	Retail Officer	4
	Customer Service Officer	5
Kantor Cabang Spoke	Spoke Manager	18
	Retail Officer	19
	Customer Service Officer	25
Kantor Capem./Kas	Cash Outlet Manager	5
	Cust. Service Representative	2
TOTAL		100

Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini

**Keterangan :** Kantor Cabang Hub : Hub I dan II di Semarang  
Kantor Cabang Spoke : Spoke di Hub I, II dan Spoke di Solo, DIY  
Kantor Capem/Kas : Cash Outlet dibawah Koordinasi Hub I dan II

Dari 112 kuesioner yang disebar pada para pimpinan/pejabat di beberapa cabang dan cabang pembantu atau kantor kas Bank Mandiri di Wilayah Jawa Tengah, 100 kuesioner yang kembali dan telah memenuhi kriteria-kriteria responden yang telah ditentukan.

Sesuai hasil tabulasi kuesioner yang terkumpul dari 100 responden dapat diketahui kelompok angka dari masing-masing indikator yang telah dibentuk, yaitu angka rendah (tidak setuju), angka sedang (setuju) dan angka tinggi (sangat setuju) serta nilai rata-rata dari pilihan responden, sebagaimana terlihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4-2 : Data Hasil Perhitungan Kuesioner

No.	Indikator	Simbol	Rendah (1 – 3)	Sedang (4 – 7)	Tinggi (8 – 10)	Rata-rata
1.	Kepuasan pelanggan	X1	-	62	38	7,07
2.	Layanan purna jual	X2	-	65	35	7,06
3.	Menciptakan nilai bagi pelanggan	X3	-	60	40	7,19
4.	Pembahasan strategi pesaing	X4	-	68	32	6,92
5.	Target unggul dlm bersaing	X5	-	70	30	6,70
6.	Respon cepat atas aksi pesaing	X6	-	78	22	6,53
7.	Frekw. Perubahan preferensi pelanggan	X7	-	69	31	7,04
8.	Perluasan pasar	X8	1	62	37	6,96
9.	Kemampuan merespon peluang pasar	X9	-	64	36	6,95
10.	Perkembangan teknologi	X10	-	58	42	7,19
11.	Dampak teknologi baru pd orientasi perusahaan	X11	-	65	35	6,95
12.	Proses Inovasi	X12	-	70	30	6,85
13.	Inovasi teknis	X13	-	70	30	6,71
14.	Inovasi administrasi	X14	-	72	28	6,71
15.	Pertumbuhan pelanggan	X15	-	64	36	7,01
16.	Pertumbuhan penjualan	X16	-	58	42	7,13
17.	Keuntungan/laba	X17	-	59	41	7,20

Dari tabel 4-2 tersebut terlihat bahwa responden rata-rata menyatakan setuju terhadap indikator-indikator yang tertuang dalam kuesioner sebagai ukuran dalam menentukan hubungan antar variabel, oleh karena itu penelitian ini dapat dilanjutkan untuk dilakukan pengujian lebih lanjut.

### 4.3 Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner

Langkah pertama sebelum pengambilan data adalah melakukan uji kelayakan pengukuran yang meliputi reliabilitas dan validitas. Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,6 (Nunnally; 1969 dalam Ghozali; 2001, p. 133). Nilai Cronbach Alpha untuk lima variabel laten dalam penelitian ini lebih besar dari 0,6 sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.3. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hasil pengujian kuesioner reliabel.

**Tabel 4.3**  
**Hasil Perhitungan Reliabilitas dan Validitas Kuesioner**

KONSTRUK/ VAR LATEN	RELIABILITAS (CRONBACH ALPHA)	INDIKATOR	CORRECTED ITEM-TOTAL CORRELATION
Orientasi Pelanggan	0,8130	X <sub>1</sub>	0,7490
		X <sub>2</sub>	0,7439
		X <sub>3</sub>	0,7373
Orientasi Pesaing	0,7657	X <sub>4</sub>	0,6121
		X <sub>5</sub>	0,7031
		X <sub>6</sub>	0,7314
Perubahan Lingkungan	0,8425	X <sub>7</sub>	0,8286
		X <sub>8</sub>	0,8122
		X <sub>9</sub>	0,7834
		X <sub>10</sub>	0,8141
		X <sub>11</sub>	0,8118
Pengembangan Inovasi	0,7704	X <sub>12</sub>	0,6791
		X <sub>13</sub>	0,6803
		X <sub>14</sub>	0,7131
Kinerja Pemasaran	0,7447	X <sub>15</sub>	0,6830
		X <sub>16</sub>	0,5964
		X <sub>17</sub>	0,6962

Sumber: Data primer yang diolah

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu

untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji tersebut dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan nilai  $r$  tabel untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-k$  dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel dan  $k$  adalah jumlah konstruk. Pada penelitian ini, besarnya  $df$  dapat dihitung  $100-5$  atau  $df=95$  dengan  $\alpha$  0,05 didapat  $r$  tabel (0,168). Jika  $r$  hitung (untuk  $r$  tiap butir dapat dilihat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* ) lebih besar dari  $r$  tabel dan nilai  $r$  positif, maka pernyataan tersebut dikatakan valid.

Dari Tabel 4.3 tersebut diatas dapat dilihat bahwa  $r$  hitung pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* ) lebih besar dari  $r$  tabel (0,168) dan nilai  $r$  positif, maka kuesioner tersebut dikatakan valid.

#### 4.4 Proses dan Hasil Analisis Data

Data yang terkumpul diolah dan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis Model Persamaan Struktural (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap, yaitu:

1. Pengembangan model berbasis teori

Berdasarkan telaah pustaka yang telah diuraikan dalam Bab II, dikembangkan model penelitian sebagaimana yang tersaji dalam Gambar 2.1

2. Pengembangan diagram alur

Setelah model berbasis teori dikembangkan, selanjutnya model tersebut akan disajikan dalam sebuah diagram alur. Pengembangan dari model teoritis ke diagram alur model penelitian telah disajikan dalam Bab III pada Gambar 3.1

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur, kemudian dinyatakan dalam dua persamaan, yaitu: persamaan pengukuran dan persamaan struktural seperti yang telah dikemukakan dalam Bab III pada Tabel 3.2

4. Memilih matrik input dan estimasi model

Langkah berikutnya adalah memilih jenis input yang sesuai. Bila yang diuji adalah hubungan kausalitas, maka disarankan input yang digunakan adalah

kovarians (Hair dkk; 1995 dalam Ferdinand; 2002, p. 164). Penelitian ini menguji hubungan kausalitas, maka matriks kovarians tersaji dalam Tabel 4.4 berikut:

**Tabel 4.4**  
**Matriks Covariances Data**

**Sample Covariances-Estimates**

	X15	X16	X17	X14	X13	X12	X7	X8	X9	X10
X15	2.010	1.069	0.818	0.473	0.603	0.701	0.580	0.330	0.561	0.558
X16	1.069	1.993	0.994	0.638	0.528	0.759	0.585	0.525	0.587	0.385
X17	0.818	0.994	1.840	0.198	0.288	0.300	0.402	0.318	0.250	0.232
X14	0.473	0.638	0.198	1.886	1.106	0.936	0.272	0.258	0.416	0.345
X13	0.603	0.528	0.288	1.016	2.066	1.055	0.532	0.598	0.676	0.605
X12	0.701	0.759	0.300	0.936	1.056	1.747	0.566	0.694	0.762	0.488
X7	0.580	0.585	0.402	0.272	0.532	0.566	2.298	1.082	1.382	0.852
X8	0.330	0.525	0.318	0.258	0.598	0.694	1.082	2.238	1.208	1.218
X9	0.561	0.587	0.250	0.416	0.676	0.762	1.382	1.208	2.507	1.199
X10	0.558	0.385	0.232	0.345	0.605	0.488	0.852	1.218	1.199	1.874
X11	0.521	0.717	0.570	0.316	0.795	0.812	0.922	1.048	1.547	0.959
X4	0.141	0.290	0.086	0.507	0.747	0.708	0.273	0.417	0.426	0.275
X5	0.353	0.479	0.230	0.473	0.933	0.715	0.552	0.448	0.605	0.497
X6	0.315	0.351	0.174	0.554	0.644	0.539	0.249	0.421	0.396	0.469
X1	0.539	0.551	0.186	0.990	0.950	0.850	0.567	0.593	0.873	0.467
X2	0.269	0.322	0.058	0.617	0.907	0.769	0.468	0.362	0.413	0.449
X3	0.578	0.455	0.152	0.775	0.885	0.828	0.432	0.268	0.549	0.464

	X11	X4	X5	X6	X1	X2	X3
X15	0.521	0.141	0.353	0.315	0.539	0.269	0.578
X16	0.717	0.290	0.479	0.351	0.551	0.322	0.455
X17	0.570	0.086	0.230	0.174	0.186	0.058	0.152
X14	0.316	0.507	0.473	0.554	0.990	0.617	0.775
X13	0.795	0.747	0.933	0.644	0.950	0.907	0.885
X12	0.812	0.708	0.715	0.539	0.850	0.769	0.828
X7	0.922	0.273	0.552	0.249	0.567	0.468	0.432
X8	1.048	0.147	0.448	0.421	0.593	0.362	0.268
X9	1.547	0.426	0.605	0.396	0.873	0.413	0.549
X10	0.959	0.275	0.497	0.469	0.467	0.449	0.464
X11	2.127	0.206	0.635	0.476	0.664	0.413	0.589
X4	0.206	1.914	1.206	0.922	0.576	0.555	0.405
X5	0.635	1.206	2.270	0.829	0.561	0.558	0.357
X6	0.476	0.922	0.829	1.489	0.573	0.528	0.319
X1	0.664	0.576	0.561	0.573	2.185	1.186	1.297
X2	0.413	0.555	0.558	0.528	1.186	1.876	1.219
X3	0.589	0.405	0.357	0.319	1.297	1.219	2.194

Sumber: Data primer yang diolah

Hair dkk dalam Ferdinand (2002, p. 47) menyatakan bahwa besar sampel penelitian yang sesuai adalah antara 100-200. Penelitian ini menggunakan sampel sebesar 100.

Program komputer yang digunakan untuk mengestimasi model adalah AMOS, sedangkan teknik estimasi yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* karena ukuran sampelnya kecil (100). Estimasi dilakukan secara bertahap, meliputi :

(1) Teknik *Confirmatory Factor Analysis*

Teknik ini ditujukan untuk mengestimasi *Measurement Model*, yaitu menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan konstruk-konstruk endogen. Disebut sebagai teknik analisis konfirmatori, sebab pada tahap ini model akan mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis.

(2) Teknik *Full Struktural Equation Model*

Model ini digunakan untuk menguji model kausalitas yang telah dinyatakan sebelumnya dalam berbagai hubungan sebab-akibat. Melalui analisis *Full Model* akan terlihat ada tidaknya kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji (Ferdinand; 2002, p. 165).

