

**ANALISIS PENGARUH ORIENTASI PASAR  
EKSPOR DAN ORIENTASI PEMBELAJARAN  
ORGANISASIONAL  
TERHADAP KINERJA PEMASARAN EKSPOR**  
(Studi Kasus Pada Asosiasi Industri Permebelan dan Kerajinan Indonesia  
Komisariat Daerah (Asmindo Komda) Semarang, Jawa Tengah)



**TESIS**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

oleh:

**SANDI SUPAYA**  
NIM : C4A002172

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2004**



## Sertifikasi

Saya, Sandi Supaya, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa, tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapat gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 11 Juni 2004


Sandi Supaya

## PENGESAHAN TESIS


Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:  
**ANALISIS PENGARUH ORIENTASI PASAR EKSPOR  
DAN ORIENTASI PEMBELAJARAN  
ORGANISASIONAL  
TERHADAP KINERJA PEMASARAN EKSPOR**  
(Studi Kasus Pada Asosiasi Industri Permebelan dan Kerajinan Indonesia  
Komisariat Daerah (Asmindo Komda) Semarang, Jawa Tengah)

yang disusun oleh Sandi Supaya, NIM C4A002172  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 11 Juni 2004  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

  
Drs. Sutopo, MS.

Pembimbing Anggota

  
Drs. Djuwadi, MBA.

Semarang, 11 Juni 2004  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Prgram Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo

iii

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	3236/T/mm/c1
Tgl.	30/12/04

MOTTO:

Orang yang arif bijaksana tidak bertopang  
dagu meratapi keagalannya, tetapi  
dengan gembira mencari jalan untuk  
mempersenjatai dirinya kembali dengan  
semangat yang menyala-nyala.  
(Shakespeare).

## Abstract

No systematic research has explicitly focused on the impact of a market orientation on international business performance (Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 1999: 690), despite calls for such investigation (Selness et al. 1996) and although international operation are increasingly importance for business survival (Webster and deshpande 1990).

The purpose of this research was to analysis problem: "What strategies ware used to improve export marketing performance". Base on the problem influence export market orientation and organizational learning orientation to export marketing performance analysed.

Data were obtained through survey to Directors and Marketing Managers of Indonesia Furniture Industry and Handicraft Association District Commission or ASMINDO KOMDA Semarang who selected by purposive random sampling.

Maximum likelihood estimation and software AMOS are used to estimate SEM result. This research found directly export market orientation and organizational learning orientation as determining variable have positive influence export marketing performance significantly. Indirectly organizational learning orientation has positive influence export marketing performance significantly.

This empirical research demonstrated that firm's organizational learning orientation may be critical in creating a sustainable competitive advantage in the firm. Higher order leaning process support export market orientation and ultimately improve export market performance. These findings is limited, can not generalize to beyond ASMINDO KOMDA Semarang.

## Abstraksi

Tidak ada riset sistimatis yang difokuskan pada pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis internasional, kecuali Selnes 1996 dalam Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 1999: 690), sekalipun penelitian internasional sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan (Webster 1990 dalam Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 1999: 690).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis permasalahan: "Strategi apa yang digunakan untuk menaikkan kinerja pemasaran ekspor". Berdasarkan permasalahan tersebut dianalisis pengaruh Orientasi Pasar Ekspor dan Orientasi Pembelajaran Organisasional sebagai variabel penentu terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor.

Data diperoleh melalui survey kepada para manajer pemasaran dan direktur Perusahaan yang tergabung dalam Asosiasi Industri Permebelan dan Kerajinan Indonesia Komisariat Daerah (ASMINDO KOMDA) Semarang, Jawa Tengah. Sampel dipilih dengan menggunakan teknik random sampling.

Teknik *maximum likelihood estimation* dan perangkat lunak AMOS digunakan untuk melakukan estimasi hasil-hasil SEM. Riset menemukan hasil: Orientasi Pasar Ekspor dan Orientasi Pembelajaran Organisasional sebagai variabel penentu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor, dan secara tidak langsung Orientasi Pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor dengan cara meningkatkan Orientasi Pasar Ekspor.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran organisasional merupakan penopang penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan secara berkelanjutan, yaitu dengan melalui peningkatan Orientasi Pasar Ekspor. Proses pembelajaran *higher order* mendukung peningkatan Orientasi Pasar Ekspor dan pada akhirnya meningkatkan Kinerja Pemasaran Ekspor. Penelitian ini terbatas, tidak dapat digeneralisasi di luar ASMINDO KOMDA Semarang, Jawa Tengah.

## Kata Pengantar

Berkat rahmat Tuhan yang Maha Esa, maka saya mampu menyelesaikan tesis berjudul Analisis Pengaruh Orientasi Pasar Ekspor dan Orientasi Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor.

Semoga hasil temuan ini mempunyai implikasi teoritis yang berguna dalam mengembangkan studi pemasaran internasional, dan mempunyai implikasi manajerial sehingga membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja pemasaran ekspor.

Ucapan terimakasih disampaikan kepada yang terhormat:

1. Pimpinan, seluruh staf dan Anggota ASMINDO KOMDA Semarang, Jawa Tengah
2. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo sebagai Direktur Program Studi Magister Manajemen, UNDIP Semarang.
3. Drs. Sutopo, MS. sebagai Pembimbing Utama
4. Drs. Djuwadi, MBA. sebagai Pembimbing Anggota

Atas segala bantuan dan bimbingan yang telah diberikan, semoga menjadi amai ibadah yang diterima oleh Tuhan yang Maha Esa.

Semarang, 11 Juni 2004



Sandi Supaya

## Daftar Isi

	Halaman
Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan	iii
Motto	iv
Abstract	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
Daftar Rumus	xv
BAB I	
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Dan Kegunaan	6
1.3.1 Tujuan	6
1.3.2 Kegunaan	7
1.3.2.1 Kegunaan Teoritis	7

1.3.2.2	Kegunaan Praktis	7
1.4	Sistimatika Tesis	7
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL		10
2.1	Orientasi Pasar	10
2.2	Orientasi Pasar Ekspor	14
2.3	Kinerja Pemasaran Ekspor	15
2.4	Pengaruh Orientasi Pasar Ekspor dan Kinerja Pemasaran Ekspor	18
2.5	Pembelajaran Organisasional	19
2.6	Orientasi Pembelajaran Organisasional	25
2.7	Pengaruh Orientasi Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor	30
2.8	Pengaruh Orientasi Pembelajaran Organisasional dan Orientasi Pasar Ekspor terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor	32
2.9	Kerangka Pemikiran Teoritis	36
2.10	Difinisi Utama Variabel	38
BAB III METODE PENELITIAN		40
3.1	Jenis dan Sumber Data	40
3.2	Populasi dan Sampel	41
3.3	Difinisi Operasional dan Pengukuran Variabel	42
3.4	Metode Pengumpulan Data	42
3.5	Pengolahan Data	43

3.6	Teknik Analisis	46
3.6.1	Data Sekunder	46
3.6.2	Data Primer	46
1.	Pemilihan Instrumen Pengukuran	46
2.	Pengujian Model Secara Empirik	47
BAB IV ANALISIS DATA		57
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian	57
4.2	Proses Analisis Data dan Pengujian Model	58
4.2.1	Pengembangan Model Berbasis Teori	58
4.2.2	Menyusun Diagram Alur	59
4.2.3	Konversi Diaagram Alur kedalam Persamaan Struktural	63
4.2.4	Memilih Matriks Input dan Estimasi Model	63
4.2.5	Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi	69
4.2.6	Evaluasi Kriteria Goodness of Fit	69
4.2.7	Interpretasi dan Modifikasi Model	72
BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL		73
5.1.	Ringkasan Penelitian	73
5.2	Kesimpulan Hipotesis	76
5.3	Kesimpulan Masalah Penelitian	76

5.4 Implikasi Teoritis	76
5.5 Implikasi Manajerial	79
5.6 Keterbatasan Penelitian	84
5.7 Agenda Penelitian Mendatang	84
Daftar Referensi	85
Daftar Riwayat Hidup	169

## Daftar Tabel

	Halaman
Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Indikator Variabel	44
Tabel 3.2 Langkah-langkah Pengujian Model Secara Empirik	48
Tabel 3.3 Indikator Variabel Penelitian	51
Tabel 3.4 Model Pengukuran	54
Tabel 3.5 Indeks Goodness of Fit	56
Tabel 4.1 Klasifikasi Responden Menurut Jabatan	58
Tabel 4.2 Hasil Evaluasi Model	64
Tabel 4.3 Assessment of Normality	70
Tabel 4.4 Descriptive Statistics <i>Z-score</i>	71
Tabel 4.5 Standardized Residual Covariances	72
Tabel 5.1 Peningkatan Orientasi Pasar Ekspor	80
Tabel 5.2 Peningkatan Orientasi Pembelajaran Organisasional	83

## Daftar Gambar

	Halaman	
Gambar 2.1	Proses Pembelajaran Organisasional	25
Gambar 2.2	Kerangka Pemikiran Teoritis: Pengaruh Orientasi Pasar Ekspor, dan Orientasi Pembelajaran Organisasional terhadap kinerja Pemasaran Ekspor	37
Gambar 3.1	Diagram Alur Model Kasualitas: Orientasi Pasar Ekspor, dan Orientasi Pembelajaran Organisasional terhadap kinerja Pemasaran Ekspor	50
Gambar 4.1	Faktor Faktor Konfirmatori: Orientasi Pasar Ekspor, dan Orientasi Pembelajaran Organisasional dan kinerja Pemasaran Ekspor	61
Gambar 4.2	Diagram Alur Model kasualitas: Orientasi Pasar Ekspor, dan Orientasi Pembelajaran Organisasional dan kinerja Pemasaran Ekspor	62
Gambar 4.3	Hasil Faktor Faktor Konfirmatori: Orientasi Pasar Ekspor, dan Orientasi Pembelajaran Organisasional dan kinerja Pemasaran Ekspor	67
Gambar 4.4	Hasil Model Kasualitas: Orientasi Pasar Ekspor, dan Orientasi Pembelajaran Organisasional terhadap kinerja Pemasaran Ekspor	68

## Daftar Lampiran

	Halaman
Lampiran 1	Permohonan Ijin Penelitian 87
Lampiran 2	Surat Tugas 88
Lampiran 3	Kuesioner Penelitian 89
Lampiran 4	Anggauta ASMINDO KOMDA Jawa Tengah (Semarang) 105
Lampiran 5	Identitas Responden Penelitian 111
Lampiran 6	Data Survey: Orientasi Pembelajaran Organisasional 114
Lampiran 7	Data Survey: Orientasi Pasar Ekspor 118
Lampiran 8	Data Survey: Kinerja Pemasaran Ekspor 128
Lampiran 9	Data Input Program AMOS 135
Lampiran 10	Hasil Analisis Faktor Konfirmatori 137
Lampiran 11	Hasil Analisis hubungan Kasualitas 153

## Daftar Rumus

		Halaman
Rumus 1	Ukuran Sampel Minimal	42
Rumus 2	Konversi Skor Orientasi Pembelajaran Rganisasional, Orientasi Pasar Ekspor	45
Rumus 3	Persamaan Variabel Endogin	52
Rumus 4	Persamaan Kinerja Pemasaran Ekspor	52
Rumus 5	Persamaan Orientasi Pasar Ekspor	52
Rumus 6	Hasil Persamaan Kinerja Pemasaran Ekspor	66
Rumus 7	Hasil Persamaan Orientasi Pasar Ekspor	66

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Beberapa tahun yang lalu (Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 1999: 689) terjadi banyak penelitian tentang orientasi pasar. Kemajuan konseptual telah mengiringi pengembangan beberapa instrumen pengukuran orientasi pasar. Pengembangan instrumen pengukuran tersebut bertujuan untuk membangun teori orientasi pasar. Berbagai macam isu yang mencakup mutu produk, layanan pada para pelanggan, komitmen tenaga penjual, pengaruh saluran (*channel*), penghasilan atas investasi pada aset (*Return on Assets*), profitabilitas, volume penjualan, pertumbuhan dan pangsa pasar telah diteliti dengan menggunakan instrumen pengukuran dan analisis konsekuensi dari orientasi pasar.

Orientasi pasar secara fundamental menetapkan persoalan pokok perilaku organisasional yang berkaitan dengan unsur pokok organisasi (para pelanggan, pesaing, fungsional internal), yang secara tegas mempengaruhi kinerja perusahaan (Han, Jin K.; Namwoon Kim; Rajendra K Srivastara. 1998: 30).

Difinisi dan ukuran orientasi pasar telah dikembangkan oleh Kohli dan Jawaorski; Naver dan Slater, yang mana mereka merupakan perintis penelitian orientasi pasar diawal tahun 1990 (Dawes, John 2000: 174). Orientasi pasar sebagai suatu budaya perusahaan, memberikan ciri pada watak perusahaan untuk

menyampaikan nilai *superior* kepada pelanggannya secara kontinyu (Slater dan Narver 1994a dalam Han, Jin K.; Namwoon Kim; Rajendra K Srivastara. 1998: 31). Kreasi nilai pelanggan superior memerlukan komitmen organisasional yang luas untuk mengumpulkan dan mengkoordinasikan informasi mengenai kebutuhan pelanggan, kemampuan para pesaing, dan ketentuan-ketentuan yang signifikan dari para agen pasar dan orang lain yang berwenang secara berkelanjutan (Slater dan Narver 1994a, 1995 dalam Han, Jin K.; Namwoon Kim; Rajendra K Srivastara.. 1998: 31).

Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. (1999: 690) telah menunjukkan bahwa pandangan orientasi pasar dapat digunakan dalam konteks ekspor, dan dikonseptualisasikan terdiri dari tiga komponen perilaku: generasi, diseminasi dan tanggapan atas intelijen ekspor ditambah dimensi terpadu atau mekanisme pengkoordinasian.

Baker, E. Williem; James M. Sinkula. (1999: 411) percaya bahwa orientasi pasar dan orientasi pembelajaran bukan satu dan tidak sama. Dickson (1996 dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 411) menunjukkan, orientasi pasar menjelaskan seperangkat proses yang memungkinkan perusahaan untuk belajar. Pembelajaran lebih penting dari sumberdaya yang lain, karena hanya pembelajaran memungkinkan perusahaan memelihara keunggulan-keunggulan kompetitif jangka panjang.

Day (1994: 9-11) menyatakan pembelajaran lebih dari hanya "mengambil informasi". Proses pembelajaran harus mencakup kemampuan para

manajer untuk menanyakan pertanyaan pada saat yang tepat, menyerap jawaban atas pertanyaan tersebut kedalam model mental tentang bagaimana pasar bertindak, berbagi pemahaman baru bersama dengan orang lain dalam tim manajemen, dan kemudian bertindak secara meyakinkan.

Noble, Charles H.; Rajiv K Sinha; Ajith Kumar. (2002: 27) menjelaskan hubungan orientasi pasar dan kinerja sebagai berikut:

Hubungan antara orientasi pasar dan kinerja telah diselidiki dengan menggunakan berbagai macam methodologi, konteks, dan ukuran orientasi pasar yang luas (Deshpade 1999). Orientasi pasar berhubungan positif dengan berbagai variabel hasil. Misalnya orientasi pasar mempunyai hubungan positif dengan hasil investasi atas aset atau *return on assets* (Narver, John. C.; Stanley F. Slater. 1990), pertumbuhan penjualan, keberhasilan produk baru (Slater dan Narver 1994), dan mutu produk relatif (Pelham dan Wilson 1996). Pelham (2000) menunjukkan bahwa orientasi pasar mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap berbagai ukuran kinerja, yang meliputi keefektivan pemasaran, pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, dan profitabilitas. Selama dua periode penelitian, Narver, Jacobson, dan Slater (1999) menunjukkan bahwa orientasi pasar berhubungan secara signifikan dengan pertumbuhan penjualan tetapi tidak berhubungan dengan hasil pada investasi (*return on investment*). Orientasi Pasar mempunyai hubungan positif dengan hasil investasi atas aset atau *return on assets* (Narver, John. C.; Stanley F. Slater. 1990), pertumbuhan penjualan, keberhasilan

manajer untuk menanyakan pertanyaan pada saat yang tepat, menyerap jawaban atas pertanyaan tersebut kedalam model mental tentang bagaimana pasar bertindak, berbagi pemahaman baru bersama dengan orang lain dalam tim manajemen, dan kemudian bertindak secara meyakinkan.

Noble, Charles H.; Rajiv K Sinha; Ajith Kumar. (2002: 27) menjelaskan hubungan orientasi pasar dan kinerja sebagai berikut:

Hubungan antara orientasi pasar dan kinerja telah diselidiki dengan menggunakan berbagai macam methodologi, konteks, dan ukuran orientasi pasar yang luas (Deshpade 1999). Orientasi pasar berhubungan positif dengan berbagai variabel hasil. Misalnya orientasi pasar mempunyai hubungan positif dengan hasil investasi atas aset atau *return on assets* (Narver, John. C.; Stanley F. Slater. 1990), pertumbuhan penjualan, keberhasilan produk baru (Slater dan Narver 1994), dan mutu produk relatif (Pelham dan Wilson 1996). Pelham (2000) menunjukkan bahwa orientasi pasar mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap berbagai ukuran kinerja, yang meliputi keefektivan pemasaran, pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, dan profitabilitas. Selama dua periode penelitian, Narver, Jacobson, dan Slater (1999) menunjukkan bahwa orientasi pasar berhubungan secara signifikan dengan pertumbuhan penjualan tetapi tidak berhubungan dengan hasil pada investasi (*return on investment*). Orientasi Pasar mempunyai hubungan positif dengan hasil investasi atas aset atau *return on assets* (Narver, John. C.; Stanley F. Slater. 1990), pertumbuhan penjualan, keberhasilan

produk baru (Slater dan Narver 1994), dan mutu produk relatif (Pelham dan Wilson 1996).

Style, Chris; Tim Ambler (2000: 262-263) telah meringkas temuan-temuan hubungan kinerja pemasaran ekspor dengan pemicu-pemicu kinerja pemasaran ekspor. Pemicu kinerja pemasaran ekspor tersebut dikelompokkan dalam tiga jenis: lingkungan, perusahaan dan strategi pemasaran. Hubungan pemicu dan kinerja pemasaran ekspor ada yang positif, negatif, dan campuran (*mixed*).

Jaworski dan Kohli (1993 dalam Noble, Charles H.; Rajiv K Sinha; Ajith Kumar. 2002: 27) menemukan hubungan orientasi pasar dan kinerja yang signifikan bilamana menggunakan taksiran pembenaran sebagai ukuran-ukuran dependen tetapi tidak menggunakan ukuran-ukuran yang lebih obyektif. Pelham dan Wilson (1996 dalam Noble, Charles H.; Rajiv K Sinha; Ajith Kumar. 2002: 27) juga menemukan hasil-hasil yang signifikan bilamana menggunakan taksiran kinerja yang relatif subyektif, yang memberi kesan bahwa suatu bias barangkali ada dalam perusahaan yang memandang dirinya memahami para pelanggan dan pesaing yang barangkali melebihi pemahaman mereka yang sebenarnya.

Banyak temuan empiris dari penelitian hubungan antara orientasi pasar dan kinerja telah menghasilkan hubungan yang rumit dan tidak mendukung (Noble, Charles H.; Rajiv K Sinha; Ajith Kumar. 2002: 27). Beberapa penelitian konsekuensi kinerja dari orientasi pasar internasional, tidak ada pengaruh yang

ditemukan, barangkali menyarankan pengaruh budaya pada fenomena tersebut (Bhuiyan 1998 dalam Noble, Charles H.; Rajiv K Sinha; Ajith Kumar. 2002: 27).

Dalam berbagai macam penelitian tidak menemukan hubungan langsung antara orientasi pasar dengan ukuran-ukuran kinerja obyektif (Han, Jin K.; Namwoon Kim; Rajendra K Srivastara. 1998 dalam Noble, Charles H.; Rajiv K Sinha; Ajith Kumar. 2002:27).

Tidak ada riset sistimatis yang difokuskan pada pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis internasional (Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 1999: 690), kecuali Selnes 1996, sekalipun penelitian internasional sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan (Webster 1990), sehingga menisakan permasalahan penelitian mengenai pengaruh antara orientasi pasar ekspor, dan orientasi pembelajaran organisasional, terhadap kinerja pemasaran ekspor.

## **1.2 Perumusan masalah**

Karena temuan penelitian empiris: pengaruh orientasi pasar dan kinerja pemasaran ekspor bersifat rumit (Noble, Charles H.; Rajiv K Sinha; Ajith Kumar. 2002: 27), orientasi pasar dan orientasi pembelajaran bukan satu dan tidak sama (Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 411), orientasi pasar dapat digunakan dalam konteks ekspor (Cadogan, John. W; Diamantopoulos

Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 1999: 690), maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis permasalahan:

Strategi apa yang digunakan untuk menaikkan kinerja pemasaran ekspor.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh langsung dari Orientasi Pasar Ekspor terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor?
2. Bagaimana pengaruh langsung dari Orientasi Pembelajaran Organisasional terhadap Orientasi Pasar Ekspor?
3. Dengan melalui Orientasi Pasar Ekspor, bagaimana pengaruh Orientasi Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan**

#### **1.3.1 Tujuan**

Penelitian ini bertujuan untuk:

- (1) Menganalisis pengaruh Orientasi Pasar Ekspor terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor.
- (2) Menganalisis pengaruh Orientasi Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor.
- (3) Menganalisis pengaruh Orientasi Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor melalui Orientasi Pasar Ekspor.

### **1.3.2 Kegunaan**

Dengan terjawabnya masalah penelitian diharapkan hasil penelitian ini mempunyai kegunaan toris dan praktis sebagai berikut:

#### **1.3.2.1 Kegunaan Teoritis**

Kegunaan teoritis dari penelitian ini adalah: mendukung hasil temuan para peneliti sebelumnya mengenai pengaruh Orientasi Pasar Ekspor sebagai variabel latar belakang, dan Orientasi Pembelajaran Organisasional sebagai variabel latar belakang dan intervening terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor sebagai variable hasil.

#### **1.3.2.2 Kegunaan Praktis**

Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah untuk:

- (1) Meningkatkan kinerja pemasaran ekspor melalui Orientasi Pasar Ekspor.
- (2) Meningkatkan Kinerja Pemasaran Ekspor melalui pengaruh sinergi antara Orientasi Pasar Ekspor dan Orientasi Pembelajaran Organisasional.

### **1.4. Sistematika Tesis**

Secara garis besar sistematika tesis terdiri dari bagian awal, utama, dan akhir. Uraian singkat masing-masing bagian tersebut adalah sebagai berikut:

#### A. Bagian Awal

Bagian ini berisi halaman judul, surat pernyataan keaslian Tesis, halaman persetujuan, halaman pengesahan, halaman motto, abstract, abstraksi, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, daftar lampiran, daftar rumus.

#### B. Bagian Utama

Bagian Utama merupakan inti dari tesis yang terdiri dari bagian pendahuluan, telaah pustaka dan pengembangan model, metode penelitian, analisis data, simpulan dan implikasi. Bagian Pendahuluan berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika tesis. Bagian Telaah Pustaka dan Pengembangan Model berisi uraian mengenai justifikasi teoritis dari model yang dikembangkan, dan hipotesis-hipotesis yang digunakan dalam penelitian, definisi utama variable. Bagian metode penelitian berisi uraian jenis dan sumber data, populasi dan sampel, definisi operasional dan pengukuran variabel, metode pengumpulan data, pengolahan data, teknik analisis. Bagian analisis data terdiri dari gambaran umum obyek penelitian, proses analisa data dan pengujian model penelitian.. Bagian simpulan dan implikasi berisi ringkasan penelitian, kesimpulan hipotesis, kesimpulan masalah penelitian, implikasi teoritis, implikasi kebijakan manajerial, keterbatasan penelitian, dan agenda penelitian yang akan datang.

### C. Bagian Akhir

Bagian akhir dari tesis berisi daftar referensi dan lampiran-lampiran yang relevan dengan tesis, serta daftar riwayat hidup penyusun.

## BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

### 2.1 Orientasi Pasar

Dalam ilmu pemasaran, orientasi pasar telah menjadi konsep penting (Min, Soonhong; Seokwoo Song; James S. Keeber. 2002: 1). Paham-paham pemasaran (seperti Jaworski dan Kohli 1993; Matsuno dan Mentzer 2000 dalam Min, Soonhong; Seokwoo Song; James S. Keeber. 2002:1) mendefinisikan orientasi pasar sebagai implementasi dari konsep pemasaran, dan menunjukkan bahwa orientasi pasar terdiri dari aktivitas-aktivitas seperti pengumpulan (*gathering*), diseminasi, dan tanggapan terhadap informasi pasar.

Orientasi pasar telah dikonseptualisasikan sebagai filosofi bisnis (Min, Soonhong; Seokwoo Song; James S. Keeber. 2002: 2) yang memandang manajemen puncak seharusnya menaruh perhatian pada kepuasan pelanggan perusahaan secara terus menerus untuk memperoleh kinerja yang lebih baik daripada para pesaingnya.

Jaworski dan Kohli (1993 dalam Min, Soonhong; Seokwoo Song; James S. Keeber. 2002: 2) menganggap komunikasi dan interaksi merupakan inti dari proses orientasi pasar. Karena itu mereka mengukur orientasi pasar dengan aktivitas-aktivitas *survey* pelanggan, kunjungan-kunjungan kepada pelanggan, pertemuan-pertemuan komite, *teleconferencing*, *conference call*, *hall talks*, pertukaran dokumen-dokumen atau memoranda standar, dan kegiatan-kegiatan

pemasaran yang terkoordinasi. Oleh karena itu pada umumnya, manajer fungsional khusus mengandalkan interaksi pada hubungan struktur dengan departemen-departemen lain melalui penyebaran (*diffusion*) informasi pasar.

Orientasi pasar (Kohli 1990 dalam Lukas, Bryan A.; O.C. Ferrell. 2000: 240) didefinisikan sebagai proses menghasilkan (*generating*) dan diseminasi intelijen pasar untuk kepentingan menciptakan nilai pembeli superior. Ada tiga komponen orientasi pasar yaitu (1) orientasi pelanggan, (2) orientasi pesaing, (3) koordinasi antar fungsi. Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing berturut-turut menggambarkan tekanan relatif pada pengumpulan dan pemrosesan informasi berkaitan dengan preferensi pelanggan dan kemampuan pesaing. Koordinasi antar fungsi meliputi aplikasi sumberdaya organisasi secara terpadu untuk melakukan sintesa dan diseminasi intelijen pasar (Narver, John. C.; Stanley F. Slater. 1990; Slater dan Narver 1994 dalam Lukas, Bryan A.; O C. Ferrell. 2000: 240).

Kohli, A. J. ;Bernard J. Jaworski; Ajith Kumar. (1993: 468) menjelaskan secara singkat perspektif pandangannya sebagai berikut:

**Hasil intelijen.** Hasil intelijen pasar mengacu pada pengumpulan dan penaksiran kebutuhan/preferensi pelanggan dan kekuatan-kekuatan (misalnya lingkungan-lingkungan tugas dan makro) yang mempengaruhi perkembangan dan perbaikan kebutuhan-kebutuhan tersebut. Yang penting, berbagai departemen seharusnya terlibat dalam aktivitas ini karena masing-masing mempunyai lensa yang unik.

**Diseminasi intelijen.** Diseminasi intelijen mengacu pada proses dan tingkat perubahan informasi pasar sampai di dalam organisasi. Karena fokus diseminasi adalah seluruh *strategic business unit (SBU)*, perhatian seharusnya diseimbangkan antara transmisi informasi *marketplace* horisontal (misalnya antar departemen) dan vertikal. Diseminasi intelijen terjadi baik secara formal maupun informal.

**Tanggapan.** Tanggapan adalah tindakan yang diambil dalam merespon intelijen yang dibangkitkan dan didiseminasikan. Di sisi perencanaan, fokus perhatian pada tingkat peran yang menonjol dari permainan kebutuhan *marketplace* dalam taksiran segmen dan perkembangan program pemasaran. Tindakan berdasarkan intelijen pasar menangkap percepatan dan koordinasi dengan mana program-program pemasaran diimplementasikan.

**Integrasi.** Secara ringkas, orientasi pasar mengacu pada kelahiran pengaturan secara luas hal-hal yang berkaitan dengan intelijen pasar pada kebutuhan-kebutuhan pelanggan pada saat sekarang ini dan yang akan datang, diseminasi intelijen di dalam organisasi, dan tanggapan terhadap intelijen pasar.

Ciri-ciri penting dari tinjauan ringkas Kohli, Ajay K.; Jaworski, Bernard J.; Ajith Kumar (1993: 468) tersebut adalah (1) fokus diperluas pada pasar bukannya intelijen pelanggan, (2) perhatian pada kekhususan dari koordinasi antar fungsional bersama dengan mematuhi pada intelijen pasar, (3) fokus pada aktivitas yang berkaitan dengan pemrosesan intelijen daripada pengaruh dari aktivitas ini (misalnya profitabilitas).