#### 4.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori

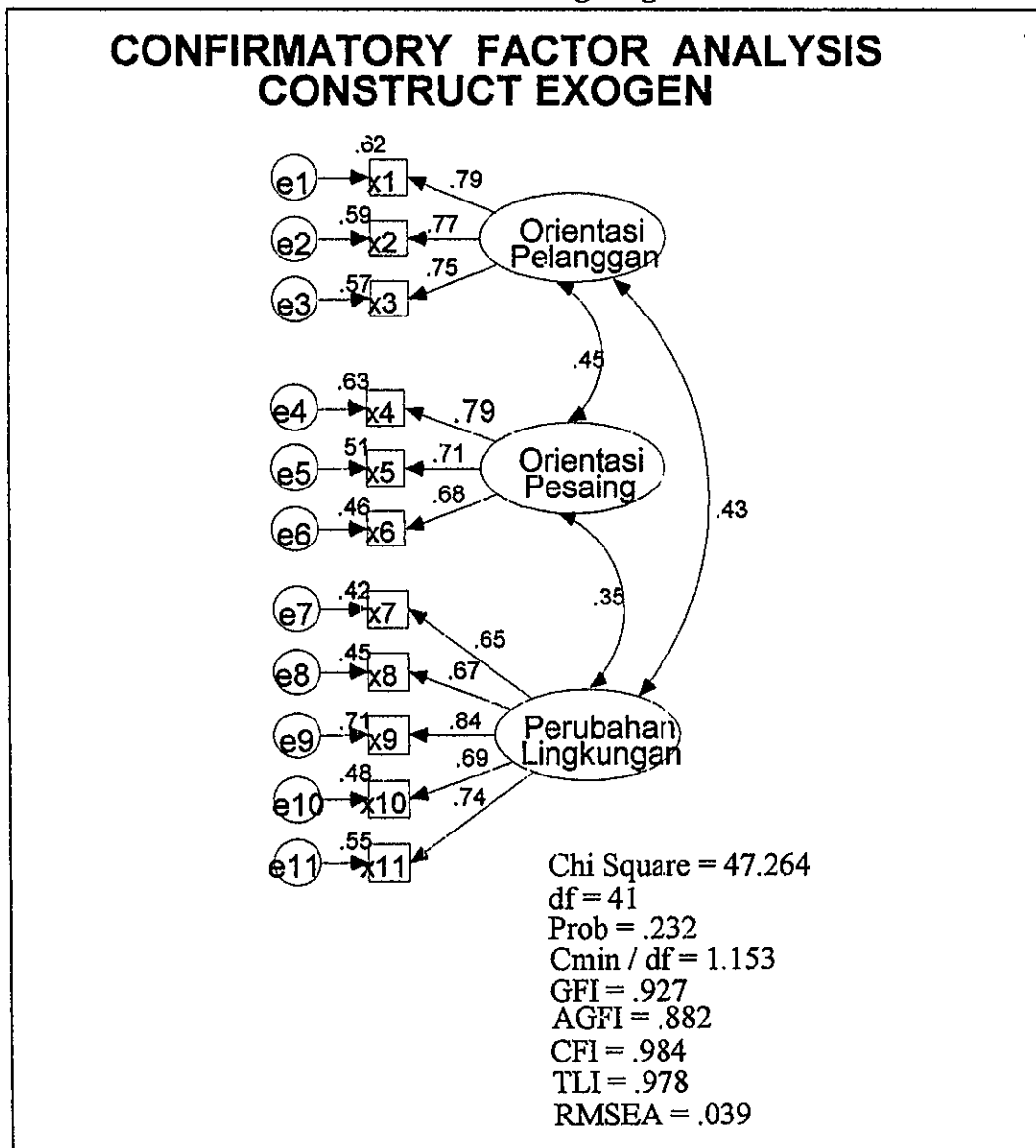
Analisis faktor konfirmatori merupakan suatu proses dalam penelitian yang dilakukan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten atau konstruk laten. Dimensi yang digunakan dalam sebuah model perlu dikonfirmasi apakah dimensi tersebut dapat menjelaskan suatu konstruk yang merupakan *unobserved variable*

Dalam penelitian ini, analisis faktor konfirmatori merupakan pengujian terhadap dimensi-dimensi yang membentuk konstruk orientasi pelanggan, orientasi pesaing, perubahan lingkungan, pengembangan inovasi, dan kinerja pemasaran.

#### 4.4.1.1 Analisis Faktor Konfirmatori 1

Analisis faktor konfirmatori 1 meliputi variabel/konstruk eksogen: orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan perubahan lingkungan. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.2 berikut ini:

**Gambar 4.2**  
**Analisis Faktor Konfirmatori Orientasi Pelanggan, Orientasi Pesaing, dan Perubahan Lingkungan**



Sumber: Data primer yang diolah

Keterangan:

- X1 : Kepuasan pelanggan
- X2 : Layanan purna jual
- X3 : Menciptakan nilai bagi pelanggan
- X4 : Pembahasan strategi pesaing
- X5 : Target unggul dalam bersaing
- X6 : Respon cepat atas aksi pesaing
- X7 : Frekwensi perubahan preferensi pelanggan
- X8 : Perluasan pasar
- X9 : Kemampuan merespon peluang pasar
- X10 : Perkembangan teknologi
- X11 : Dampak teknologi baru pada orientasi perusahaan

Terdapat dua uji dasar dalam *Confirmatory Factor Analysis*, yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi bobot faktor sebagaimana yang dijelaskan dibawah ini.

1. Uji Kesesuaian Model-*Goodness of Fit Test*

*Confirmatory Factor Analysis* yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan konstruk laten diatas menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 4.5 dibawah ini:

**Tabel 4.5**  
**Indeks Kesesuaian Model Orientasi Pelanggan, Orientasi Pesaing, dan Perubahan Lingkungan**

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	$\leq 56,942$ $X_2$ dg $df=41$	47.264 (Kecil)	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0.232	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.927	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.882	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0.978	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.984	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.039	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.153	Baik

Sumber: Data primer yang diolah

Dari hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa model dapat diterima, walaupun ada satu indeks kesesuaian model yang tidak memenuhi ketentuan, yaitu: indeks AGFI yang hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marjinal karena tidak memenuhi ketentuan minimum, yaitu lebih besar atau sama dengan 0,90.

Tingkat signifikansi probabilitas sebesar 0,232 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak.

Dengan diterimanya hipotesa nol, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,927), TLI (0,978), CFI (0,984), RMSEA (0,039), dan CMIN/DF (1,153) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa keempat variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis. Oleh karena itu model ini dapat diterima sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat empat konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

Rendahnya korelasi antar variabel orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan perubahan lingkungan menunjukkan bahwa masing-masing bersifat independen. Karena itu merupakan satu faktor independen yang terbentuk melalui dimensi-dimensinya masing-masing.

## 2. Uji Signifikansi Bobot Faktor

Digunakan untuk mengetahui apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten

(Ferdinand; 2002, p. 168). Hal ini dapat dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis sebagai berikut.

a. Nilai Lambda atau *Factor Loading*

Nilai lambda yang disyaratkan adalah harus mencapai lebih besar atau sama dengan 0,40. Nilai lambda untuk variabel-variabel dari variabel laten orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan perubahan lingkungan dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut:

**Tabel 4.6**  
**Standardized Regression Weight Orientasi Pelanggan, Orientasi Pesaing, dan Perubahan Lingkungan**

Regression Weights

			Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
x3	<--	Orientasi Pelanggan	1		0.752		
x2	<--	Orientasi Pelanggan	0.943	0.141	0.767	6.682	0
x1	<--	Orientasi Pelanggan	1.047	0.155	0.789	6.768	0
x6	<--	Orientasi Pesaing	1		0.68		
x5	<--	Orientasi Pesaing	1.292	0.233	0.712	5.540	0
x4	<--	Orientasi Pesaing	1.321	0.233	0.793	5.663	0
x11	<--	Perubahan Lingkungan	1		0.744		
x10	<--	Perubahan Lingkungan	0.871	0.134	0.69	6.477	0
x9	<--	Perubahan Lingkungan	1.228	0.159	0.841	7.727	0
x8	<--	Perubahan Lingkungan	0.929	0.147	0.673	6.319	0
x7	<--	Perubahan Lingkungan	0.902	0.149	0.645	6.053	0

Sumber: Data primer yang diolah

Nilai lambda untuk ketiga variabel yang menjelaskan orientasi pelanggan adalah masing-masing sebesar 0,752; 0,767; dan 0,789, maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten orientasi pelanggan. Nilai lambda untuk ketiga variabel yang menjelaskan orientasi pesaing adalah masing-masing sebesar 0,680; 0,712; dan 0,793, maka dapat

disimpulkan bahwa ketiga variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten orientasi pesaing. Nilai lambda untuk kelima variabel yang menjelaskan perubahan lingkungan adalah masing-masing sebesar 0,744; 0,690; 0,841; 0,673 dan 0,645, maka dapat disimpulkan bahwa kelima variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel perubahan lingkungan.

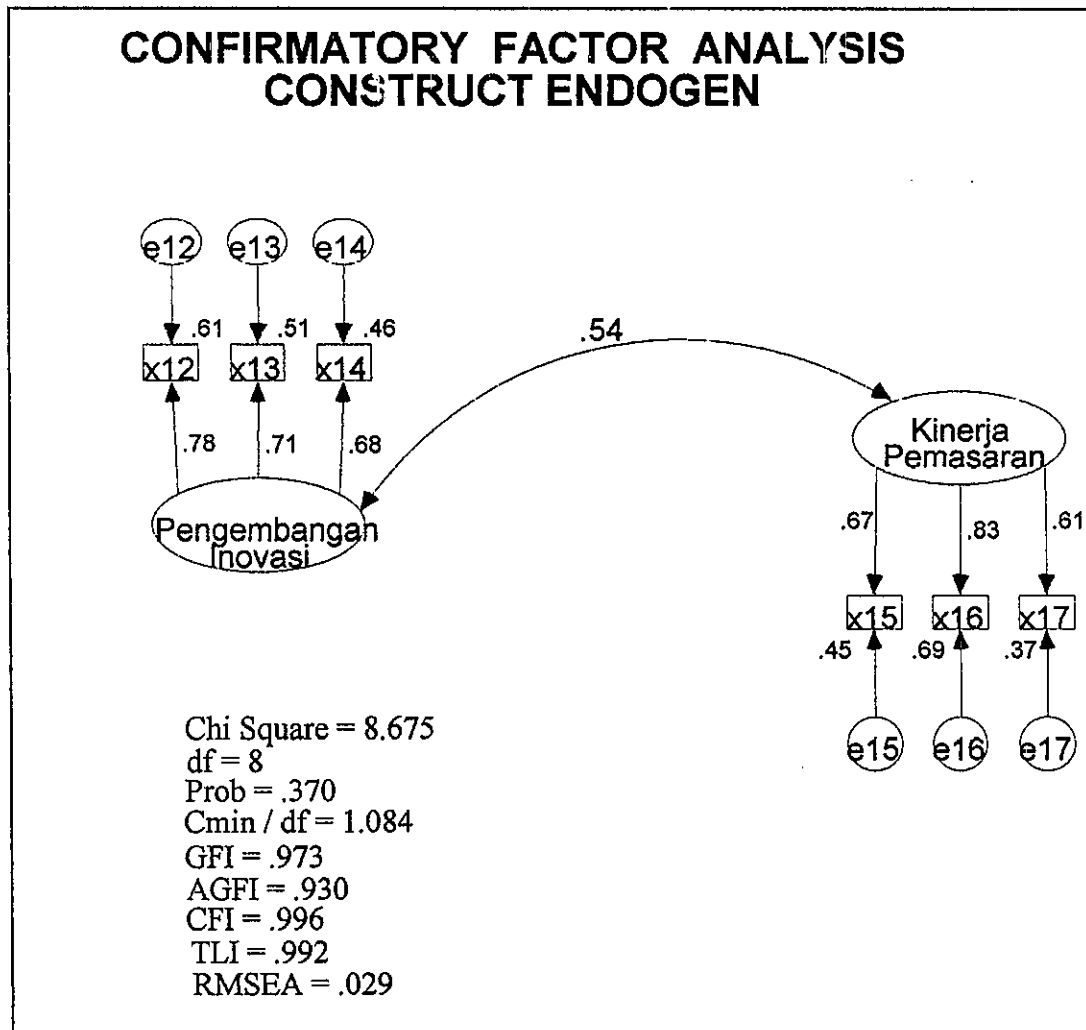
b. Bobot Faktor (*Regression Weight*)

Untuk mengetahui bagaimana kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model seperti disajikan dalam Tabel 4.6. C.R atau *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Dari Tabel 4.6 diatas, tiap-tiap variabel memiliki nilai C.R yang sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 1,96. Oleh karena itu, C.R yang lebih besar dari 1,96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

#### 4.4.1.2 Analisis Faktor Konfirmatori 2

Analisis faktor konfirmatori 2 meliputi variabel/konstruk endogen: proses pengembangan inovasi dan kinerja pemasaran. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.3 berikut ini:

**Gambar 4.3**  
**Analisis Faktor Pengembangan Inovasi**  
**dan Kinerja Pemasaran**



Sumber: Data primer yang diolah

Keterangan:

- X12 : Proses inovasi
- X13 : Inovasi teknis
- X14 : Inovasi Administrasi
- X15 : Pertumbuhan pelanggan
- X16 : Pertumbuhan penjualan
- X17 : Keuntungan/Laba

Terdapat dua uji dasar dalam *Confirmatory Factor Analysis* sebagaimana dijelaskan dibawah ini:

1. Uji Kesesuaian Model-*Goodness of Fit Test*

*Confirmatory Factor Analysis* yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan konstruk laten diatas menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 4.7 dibawah ini:

**Tabel 4.7**  
**Indeks Kesesuaian Model Pengembangan Inovasi dan Kinerja Pemasaran**

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	$\leq 15,507$ $X^2$ dg $df=8$	8.675 (Kecil)	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0.370	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.973	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.930	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0.992	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.996	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.029	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.084	Baik

Sumber: Data primer yang diolah

Tingkat signifikansi probabilitas sebesar 0,370 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak.