Ada banyak interpretasi tentang orientasi pasar (Day 1994a; Deshpande, Farley dan Webster 1993; Kohli, A. J. ;Bernard J. Jaworski. 1990; Narver, John. C.; Stanley F. Slater. 1990 dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 412), semuanya mempunyai fokus pada aktifitas MIP (*Market Information Process*) yang berkaitan dengan para pelanggan dan pesaing-pesaing, khususnya pengambilan informasi, distribusi informasi, dan kemampuan untuk merespon secara perilaku pada apa yang telah diterima. Demikian juga, pendekatan yang dilakukan (Narver dan Slater 1990 dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999, hal. 412) pada orientasi pasar mengatakan bahwa MIP sangatlah penting karena seseorang tidak dapat mempunyai suatu orientasi pasar, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsional tanpa usaha mendapatkan informasi yang efektif serta penyebaran program-program.

Sebagaimana yang dikatakan Dickson (1996 dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 413) "orientasi pasar menggambarkan sekumpulan proses yang memungkinkan perusahaan untuk *belajar*". Oleh karena itu, aktivitas MIP yang diinspirasi oleh orientasi pasar bisa mengarahkan pada pembelajaran yang sifatnya adaptif (atau bahkan generatif), tetapi pembelajaran bukanlah suatu hasil yang penting dari proses tersebut. Output dari aktivitas MIP bisa saja berfungsi sebagai input bagi sistem-sistem, model-model dan prosedur-prosedur yang akan datang dan terus berlanjut (riset tentang kepuasan konsumen, penjualan dan sistem penyusunan inventory, prosedur-prosedur pra test periklanan, dan lain-lain).

## 2.2 Orientasi Pasar Ekspor

Orientasi pasar ekspor dikonseptualisasikan sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 1999: 690) yang mana perspektif mereka didasarkan pada integrasi dua pandangan orientasi pasar yang dominan, yaitu Narver, John. C.; Stanley F. Slater. 1990; Kohli, A. J. ;Bernard J. Jaworski. 1990, dan telah dibuktikan dapat digunakan dalam konteks ekspor. Orientasi pasar ekspor terdiri dari tiga komponen perilaku (generasi intelijen ekspor, diseminasi dan tanggapan-tanggapan) ditambah dimensi terpadu (mekanisme koordiansi). Komponen perilaku tersebut terdiri dari bermacam-macam aktivitas umum yang berkaitan dengan generasi, diseminasi dan tanggapan terhadap intelijen pasar ekspor dan diorientasikan kepada para pelanggan ekspor, pesaing , dan pengaruh-pengaruh pasar eksogin. Dimensi terpadu merupakan cermininan mekanisme pengkoordinasian. Dimensi terpadu mencerminkan usaha yang terkoordinasi untuk menciptakan nilai superior dan tanggung jawab organisasi yang luas bagi aktivitas-aktivitas yang berorientasi pasar dan untuk menjamin bahwa aktivitas-aktivitas yang berorientasi pasar dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Lebih lanjut Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 1999: 690-692) menjelaskan implikasi konseptualisasi orientasi pasar ekspor sebagai berikut:

Orientasi pasar ekspor berimplikasi bahwa sifat dasar konstruk tidak diubah sebagai hasil perubahan pengaturan dimana pengaturan itu diterapkan. Bagaimanapun perusahaan yang mengembangkan orientasi pasar ekspor menghadapi rintangan-rintangan yang kompleks yang meliputi lingkungan pasar ekspor, peningkatan hasil dalam keperluan-keperluan informasi dan problematika dokumen-dokumen baik yang berkaitan dengan ketersediaan, kemampuan mengakses (*accessibility*) dan mutu informasi ekspor adalah semua rintangan rintangan yang dihadapi oleh perusahaan dalam mengembangkan orientasi pasar ekspor. Sehingga pergeseran dari domestik ke pengaturan ekspor menyarankan bahwa "modifikasi ukuran-ukuran yang ada belaka dengan 'internasionalisasi' istilah mereka tidak mungkin menjadi cukup. Materi tambahan akan paling mungkin diperlukan yang secara kualitatif sangat berbeda dengan yang terjadi dalam pasar domestik.

### **2.3 Kinerja Pemasaran Ekspor**

Kinerja organisasional diukur dengan berbagai macam dimensi, dan tidak ada satu pendekatan bisnis tunggal yang dapat diharapkan mempunyai pengaruh yang sama pada semua dimensi (Walker dan Ruekert 1987 dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 414). Kinerja organisasional diukur dengan penghasilan atas aset (*return on assets*), pertumbuhan penjualan, dan keberhasilan produk baru (Narver dan Slater 1990; Slater dan Narver 1994 dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 414), dan pangsa pasar dan kinerja secara

keseluruhan (*overall performance*) (Jaworski dan Kohli 1993 dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 414).

Katsikeas, Contantine S.; Leonidas C Leonidou; Neil A. Morgan. (2000: 493) menyatakan kinerja ekspor merupakan kinerja yang diteliti paling luas tetapi merupakan bidang pemasaran internasional yang sedikit dipahami dan paling banyak diperdebatkan. Sampai taraf tertentu, permasalahan kinerja ekspor dapat dianggap berasal dari berbagai kesulitan didalam pengonsepan, pengoperasionalan, dan mengukur bangunan kinerja ekspor, sering menuju pada ketidak konsistenan dan hasil yang bertentangan.

Cavusgil, S. Tamer dan Shaoming Zou (1994: 4) mendefinisikan kinerja pemasaran ekspor sebagai tingkat dimana tujuan-tujuan perusahaan, baik tujuan strategis maupun ekonomis, yang berhubungan dengan ekspor produk ke pasar luar negeri, dicapai melalui perencanaan dan pelaksanaan strategi pemasaran. Ukuran kinerja ekspor diekspresikan pada tingkat usaha produk-pasar ekspor, memasukkan dimensi ekonomis dan strategis, dan mencakup baik ukuran-ukuran obyektif maupun subyektif. Kinerja pemasaran ekspor terdiri dari empat aspek: (1) tingkat tujuan-tujuan strategis manajemen yang pertama dicapai, (2) rata-rata pertumbuhan angka penjualan ekspor per tahun selama lima tahun, (3) profitabilitas ekspor secara keseluruhan selama lima tahun, (4) keberhasilan yang dirasakan manajemen.

Di dalam literatur tidak ada difinisi kinerja pemasaran ekspor yang sama (Cavusgil, S. Tamer dan Shaoming Zou. 1994: 4), berbagai ukuran kinerja

pesaran ekspor yang digunakan meliputi tingkat penjualan ekspor, pertumbuhan penjualan ekspor, keuntungan ekspor, rasio penjualan ekspor terhadap total penjualan, peningkatan pentingnya ekspor terhadap total bisnis, penguasaan rintangan-rintangan ekspor, kecenderungan untuk melakukan ekspor, penerimaan produk oleh distributor ekspor, keterlibatan ekspor, internasionalisasi eksportir, sikap terhadap ekspor. Definisi dan pemahaman kinerja merupakan problematika (Grunert and Ellegaard 1993 dalam Katsikeas, Contantine S.; Leonidas C Leonidou; Neil A. Morgan. 2000: 494), khususnya dalam hal keseragaman identifikasi, riabelitas, dan validitas ukuran kinerja (Matthyssens and Pauwels 1996 dalam Katsikeas, Contantine S.; Leonidas C Leonidou; Neil A. Morgan. 2000: 494). Sampai tingkat tertentu, problematika ini dapat dijelaskan dengan konseptualisasi, operasionalisasi, dan pengukuran konstruk kinerja ekspor, kadang-kadang permasalahan definisi dan pemahaman kinerja ini menimbulkan ketidak-konsistenan dan bahkan menghasilkan konflik (Axinn 1994; Walter and Samiee 1990 dalam Katsikeas, Contantine S.; Leonidas C Leonidou; Neil A. Morgan. 2000: 494).

Pemilihan pendekatan ukuran kinerja ekspor bergantung pada factor kontekstual, metode riset-khususnya berkaitan dengan kemampuan rancangan penelitian untuk mengatasi permasalahan ukuran, bisnis ekspor khususnya berkaitan dengan keistimewaan organisasi ekspor dan faktor lingkungan disekeliling aktivitas ekspor; dan audience yang menjadi sasaran-khususnya berkaitan dengan focus penelitian, bersama perbedaan kelompok yang tertarik

dengan penilaian kinerja ekspor (yaitu manajer puncak, para pemegang saham, agen-agen pemerintah).

#### **2.4 Pengaruh Orientasi Pasar Ekspor dan Kinerja Pemasaran Ekspor**

Orientasi pasar merupakan suatu rangkaian kesatuan yang dikategorikan pada tingkat perusahaan memperoleh, melakukan diseminasi, dan menanggapi informasi yang dikumpulkan dari para pelanggan, saluran (*channels*), dan pesaing (Jaworski dan Kohli 1993; Kohli, A. J. ;Bernard J. Jaworski. 1990; Kohli, Jaworski, dan Kumar 1993 dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 414). Mengikuti konseptualisasi pengertian orientasi pasar ekspor dari Cadogan dan Diamantopoulos (1995 dalam Cadogan. John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 1999: 690), yang mana pengertian mereka didasarkan pada integrasi dari dua resensi dominan dari orientasi pasar (Narver dan Slater 1990, dan Kohli, A. J. ;Bernard J. Jaworski. 1990) dan telah ditunjukkan dapat dipakai dalam konteks ekspor (Cadogan dan Diamantopoulos 1996 dalam Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 1999: 690). Orientasi pasar ekspor dikonseptualisasikan terdiri dari tiga komponen yang berhubungan dengan perilaku (generasi intelijen ekspor, diseminasi dan tanggapan-tanggapan) ditambah diseminasi terpadadu atau mekanisme koordiansi (Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 1999: 690).

Ada alasan pengalaman teoritis untuk mengharapkan pengaruh positif antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran ekspor (Pulendran dan Speed 1996 dalam Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 1999: 697), dan pembuktian empiris mendukung dugaan ini (misalnya Narver dan Slater 1990; Deng dan Dart 1994; Selnes et all 1996; Atuahene-Gima 1995, 1996 dalam Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 1999: 697). Oleh karena pembuktian empiris mendukung dugaan pengaruh positif antara orientasi pasar dan kinerja kinerja bisnis, dan dapat dipakai dalam konteks ekspor (Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 1999: 690), maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 1 (H1): Semakin besar orientasi pasar ekspor maka semakin besar kinerja pemasaran ekspor.

## **2.5 Pembelajaran Organisasional**

Pembelajaran organisasional bersifat dinamis. Tindakan-tindakan individu yang menimbulkan ineraksi organisasional dengan lingkungan, respon lingkungan, dan respon tersebut diinterpretasi oleh para individu yang belajar dengan cara memperbaharui keyakinan-keyakinan mereka mengenai hubungan sebab akibat (Lee, Courtney; and O'Keefe 1992). Pembelajaran organisasional terjadi dengan cara menemukan ketidak-sesuaian antara hasil dan harapan, yang tidak memperkuat teori yang sedang digunakan (Argyris and Schon 1978).

Bilamana terjadi ketidak-sesuaian antara hasil dan harapan, perusahaan mengubah pendiriannya untuk mengoreksi kesalahan, yang berakibat dalam perubahan teori yang sedang digunakan. Bilamana koreksi tersebut tidak mengubah norma-norma organisasional (seperti model mental dan logika-logika dominan) yang digunakan sebagai pedoman perilaku perusahaan, kemudian dikatakan terjadi pembelajaran organisasional *single-loop*, atau pembelajaran adaptif. Pada umumnya pembelajaran organisasional adalah *single-loop*, atau pembelajaran adaptif. Pembelajaran *double-loop*, atau proaktif terjadi bilamana terjadi koreksi yang mengakibatkan perubahan norma organisasional, dan pembelajaran tersebut diakibatkan oleh perilaku organisasional proaktif yang tidak memberikan respon pada peristiwa-peristiwa lingkungan secara langsung pada lingkungan (Argyris and Schon 1978; Bateson 1972; Sinkula 1994).

Pembelajaran adaptif, *single-loop* adalah cukup untuk memotivasi penyesuaian-penyesuaian teknis untuk operasi, produksi, dan perencanaan. Pembelajaran generatif, *double-loop* adalah jenis persyaratan bagi perubahan-perubahan strategis fundamental. Pembelajaran generatif dan *double-loop* adalah sangat penting karena pembelajaran tersebut merefeksi kekuatan organisasi terhadap "*view of the world*" dengan cara belajar meninggalkan perspektif, sistem dan prosedur absolute, dan menggantikan perspektif, sistem dan prosedur tersebut dengan pendekatan-pendekatan yang sanggup menciptakan atau memelihara keunggulan kompetitif (Day 1991; Dickson 1996).

MIP formal dan tidak formal menghasilkan pengetahuan yang memfasilitasi pembelajaran organisasional. Pembelajaran organisasional dikonseptualisasi terdiri dari empat dimensi utama yaitu akuisisi informasi (proses yang mana informasi diperoleh), distribusi (proses yang mana informasi disebarluaskan), interpretasi (proses yang mana informasi diberi arti dan kemudian ditransformasi menjadi pengetahuan), dan memory (proses yang mana informasi/pengetahuan disimpan untuk digunakan dimasa yang akan datang (Huber 1991).

Proses Pembelajaran organisasional terdiri dari tiga tingkat yang mencakup akuisisi informasi, diseminasi informasi, dan penyebarluasan interpretasi (Sinkula 1994 dalam Slater, Stanley F.; John C. Narver. 1995: 64). Slater, Stanley F.; John C. Narver. (1995: 64-65) menjelaskan tiga tingkat proses dalam definisi tersebut sebagai berikut:

*Akuisisi Informasi.* Informasi barangkali diakuisisi dari pengalaman langsung, pengalaman orang lain, atau memori organisasional. Kurve pembelajaran, kurve pengalaman, menunjukkan ilustrasi yang sangat jelas tentang perolehan pengalaman dari pengalaman yang difokuskan secara internal (diistilahkan "eksploitasi" oleh March 1991 dalam Slater, Stanley F.; John C. Narver. 1995: 64) dan mempengaruhi produksi dan penggunaan pengalaman pada produktivitas industri. Contoh dari pembelajaran dari pengalaman yang dipusatkan secara eksternal (diistilahkan "eksplorasi" oleh March 1991 dalam Slater, Stanley F.; John C. Narver. 1995: 64) mencakup penggunaan dari proyek-proyek

demonstrasi dalam skala besar dan eksperimen pasar dalam skala kecil (Garvin 1993; Hamel dan Prahalad 1991 dalam Slater, Stanley F.; John C. Narver. 1995: 64). Organisasi harus secara terus menerus menyeimbangkan antara pengalaman dari eksploitasi dan eksplorasi karena sangat banyak hal yang menguntungkan yang sebelumnya tidak mungkin menimbulkan pembelajaran generatif, dimana sangat banyak hal yang menguntungkan nasib dan pada akhirnya pengalaman tersebut menjadi mahal dan barangkali menghasilkan sangat banyak konsep dan ide yang belum dikembangkan (March 1991 dalam Slater, Stanley F.; John C. Narver. 1995: 64).

Pembelajaran dari orang lain mencakup praktik-praktik yang umum, seperti *benchmarking* (perbandingan), pembentukan usaha patungan (*joint venture*), jaringan (*networking*), pembuatan aliansi-aliansi strategis, bekerjasama dengan para pelanggan penting, dimana pihak-pihak yang bekerjasama sangat mengenal kebutuhannya, sebelum mereka menyandarkan pasarnya dan dimotivasi untuk memperoleh solusi kebutuhan-kebutuhan tersebut (Kanter 1989; Webster 1992 dalam Slater, Stanley F.; John C. Narver. 1995: 64). Pembelajaran dari orang lain juga mencakup pemberian pendidikan dan pelatihan secara terus menerus. Manajer yang efektif menetapkan sumber internal dan eksternal yang dapat dipercaya guna memperoleh informasi mengenai kewirausahaannya dan lingkungan disekelilingnya. Mereka mencari di luar sistem informasi formal organisasinya, kekhawatiran mereka menjadi riwayat, ikatan tradisi, atau bersifat memperhitungkan untuk menampakkan perubahan fundamental dalam pasar atau

organisasi (Quin 1978 dalam Slater, Stanley F.; John C. Narver. 1995: 64). Untuk menghindari perangkat pembelajaran adaptif, eksekutif menjamin bahwa kerangka kerja mencakup orang bersama dengan perspektif, sehingga orang dengan perspektif yang berbeda tersebut menjadi dominan dalam organisasi.

Bilamana tidak ada memori organisasional, pembelajaran tidak akan mempunyai umur sepaorh hidup, yang secara relatif menjadi pendek karena perputaran perosonal dan perjalanan waktu (Levitt dan March 1988; Sinkula 1994 dalam Slater, Stanley F.; John C. Narver. 1995: 65). Memori organisasional sangat penting dalam era restrukturisasi dan kepercayaan pada para pekerja temporer atau kontrak. Sangat penting bahwa pengetahuan penting dikodifikasi atau dicatat dalam sistim informasi, prosedur pengoperasian, kertas-kertas putih, pernyataan misi, sejarah organisasi, kebiasaan sehari-hari. Tingkat dengan mana memori-memori digunakan dan bermanfaat akan menentukan berapa lama memori seharusnya tetap berlaku. Bagaimanapun memori-memori ini merupakan kendala pembelajaran generatif atau bahkan menganjurkan pembelajaran yang tidak efektif bilamana mereka memfokuskan pada pengaturan yang tidak tepat (Dickson 1992 dalam Slater, Stanley F.; John C. Narver. 1995: 65).

*Diseminasi informasi.* Pebelajaran organisasi dapat dibedakan dengan pembelajaran perorangan dengan cara diseminasi informasi dan penyempurnaan interpretasi (organisasi) informasi yang dipakai bersama-sama. Diseminasi yang efektif, atau dipakai bersama-sama, meningkatkan nilai informasi bilaman setiap satuan informasi dapat dilihat dalam konteknya yang lebih luas oleh semua pelaku

organisasi yang barangkali menggunakan atau dipengaruhi oleh informasi dan yang mampu memberikan pertanyaan, penjelasan, modifikasi umpan balik yang memberikan pandangan baru bagi pengirimnya (Galzer 1991; Quin 1992 dalam Slater, Stanley F.; John C. Narver. 1995: 65).

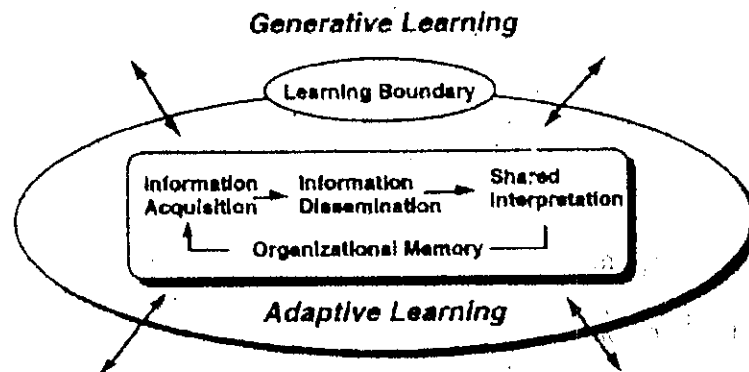
*Penyebarluasan Interpretasi (shared interpretation).* Tingkat terakhir dari pembelajaran organisasi adalah penyebarluasan interpretasi. Karena pembelajaran organisasi terjadi dalam setiap unit bisnis, harus ada konsensus pada arti informasi dan implikasinya bagi bisnis tersebut (misalnya Day 1994b dalam Slater, Stanley F.; John C. Narver. 1995: 65). Kinerja dalam lingkungan yang dinamis memerlukan keseimbangan kebutuhan pengambilan keputusan yang cepat dengan kebutuhan pertimbangan yang bersifat hati-hati dari percabangan rencana-rencana tindakan alternatif melalui resolusi konflik yang efektif (Bourgeois dan Eisenhardt 1988; Eisenhardt 1989 dalam Slater, Stanley F.; John C. Narver. 1995: 65).

Gambar 2.1 mengilustrasikan proses pembelajaran dan batas yang membatasi pembelajaran pada variasi adaptif tersebut. Tanda panah menunjukkan bahwa pembelajaran generatif memerlukan perkembangan pengetahuan untuk mencapai di luar batas pembelajaran informasi atau cara baru dari penginterpretasian informasi.

Slater, Stanley F.; John C. Narver. (1995, hal. 64) menjelaskan dua macam pembelajaran organisasional, yaitu pembelajaran adaptif dan pembelajaran generatif. Pembelajaran adaptif merupakan bentuk pembelajaran yang paling

utama, yang terjadi dalam seperangkat kendala yang dikenal dan tidak dikenal (misalnya batas pembelajaran). Pembelajaran generatif terjadi bilaman organisasi berkeinginan untuk menanyakan asumsi-asumsi yang dipertahankan dalam jangka panjang mengenai misinnya, para pelanggan, kapabelitas, atau strateginya.

**Gambar 2.1**  
**Proses Pembelajaran Organisasional**



Sumber: Slater, Stanley F.; John C. Narver. (1995: 66)

## 2.6 Orientasi Pembelajaran Organisasional

Proses pembelajaran memainkan peranan penting dalam teori-teori baru keunggulan kompetitif (Dickson 1996; Hunt dan Morgan 1996 dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 411). Sekarang ini ada perdebatan penting mengenai tingkat peran pembelajaran dalam menciptakan dan memelihara keunggulan kompetitif. Hunt dan Morgan (1996 dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 411) percaya bahwa pembelajaran merupakan sumberdaya

perusahaan yang penting, kompleks dan dapat menciptakan keunggulan kompetitif, tetapi perusahaan tidak memperhatikan pembelajaran hanya sebagai sumberdaya yang mana suatu perusahaan barangkali melakukan demikian. Dickson (1996 dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 411), bagaimanapun, membuktikan bahwa pembelajaran lebih penting dari sumberdaya yang lain, karena hanya pembelajaran memungkinkan perusahaan memelihara keunggulan-keunggulan kompetitif jangka panjang dengan cara memperbaiki aktivitas-aktivitas pemrosesan informasi pasar pada tingkat rata-rata yang lebih cepat daripada yang dilakukan oleh para pesaingnya. Dickson (1996 dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 411) melihat bahwa Day (1994a) telah menjelaskan bagaimana suatu perusahaan dapat menggunakan proses pembelajaran *'higher-order'* untuk memperbaiki orientasi pasar dan proses *'market driven'nya*.

Pembelajaran merupakan fasilitator keunggulan kompetitif yang penting, orientasi pasar dan pembelajaran bukan satu, atau tidak sama (Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 411). Dickson (1996 dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 411) memperhatikan bahwa perilaku-perilaku (*behaviors*) pemrosesan informasi pasar yang menyertai-orientasi pasar yang kuat dapat dicopi secara cepat tetapi lingkungan pembelajaran yang mengorganisir dan menterjemahkan hasil-hasil pemrosesan informasi ini menjadi keunggulan kompetitif tidak dapat dicopi secara cepat.

Ada peneliti yang membedakan orientasi pasar dengan orientasi pembelajaran (Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 411). Day (1994a dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 411) menjelaskan bagaimana suatu perusahaan dapat memperbaiki mutu perilaku-perilaku pemrosesan informasi pasar yang menyertai orientasi pasar yang kuat dengan meningkatkan perhatiannya pada pembelajaran. Keberhasilan tidak hanya bergantung pada perbuatan-perbuatan memperoleh, mendisiminasikan, menanggapi informasi pasar secara yang tepat waktu. Keberhasilan juga bergantung pada kemampuan para manajer untuk menanyakan norma-norma organisasional yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan informasi apa yang diperlukan, didiseminasikan, dan dasar tindakan, dan yang lebih penting, pada bagaimana setiap informasi diinterpretasikan ke implikasi-implikasi tarikan terhadap tindakan-tindakan organisasional di waktu yang akan datang. Fokus '*single-minded*' pada para pelanggan, saluran-saluran (*channels*), dan pesaing tanpa kemampuan untuk menggunakan pembelajaran *higher-order* barangkali benar-benar menghalangi kelahiran konsep-konsep, sistim, dan prosedur terobosan karena membatasi perusahaan-perusahaan untuk meningkatkan perilaku-perilaku adaptif dalam kerangka pembuatan keputusan yang eksis (Kohli, A. J.; Bernard J. Jaworski. 1990; Slater dan Narver 1995 dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 412).

Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 413-414) menjelaskan orientasi pembelajaran organisasional sebagai berikut:

Orientasi pembelajaran dikonseptualisasikan sebagai seperangkat nilai yang mempengaruhi tingkat kepuasan organisasi terhadap teori-teori dan logika-logika dominan yang digunakan, yang barangkali mempunyai atau tidak mempunyai dasar di marketplace. Perusahaan dengan anjuran orientasi pembelajaran yang kuat, atau bahkan mensyaratkan, para karyawan secara terus-menerus menanyakan norma-norma organisasi yang menjadi panduan aktivitas MIP dan tindakan-tindakan.

Nilai yang secara rutin dikaitkan dengan kemampuan pembelajaran organisasi berkisar seputar (1) komitmen pada pembelajaran, (2) keterbukaan pandangan atau pemikiran (*open mindedness*), (3) visi perusahaan (*shared vision*). Perusahaan yang komit terhadap nilai pembelajaran perlu memahami penyebab dan pengaruh dari tindakannya, dengan kata lain perusahaan perlu mendeteksi dan mengoreksi kesalahan teori yang digunakan secara teratur. Bilamana perusahaan menempatkan nilai pembelajaran yang kecil, barangkali terjadi sedikit pembelajaran. Komitmen pada pembelajaran berkaitan dengan persoalan prinsip-prinsip pembelajaran, (yaitu apakah aktivitas pembelajaran dipandang sebagai aksiomatik), "*thinking literacy*" (yaitu apakah kemampuan berpikir dan berargumentasi dipandang sebagai aksiomatik), "*culture amenable to learning*" yaitu yaitu budaya pembelajaran sebagai persyaratan kemampuan untuk meningkatkan pemahaman lingkungan.

Selama waktu berlalu, kebenaran model-model mental barangkali tidak dapat dipertahakan dalam waktu yang lebih lama. Bagaimanapun model-model

mental tersebut akan membatasi cara-cara berpikir dan bertindak yang terkenal, kecuali kalau kita cukup *open-minded* terhadap luaran, pengendalian, pertanyaan-pertanyaan. Keterbukaan pandangan atau pikiran (*open-minded*) berkaitan dengan ide belajar meninggalkan (*unlearning*). Bilamana organisasi proaktif menanyakan kebiasaan, asumsi, kepercayaan yang telah lama dipertahankan, organisasi tersebut telah menggunakan ide belajar meninggalkan. Oleh karena itu belajar meninggalkan merupakan jantung dari perubahan organisasi, dan pandangan atau pemikiran yang terbuka merupakan nilai organisasional yang membutuhkan usaha untuk menuju pemikiran yang diketahui oleh umum. Tanpa visi yang disebar luaskan (*shared vision*), para individu kurang suka untuk membagikan logika-logika dominan (misalnya misi bisnis) atau hasil yang diinginkan (misalnya penjualan, pangsa pasar, penghasilan atas investasi, tingkat pengenalan produk baru, kepuasan pelanggan). Setiap visi merupakan "kepemimpinan yang kelihatan". Penyebarluasan visi sebagai "*goal convergence*". Asumsi-asumsi yang divergen atau bertentangan mengurangi kemampuan tim manajemen untuk menyetujui interpretasi informasi pasar, sehingga kemampuan untuk merespon tren atau permasalahan yang muncul dengan cepat menjadi berkurang. Selain itu berkurangnya kemampuan untuk merespon tren atau permasalahan yang muncul dengan cepat juga disebabkan oleh ketiadaan pemahaman fokus organisasional secara umum, dan menurunnya motivasi belajar. Penting untuk dicatat bahwa visi, seperti asumsi organisasional, adalah pokok persoalan bagi ujian dan perkembangan sepanjang waktu. Aspek

kritis dari visi adalah sikap yang dikenal, dipahami, dan digunakan secara universal yang memberikan pengertian dari tujuan dan petunjuk organisasional.

Orientasi pembelajaran organisasional nampaknya meningkatkan tingkat perubahan internal dan eksternal dalam perusahaan, tetapi proses kemantapan orientasi pembelajaran organisasional memerlukan waktu. Perubahan dalam orientasi pembelajaran perusahaan adalah produk dari sikap, komitmen yang ditanamkan dan diolah dengan hati-hati, dan proses manajemen yang terjadi secara lambat dan kokoh.