Dengan diterimanya hipotesa nol, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,973), AGFI (0,930), TLI (0,992), CFI (0,996), RMSEA (0,029), dan CMIN/DF (1,084) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya

hipotesis unidimensionalitas bahwa kedua variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis. Oleh karena itu, model ini dapat diterima sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat dua konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

Rendahnya korelasi antar variabel proses pengembangan inovasi dan kinerja pemasaran menunjukkan bahwa masing-masing merupakan satu faktor/variabel yang terbentuk melalui dimensi-dimensinya masing-masing.

## 2. Uji Signifikansi Bobot Faktor

Digunakan untuk mengetahui apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Hal ini dapat dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis sebagai berikut.

### a. Nilai Lambda atau *Factor Loading*

Nilai lambda yang disyaratkan adalah harus mencapai lebih besar atau sama dengan 0,40. Nilai lambda untuk variabel-variabel dari variabel laten pengembangan inovasi dan kinerja pemasaran dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut:

**Tabel 4.8**  
**Standardized Regression Weight**  
**Pengembangan Inovasi dan Kinerja Pemasaran**

#### Regression Weights

			Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
x12	<--	Pengembangan Inovasi	1.000		0.783		
x13	<--	Pengembangan Inovasi	0.991	0.171	0.714	5.791	0
x14	<--	Pengembangan Inovasi	0.902	0.160	0.680	5.648	0
x17	<--	Kinerja Pemasaran	1.000		0.605		
x16	<--	Kinerja Pemasaran	1.425	0.286	0.829	4.988	0
x15	<--	Kinerja Pemasaran	1.156	0.237	0.670	4.888	0

Sumber: Data primer yang diolah

Nilai lambda untuk ketiga variabel yang menjelaskan pengembangan inovasi adalah masing-masing sebesar 0,783; 0,714; dan 0,680, maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten pengembangan inovasi. Nilai lambda untuk ketiga variabel yang menjelaskan kinerja pemasaran adalah masing-masing sebesar 0,605; 0,829 dan 0,670, maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten kinerja pemasaran.

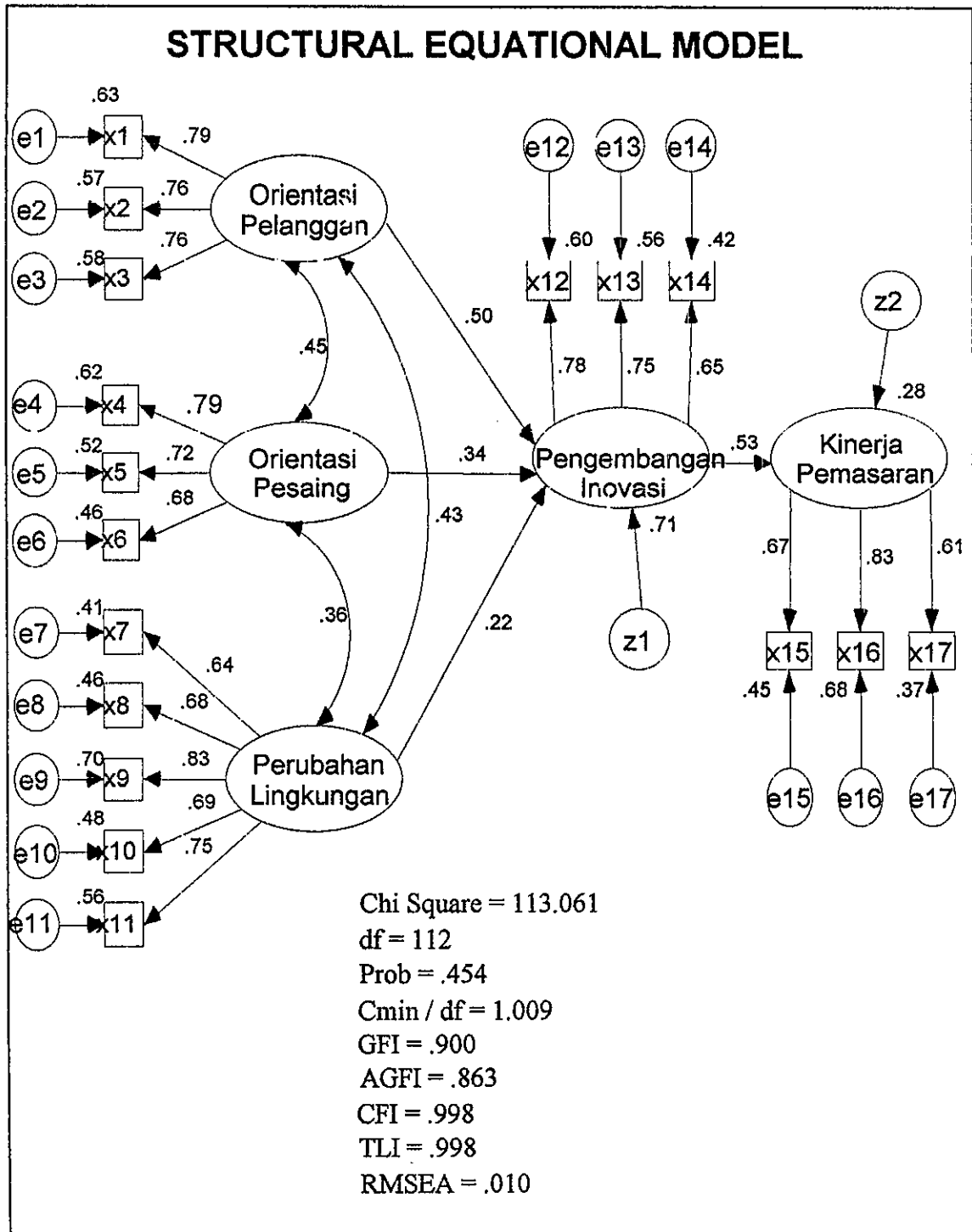
b. Bobot Faktor (*Regression Weight*)

Untuk mengetahui bagaimana kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model seperti disajikan dalam Tabel 4.8. C.R atau *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Dari Tabel 4.8 diatas, tiap-tiap variabel memiliki nilai C.R yang sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 1,96. Oleh karena itu, C.R yang lebih besar dari 1,96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

4.4.2. Model Persamaan Struktural (*Full Model*)

Setelah model pengukuran dianalisis melalui Confirmatory Factor Analysis dan dilihat bahwa masing-masing variabel dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah konstruk laten, maka sebuah *full-model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahan AMOS dapat dilihat pada Gambar 4.4 berikut:

Gambar 4.4  
Structural Equation Model



Pengujian *Struktural Equation Model* juga dilakukan dengan dua macam pengujian, yaitu: uji kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas.

1. Uji Kesesuaian Model-*Goodness-of-fit Test*

Hasil uji kesesuaian model dapat dilihat pada Tabel 4.9 dibawah ini:

**Tabel 4.9**  
**Indeks Kesesuaian Model Struktural Equation Model**

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	$\leq 137,701$ $X^2$ dengan $df=112$	113,061 (Kecil)	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,454	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,900	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,863	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,998	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,998	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,010	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,009	Baik

Sumber: Data primer yang diolah

Hasil pengujian kesesuaian model menunjukkan  $X^2 = 113,061$  dengan signifikansi probabilitas sebesar 0,454 (Tabel 4.9). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan diterimanya hipotesa nol, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima.

Indeks pengukuran kesesuaian model TLI (0,998), CFI (0,998), RMSEA (0,010), dan CMIN/DF (1,009) berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Namun, ada satu indeks kesesuaian model yang berada diluar kriteria yang ditentukan, yaitu: AGFI (0,863) menunjukkan tingkat penerimaan yang marjinal karena tidak memenuhi ketentuan minimum

atau masih berada dibawah *cut-off value*, yaitu 0,90. Meskipun demikian model tersebut dapat diterima.

## 2. Uji Kausalitas-Regression Weight

Untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model, perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui uji-t yang lazim dalam model-model regresi (Ferdinand; 2002, p. 172). Tabel 4.10 berikut menyajikan nilai-nilai koefisien regresi dan t-hitungnya (terlihat dalam kolom C.R/*Critical Ratio*)

**Tabel 4.10**  
**Standardized Regression Weight Structural Equation Model**

Regression Weights		Unstandardized Estimate	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P
Pengembangan_Inovasi	<-- Orientasi_Pelanggan	0.456	0.500	0.118	3.926	0.000
Pengembangan_Inovasi	<-- Orientasi_Pesaing	0.418	0.339	0.148	2.823	0.005
Pengembangan_Inovasi	<-- Perubahan_Lingkungan	0.202	0.218	0.100	2.030	0.042
Kinerja_Pemasaran	<-- Pengembangan_Inovasi	0.423	0.528	0.117	3.620	0.000
x3	<-- Orientasi_Pelanggan	1.000	0.760			
x2	<-- Orientasi_Pelanggan	0.921	0.757	0.133	6.918	0.000
x1	<-- Orientasi_Pelanggan	1.039	0.791	0.146	7.138	0.000
x6	<-- Orientasi_Pesaing	1.000	0.881			
x5	<-- Orientasi_Pesaing	1.303	0.718	0.230	5.669	0.000
x4	<-- Orientasi_Pesaing	1.309	0.788	0.223	5.865	0.000
x11	<-- Perubahan_Lingkungan	1.000	0.751			
x10	<-- Perubahan_Lingkungan	0.882	0.689	0.132	6.533	0.000
x9	<-- Perubahan_Lingkungan	1.206	0.834	0.155	7.799	0.000
x8	<-- Perubahan_Lingkungan	0.928	0.678	0.144	6.425	0.000
x7	<-- Perubahan_Lingkungan	0.890	0.643	0.148	6.078	0.000
x12	<-- Pengembangan_Inovasi	1.000	0.776			
x13	<-- Pengembangan_Inovasi	1.051	0.750	0.148	7.081	0.000
x14	<-- Pengembangan_Inovasi	0.870	0.650	0.142	6.137	0.000
x17	<-- Kinerja_Pemasaran	1.000	0.805			
x16	<-- Kinerja_Pemasaran	1.422	0.827	0.284	5.003	0.000
x15	<-- Kinerja_Pemasaran	1.158	0.871	0.237	4.894	0.000

Sumber: Data primer yang diolah

Pada Tabel 4.10 diatas, melalui pengamatan terhadap nilai C.R yang identik dengan uji-t dalam regresi, terlihat bahwa semua koefisien regresi tidak sama dengan nol, karena itu hipotesa nol bahwa koefisien regresi

adalah sama dengan nol dapat ditolak, untuk menerima hipotesa alternatif bahwa masing-masing hipotesa mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model itu dapat diterima.

#### 5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Dalam operasi AMOS, problem identifikasi akan diatasi langsung oleh program. Bila estimasi tidak dapat dilakukan, maka program akan memberikan pesan pada monitor komputer mengenai kemungkinan sebab-sebab mengapa program ini tidak dapat melakukan estimasi, sehingga peneliti dalam merencanakan tindakan perbaikan yang dimungkinkan. Dalam pemrosesan analisis model ini, diketahui bahwa besaran standard error, varians error serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak mengindikasikan adanya masalah identifikasi.

#### 6. Evaluasi kriteria *Goodness-of-fit*

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan permodelan SEM adalah sebagai berikut:

##### 4.4.3 Evaluasi Normalitas Data

Normalitas univariat dan multivariat terhadap data yang digunakan dalam analisis ini tersaji dalam Tabel 4.11. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *Critical Ratio* sebesar  $\pm 2,58$ , pada tingkat signifikansi 0,01 (1%) (Ferdinand; 2002, p. 174). Dari hasil uji normalitas baik univariat maupun multivariat dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti bahwa data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal.