## **2.7 Pengaruh Orientasi Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor**

Dalam menguji kemampuan menopang keunggulan kompetitif Williams (1992 dan juga Achrol 1991 dalam Slater, Stanley F.; John C. Narver. 1995: 66) telah menemukan bahwa semua industri mengalami perubahan penting, baik yang dipicu oleh para pelanggan, pesaing, pemasuplai teknologi (*technology supplier*). Perubahan ini menciptakan tekanan berkelanjutan atas bisnis untuk mengembangkan produk dan jasanya untuk memelihara atau menciptakan nilai bagi para pelanggannya. Oleh karena itu tidak mengherankan komentar seperti "Kemampuan belajar yang lebih cepat dari pesaing barangkali satu-satunya cara menopang keunggulan kompetitif" (DeGeus 1988: 71 dalam Slater, Stanley F.; John C. Narver. 1995: 66).

Orientasi pembelajaran organisasional mempengaruhi kecenderungan perusahaan untuk menciptakan dan menggunakan semua jenis pengetahuan, tidak hanya pengetahuan yang didasarkan pada pasar. Yang lebih penting, orientasi pembelajaran organisasional mempengaruhi tingkat perusahaan yang kemungkinan besar mempromosikan pembelajaran generatif sebagai kemampuan inti (Sinkula dkk. 1997 dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 415). Perusahaan yang meningkatkan orientasi pembelajaran organisasional lebih berkeinginan mempertanyakan asumsi-asumsi pengoperasian filosofi fundamentalnya yang telah lama dipertahankan (Senge 1990; Slater dan Narver 1995 dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 415).

Pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan efektivitas *marketplace* dan kemampuan adaptasi, serta keunggulan kompetitif umumnya adalah positif dan signifikan (Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 420). Oleh karena pengertian kinerja perusahaan dapat dipakai dalam konteks kinerja ekspor (Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 1999: 690) maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 2 (H2): Semakin besar orientasi pembelajaran organisasional maka semakin besar kinerja pemasaran ekspor.

## 2.8 Pengaruh Orientasi Pembelajaran Organisasional dan Orientasi Pasar Ekspor terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor

Pembelajaran organisasional (Slater, Stanley F.; John C. Narver. 1995: 71) dipandu oleh suatu visi bersama (*shared vision*) yang memfokuskan pada energi para anggota organisasi untuk menciptakan nilai-nilai *superior* bagi para pelanggan. Organisasi-organisasi ini secara terus menerus memperoleh, memproses dan mendiseminasikan informasi melalui pengetahuan organisasi mengenai pasar, produk, teknologi dan proses bisnis. Pengetahuan mereka didasarkan pada pengalaman, eksperimentasi dan informasi dari para pelanggan, pemasok (*supplier*), pesaing dan sumber-sumber lainnya. Melalui komunikasi, koordinasi dan proses pemecahan konflik yang kompleks, organisasi-organisasi ini mencari suatu interpretasi informasi, yang memungkinkan bagi mereka bertindak secara cepat dan meyakinkan guna mengeksploitasi peluang-peluang dan untuk melepaskan akar permasalahan-permasalahan.

Slater, Stanley F.; John C. Narver. (1995: 71) percaya bahwa kepuasan-kepuasan arsitektur pembelajaran merupakan syarat bagi keunggulan kompetitif karena pembelajaran diposisikan dengan benar untuk memberikan nilai *superior* bagi para pelanggan, pembelajaran sulit untuk dikembangkan, sulit untuk ditiru dan cocok didalam lingkungan yang bergolak dan dinamis.

Fungsi pemasaran (Slater, Stanley F.; John C. Narver. 1995: 71) mempunyai peran kunci dalam penciptaan suatu *learnig organization* (organisasi pembelajaran). Karena fokus eksternalnya, pemasaran diposisikan dengan baik

untuk menilai keunggulan-keunggulan dari pembelajaran *market-driven* (pemicu pasar) dan menjadikan penganjur yang diorientasikan pada pasar, nilai-nilai kewirausahaan yang menentukan budaya organisasi pengetahuan. Para pemasar (*marketer*) harus membuat model perilaku pembelajaran dengan mencari informasi dari luar dan dalam perusahaan. Mereka harus membagi informasi dengan yang lainnya di dalam organisasi itu serta dengan para pemasok (*supplier*) dan pelanggan kunci secara bebas. Mereka juga harus mencari input tentang siapa yang akan mempengaruhi atau dipengaruhi oleh keputusan-keputusan strategis. Sebagai tambahan, para pelaku pasar harus respek terhadap perspektif pihak lain dalam organisasi dan mengakui bahwa konsensus awal mungkin kounterproduktif. Lebih lanjut, para *marketer* juga harus menerima kemungkinan bahwa suatu perspektif yang segar bisa memberikan terobosan pemikiran tentang kesempatan atau permasalahan. Singkatnya, para pelaku pasar dan pihak-pihak perubah lainnya harus (1) melibatkan semua golongan didalam aktivitas-aktivitas yang berorientasi pembelajaran, dan (2) menunjukkan keunggulan-keunggulan dari hasil aktivitas ini.

Orientasi pembelajaran yang kuat (Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 416) kemungkinan besar mengurangi ketergantungan nasib pengembangan produk baru pada umpan balik pasar. Artinya perusahaan dengan orientasi pembelajaran yang tinggi barangkali dalam pengembangan produk baru tidak selalu mengikuti pendekatan orientasi pasar secara murni, karena tidak memerlukan isyarat langsung dari pasar untuk menuju pada proses pengembangan

produk baru. Mereka kemungkinan besar menggunakan pembelajaran inovatif tanpa memperhatikan orientasi pasar mereka. Demikian juga, perusahaan dengan orientasi pasar yang kuat kemungkinan besar menggunakan pengembangan produk secara agresif tidak memperhatikan orientasi pembelajaran mereka. Perusahaan dengan orientasi pasar yang tinggi dan orientasi pembelajaran yang lebih rendah, kemungkinan besar menggunakan praktik pembelajaran tiruan bukannya inovatif, dan kemungkinan memperluas lini produknya diperuntukkan bagi para pelanggan yang ada sekarang, bukannya menekankan pada pemahaman yang mendalam dari kebutuhan laten para pelanggan yang ada sekarang maupun para pelanggan baru, produk-produk baru yang inovatif dan peluang pasar baru. Perusahaan-perusahaan dengan kemampuan pembelajaran yang lebih rendah barangkali mempunyai kesimpulan orientasi pasar yang tidak fleksibel memandang orientasi pembelajaran organisasional sebagai motor kualitatif di luar orientasi pasar yang mencegah kekakuan (*rigidity*). Bilamana suatu anggota suatu organisasi mempunyai orientasi pembelajaran organisasional yang meningkat, maka mereka tidak hanya mengumpulkan dan melakukan diseminasi informasi mengenai pasar tetapi juga secara konstan menguji mutu interpretasi mereka dan menyimpan fungsi dan validitas logika penentu yang memandu proses secara keseluruhan. Oleh karena itu, mutu perilaku-perilaku orientasi pasar akan ditingkatkan

Perilaku-perilaku orientasi pasar memfasilitasi, tetapi tidak menjamin, pembelajaran yang optimal. Slater dan Narver (1995 dalam Baker, E. Williem;

James M. Sinkula. 1999: 416) menyatakan bahwa bagi suatu bisnis memaksimalkan kemampuan untuk belajar hanya merupakan permulaan. Pandangan ini juga sangat konsisten dengan ide dari Day (1994b dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 416) mengenai sinergi yang diciptakan oleh proses bagian dalam dan luar, dari penelitian Jaworski dan Kohli (1993 dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 416) tentang anteseden kualitatif pada orientasi pasar, dan pernyataan tegas hasil penelitian Dickson (1996 dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 416) bahwa proses pembelajaran *high order* superior diperlukan untuk menopang keunggulan kompetitif.

Day (1994a); Dickson (1996); Slater dan Narver (1995) dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula. (1999: 423) menyatakan pembelajaran *higher order* mempengaruhi mutu orientasi pasar, dan akhirnya mempengaruhi keunggulan kompetitif.

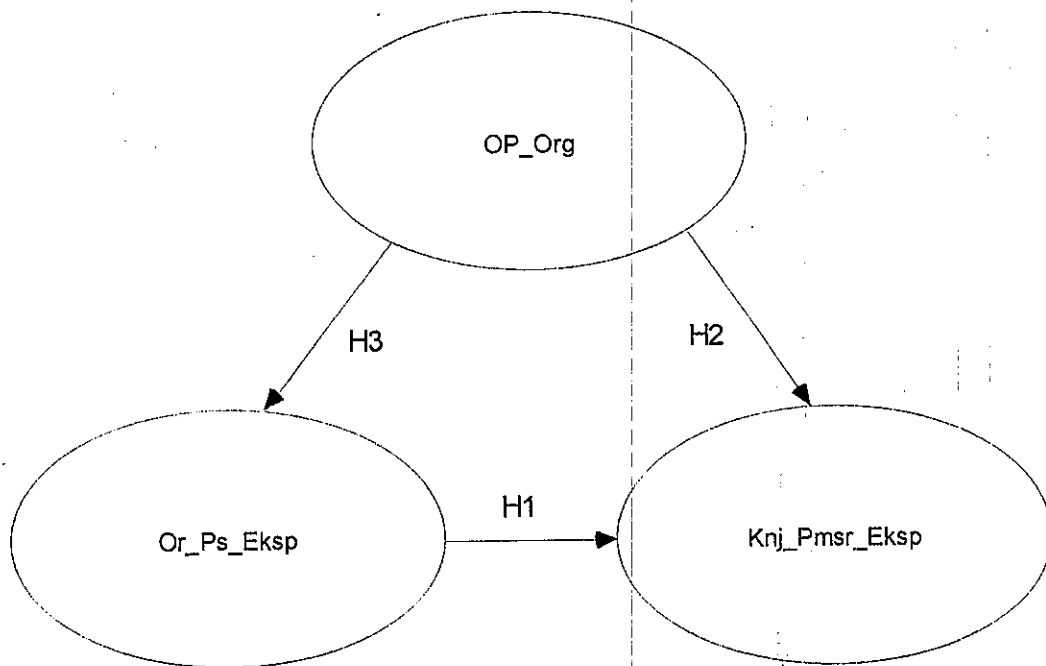
Berdasarkan uraian orientasi pembelajaran organisasional, orientasi pasar, dan kinerja perusahaan yang dapat dipakai dalam konteks kinerja ekspor (Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 1999: 690) maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 3 (H3): Orientasi Pembelajaran Organisasional yang lebih besar, menyebabkan pengaruh antara Orientasi Pasar Ekspor terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor yang lebih besar.

## 2.9 Kerangka Pemikiran Teoritis

Dengan menggunakan kerangka Pemikiran Konseptual Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran, Kinerja Organisasional yang diadopsi dari Baker, E. Williem; James M. Sinkula. (1999: 415), konsep dan validitas instrumen pengukuran orientasi pasar ekspor (Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 1999: 690-692 dan 697), definisi dan instrumen kinerja pemasaran ekspor (Cavusgil, S. Tamer dan Shaoming Zou. 1994: 4) maka dibuat Kerangka Pemikiran Teoritis pada gambar 2.2.

Gambar 2.2  
 Kerangka Pemikiran Teoritis  
 Pengaruh Orientasi Pasar Ekspor,  
 dan Orientasi Pembelajaran Organisasional terhadap  
 Kinerja Pemasaran Ekspor



Keterangan:

OP\_Org = Orientasi Pembelajaran Organisasional  
 Or\_Ps\_Eksp = Orientasi Pasar Ekspor  
 Knj\_Pmsr\_Eksp = Kinerja Pemasaran Ekspor

Sumber:

- H1 bersumber pada Aaby dan Slater (1989 dalam Cavusgil, S. Tamer dan Zou, Shaoming 1994: 2); Baker, William E.; dan Snikula, James M. (1999: 414-415); Cadogan, John W.; Diamantopoulos, Adamantios; dan Mortanges, Charles Pahud de (1999: 689)  
 H2 Baker, William E.; Sinkula, James M. (1999: 415); Cadogan, John W.; Diamantopoulos; Mortanges, Charles Pahud de (1999: 690)  
 H3 bersumber pada Baker, William E. dan Sinkula, James M. (1999: 415); Cadogan; John W. Diamantopoulos, Adamantios; Mortanges, Charles Pahud de (1999: 690)

## 2.10 Definisi Utama Variabel

Orientasi Pembelajaran Organisasional (Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 413-414) dikonseptualisasikan sebagai seperangkat nilai yang mempengaruhi tingkat kepuasan organisasi terhadap teori-teori dan logika-logika dominan yang digunakan, yang barangkali mempunyai atau tidak mempunyai dasar di *marketplace*. Nilai yang secara rutin dikaitkan dengan kemampuan pembelajaran organisasi berkisar pada (1) komitmen pada pembelajaran, (2) keterbukaan pandangan atau pemikiran (*open mindedness*), (3) visi perusahaan (*shared vision*).

Orientasi Pasar Ekspor dikonseptualisasikan sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. (1999: 690) yang mana perspektif mereka didasarkan pada integrasi dua pandangan orientasi pasar yang dominan, yaitu Narver dan Slater 1990; Kohli, A. J. ;Bernard J. Jaworski. 1990, dan telah dibuktikan dapat digunakan dalam konteks ekspor. Orientasi pasar ekspor terdiri dari tiga komponen perilaku (Hasil temuan informasi pasar ekspor, penyebarluasan dan tanggapan atas informasi pasar ekspor) ditambah dimensi terpadu (mekanisme koordiansi).

Kienrja Pemasaran Ekspor didefinisikan sebagai tingkat dimana tujuan-tujuan perusahaan, baik tujuan strategis maupun ekonomis, yang berhubungan

dengan ekspor produk ke pasar luar negeri, dicapai melalui perencanaan dan pelaksanaan strategi pemasaran (Cavusgil, S. Tamer dan Shaoming Zou. 1994: 4)

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Sumber Data**

Data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperlukan untuk mengkonfirmasi antara model yang dikembangkan dalam bentuk kerangka pemikiran teoritis dengan data yang diberikan oleh responden. Data sekunder diperlukan untuk menggambarkan obyek penelitian. Data primer tersebut meliputi:

1. Orientasi pembelajaran organisasional meliputi: komitmen pada pembelajaran, visi perusahaan, keterbukaan pandangan atau pemikiran
2. Orientasi pasar ekspor meliputi: hasil temuan, penyebarluasan, pengkoordinasian tanggapan, mekanisme pengkoordinasian atas informasi pasar ekspor.
3. Kinerja ekspor meliputi: tingkat pencapaian tujuan strategis dalam memasuki pasar ekspor, keberhasilan ekspor yang dirasakan manajemen, rata-rata pertumbuhan angka penjualan ekspor.

Sedangkan data sekunder meliputi nama, alamat, nomor telepon, dari perusahaan anggota Asosiasi Industri Permebelan dan Kerajinan Indonesia Komisariat Daerah (ASMINDO KOMDA) Semarang, Jawa Tengah, beserta nama direktur perusahaan dan produk yang diekspor.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah industri mebel dan kerajinan yang tergabung dalam Asosiasi Industri Permebelan dan Kerajinan Indonesia Komisariat Daerah (ASMINDO KOMDA) Semarang, Jawa Tengah. Responden dalam penelitian ini adalah manajer penjualan ekspor atau manajer pemasaran ekspor, pemilik, direktur yang terlibat langsung dalam usaha ekspor produk ke luar negeri.

Pemilihan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *purposive random sampling*. Sampel dipilih dari 204 Anggota ASMINDO KOMDA Semarang, Jawa Tengah yang aktif membayar iuran setiap bulan, kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh asosiasi.

Dalam melakukan estimasi hasil-hasil SEM digunakan teknik maximum likelihood estimation, sehingga ukuran sample ditetapkan paling sedikit 100 dan paling banyak 200 (Ferdinand, Augusty 2000: 48). Jumlah sample minimum dihitung dengan tingkat signifikansi 95% pada derajat kebebasan (dk) sama dengan 1 atau  $\lambda = 1,96$ . Dengan menggunakan rumus dari Sugiyono pada rumus 1 ditetapkan jumlah sample atau  $s$  minimal sama dengan 119. Dalam perhitungan jumlah populasi dianggap sama dengan 175 dan bukannya 204, karena jumlah anggota populasi yang memenuhi kualifikasi sebesar 175.

$$s = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot Q}{d^2(N-1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q} \dots\dots\dots(1)$$

Dimana:

$\lambda^2$  dengan  $dk=1$ , derajat kesalahan 5%

$P=Q =0,5$

$D=0,05$  dan  $s$  = jumlah sampel

Berdasarkan rumus 1 dan ketentuan tersebut maka jumlah minimum sample yang disyaratkan sebesar:

$$s = \frac{(1,96^2 \cdot 175 \cdot 0,5)}{(0,05^2(175-1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5)}$$

$$= 119$$

### 3.3 Dfinisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Dengan menggunakan uraian 2.10 maka disusun Dfinisi operasional dan Indikator Variabel penelitian pada tabel 3.1. Tabel 3.1 tersebut memberikan informasi data yang diperlukan dalam penelitian, sehingga dapat ditentukan metode yang digunakan untuk mengumpulkan informasi.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner, sedangkan data sekunder dikumpulkan dengan melakukan penelaahan *Central*

memasuki pasar ekspor, rata-rata pertumbuhan angka penjualan ekspor ditentukan dengan cara sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Difinisi Operasional dan Indikator Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Difinisi</b>	<b>Indikator</b>
Orientasi Pembelajaran Organisasional	Seperangkat nilai yang mempengaruhi tingkat kepuasan organisasi terhadap teori-teori dan logika-logika dominan yang digunakan, yang barangkali mempunyai atau tidak mempunyai dasar di <i>marketplace</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen pada Pembelajaran</li> <li>• Visi Perusahaan</li> <li>• Keterbukaan Pandangan atau Pemikiran</li> </ul>
Orientasi Pasar Ekspor	Suatu budaya perusahaan, memberikan ciri pada watak perusahaan untuk menyampaikan nilai <i>superior</i> kepada pelanggannya secara kontinyu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil Ternuan Informasi Pasar Ekspor</li> <li>• Penyebarluasan Informasi Pasar Ekspor</li> <li>• Pengkoordinasian Tanggapan</li> <li>• Mekanisme Pengkoordinasian</li> </ul>
Kinerja Pemasaran Ekspor	Tingkat dimana tujuan-tujuan perusahaan, baik tujuan strategis maupun ekonomis, yang berhubungan dengan ekspor produk ke pasar luar negeri, dicapai melalui perencanaan dan pelaksanaan strategi pemasaran.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat pencapaian tujuan strategis dalam memasuki pasar ekspor</li> <li>• Keberhasilan Ekspor yang Dirasakan Manajemen</li> <li>• Rata-rata pertumbuhan angka penjualan ekspor</li> </ul>

Sumber: Uraian poin 2.10

Perhitungan tingkat pencapaian ekspor dilakukan dengan menjumlahkan hasil perkalian antara tingkat pentingnya masing-masing tujuan tersebut dengan bobot masing-masing tujuan. Tingkat pentingnya masing-masing tujuan diberi poin 1 sampai 100, sehingga bila dijumlahkan seluruh poin berjumlah 100. Tujuan yang telah tercapai diberi bobot 1 dan yang belum tercapai diberi bobot 0.

Rata-rata pertumbuhan angka penjualan ekspor dikelompokkan dalam 7 kategori. Score yang diberikan responden diubah dalam skala 100, dengan cara sebagai berikut:

Orientasi pembelajaran organisasional, orientasi pasar ekspor dikonversi dengan rumus 2:

$$SR/(100/SRM) \dots\dots\dots (2)$$

Dimana

SR = jumlah skore responden atas pertanyaan masing-masing item dari suatu variable.

SRM = kemungkinan jumlah skore responden tertinggi atas pertanyaan masing-masing item dari suatu variable.

Tingkat pencapaian tujuan strategis dalam memasuki pasar ekspor dikonversi dengan cara mengalikan SR dengan 100/8. Yang mana SR adalah

skore yang diberikan responden atas pertanyaan tingkat pencapaian tujuan strategis dalam memasuki pasar. Rata-rata pertumbuhan angka penjualan ekspor dikonversi dengan mengalikan kategori yang dipilih responden dengan 100/7

### **3.6 Teknik Analisis**

#### **3.6.1 Data Sekunder**

Data sekunder tidak dianalisis, tetapi data tersebut diperlukan untuk membuat daftar sample yang dijadikan responden, dan mengkonfirmasi identitas pengisi kuesioner dengan daftar tersebut. Untuk menjamin akurasi jawaban responden maka pada bagian akhir kuesioner responden diminta untuk menuliskan tanggal pengisian, nama, alamat, dan nomor tilpon perusahaan, nama, jabatan, serta tanda tangan responden. Rancangan pengisi kuesioner atau responden disajikan dalam bentuk tabel.

#### **3.6.2 Data Primer**

Data primer dianalisis dengan maksud untuk melakukan konfirmasi teoritis dan praktis diantara variable-variabel yang diteliti. Analisis tersebut dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

##### **1. Pemilihan Instrumen pengukuran**

Instrumen pengukuran yang dipilih untuk mengkonfirmasi masing-masing variabel atau faktor dalam *path-diagram* adalah sebagai berikut:

- a. Variabel Orientasi Pembelajaran Organisasional digunakan instrumen pengukuran pengukuran dari Sinkula, Baker dan Noordewier (1997 dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999: 424-425),
- b. Variabel Orientasi Pasar Pasar Ekpor digunakan instrumen pengukuran pengukuran Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 999: 705-706) yang tidak diberi catatan untuk di-coding guna keperluan analisis.
- c. Variabel Kinerja Pemasaran Ekspor digunakan instrumen pengukuran Cavusgil, S. Tamer dan Shaoming Zou. (1994: 6) dengan tidak menyertakan profitabilitas secara keseluruhan. Instrumen pengukuran atas variable ini disederhanakan dengan cara tidak menyertakan instrumen pengukuran yang masih diberi catatan untuk di-coding sebelum digunakan untuk analisis.

## **2. Pengujian Model Secara Empirik**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menguji model dengan menggunakan bantuan perangkat lunak (*software*) AMOS. Pengujian model tersebut dilakukan dengan langkah-langkah sebagaimana yang terdapat pada tabel 3.2.

**Tabel 3.2**  
**Langkah-langkah Pengujian Model Secara Empirik**

Langkah	Kegiatan
1	Pengembangan sebuah model berbasis teori
2	Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kasualitas.
3	Konversi diagram alur kedalam serangkaian persamaan structural dan spesifikasi model pengukuran.
4	Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun.
5	Menilai problem identification
6	Evaluasi model
7	Interpretasi dan modifikasi model

Sumber: Hair, dkk. 1995 dalam Ferdinand, Augusty 2000: 34

Uraian atas tabel 3.2 tersebut adalah sebagai berikut:

**Langkah 1: Pengembangan sebuah model berbasis teori**

Langkah 1 dimaksudkan untuk mengembangkan model yang mempunyai justifikasi teori. Dalam Bab II tersebut telah diuraikan justifikasi teoritis yang digunakan untuk mengembangkan model kasualitas antara variable-variabel penentu (independent) dengan variable hasil (dependen).

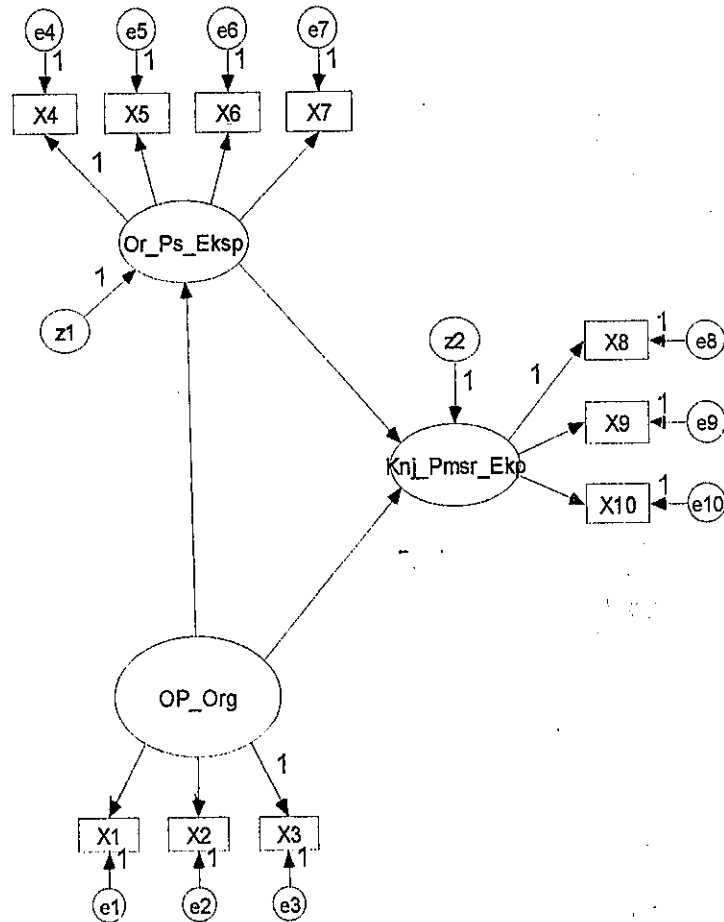
## **Langkah 2: Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kasualitas**

Sesudah langkah 1 dilakukan maka langkah berikutnya adalah menggambarkan sebuah diagram alur (*path diagram*). Diagram tersebut mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kasualitas yang akan diuji. Dalam diagram alur hubungan antar variabel dinyatakan melalui anak panah. Anak panah lurus menunjukkan sebuah hubungan kasualitas diantara variabel. Dari langkah 1 model kasualitas antara orientasi pasar ekspor, orientasi pembelajaran organisasional, dan kinerja pemasaran ekspor disusun diagram alur pada gambar 3.1 dan indikator variabel penelitian pada tabel 3.3.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Ferdinand, Augusty 2000: 41-44), yaitu :

1. Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*), yang dikenal juga sebagai “*source variabel*” atau “*independen variabel*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
2. Konstruk Endogen (*Endogenous Constructs*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen

Gambar 3.1  
Diagram Alur Model Kasualitas: Orientasi Pasar Ekspor,  
Orientasi Pembelajaran Organisasional, dan Kinerja Pemasaran Ekspor



Keterangan:

OP\_Org = Orientasi Pembelajaran Organisasional  
Or\_Ps\_Eksp = Orientasi Pasar Ekspor  
Knj\_Pmsr\_eksp = Kinerja Pemasaran Ekspor

**Tabel 3.3**  
**Indikator Variabel Penelitian**

<b>Nama Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Kode</b>
Orientasi Pembelajaran Organisasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen pada Pembelajaran</li> <li>• Visi Perusahaan</li> <li>• Keterbukaan Pandangan atau Pemikiran</li> </ul>	X1 X2 X3
Orientasi Pasar Ekspor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil Temuan Informasi Pasar Ekspor</li> <li>• Penyebarluasan Informasi Pasar Ekspor</li> <li>• Pengkoordinasian Tanggapan</li> <li>• Mekanisme Pengkoordinasian</li> </ul>	X4 X5 X6 X7
Kinerja Pemasaran Ekspor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat pencapaian tujuan strategis dalam memasuki pasar ekspor</li> <li>• Keberhasilan Ekspor yang Dirasakan Manajemen</li> <li>• Rata-rata pertumbuhan angka penjualan ekspor</li> </ul>	X8 X9 X10

Sumber: 1. Sinkula, Baker, dan Noordewier (1997) dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula. (1999:425)  
 2. Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. (1999: 705-706)  
 3. Cavusgil, S. Tamer dan Shaoming Zou. (1994: 6-7)

**Langkah 3: Konversi diagram alur kedalam serangkaian persamaan structural dan spesifikasi model pengukuran**

Langkah 3 merupakan langkah untuk mengkonversi spesifikasi model yang telah digambar dalam langkah 2 kedalam persamaan structural dan persamaan model pengukuran.

Persamaan struktural (*structural equations*) menyatakan hubungan kausalitas diantara berbagai variabel dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut :

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

Dengan pedoman tersebut maka konversi spesifikasi model yang telah digambar dalam langkah 2 kedalam persamaan structural persamaan structural mejadi sebagai berikut:

$$\text{Knj\_Pmsr\_Ekp} = \beta_1 \text{Or\_Ps\_Eksp} + \beta_2 \text{OP\_Org} + \delta_1 \dots\dots\dots(4)$$

$$\text{Or\_Ps\_Eksp} = \beta_1 \text{OP\_Org} + \delta_1 \dots\dots\dots(5)$$

Dimana:

Or\_Ps\_Eksp = Orientasi Pemasaran Ekspor

OP\_Org = Orientasi Pembelajaran Organisasional

Knj\_Pmsr\_Ekp = Kinerja Pemasaran Ekspor

$\beta$  = regression wight

$\delta$  = disturbance term

Persamaan spesifikasi model pengukuran merupakan persamaan yang digunakan untuk mengukur suatu variable, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan diantara variabel. Tabel 3.4 merupakan model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini.