**Tabel 4.11**  
**Penilaian atas Normalitas Data**

Assessment of normality

	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x15	4	10	0.235	0.959	-0.549	-1.120
x16	4	10	-0.082	-0.333	-0.431	-0.879
x17	4	10	0.067	0.275	-0.205	-0.419
x14	4	10	0.461	1.884	-0.403	-0.822
x13	4	10	0.132	0.539	-0.864	-1.764
x12	4	10	0.225	0.919	-0.352	-0.719
x7	4	10	0.363	1.481	-0.404	-0.824
x8	3	10	-0.021	-0.087	-0.380	-0.776
x9	4	10	0.188	0.767	-0.655	-1.338
x10	4	10	0.053	0.215	-0.585	-1.194
x11	4	10	0.203	0.828	-0.600	-1.224
x4	4	10	0.302	1.233	-0.492	-1.005
x5	4	10	-0.009	-0.036	-0.739	-1.509
x6	4	9	0.228	0.929	-0.517	-1.056
x1	4	10	-0.028	-0.113	-0.564	-1.151
x2	4	10	0.219	0.893	-0.539	-1.100
x3	4	10	0.152	0.619	-0.719	-1.468
Multivariate					12.968	2.551

Sumber: Data primer yang diolah

#### 4.4.4 Evaluasi Outliers

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat, yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya (Ferdinand; 2002, p. 52). Evaluasi atas outliers univariat dan outliers multivariat disajikan pada bagian berikut ini:

##### 4.4.4.1 Univariate Outliers

Dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score (z-score), yang mempunyai rata-

rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Untuk sampel besar (diatas 80), evaluasi dilakukan dengan menggunakan dasar bahwa observasi-observasi yang mempunyai z-score  $\geq 3,0$  akan dikategorikan sebagai outliers (Ferdinand; 2002, p. 98). Hasil pengujian univariate outliers tersaji pada Tabel 4.12 berikut:

**Tabel 4.12**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-2.06643	1.97219	1.01E-15	1.0000000
Zscore(X2)	100	-2.22268	2.13551	-3.4E-16	1.0000000
Zscore(X3)	100	-2.14289	1.88762	-1.5E-15	1.0000000
Zscore(X4)	100	-2.10027	2.21535	2.60E-17	1.0000000
Zscore(X5)	100	-1.78307	2.17931	-7.2E-16	1.0000000
Zscore(X6)	100	-2.06289	2.01397	5.15E-16	1.0000000
Zscore(X7)	100	-1.99516	1.94266	1.17E-15	1.0000000
Zscore(X8)	100	-2.63356	2.02173	-2.6E-17	1.0000000
Zscore(X9)	100	-1.85361	1.91645	-1.3E-16	1.0000000
Zscore(X10)	100	-2.31865	2.04245	-2.9E-15	1.0000000
Zscore(X11)	100	-2.01236	2.08057	-1.8E-16	1.0000000
Zscore(X12)	100	-2.14513	2.37093	2.57E-16	1.0000000
Zscore(X13)	100	-1.87600	2.27750	4.86E-17	1.0000000
Zscore(X14)	100	-1.96348	2.38371	-6.3E-16	1.0000000
Zscore(X15)	100	-2.11250	2.09846	-1.1E-15	1.0000000
Zscore(X16)	100	-2.20596	2.02272	-1.2E-15	1.0000000
Zscore(X17)	100	-2.34725	2.05384	5.07E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber: Data primer yang diolah

Nampak dalam Tabel 4.12 bahwa tidak ada nilai z-score yang lebih tinggi dari  $\pm 3,0$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak ada univariate outliers dalam data yang dianalisis ini.

#### 4.4.4.2 Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan sebab walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariat, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila telah saling dikombinasikan.

Uji terhadap outliers multivariate dilakukan dengan menggunakan kriteria Jarak Mahalanobis pada tingkat  $p < 0,001$ . Jarak Mahalanobis itu dievaluasi dengan menggunakan  $X^2$  pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian itu (Ferdinand; 2002, p. 103).

Dalam penelitian ini menggunakan 17 variabel . Oleh karena itu, semua kasus yang mempunyai Mahalanobis Distance yang lebih besar dari  $X^2(17, 0,001) = 40,790$  adalah outliers multivariate. Hasil pengujian outliers multivariate dapat dilihat pada Tabel 4.13 dibawah ini:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Perhitungan Jarak Mahalanobis**

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)			
Observation number	Mahalarobis d-squared	p1	p2
64	46.713	0.000	0.013
66	31.463	0.018	0.525
96	29.465	0.030	0.591
87	28.431	0.040	0.573
58	28.161	0.043	0.433
45	26.667	0.063	0.610
1	25.917	0.076	0.644
76	25.257	0.089	0.676
33	24.965	0.096	0.624
83	24.682	0.102	0.576
91	24.524	0.106	0.494
27	24.117	0.116	0.500
22	23.977	0.120	0.425
34	23.900	0.122	0.336
68	23.353	0.138	0.408

Sumber: Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.13 diatas meskipun ditemukan data penelitian yang lebih besar dari 40,790 yaitu 46,713, tetapi karena dari uji normalitas data dan uji univariate outliers (dalam Tabel 4.11 dan Tabel 4.12) tidak ditemukan data outliers. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada data yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan.

#### 4.4.5 Evaluasi Multicollinearity atau Singularity

Untuk melihat apakah terdapat multicollinearity atau singularity dalam sebuah kombinasi variabel, perlu mengamati determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas (Tabachnick & Fidell; 1998 dalam Ferdinand; 2002, p. 108-109) sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan. Dari hasil analisis diperoleh determinan dari matriks kovarians sampel sebagai berikut:

**Determinant of sampel covariance matrix = 8.6025e+001**

Atau **= 8.602.501**

Nilai determinan dari matriks kovarians sampel sebesar 8.602.501 ini merupakan angka yang jauh dari nol. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak ada multicollinearity atau singularity dalam data yang digunakan. Dengan demikian data penelitian ini dapat digunakan dalam analisis.

#### 4.4.6 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Dengan kata lain, bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan sebuah fenomena yang umum (Ferdinand; 2002, p.62).

Dalam uji reliabilitas ini digunakan dua alat uji, yakni *Composite Reliability* dan *Variance Extracted*.

#### 4.4.6.1 *Composite Reliability*

Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,70$ , walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran yang “mati” (Ferdinand; 2002, p.63). *Composite Reliability* diperoleh melalui rumus berikut ini:

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots(4.1)$$

Keterangan:

- Std Loading – standardized loading tiap indikator, yaitu nilai lambda tiap Indikator
- $\epsilon_j$  = measurement error tiap indikator/1-reliabilitas indikator

Hasil perhitungan dari jumlah *standardized loading* terlihat dalam Tabel 4.14 sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Perhitungan Jumlah Standardized Loading**

*Sum of standardized loading :*

Variabel	Orientasi Pelanggan	Orientasi Pesaing	Perubahan Lingkungan	Pengembangan Inovasi	Kinerja Pemasaran
	0.79	0.79	0.64	0.78	0.67
	0.76	0.72	0.68	0.75	0.83
	0.76	0.68	0.83	0.65	0.61
			0.69		
			0.75		
Jumlah	2.31	2.19	3.59	2.18	2.11

Sumber: Data primer yang diolah

*Measurement error* diperoleh dari perhitungan sebagai berikut:

*Measurement error* = 1 – reliabilitas indikator

$$\begin{aligned}
 \text{Measurement error} &= 1 - 0,79^2 \\
 &= 1 - 0,6241 \text{ (Tabel 4.15)} \\
 &= 0,37 \text{ (Tabel 4.16)}
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan *standardized loading* yang dikuadratkan/reliabilitas indikator dapat dilihat pada Tabel 4.15

**Tabel 4.15**  
**Hasil Perhitungan Jumlah Squared Standardized Loading**

*Sum of squared standardized loadings*

Variabel	Orientasi Pelanggan	Orientasi Pesaing	Perubahan Lingkungan	Pengembangan Inovasi	Kinerja Pemasaran
	0.6241	0.6241	0.4096	0.6084	0.4489
	0.5776	0.5184	0.4624	0.5625	0.6889
	0.5776	0.4624	0.6889	0.4225	0.3721
			0.4761		
			0.5625		
Jumlah	1.7793	1.6024	2.5995	1.5934	1.5099

Sumber: Data primer yang diolah

Hasil perhitungan jumlah *measurement error* (1 - reliabilitas indikator) dalam Tabel 4.16 sebagai berikut:

**Tabel 4.16**  
**Hasil Perhitungan Jumlah Measurement Error**

*Sum of measurement error:*

Variabel	Orientasi Pelanggan	Orientasi Pesaing	Perubahan Lingkungan	Pengembangan Inovasi	Kinerja Pemasaran
	0.37	0.37	0.59	0.39	0.55
	0.42	0.48	0.54	0.44	0.31
	0.42	0.54	0.31	0.58	0.63
			0.52		
			0.44		
Jumlah	1.21	1.39	2.40	1.41	1.49

Sumber: Data primer yang diolah

Hasil perhitungan dari *composite - reliability* sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Orientasi Pelanggan} &= \frac{2,31^2}{2,31^2 + 1,21} = \frac{5,3361}{6,5461} \\
 &= 0,815
 \end{aligned}$$

Orientasi Pesaing	=	$\frac{2,19^2}{2,19^2 + 1,39}$	=	$\frac{4,7961}{6,1861}$
		=		0,775
Perubahan Lingkungan	=	$\frac{3,59^2}{3,59^2 + 2,40}$	=	$\frac{12,8881}{15,2881}$
		=		0,843
Pengembangan Inovasi	=	$\frac{2,18^2}{2,18^2 + 1,41}$	=	$\frac{4,7524}{6,1624}$
		=		0,771
Kinerja Pemasaran	=	$\frac{2,11^2}{2,11^2 + 1,49}$	=	$\frac{4,4521}{5,9421}$
		=		0,749

Berdasarkan hasil perhitungan *composite-reliability*, menunjukkan bahwa reliabilitas dari model penelitian ini  $\geq 0,70$ . Dengan demikian, model penelitian ini dapat diterima.

#### 4.4.6.2 *Variance Extracted*

Nilai *variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* ini direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0,50 (Ferdinand; 2002, p. 63). *Variance extracted* diperoleh melalui rumus berikut ini:

$$\text{Variance - Extracted} = \frac{\sum \text{Std Loading}^2}{\sum \text{Std Loading}^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots(4.2)$$

Keterangan:

- Std Loading = standardized loading tiap indikator, yaitu nilai lambda tiap indikator
- $\epsilon_j$  = measurement error tiap indikator/1-reliabilitas indikator

Untuk menghitung *variance extracted*, maka harus dihitung jumlah *standardized loading* yang dikuadratkan, seperti yang terlihat pada

Tabel 4.15 diatas. Kemudian dihitung jumlah *measurement error*nya, seperti yang terlihat pada Tabel 4.16 diatas.

Hasil perhitungan *variance extracted* sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Orientasi Pelanggan} &= \frac{1,7793}{1,7793 + 1,21} = \frac{1,7793}{2,9893} \\
 &= 0,595 \\
 \text{Orientasi Pesaing} &= \frac{1,6024}{1,6024 + 1,39} = \frac{1,6024}{2,9924} \\
 &= 0,535 \\
 \text{Perubahan Lingkungan} &= \frac{2,5995}{2,5995 + 2,40} = \frac{2,5995}{4,9995} \\
 &= 0,519 \\
 \text{Pengembangan Inovasi} &= \frac{1,5934}{1,5934 + 1,41} = \frac{1,5934}{3,0034} \\
 &= 0,531 \\
 \text{Kinerja Pemasaran} &= \frac{1,5099}{1,5099 + 1,49} = \frac{1,5099}{2,9999} \\
 &= 0,503
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan *variance extracted*, menunjukkan bahwa hasil perhitungan memenuhi kriteria, yaitu  $\geq 0,50$ . Dengan demikian, model penelitian ini dapat diterima.

Secara keseluruhan hasil perhitungan dari *composite reliability* dan *variance extracted* dapat dilihat dalam Tabel 4.17 berikut ini:

**Tabel 4.17**  
**Hasil Perhitungan Composite Reliability dan Variance Extracted**

Variabel	Composite Reliability	Variance extracted
Orientasi Pelanggan	0.815	0.595
Orientasi Pesaing	0.775	0.535
Perubahan Lingkungan	0.843	0.519
Pengembangan Inovasi	0.771	0.502
Kinerja Pemasaran	0.749	0.503

Sumber: Data primer yang diolah

#### 4.4.7 Analisis atas Direct Effect, Indirect Effect, dan Total Effect

Tujuannya adalah untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk yang terdiri dari: analisis pengaruh langsung, tidak langsung, maupun analisis pengaruh totalnya. Pengaruh langsung adalah koefisien dari semua garis dengan anak panah satu ujung. Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang muncul melalui sebuah variabel antara. Pengaruh total adalah pengaruh dari berbagai hubungan (Ferdinand; 2002, p. 179). Hasil pengujian pengaruh langsung dinyatakan dalam Tabel 4.18 berikut ini:

**Tabel 4.18**  
**Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung**

Standardized Direct Effects – Estimates

	Perub_ Lingkungan	Orientasi_ Pesaing	Orientasi_ Pelanggan	Peng_Inovasi	Kinerja_ Pemasaran
Peng_Inovasi	0.216	0.339	0.500	0	0
Kinerja_ Pemasaran	0	0	0	0.528	0
X15	0	0	0	0	0.671
X16	0	0	0	0	0.827
X17	0	0	0	0	0.605
X14	0	0	0	0.650	0
X13	0	0	0	0.750	0
X12	0	0	0	0.776	0
X7	0.643	0	0	0	0
X8	0.678	0	0	0	0
X9	0.834	0	0	0	0
X10	0.689	0	0	0	0
X11	0.751	0	0	0	0
X4	0	0.786	0	0	0
X5	0	0.718	0	0	0
X6	0	0.681	0	0	0
X1	0	0	0.791	0	0
X2	0	0	0.757	0	0
X3	0	0	0.760	0	0

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dari perubahan lingkungan, orientasi pesaing, dan orientasi pelanggan dimana masing-masing mempunyai nilai: 0,216; 0,339; 0,500, serta pengaruh langsung dari

pengembangan inovasi sebesar 0, 528. Efek langsung dari variabel lainnya adalah *loading factor* atau nilai lambda dari masing-masing variabel indikator yang membentuk variabel laten yang dianalisis. Selanjutnya, hasil pengujian pengaruh tidak langsung dinyatakan dalam Tabel 4.19 berikut ini:

**Tabel 4.19**  
**Hasil Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung**

Standardized Indirect Effects – Estimates

	Perub_Lingk	Orientasi_Pesaing	Orientasi_Pelanggan	Peng_Inovasi	Kinerja_Pemasaran
Peng_Inovasi	0	0	0	0	0
Kinerja_Pemasaran	0.114	0.179	0.264	0	0
X15	0.077	0.120	0.177	0.355	0
X16	0.094	0.148	0.218	0.437	0
X17	0.069	0.108	0.160	0.320	0
X14	0.140	0.220	0.325	0	0
X13	0.162	0.254	0.375	0	0
X12	0.168	0.263	0.388	0	0
X7	0	0	0	0	0
X8	0	0	0	0	0
X9	0	0	0	0	0
X10	0	0	0	0	0
X11	0	0	0	0	0
X4	0	0	0	0	0
X5	0	0	0	0	0
X6	0	0	0	0	0
X1	0	0	0	0	0
X2	0	0	0	0	0
X3	0	0	0	0	0

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel diatas menunjukkan pengaruh tidak langsung dari perubahan lingkungan terhadap kinerja pemasaran sebesar 0,114, pengaruh tidak langsung dari orientasi pesaing terhadap kinerja pemasaran sebesar 0,179, dan pengaruh tidak langsung dari orientasi pelanggan terhadap kinerja pemasaran sebesar 0,264. Selanjutnya, hasil pengujian pengaruh total disajikan dalam Tabel 4.20 berikut ini:

**Tabel 4.20**  
**Hasil Perhitungan Pengaruh Total**

Standardized Total Effects – Estimates

	Perub_ Lingk	Orientasi_ Pesaing	Orientasi_ Pelanggan	Peng_ Inovasi	Kinerja_ Pe masaran
Peng Inovasi	0.216	0.339	0.500	0	0
Kinerja_ Pemasaran	0.114	0.179	0.264	0.528	0
X15	0.077	0.120	0.177	0.355	0.671
X16	0.094	0.148	0.218	0.437	0.827
X17	0.069	0.108	0.160	0.320	0.605
X14	0.140	0.220	0.325	0.650	0
X13	0.162	0.254	0.375	0.750	0
X12	0.168	0.263	0.388	0.776	0
X7	0.643	0	0	0	0
X8	0.678	0	0	0	0
X9	0.834	0	0	0	0
X10	0.689	0	0	0	0
X11	0.751	0	0	0	0
X4	0	0.786	0	0	0
X5	0	0.718	0	0	0
X6	0	0.681	0	0	0
X1	0	0	0.791	0	0
X2	0	0	0.757	0	0
X3	0	0	0.760	0	0

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel diatas menunjukkan pengaruh total dari perubahan lingkungan terhadap kinerja pemasaran sebesar 0,114, pengaruh total dari orientasi pesaing, dan orientasi pelanggan terhadap kinerja pemasaran dimana masing-masing mempunyai nilai sebesar: 0,179; 0,264, pengaruh total dari pengembangan inovasi terhadap kinerja pemasaran sebesar 0,528. Pengaruh total dari perubahan lingkungan terhadap pengembangan inovasi sebesar 0,216, pengaruh total dari orientasi pesaing terhadap pengembangan inovasi sebesar 0,339, serta pengaruh total dari orientasi pelanggan terhadap pengembangan inovasi sebesar 0,500.

#### 7. Interpretasi dan modifikasi model

Setelah estimasi model dilakukan, dapat dilakukan modifikasi terhadap model yang dikembangkan, bila ternyata estimasi tersebut memiliki tingkat prediksi tidak

seperti yang diharapkan, yaitu bila terdapat residual yang besar. Namun, modifikasi hanya dapat dilakukan bila ada justifikasi teoritis yang cukup kuat. Oleh karena itu, untuk memberikan interpretasi apakah model berbasis teori yang diuji ini dapat diterima atau perlu pengembangan lebih lanjut, yaitu dengan mengamati besarnya residual yang dihasilkan. Untuk itu, *standardized residual matrix* perlu diamati untuk menguji apakah ada nilai residual yang lebih besar dari 2,58 (Ferdinand; 2002, p. 182). *Standardized residual covariance matrix* yang dihasilkan oleh data ini dapat dilihat pada Tabel 4.21 sebagai berikut:

**Tabel 4.21**  
**Nilai Standardized Residual Covariance**

Standardized Residual Covariances							
	x15	x16	x17	x14	x13	x12	x7
x15	0.000						
x16	-0.184	0.000					
x17	0.175	0.162	0.000				
x14	0.120	0.428	-0.991	0.000			
x13	0.288	-0.641	-0.892	0.241	-0.000		
x12	0.950	0.638	-0.783	0.099	-0.226	-0.000	
x7	1.422	1.164	0.812	-0.969	-0.210	0.070	0.000
x8	0.229	0.837	0.366	-1.135	-0.022	0.579	0.372
x9	0.851	0.599	-0.302	-1.029	-0.453	0.068	0.346
x10	1.507	0.326	0.033	-0.614	0.215	-0.240	-0.295
x11	1.033	1.635	1.535	-1.073	0.655	0.947	-0.589
x4	-1.039	-0.686	-1.126	-0.562	-0.007	-0.021	-0.491
x5	0.026	0.242	-0.337	-0.664	0.817	0.028	0.753
x6	0.273	0.136	-0.334	0.458	0.388	-0.028	-0.214
x1	0.477	0.068	-0.932	0.982	0.058	-0.191	0.340
x2	-0.593	-0.766	-1.457	-0.352	0.355	-0.111	0.159
x3	0.732	-0.281	-1.028	0.129	-0.072	-0.139	-0.166
	x8	x9	x10	x11	x4	x5	x6
x8	-0.000						
x9	-0.485	0.000					
x10	1.143	-0.188	0.000				
x11	-0.259	0.367	-0.329	0.000			
x4	-1.168	-0.384	-0.471	-1.058	0.000		
x5	0.242	0.384	0.627	0.940	0.121	-0.000	
x6	0.645	0.023	1.112	0.833	0.099	-0.342	-0.000
x1	0.367	0.863	-0.032	0.510	0.046	-0.011	0.753
x2	-0.423	-0.774	0.148	-0.360	0.268	0.272	0.839
x3	-0.976	-0.362	0.039	0.271	-0.655	-0.804	-0.520
	x1	x2	x3				
x1	0.000						
x2	-0.111	0.000					
x3	-0.073	0.219	0.000				

Sumber: Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.21 diatas, dapat dilihat bahwa nilai residual lebih kecil atau sama dengan  $\pm 2,58$ . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa model ini dapat diterima dan oleh karena itu tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang diuji ini.

## **4.5 Pengujian Hipotesis**

### **4.5.1 Pengujian Hipotesis 1**

**H1: Semakin tinggi orientasi pelanggan maka semakin tinggi pengembangan inovasi**

Parameter estimasi antara variabel orientasi pelanggan dengan pengembangan inovasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 3,926 atau C.R.  $\geq 1,96$  (taraf signifikansi sebesar 5%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis I yang menyatakan semakin tinggi orientasi pelanggan maka semakin tinggi pengembangan inovasi dapat dibuktikan.

### **4.5.2 Pengujian Hipotesis 2**

**H2: Semakin tinggi orientasi terhadap pesaing maka semakin tinggi pengembangan inovasi**

Parameter estimasi antara variabel tingkat orientasi pesaing dengan pengembangan inovasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 2,823 atau C.R.  $\geq 1,96$  (taraf signifikansi sebesar 5%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis II yang menyatakan semakin tinggi orientasi terhadap pesaing maka semakin tinggi pengembangan inovasi dapat dibuktikan.

### **4.5.3 Pengujian Hipotesis 3**

**H3: Semakin tinggi perubahan lingkungan maka semakin tinggi pengembangan inovasi**

Parameter estimasi antara variabel perubahan lingkungan dengan pengembangan inovasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 2,030 atau C.R.  $\geq$  1,96 (taraf signifikansi sebesar 5%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis III yang menyatakan semakin tinggi perubahan lingkungan maka semakin tinggi pengembangan inovasi dapat dibuktikan.

#### 4.5.4 Pengujian Hipotesis 4

**H4: Semakin tinggi pengembangan inovasi maka semakin tinggi kinerja pemasaran**

Parameter estimasi antara variabel pengembangan inovasi dengan kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 3,620 atau C.R.  $\geq$  1,96 (taraf signifikansi sebesar 5%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis IV yang menyatakan semakin tinggi pengembangan inovasi maka semakin tinggi kinerja pemasaran dapat dibuktikan.