**Langkah 4: Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun**

Estimasi keseluruhan atas model yang digambar dalam langkah 2 digunakan input matriks kovarians yang dihasilkan oleh program AMOS . Bilamana file data diinputkan ke program AMOS dengan cara memilih menu file, data file, dan file data yang akan dijadikan input, maka program sebelum melakukan estimasi data terlebih dahulu melakukan konversi data yang dimasukkan menjadi matriks kovarians.

#### **Langkah 5: Menilai problem identification**

Masalah indentifikasi pada prinsipnya adalah masalah mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala yang dapat berupa standar error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar, program tidak dapat memberikan informasi yang seharusnya, muncul angka-angka aneh seperti varians error negative, koefisien korelasi yang sangat tinggi (lebih 90%) diantara koefisien yang diestimasi. Bila setiap estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

#### **Langkah 6: Evaluasi model**

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria kesesuaian model (*goodness-of-fit*). Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linieritas, *outliers* dan *multikolinearity* dan *singularity*. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Beberapa indeks kesesuaian

dan *cut-off value* yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak adalah  $\chi^2$  (*Chi Square*), RMSEA, GFI, AGFI, CMN/DF, TLI, CFI.

**Tabel 3.4**  
**Model Pengukuran**

Konsep Exogenous	
OP_Org	= $\lambda_1$ Komitmen pada Pembelajaran + e1
OP_Org	= $\lambda_2$ Visi Perusahaan + e2
OP_Org	= $\lambda_3$ Keterbukaan Pandangan atau Pemikiran + e3
Or_Ps_Eksp	= $\lambda_4$ Hasil Temuan Informasi Pasar Ekspor + e4
Or_Ps_Eksp	= $\lambda_5$ Penyebarluasan Informasi Pasar Ekspor + e5
Or_Ps_Eksp	= $\lambda_6$ Pengkoordinasian Tanggapan + e6
Or_Ps_Eksp	= $\lambda_7$ Mekanisme Pengkoordinasian + e7
Knj_Pmsr_Ekp	= $\lambda_8$ Tingkat pencapaian tujuan strategis dalam memasuki pasar ekspor + e8
Knj_Pmsr_Ekp	= $\lambda_9$ Keberhasilan Ekspor yang Dirasakan Manajemen + e9
Knj_Pmsr_Ekp	= $\lambda_{10}$ Rata-rata pertumbuhan angka penjualan ekspor + e10

Keterangan:

- Or\_Ps\_Eksp = Orientasi Pemasaran Ekspor
- OP\_Org = Orientasi Pembelajaran Organisasional
- Knj\_Pmsr\_Ekp = Kinerja Pemasaran Ekspor
- $\lambda$  = loading factor

$\chi^2$  (*Chi Square*) menunjukkan model baik atau memuaskan bila nilai  $\chi^2$  rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  maka semakin baik model itu dan diterima

berdasarkan tingkat probabilitas (P) lebih besar 5% atau 10% (Hulland et al,1996 dalam Ferdinand,2000).

RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al,1995 dalam Ferdinand,2000: 56). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya (Browne dan Codeck,1993 dalam Ferdinand,2000: 56).

GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah indeks kesesuaian yang menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sample yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang diestimasi. GFI merupakan ukuran *non-statistical* yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit* (Hair et al,1995 dalam Ferdinand,2000: 57)

AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) analog dengan  $R^2$  dalam regresi berganda. AGFI yang direkomendasikan adalah sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et al,1995; Hulland et al, 1996 dalam Ferdinand 2000: 57).

CMN/DF adalah *The Minimun Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*,  $\chi^2$  dibagi DF-nya, yang disebut  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 mengindikasikan *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle,1997 dalam Ferdinand,2000: 58).

TLI (*Tucker Lewis Index*) yang merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana model  $\geq 0,95$  (Hair et al,1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle,1997 dalam Ferdinand,2000: 59-60).

CFI (*Comparative Fit Index*), bila mendekati 1 berarti mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand,2000: 60). Nilai yang direkomendasikan adalah lebih besar atau sama dengan 0,95.

Dari uraian tersebut maka jenis indeks dan nilai *cut off* yang digunakan untuk mengevaluasi model dapat dirangkum pada tabel 3.5.

#### Langkah 7: Interpretasi dan modifikasi model

Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan  $\pm 2,58$  diinterpretasikan signifikan secara statistik pada tingkat  $\alpha = 5\%$  (Ferdinand, Augusty 2000: 64-65)

**Tabel 3.5**  
**Indeks Goodness of Fit**

Goodness of Fit Index	Cut Off Value
$\chi^2$ - Chi - Square Significance Probability	Diharapkan kecil > 0,05
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN / DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber: Ferdinand, Augusty 2000: 61

## BAB IV ANALISIS DATA

### 4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah industri mebel dan kerajinan yang tergabung dalam Asosiasi Industri Permebelan dan Kerajinan Indonesia (ASMINDO) Komisariat Daerah (KOMDA) Semarang. Daftar anggota ASMINDO KOMDA Semarang terdapat pada lampiran 4.

Responden dalam penelitian ini adalah manajer penjualan ekspor, manajer pemasaran ekspor, atau direktur yang terlibat langsung dalam pemasaran ekspor produk ke Luar Negeri. Sampel diambil dari populasi dengan menggunakan teknik *purposive random sampling*, artinya sampel diambil secara acak dengan menggunakan kriteria tertentu. Kriteria responden yang menjadi obyek penelitian adalah anggota ASMINDO KOMDA Semarang yang telah melakukan ekspor produk ke Luar negeri selama paling sedikit 3 tahun dan aktif mengikuti kegiatan ASMINDO KOMDA Semarang. Berdasarkan teknik pengambilan sampel tersebut dari 204 anggota populasi terpilih 175 perusahaan. Selanjutnya anggota populasi terpilih diminta untuk mengisi kuesioner guna memperoleh informasi yang diperlukan. Dari 175 kuesioner yang dibagikan telah dikembalikan 119 (68%) kuesioner dengan isian lengkap dan diisi oleh responden sesuai yang diharapkan, 6 (3%) kuesioner dengan isian lengkap tetapi tidak diisi oleh responden yang diharapkan, 50 (29%) kuesioner tidak diisi lengkap dan tidak dikembalikan. Identitas responden yang telah mengisi kuesioner dengan lengkap

dan mempunyai jabatan sesuai yang diharapkan dalam penelitian terdapat pada lampiran 5, dan dirangkum menurut jabatannya terdapat pada tabel 4.1.

**Tabel 4.1**  
**Klasifikasi Responden Menurut Jabatan**

Jabatan	Jumlah	Prossentase
Direktur	73	61%
Manajer Pemasaran	46	39%
Jumlah	119	100%

Sumber: Lampiran 5

Jawaban responden yang berkaitan dengan variabel penelitian terdapat pada lampiran 6, 7, dan 8. Informasi dari 119 (68%) responden dan diisi oleh responden yang kompeten tersebut telah mencapai jumlah yang memenuhi syarat untuk dianalisis dengan menggunakan teknik *likelihood estimation* yang menetapkan jumlah sampel paling sedikit 100 dan paling banyak 200 (Ferdinand, Augusty 2000: 48). Sebelum dianalisis data pada lampiran 6, 7, dan 8 diolah dengan cara sebagaimana diuraikan dalam poin 3.5, dan hasil pengolahan terdapat pada lampiran 9 siap digunakan sebagai data input pada program AMOS.

#### **4.2. Proses Analisa Data dan Pengujian Model Penelitian**

Proses analisis dan pengujian model penelitian dilakukan dengan menggunakan 7 langkah sebagai berikut:

##### **4.2.1 Pengembangan Model Berbasis Teori**

Model hubungan teoritis antara variabel orientasi pasar, orientasi pembelajaran organisasional, dan kinerja pemasaran ekspor sudah ditelaah dalam

Bab II. Rangkuman model hubungan diantara variabel tersebut terdapat pada Kerangka Pemikiran Teoritis dalam gambar 2.2, dengan definisi utama variabel pada halaman 37. Untuk mendapatkan konfirmasi antara kerangka pemikiran teoritis dan data empiris digunakan teknik *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan perangkat lunak (*software*) AMOS 4. Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Model*) adalah sekumpulan teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit, secara simultan (Firdinan, Augusty, 2000: 6).

#### 4.2.2 Menyusun Diagram Alur

Sesudah model berbasis teori dikembangkan dalam langkah 1, maka selanjutnya model digambar dalam diagram alur (*path diagram*) guna diestimasi dengan menggunakan perangkat lunak AMOS. Analisis tersebut meliputi analisis faktor konfirmatori yang digunakan untuk membentuk konstruks atau variabel, dan analisis hubungan kasualitas. Gambar 4.1 dan 4.2 berturut-turut merupakan diagram yang digunakan untuk melakukan analisis faktor konfirmatori, hubungan kasualitas diantara variabel-variabel. Konstruks atau variabel laten digambarkan dalam bentuk oval, dan hubungan diantara variabel dinyatakan melalui anak panah. Garis lengkung dengan anak panah di setiap ujung pada gambar 4.1 menunjukkan korelasi diantara variabel laten. Garis anak panah lurus menunjukkan hubungan kausal. Terdapat dua konstruks atau variabel laten yaitu konstruks eksogen atau variabel independen, dan konstruks endogin atau variabel dependen. Konstruks eksogen ditunjukkan dengan bentuk oval yang ditinggalkan

anak panah, sedangkan konstruk endogin ditunjukkan dengan bentuk oval yang dituju oleh tanda panah.

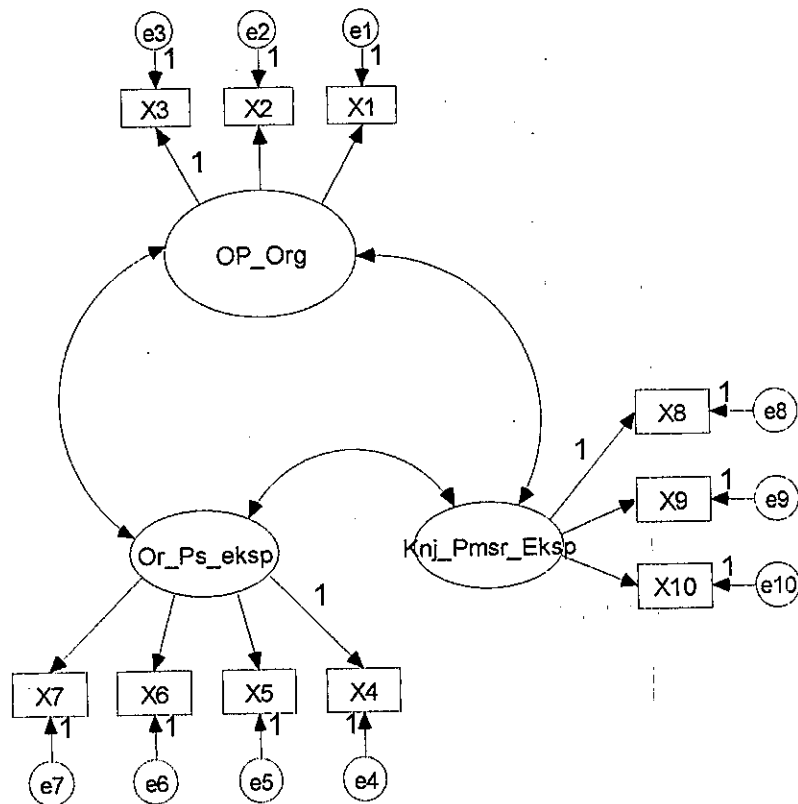
Konstruks eksogin I terdiri dari Orientasi Pasar Ekspor, dihipotesiskan semakin besar Orientasi Pasar Ekspor maka semakin besar Kinerja Pemasaran Ekspor. Konstruks eksogin II terdiri dari Orientasi Pembelajaran Organisasional, dihipotesiskan semakin besar Orientasi Pembelajaran Organisasional maka semakin besar Orientasi Pasar Ekspor dan Kinerja Pemasaran Ekspor. Sedangkan Konstruks Endogin terdiri dari Orientasi Pasar Ekspor dan Kinerja Pemasaran Ekspor.

Variabel-variabel yang dibentuk dengan menggunakan indikator berdasarkan justifikasi teoritis pada tabel 3.3 dikonfirmasi dengan menggunakan data empiris. Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menganalisis unidimensional indikator-indikator yang digunakan untuk membentuk variabel-variabel laten, yang berupa variabel eksogin (independen) dan variabel endogin (dependen).

Analisis hubungan kasualitas diantara variabel-variabel dilakukan dengan menggunakan Model struktural. Tujuan analisis tersebut adalah untuk mengetahui hubungan kasualitas diantara variabel-variabel laten yang akan diuji.

Analisis konfirmatori faktor dan kasualitas akan menghasilkan indeks kesesuaian model dan bobot faktor atau *faktor loading* yang sangat bermanfaat untuk analisis berikutnya.