Dari pengujian terhadap hipotesis yang diajukan pada penelitian ini maka hasil pengujian yang telah dilakukan dapat diperhatikan pada Tabel 4.22 berikut ini:

**Tabel 4.22**  
**Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian**

Hipotesis	Bunyi Hipotesis	Hasil Pengujian
H1	Semakin tinggi orientasi pelanggan maka semakin tinggi pengembangan inovasi	Diterima
H2	Semakin tinggi orientasi terhadap pesaing maka semakin tinggi pengembangan inovasi	Diterima
H3	Semakin tinggi perubahan lingkungan maka semakin tinggi pengembangan inovasi	Diterima
H4	Semakin tinggi pengembangan inovasi maka semakin tinggi kinerja pemasaran	Diterima

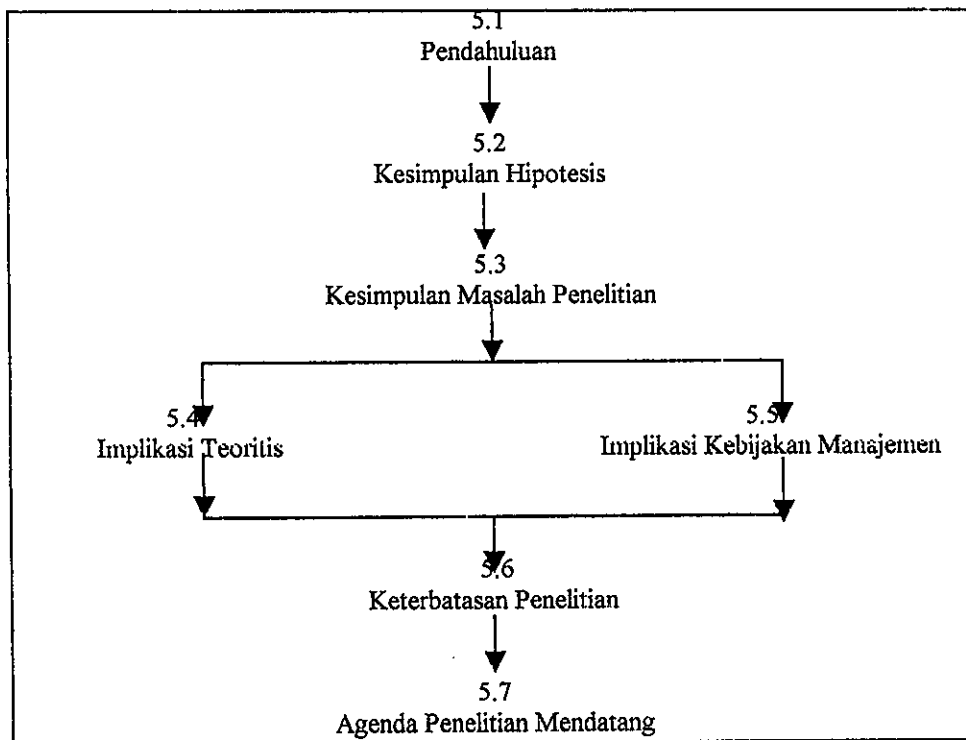
## BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

### 5.1 Pendahuluan

Penelitian ini menyangkut studi tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap proses pengembangan inovasi untuk meningkatkan kinerja pemasaran pada Bank Mandiri di Jawa Tengah. Setelah dilakukan pengumpulan data, pengolahan, dan analisis data, maka perlu ditarik kesimpulan penelitian.

Pembahasan yang akan diuraikan pada bab ini, antara lain mengenai kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian yang telah diuraikan pada Bab I dan Bab II, implikasi teoritis dan kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian yang akan datang. Garis besar Bab V terlihat pada Gambar 5.1 berikut ini

**Gambar 5.1  
Garis Besar Bab V**



Orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang efektif dan efisien untuk menciptakan “*superior value*” bagi pembeli dan “*superior performance*” bagi perusahaan. Sebagaimana dikemukakan oleh Kohli dan Jaworski (1990, p.13) bahwa orientasi pasar merupakan satu kesatuan fokus bagi pengusaha dan proyek dari individu dan departemen dalam perusahaan, sehingga mendorong kepada kinerja superior. Ferdinand (2000, p.4-5) berpendapat bahwa pengembangan strategi pemasaran melalui berbagai pendekatan yang memfokus pada pengembangan diferensiasi atau penciptaan berbagai “*points of differentiation*” dilakukan bukan untuk menyamai “*value*” yang dihasilkan oleh pesaing bagi pelanggannya, tetapi untuk menyajikan nilai lebih atau “*superior value*” yang diperoleh melalui berbagai pengembangan inovatif.

Damanpour (1991, p.560) menyebutkan bahwa inovasi teknis mengacu pada produk, jasa, dan teknologi proses produksi; inovasi teknis pada perusahaan perbankan dapat dicontohkan berupa mesin ATM (Anjungan Tunai Mandiri) dan sistem transaksi On-Line. Penelitian lain yang mendukung pernyataan tersebut di atas antara lain (Wahyono, 2002, p.35 ; Maun, 2002; Han, Kim dan Srivastava, 1998, p. 30-45) menyebutkan bahwa inovasi teknis mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran suatu perusahaan.

Parson (1991 dalam Han, Kim dan Srivastava, 1998, p. 33) mengatakan bahwa perusahaan yang berkomitmen pada nilai superior bagi pelanggan melakukan inovasi pada seluruh sistem bisnisnya, lebih jauh Parson menyatakan bahwa inovasi teknis pada hal-hal mengenai produk lebih banyak terjadi daripada inovasi administratif misalnya mengenai *business system reengineering* (rekayasa ulang sistem bisnis). Inovasi administratif juga dilakukan sama pentingnya, bahkan lebih dominan pada perusahaan di industri jasa. Hal itu dimaksudkan untuk memberikan nilai superior pada pelanggan.

Orientasi pesaing pada intinya berpusat pada pertanyaan-pertanyaan : siapa saja yang menjadi pesaing ?, teknologi apa yang mereka tawarkan pada konsumen ?,

apakah mereka merupakan alternatif dari sudut pandang target konsumen kita (Slater dan Narver, 1994 dalam Han, Kim dan Srivastava 1998, p. 34). Dalam studi Han, Kim dan Srivastava (1998, p. 34) menuliskan bahwa dengan menggunakan pesaing sebagai referensi, suatu perusahaan yang berorientasi pesaing mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya sendiri, identifikasi tersebut memberikan gambaran posisi perusahaan di pasar, sehingga memacu perusahaan untuk berinovasi supaya unggul dibanding perusahaan-perusahaan lainnya.

Eisenhardt (1989 dalam Menon et. al., 1999, p. 28) menyatakan bahwa lingkungan eksternal memainkan peran yang sangat penting dalam menentukan strategi dan kinerja perusahaan, karena itu Menon et. al.(1999, P.18-40) memasukkan variabel lingkungan eksternal dalam penelitian mereka mengenai MSM (*marketing strategy making*).

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa faktor lingkungan eksternal secara potensial dapat menjembatani besarnya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis (Jaworski dan Kohli, 1993, p.467-477; Slater dan Narver, 1994, p.46-55). Perubahan dalam pasar dan teknologi disebabkan oleh heterogenitas (ketidaksamaan) preferensi dari para konsumen dan berubahnya teknologi. Ketidakpastian lingkungan dan semakin ketatnya persaingan dalam memperebutkan pasar mengakibatkan perusahaan berinovasi (Gronhaug dan Kaufmann 1988 dalam Han, Kim dan Srivastava 1998, p. 30).

Pada umumnya ukuran kinerja perusahaan diukur melalui nilai rupiah penjualan, Return on Investment (ROI), Return On Assets (ROA). Namun ukuran-ukuran itu dipandang sebagai ukuran agregatif yang dihasilkan melalui proses akuntansi dan keuangan, tetapi tidak secara langsung menggambarkan aktivitas manajemen, khususnya manajemen pemasaran (Ferdinand dalam Didik Prasetyo; 2001). Oleh karena itu menurut Ferdinand (2002, p.153) ukuran yang sebaiknya digunakan adalah ukuran yang bersifat *activity-based measure* yang dapat menjelaskan aktivitas-aktivitas pemasaran yang menghasilkan kinerja-kinerja pemasaran, sebagai contoh, adalah lebih baik untuk menggunakan ukuran jumlah

unit yang terjual/dihasilkan dari pada hanya menggunakan nilai rupiah dari penjualan, sehingga lebih menyatakan kegiatan pemasaran dan persaingan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas dan dengan memperhatikan kesenjangan penelitian (*research gap*) pada peneliti-peneliti terdahulu yang menyatakan tidak adanya hasil yang stabil mengenai pengaruh inovasi, maka pertanyaan atas permasalahan yang muncul adalah “Bagaimana orientasi terhadap pelanggan, pesaing, dan perubahan lingkungan memberikan kontribusi pada pengembangan inovasi yang berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran Bank Mandiri di Jawa Tengah”

Untuk membahas permasalahan yang telah dirumuskan pada Bab I, maka pada Bab II dilakukan telaah pustaka dan dimunculkan lima hipotesa yang terkait dengan masalah penelitian tersebut. Selanjutnya, untuk menguji hipotesis-hipotesis yang telah diajukan pada Bab II, maka pada Bab III dijelaskan metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini. Objek penelitiannya adalah pimpinan/pejabat cabang dan cabang pembantu serta kantor kas Bank Mandiri di Wilayah Jawa Tengah. Sampel diambil sebanyak 100 orang yang ditetapkan sebagai responden setelah memenuhi kriteria-kriteria seperti yang telah diuraikan pada Bab III. Metode analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Model*) dari paket program AMOS.

Pada Bab IV telah dijelaskan mengenai analisis data, dimana teknik analisis SEM telah digunakan untuk menguji lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Model yang digunakan dapat diterima setelah memenuhi asumsi-asumsi yang ditetapkan, yaitu: uji normalitas dengan kriteria C.R.  $\pm 2,58$ , uji outlier univariate dengan kriteria z-score  $\leq 3,0$ , uji outlier multivariate dengan kriteria  $X^2(17, 0,001) \leq 40,790$ , uji multikolinearitas atau singularitas dengan nilai 8.602.501 yang merupakan angka yang jauh dari nol, uji reliabilitas dengan kriteria  $\geq 0,70$  dan kriteria *variance extracted* pada tingkat paling sedikit 0,50.

Analisis faktor konfirmatori telah dilakukan, diikuti dengan analisis SEM pada keseluruhan model (*full model*). *Full model* terdiri dari 17 *observed variables* atau indikator dan enam *latent variables*, dimana pengujian yang dilakukan telah memenuhi kriteria *goodness of fit*, diantaranya: Chi-square ( $X^2$ ) = 113,061 dengan signifikansi probabilitas sebesar 0,454, TLI (0,998), CFI (0,998), RMSEA (0,010), CMIN/DF (1,009) dan GFI (0,900). Namun AGFI (0,863) hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marjinal karena tidak memenuhi ketentuan minimum, yakni lebih besar atau sama dengan 0,90. Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa keempat hipotesis yang diajukan dapat diterima.

## **5.2 Simpulan Hipotesis**

Penelitian ini mengajukan empat hipotesis, pada Bab IV hipotesis-hipotesis tersebut dianalisis dan diuji berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Secara rinci akan dibahas masing-masing simpulan hipotesis dibawah ini:

### **5.2.1 Simpulan Hipotesis 1**

**H1 : Semakin tinggi orientasi pelanggan maka semakin tinggi pengembangan inovasi**

Deshpande, Farley dan Webster (1993, p.30) dalam penelitiannya menunjukkan hubungan yang positif antara orientasi pelanggan dan perusahaan yang inovatif. Parson (1991 dalam Han, Kim dan Srivastava, 1998, p. 33) mengatakan bahwa perusahaan yang berkomitmen pada nilai superior bagi pelanggan melakukan inovasi pada seluruh sistem bisnisnya, lebih jauh Parson menyatakan bahwa inovasi teknis pada hal-hal mengenai produk lebih banyak terjadi daripada inovasi administratif misalnya mengenai *business system reengineering* (rekayasa ulang sistem bisnis). Sedangkan Han, Kim dan Srivastava (1998, p. 34) menyatakan bahwa inovasi teknis dan inovasi administratif merupakan investasi jangka panjang perusahaan,

sehingga suatu perusahaan menjadi lebih inovatif dalam kultur yang berorientasi kepada pelanggan dibandingkan dengan kurang berfokus pada konsumen (misalnya berfokus pada tujuan mencari keuntungan, yang merupakan tujuan jangka pendek).

Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, terbukti bahwa orientasi pelanggan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pengembangan inovasi.

### **5.2.2 Simpulan Hipotesis 2**

**H2 : Semakin tinggi orientasi terhadap pesaing maka semakin tinggi pengembangan inovasi**

Orientasi pesaing pada intinya berpusat pada pertanyaan-pertanyaan: siapa saja yang menjadi pesaing?, teknologi apa yang mereka tawarkan pada konsumen?, apakah mereka merupakan alternatif dari sudut pandang target konsumen kita (Slater dan Narver, 1994 dalam Han, Kim dan Srivastava 1998, p. 34). Sedangkan dalam penelitian Han, Kim dan Srivastava (1998, p. 34) menuliskan bahwa dengan menggunakan pesaing sebagai referensi, suatu perusahaan yang berorientasi pesaing mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya sendiri, identifikasi tersebut memberikan gambaran posisi perusahaan di pasar, sehingga memacu perusahaan untuk berinovasi supaya unggul dibanding perusahaan-perusahaan lainnya.

Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, terbukti bahwa orientasi terhadap pesaing merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pengembangan inovasi.

### **5.2.3 Simpulan Hipotesis 3**

**H3 : Semakin tinggi perubahan lingkungan maka semakin tinggi pengembangan inovasi**

Menurut Weiss dan Heide (1993, p.221) inovasi sering menggambarkan hal-hal yang berkaitan dengan perubahan lingkungan eksternal. Sedangkan Han, Kim dan

Srivastava (1998, p.34) menyatakan bahwa faktor lingkungan berupa perubahan lingkungan, misalnya: berubahnya preferensi pelanggan, perluasan pasar, perkembangan teknologi, mempengaruhi hubungan orientasi pasar-inovasi.

Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, terbukti bahwa perubahan lingkungan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pengembangan inovasi.

#### **5.2.4 Simpulan Hipotesis 4**

**H4 : Semakin tinggi pengembangan inovasi maka semakin tinggi kinerja pemasaran**

Menurut Slater dan Narver (1994b dalam Han, Kim dan Srivastava., 1998, p.31) pengembangan inovasi sebagai salah satu dari “kemampuan pencipta nilai utama” yang mendorong hubungan orientasi pasar - kinerja.

Sedangkan Menon, et. al. (1999, p.31-35) mengemukakan bahwa kultur inovasi berhubungan secara positif dengan tujuh komponen marketing strategi making (MSM) sedangkan MSM dalam prosesnya juga akan berpengaruh kepada kinerja pemasaran.

Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, terbukti bahwa pengembangan inovasi mempengaruhi kinerja pemasaran.

### **5.3 Simpulan Masalah Penelitian**

Bertitik tolak dari uraian latar belakang penelitian dan adanya *research gap* pada bab I, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah : “Bagaimana orientasi terhadap pelanggan, pesaing, dan perubahan lingkungan memberikan kontribusi pada pengembangan inovasi yang berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran Bank Mandiri di Jawa Tengah”

Dari hasil pengujian terhadap data penelitian dengan menggunakan teknik analisis SEM dapat dibuktikan bahwa hipotesis-hipotesis yang telah diajukan dapat

diterima. Analisis data yang dilakukan memberikan hasil bahwa orientasi pelanggan, orientasi terhadap pesaing, perubahan lingkungan mempengaruhi pengembangan inovasi sehingga mempengaruhi kinerja pemasaran pada Bank Mandiri di Jawa Tengah.

Dengan dukungan dari hasil penelitian ini, dapat dinyatakan:

1. Orientasi pelanggan mempengaruhi pengembangan inovasi.
2. Orientasi terhadap pesaing mempengaruhi pengembangan inovasi.
3. Perubahan lingkungan mempengaruhi pengembangan inovasi.
4. Pengembangan inovasi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran.

#### **5.4 Implikasi Teoritis**

Hasil analisis dari penelitian ini dapat memberikan sumbangan ilmiah terhadap literatur dalam bidang pemasaran, untuk mengembangkan pengetahuan dalam hal manajemen pemasaran.

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa orientasi pelanggan mempengaruhi pengembangan inovasi pada Bank Mandiri di Jawa Tengah. Hal tersebut memperkuat penelitian yang telah dilakukan oleh Deshpande, Farley, dan Webster (1993) yang dalam penelitiannya menunjukkan hubungan yang positif antara orientasi pelanggan dan perusahaan yang inovatif.

Dengan berhasil dibuktikannya bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap pengembangan inovasi pada Bank Mandiri di Jawa Tengah, maka dapat diketahui arti penting orientasi pelanggan sebagai upaya untuk pengembangan inovasi.

Demikian pula halnya dengan berhasil dibuktikannya orientasi terhadap pesaing dalam pengembangan inovasi pada Bank Mandiri di Jawa Tengah. Hal tersebut memperkuat penelitian yang telah dilakukan oleh Han, Kim dan Srivastava (1998, p. 34) yang mengemukakan bahwa dengan menggunakan pesaing sebagai referensi,

suatu perusahaan yang berorientasi pesaing mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya sendiri, identifikasi tersebut memberikan gambaran posisi perusahaan di pasar, sehingga memacu perusahaan untuk berinovasi supaya unggul dibanding perusahaan-perusahaan lainnya.

Dengan berhasil dibuktikannya bahwa orientasi terhadap pesaing berpengaruh positif terhadap pengembangan inovasi pada Bank Mandiri di Jawa Tengah, maka dapat diketahui arti penting orientasi terhadap pesaing sebagai upaya untuk pengembangan inovasi.

Variabel lain yang dapat dibuktikan dalam penelitian ini adalah pengaruh perubahan lingkungan terhadap pengembangan inovasi. Hal tersebut memperkuat penelitian yang telah dilakukan oleh Han, Kim dan Srivastava (1998, p.34) yang menyatakan bahwa faktor lingkungan berupa perubahan lingkungan, misalnya: berubahnya preferensi pelanggan, perluasan pasar, perkembangan teknologi, mempengaruhi hubungan orientasi pasar-inovasi.

Penelitian ini membuktikan bahwa pengembangan inovasi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Hal tersebut sesuai dengan Penelitian Jim K. Han, Namwoon Kim dan Rajendra K. Srivastava (1998) yang membuktikan bahwa proses implementasi inovasi teknis dan administratif memiliki dampak positif/langsung dan signifikan pada kinerja pemasaran suatu perusahaan. Berdasarkan uraian diatas, secara ringkas implikasi teoritis dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 5.1 sebagai berikut :

**Tabel 5.1**  
**Implikasi Teoritis**

<b>Hasil Penelitian Terdahulu</b>	<b>Hasil Penelitian Ini</b>	<b>Implikasi Teoritis</b>
Penelitian yang dilakukan oleh Deshpande, Farley, dan Webster (1993, p. 30) menunjukkan hubungan yang positif antara orientasi pelanggan dan perusahaan yang inovatif.	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh terhadap pengembangan inovasi	Penelitian ini memperkuat penelitian bahwa Deshpande, Farley, dan Webster (1993) bahwa orientasi pelanggan mempunyai hubungan yang positif dengan perusahaan yang inovatif.
Penelitian yang dilakukan oleh Han, Kim dan Srivastava (1998, p. 34) yang mengemukakan bahwa dengan menggunakan pesaing sebagai referensi, suatu perusahaan yang berorientasi pesaing mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya sendiri, sehingga memacu perusahaan untuk berinovasi.	Hasil penelitian ini membuktikan semakin tinggi orientasi terhadap pesaing maka semakin tinggi pengembangan inovasi	Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Han, Kim dan Srivastava (1998), bahwa pesaing sebagai referensi akan memacu perusahaan untuk berinovasi.
Penelitian Han, Kim dan Srivastava (1998) yang menyatakan bahwa faktor lingkungan berupa perubahan lingkungan, misalnya: berubahnya preferensi pelanggan, perluasan pasar, perkembangan teknologi, mempengaruhi hubungan orientasi pasar-inovasi.,	Hasil penelitian ini membuktikan semakin tinggi perubahan lingkungan maka semakin tinggi pengembangan inovasi	Penelitian ini mendukung penelitian Han, Kim dan Srivastava (1998), bahwa perubahan lingkungan mempengaruhi inovasi perusahaan.
Penelitian Jim K. Han, Namwoon Kim dan Rajendra K. Srivastava (1998) membuktikan bahwa proses implementasi inovasi teknis dan administratif memiliki dampak positif/langsung dan signifikan pada kinerja pemasaran suatu perusahaan.	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengembangan inovasi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran	Penelitian ini mendukung penelitian Jim K. Han, Namwoon Kim dan Rajendra K. Srivastava (1998), bahwa proses inovasi berdampak langsung dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini

### **5.5 Implikasi Kebijakan Manajemen**

Peneliti terdahulu menemukan bahwa orientasi pelanggan, orientasi pesaing, perubahan lingkungan berpengaruh terhadap perusahaan yang inovatif dan pengembangan inovasi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran suatu perusahaan dan telah mendapat pengakuan luas diantara praktisi. Orientasi pelanggan, orientasi

pesaing dan perubahan lingkungan merupakan faktor penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Penemuan dalam penelitian ini mendukung temuan peneliti terdahulu dan menambah pemahaman terhadap hubungan antara orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan perubahan lingkungan dengan kinerja perusahaan yang inovatif. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa orientasi pelanggan, orientasi terhadap pesaing, perubahan lingkungan berpengaruh terhadap pengembangan inovasi yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja pemasaran pada Bank Mandiri di Jawa Tengah.

Hasil penelitian tersebut, dapat dijadikan dasar bagi pihak manajemen Bank Mandiri untuk menyusun strategi dalam meningkatkan kinerja pemasaran, yang selanjutnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan dari Bank Mandiri.

Beberapa implikasi kebijakan manajemen yang dapat dikemukakan berdasarkan atas hasil penelitian ini, sebagai berikut :

1. Faktor yang paling berpengaruh dari variabel orientasi pelanggan adalah kepuasan pelanggan. Sehingga Bank Mandiri hendaknya selalu meningkatkan kepuasan pelanggan dengan cara meningkatkan kualitas dan jenis produk sesuai keinginan pelanggan dan mengembangkan pelayanan kepada pelanggan secara optimal. Respon Bank Mandiri tentang kebutuhan pelanggan akan meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap Bank Mandiri. Disisi lain, dengan mengembangkan pelayanan prima yang didukung oleh mutu produk, pelanggan akan memiliki nilai superior. Nilai superior pada diri pelanggan tumbuh apabila pelanggan merasakan nilai yang diharapkan terhadap produk/jasa yang ditawarkan melebihi nilai yang diharapkan bagi dirinya.
2. Faktor yang paling berpengaruh dari variabel orientasi pesaing adalah pembahasan strategi pesaing. Bank Mandiri harus selalu melakukan pembahasan strategi pesaing dengan cara selalu melakukan koordinasi seluruh lini di Bank

Mandiri, yaitu dengan mengukur kekuatan dan kelemahan pesaing untuk dipergunakan dalam rangka pengambilan keputusan atau penyusunan rencana strategis khususnya dalam bidang pemasaran. Oleh karena itu dalam upaya mengembangkan strategi persaingan dengan para kompetitornya, Bank Mandiri perlu mengembangkan struktur organisasi dan sistem kerja yang lebih efektif dan efisien.

3. Faktor yang paling berpengaruh dari variabel perubahan lingkungan adalah kemampuan merespon peluang pasar. Bank Mandiri harus selalu cermat dalam memperhatikan peluang yang ada, karena dengan kemampuan merespon peluang pasar (nasabah baru) yang menghendaki produk maupun jasa-jasa pelayanan yang di dukung oleh kualitas produk/jasa maka kebutuhan pelanggan akan terpenuhi. Oleh karena itu Bank Mandiri dituntut untuk mengembangkan kemampuan merespon secara cepat perubahan keinginan/pilihan dan keluhan pelanggan. Respon yang cepat dari Bank Mandiri akan kebutuhan pelanggan akan semakin meningkatkan kepercayaan pelanggan sehingga Bank Mandiri dapat mengambil kesempatan untuk meningkatkan kinerja pemasarannya dalam kondisi sesulit apapun.
4. Sedangkan yang paling penting untuk diperhatikan dalam kinerja pemasaran Bank Mandiri adalah pertumbuhan penjualan. Hal ini dikarenakan pertumbuhan penjualan yang berkelanjutan merupakan investasi untuk kelangsungan hidup perusahaan dimasa mendatang. Cara yang digunakan adalah dengan melakukan penetrasi pasar melalui pengembangan inovasi untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan memahami perubahan lingkungan dan kebutuhan pasar.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, secara ringkas uraian implikasi kebijakan manajemen dalam penelitian ini dapat disajikan dalam Tabel 5.2.

**Tabel 5.2**  
**Implikasi Kebijakan Manajemen**

<b>Hasil Penelitian Ini</b>	<b>Implikasi Kebijakan Manajemen</b>
Orientasi pelanggan mempengaruhi pengembangan inovasi	Faktor yang paling berpengaruh dari variabel orientasi pelanggan adalah kepuasan pelanggan. Sehingga Bank Mandiri hendaknya selalu meningkatkan kepuasan pelanggan dengan cara meningkatkan kualitas dan jenis produk sesuai keinginan pelanggan dan mengembangkan pelayanan kepada pelanggan secara optimal sehingga pelanggan akan memiliki nilai superior.
Orientasi terhadap pesaing mempengaruhi pengembangan inovasi	Faktor yang paling berpengaruh dari variabel orientasi pesaing adalah pembahasan strategi pesaing. Bank Mandiri harus selalu melakukan pembahasan strategi pesaing dengan cara selalu melakukan koordinasi seluruh lini di Bank Mandiri, yaitu dengan mengukur kekuatan dan kelemahan pesaing untuk dipergunakan dalam rangka pengambilan keputusan atau penyusunan rencana strategis khususnya dalam bidang pemasaran.
Perubahan lingkungan mempengaruhi pengembangan inovasi	Faktor yang paling berpengaruh dari variabel perubahan lingkungan adalah kemampuan merespon peluang pasar. Bank Mandiri harus selalu cermat dalam memperhatikan peluang yang ada, karena dengan kemampuan merespon peluang pasar (nasabah baru) yang menghendaki produk maupun jasa-jasa pelayanan yang di dukung oleh kualitas produk/jasa, maka kebutuhan pelanggan akan terpenuhi. Oleh karena itu Bank Mandiri dituntut untuk mengembangkan kemampuan merespon secara cepat perubahan keinginan/pilihan dan keluhan pelanggan, sehingga Bank Mandiri dapat mengambil kesempatan untuk meningkatkan kinerja pemasarannya dalam kondisi sesulit apapun.
Pengembangan inovasi mempengaruhi kinerja pemasaran	Faktor yang paling penting untuk diperhatikan dalam kinerja pemasaran Bank Mandiri adalah pertumbuhan penjualan. Hal ini dikarenakan pertumbuhan penjualan yang berkelanjutan merupakan investasi untuk kelangsungan hidup perusahaan dimasa mendatang. Cara yang digunakan adalah dengan banyak melakukan penetrasi terhadap pasar melalui pengembangan inovasi yang berkelanjutan.

Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini

## **5.6 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pemasaran pada Bank Mandiri di Jawa Tengah. Namun penelitian yang telah dilakukan memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat diperbaiki/dikembangkan pada penelitian yang akan datang. Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada Bank Mandiri di Jawa Tengah saja, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digunakan secara umum.
2. Dari sudut pandang metodologis, data dalam penelitian ini hanya berasal dari pimpinan/manajer Bank/perusahaan. Asumsi dari penelitian ini adalah manajer/pimpinan bank/perusahaan yang memungkinkan dapat memberikan penilaian yang relatif obyektif dan berbobot tentang tingkat orientasi pelanggan, orientasi pesaing, perubahan lingkungan dan pengembangan inovasi serta kinerja pemasaran. Cara penilaian semacam ini ada kemungkinan menimbulkan bias dalam data yang dihasilkan (Jaworski & Kohli, 1993) karena subyektifitas dari responden akan muncul.
3. Keterbatasan waktu yang hanya dapat dilakukan pada saat jam kerja kantor, sehingga dapat mengganggu responden itu sendiri. Disamping itu waktu penelitian yang dilakukan 10 hari kerja dirasa masih kurang, sehingga perlu memperhatikan tingkat kesibukan responden.

## **5.7 Agenda Penelitian Mendatang**

Beberapa agenda penelitian mendatang yang berkaitan dengan kinerja pemasaran yang mungkin dapat dikembangkan, antara lain:

1. Penelitian yang sama dapat dilakukan pada perusahaan lain, misalnya pada perusahaan asuransi, makanan, kosmetik, sehingga hasil penelitian tersebut dapat digunakan pada tenaga penjual secara lebih luas

2. Penelitian yang akan datang hendaknya dilakukan dalam cakupan daerah/budaya yang berbeda agar hasil penelitian dapat diperbandingkan dan untuk meminimalisir potensi bias dari data yang dianalisis, penelitian mendatang harus menilai keandalan penilaian internal tingkat orientasi pelanggan, pesaing, perubahan lingkungan dan pengembangan inovasi perusahaan dengan pembandingan dari orang luar perusahaan (pelanggan/konsumen). Penilaian yang dilakukan oleh pihak-pihak di luar perusahaan tersebut dimungkinkan akan memberikan hasil yang lebih obyektif.
3. Penelitian yang akan datang hendaknya dilakukan dengan memperhitungkan waktu yang cukup agar hasil penelitian lebih sempurna, sehingga pengetahuan tentang strategi pemasaran menjadi lebih luas cakupannya.

**UPT-PUSTAK-UNDIP**

## REFERENSI

Arbuckle, J.L., 1997, **Amos User's Guide Version 3.6**, Smallwaters Corporation, Chicago.

Arikunto, Suharsimi, 1996, **Prosedur Penelitian; suatu pendekatan praktek**, Rineka Cipta, Jakarta.

Bacon, 1997, **Using AMOS for Stuctural Equation Modelling in Market Research**, Lynd, Bacon & associates, SPSS.

Damanpour, F, 1991, "Organizational Innovation : A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", **Academy of Management Journal**, Volume 34 No.3, p. 555-590.

Despande, Rohit, John U Farley, and Jr Frederick E. Webster, 1993 ; " Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firm", **Journal of Marketing**, vol. 57 (January), p. 23-27.

Ferdinand, Augusty, 1999, **Strategic Toward Sustainable Competitive Advantage**, Unpublished DBA Thesis, Southern Cross, Lismore, Australia.

\_\_\_\_\_, 2000, " Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik", **Research Paper Series No.01/Mark/01/2000**, Universitas Diponegoro, Semarang, p. 1-54

\_\_\_\_\_, 2002, **Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

Hair, JR., Joseph F., Ralph E. Anderson, Ronald L. Tatham and William C. Black, 1995, **Multivariate Data Analysis with Regardng**, Fourth Edition, Prentice Hall International, Inc

Han, Jin K., Namwoon Kim & Rajendra K. Srivastava, 1998, "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", **Journal of Marketing**, Vol. 62 (October), p. 30-45

- Hurley, Robert F. & Hult G. Thomas M, 1998, "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination", **Journal of Marketing**, Volume 62, p. 42-54.
- Imam Ghozali, 2001, **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Jaworski, Bernard J. And Ajay K. Kohli, 1993, "Market Orientation: Antecedents and Consequences", **Journal of Marketing**, Vol. 57 (July 1993), p. 53-70
- Jaworski, Bernard J., Ajay K. Kohli, and Arvind Sahay, 2000, "Market-Driven Versus Driving Market", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Volume 28, No. 1, p. 45-54
- Kohli, Ajay K., and Bernard J. Jaworski, 1990, "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implication", **Journal of Marketing**, Vol. 54 (April 1990), pp. 1-18
- Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski, and Ajith Kumar, 1993, "MARKOR: A measure of Market Orientation", **Journal of Marketing Research** Vol. 30 (November 1993), pp. 467-477
- Kotabe, Masaaki, 1990, "Corporate Product Policy and Innovative Behaviour of European and Japanese Multinationals: An Empirical Investigation" **Journal of Marketing**, Vol. 54 (April 1990), p. 19-33
- Maun, Aryani M., 2002, **Hubungan Organizational Learning, Pengolahan Informasi pasar, dan Inovasi serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Pasar**, Tesis MM UNDIP, Tidak dipublikasikan, Semarang,
- Menon, Anil, et. al., 1999, "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a test", **Journal of Marketing**, Vol. 63 (April 1999), p. 18-40
- Narver, John C., and Stanley F. Slater, 1990, "The Effects of Market Orientation on Business Profitability", **Journal of Marketing**, Vol. 54 (October 1990), p. 20-35

- Prasetya, Didik, 2001, **Pengaruh Orientasi Pasar Inovasi Produk dan faktor Pimpinan terhadap Kinerja Pemasaran**, Tesis MM Undip, Tidak dipublikasikan, Semarang
- Singarimbun, 1991, **Metode Penelitian Survei**, Edisi revisi Jakarta, Penerbit LP3ES, Jakarta
- Slater, Stanley F. And John C. Narver, 1994, "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship", **Journal of Marketing**, Vol. 51 (January), p. 46-55
- Sugiyono, 1999, **Metode Penelitian Bisnis**, Penerbit CV Alfabeta, Bandung
- Umar, Husein, 1999, **Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis**, Rajawali Press, Jakarta
- Wahyono, 2002, "Orientasi pasar dan inovasi: Pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Volume I, No. 1, Mei 2002, p. 23-40.
- Weiss, Allen M. And Jan B. Heide, 1993, "The Nature of Organizational Search in High Technology Markets", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXX (May 1993), p. 220-233.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

N a m a : Firman Agung Pristiwantoro  
Tempat/Tanggal Lahir : Pasuruan, 2 Juni 1965  
Pendidikan terakhir : S1, Fakultas Hukum Universitas Negeri Jember  
Lulus tanggal 7 Maret 1990.

### Riwayat Pekerjaan :

1. 3 Maret 1988 s/d 15 September 1990, bekerja sebagai asisten Pengacara dan Penasehat Hukum L.L. Korassa, Ijin Pengadilan Tinggi Jawa Timur No.42/644/RATEK/Perp/III/1989 di Lumajang.
2. 15 Juli 1991 s/d 15 Juli 1992, Calon Pegawai Staff di Bank Dagang Negara (BDN) Cabang Jakarta Thamrin, di Jakarta
3. 15 Juli 1992 s/d 01 Oktober 1992, diangkat pegawai tetap sebagai Kepala Seksi Jasa-Jasa Kas di Bank Dagang Negara (BDN) Cabang Jakarta Thamrin, Jakarta
4. 2 Oktober 1992 s/d 5 Juli 1993, Kepala Bagian Akonting di Bank Dagang Negara (BDN) Cabang Kudus, di Kudus
5. 6 Juli 1993 s/d 31 Juli 1999, Marketing Officer di Bank Dagang Negara (BDN) Cabang Kudus, di Kudus
6. 1 Agustus 1999 s/d 1 Maret 2000, Head Teller di Bank Mandiri Cabang Kudus, di Kudus
7. 1 Maret 2000 s/d 1 Juli 2001, Customer Service Officer (Kepala Bagian Dana) merangkap Trade Service Administration Officer dan Head Teller di Bank Mandiri Cabang Kudus, di Kudus
8. 2 Juli 2001 s/d 30 September 2002, Customer Service Officer di Bank Mandiri Cabang Pemuda, di Semarang
9. 1 Oktober 2002 s/d Sekarang, Retail Officer merangkap General Affair and Support Officer di Bank Mandiri Cabang Semarang Candi Baru, di Semarang

### Riwayat Kursus-Kursus :

1. Kursus Pendidikan Calon Pegawai Staff (PCPS) BDN Angkatan XVI-A, tgl. 10 Agustus 1991 s/d 30 Oktober 1991, Penyelenggara LPPI-BDN, di Jakarta, Bersertifikat.
2. Kursus Bahasa Inggris "The English Upgrading Course", tgl. 15 Juli 1991 s/d 31 Juli 1991, Penyelenggara Lembaga Antar Bangsa, di Jakarta, Bersertifikat.
3. Kursus Pelatihan SWIFT, tgl. 3 Mei 1993 s/d 8 Mei 1993, Penyelenggara Bank Dagang Negara, di Jakarta, Bersertifikat.

4. Pendidikan Kader Pimpinan Tingkat Lanjutan (Master Course Branch) Bank Dagang Negara Angkatan-52, tgl. 2 Mei 1995 s/d 6 Juli 1995, Penyelenggara Institute Bankir Indonesia dan BDN, di Jakarta, Bersertifikat.
5. Kursus Pelatihan Psikologi Industri, tgl. 21 Juni 1995 s/d 27 Juni 1995, Penyelenggara Biro Konsultasi Psikologi Seruni dan BDN, di Jakarta, Bersertifikat.
6. Kursus Pejabat Pemberian Kredit Usaha Kecil (Small Business Loan Officer Course), tgl. 18 Nopember 1996 s/d 6 Desember 1996, Penyelenggara Institute Bankir Indonesia (IBI) dan Bank Indonesia (BI), di Semarang, Bersertifikat.
7. Kursus Marketing Officer Angkatan XVI, tgl. 8 Oktober 1997 s/d 3 Nopember 1997, Penyelenggara Mark Plus Education Network dan BDN, di Jakarta, Bersertifikat.
8. Kursus Selling Retail Bank Services, tgl.26 Februari 2001 s/d 2 Maret 2001, Penyelenggara Citi Bank, N.A dan Bank Mandiri, di Jakarta, Bersertifikat.
9. Kursus Creative Problem Solving, tgl.22 s/d 23 Oktober 2003, Penyelenggara RDP Training dan Bank Mandiri, di Jakarta, Bersertifikat.

---- ooooo000ooooo ----