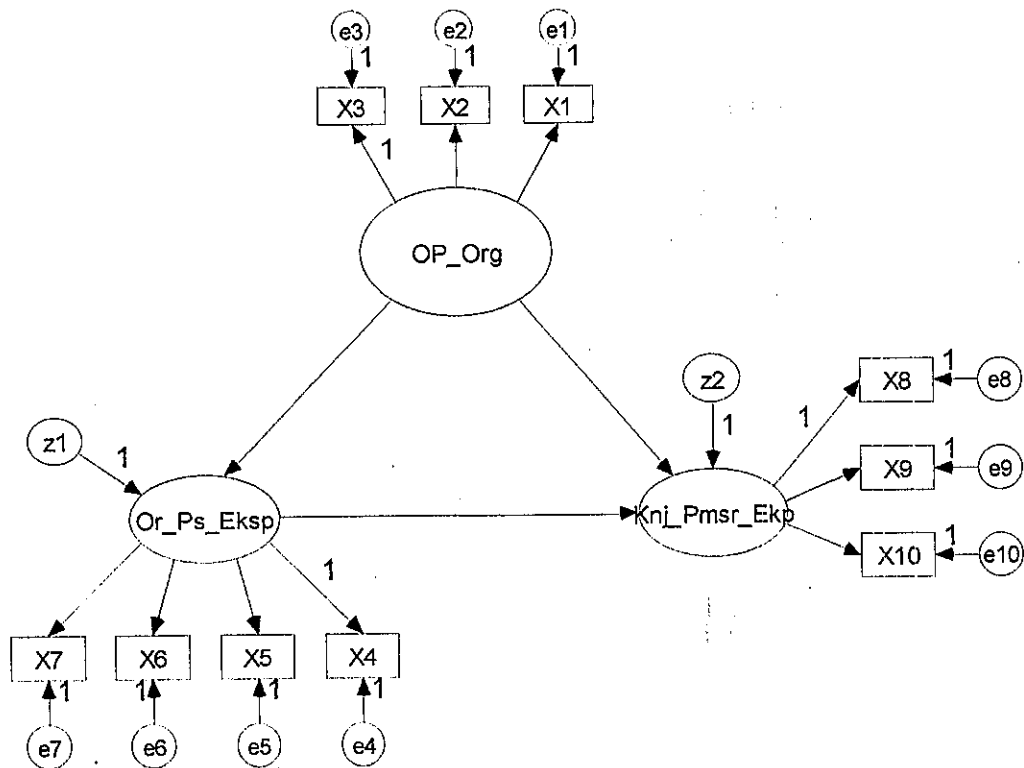
Gambar 4.1  
 Analisis Faktor Konfirmatori:  
 Orientasi Pasar Ekspor, Orientasi Pembelajaran Organisasional,  
 dan Kinerja Pemasaran Ekspor



Keterangan:

OP\_Org = Orientasi Pembelajaran Organisasional  
 Or\_Ps\_Eksp = Orientasi Pasar Ekspor  
 Knj\_Pmsr\_Eksp = Kinerja Pemasaran Ekspor

Gambar 4.2  
 Diagram Alur Model Kasualitas: Orientasi Pasar Ekspor,  
 Orientasi Pembelajaran Organisasional, dan Kinerja Pemasaran Ekspor



Keterangan:  
 OP\_Org = Orientasi Pembelajaran Organisasional  
 Or\_Ps\_Eksp = Orientasi Pasar Ekspor  
 Knj\_Pmsr\_eksp = Kinerja Pemasaran Ekspor

#### 4.2.3 Konversi diagram alur kedalam persamaan structural

Pedoman yang digunakan untuk mengkonversi diagram alur ke persamaan structural adalah rumus 3, 4, dan 5. Dengan mengkonversi diagram alur ke persamaan structural maka hubungan kasualitas diantara variabel dapat diketahui.

#### 4.2.4 Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Data yang digunakan sebagai input dalam pemodelan dan estimasi adalah data pada lampiran 9. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan kasualitas, maka digunakan matriks kovarian sebagai input. Matriks kovarians dihasilkan secara otomatis oleh AMOS setelah menentukan data file sebagai input bagi AMOS.

Estimasi model dilakukan dengan menggunakan *likelihood estimation method* yang merupakan *default* dari AMOS. Estimasi dimulai dari tahap analisis faktor konfirmatori, dan dilanjutkan dengan analisis model persamaan structural penuh. Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk mengestimasi model pengukuran, menguji unidimensionalitas variabel eksogin dan endogin, menguji apakah variabel yang diamati mampu mencerminkan faktor yang dianalisis. Sedangkan analisis model persamaan structural penuh digunakan untuk menganalisis hubungan kasualitas.

Hasil analisis faktor konfirmatori dan model persamaan structural penuh terdapat pada gambar 4.3 dan *Text Output* pada lampiran 10. Data yang digunakan dalam analisis berada dalam interval 100 sampai dengan 200, sehingga chisquare  $\chi^2$  digunakan untuk menguji kesesuaian dan kecukupan model, dan uji signifikansi bobot faktor. Uji kesesuaian dan kecukupan model dilakukan dengan

mengembangkan hipotesis nol yang menyatakan “tidak ada perbedaan antara matriks kovarian populasi dengan matriks kovarian sampel”. Hipotesis nol tidak dapat ditolak bila menghasilkan  $\chi^2$  yang tidak signifikan (Probabilitas signifikansi alpha lebih besar 5%).

Uji signifikansi bobot faktor atau uji nilai lamda  $\lambda$  menguji apakah suatu variabel berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan suatu variabel laten, yang terdiri dari variabel eksogin dan endogin. Nilai lamda  $\lambda$  yang dipersyaratkan harus mencapai lebih besar atau sama dengan 0,40.

Ringkasan hasil analisis faktor konfirmatori variabel Orientasi Pembelajaran, Orientasi Pasar Ekspor, Kinerja Pemasaran Ekspor terhadap variabel-variabel yang digunakan sebagai indikator terdapat pada tabel 4.2.

**Tabel 4.2**  
**Hasil Evaluasi Model**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off - Value</i>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
<i>Chi-square Significance Probability</i>	Diharapkan lebih kecil dari $\chi^2_{(0,05,32)}$ atau 46,19 $\geq 0,05$	37,777 0,222	Baik Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,181	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,939	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,896	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,981	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,986	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,039	Baik

Sumber : Tabel 3.4, Gambar 4.3 dan Lampiran 10

Berdasarkan gambar 4.3 dan tabel 4.2 diperoleh informasi sebagai berikut :

- a. Nilai lamda  $\lambda$  indikator-indikator yang menjelaskan variabel laten adalah di atas 0,40. Ini berarti bahwa indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan variabel laten.
- b. Uji beda antara matriks kovarian sampel dan matriks kovarian populasi menghasilkan chisquare  $\chi^2 = 35,111$  dengan probabilitas (P)= 30,6%. Angka  $\chi^2$  dan P tersebut membuktikan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks-indeks yang lain yaitu CMIN/DF, GFI, AGFI, TLI, CFI, RMSEA menunjukkan tingkat penerimaan yang baik. Oleh karena itu model yang dihasilkan dapat diterima, sehingga dapat dinyatakan terdapat tiga konstruks yang berbeda dengan indikator-indikatornya.
- c. Rendahnya koefisien korelasi antar Orientasi Pembelajaran dengan Orientasi Pasar Ekspor (0,32), dan antar Orientasi Pembelajaran dengan Kinerja Pemasaran Ekspor (0,45) menunjukkan bahwa masing-masing merupakan variabel independen, dan merupakan suatu variabel yang terbentuk melalui indikatornya masing-masing.
- d. Koefisien korelasi antar variabel Orientasi Pasar Ekspor dengan Kinerja Pemasaran Ekspor (0,85) menunjukkan bahwa variabel Orientasi Pasar Ekspor dapat digunakan untuk menjelaskan variabel Kinerja Pemasaran Ekspor. Artinya Orientasi Pasar Ekspor dan Kinerja Pemasaran Ekspor bukan satu, karena koefisien korelasi masih di bawah 0,90.

Sesudah hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan indikator-indikator dapat digunakan untuk menjelaskan variabel laten, dan model yang dihasilkan dapat diterima maka digambar diagram alur (*path diagram*) dalam bentuk *full model*. Hasil analisis diagram alur dalam bentuk *full model* terdapat pada gambar 4.4 dan *Text Output* pada lampiran 11. Berdasarkan gambar 4.4 dan lampiran 11, maka hubungan kasualitas diantara variabel laten dapat dinyatakan dalam rumus 6 dan 7, dan pengaruh Orientasi Pembelajaran Organisasional dan Orientasi Pasar Ekspor terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor terdapat pada tabel 4.3, 4.4, dan 4.5

$$\text{Knj\_Pmsr\_Ekp} = 0,79 \text{ Or\_Ps\_Eksp} + 0,20 \text{ OP\_Org} + \delta_1 \dots (6)$$

$$\text{Or\_Ps\_Eksp} = 0,33 \text{ OP\_Org} + \delta_1 \dots (7)$$

Dimana:

Or\_Ps\_Eksp = Orientasi Pemasaran Ekspor

OP\_Org = Orientasi Pembelajaran Organisasional

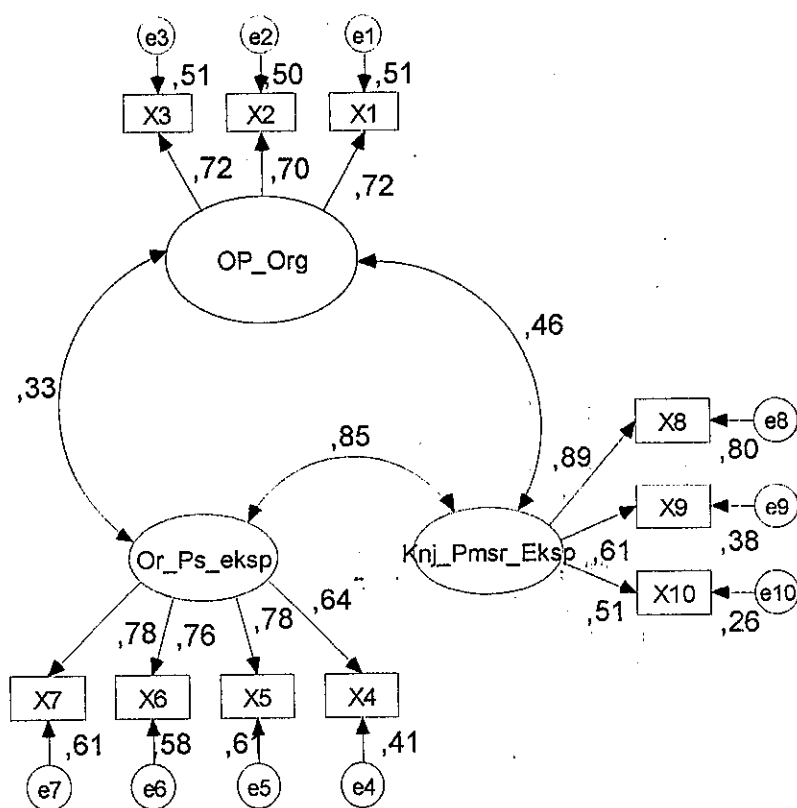
Knj\_Pmsr\_Ekp = Kinerja Pemasaran Ekspor

$\beta$  = regression wight

$\delta$  = disturbance term

Dari lampiran 11 pada halaman 162-163 diperoleh informasi bahwa Variabel Orientasi Pembelajaran Organisasional mempunyai pengaruh sinergi melalui Variabel Orientasi Pasar Ekspor. Hal ini nampak pada pengaruh total Orientasi Pembelajaran Organisasional terhap Kinerja Pemasaran Ekspor yang lebih besar daripada pengaruh langsung, yaitu 0,457 lebih besar dari 0,198.

Gambar 4.3  
 Hasil Analisis Faktor Konfirmatori:  
 Orientasi Pasar Ekspor, Orientasi Pembelajaran Organisasional,  
 dan Kinerja Pemasaran Ekspor



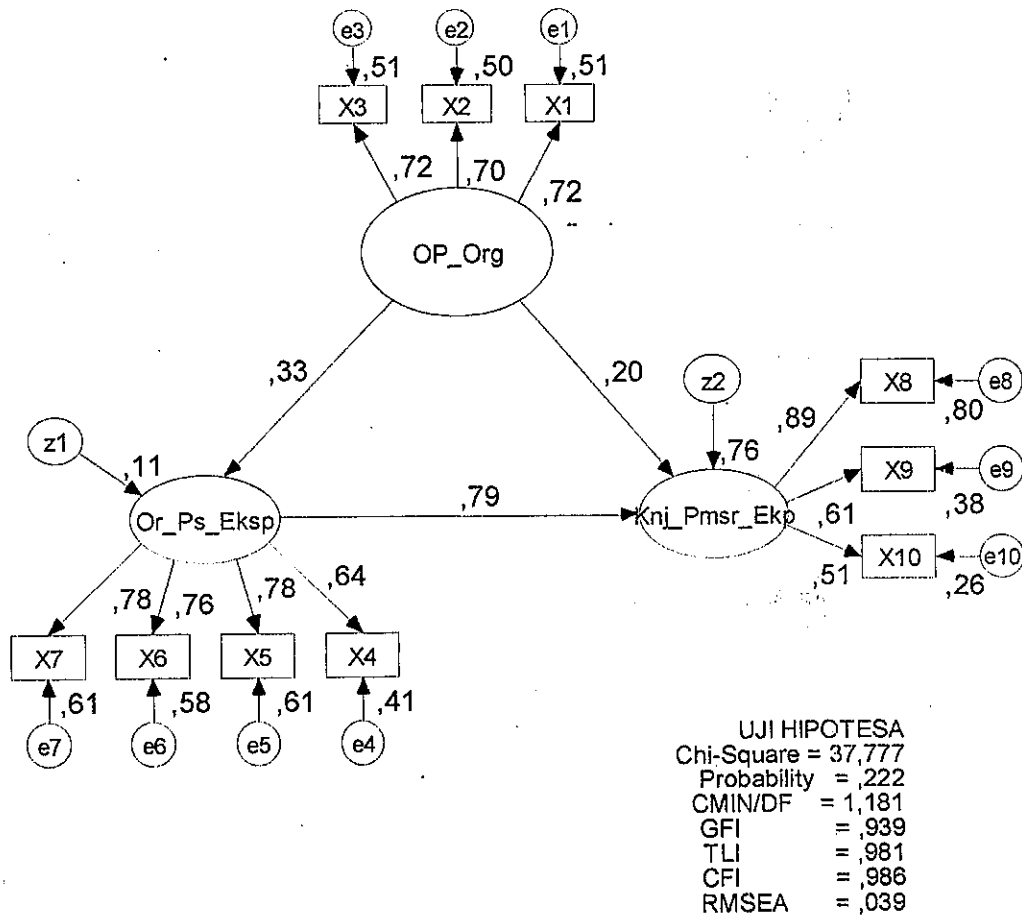
UJI HIPOTESA:

Chi-Square : 37,777  
 Probability : ,222  
 Cmin/DF : 1,181  
 GFI : ,939  
 AGFI : ,896  
 TLI : ,981  
 CF1 : ,986  
 RMSEA : ,039

Keterangan:

OP\_Org = Orientasi Pembelajaran Organisasional  
 Or\_Ps\_Eksp = Orientasi Pasar Ekspor  
 Knj\_Pmsr\_Eksp = Kinerja Pemasaran Ekspor

Gambar 4.4  
 Hasil Model Kasualitas: Orientasi Pasar Ekspor,  
 Orientasi Pembelajaran Organisasional, dan Kinerja Pemasaran Ekspor



Keterangan:  
 OP\_Org = Orientasi Pembelajaran Organisasional  
 Or\_Ps\_Eksp = Orientasi Pasar Ekspor  
 Kinj\_Pmsr\_eksp = Kinerja Pemasaran Ekspor

#### 4.2.5 Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Dalam pengoperasian AMOS tidak ditemukan adanya pesan dimonitor mengenai kemungkinan munculnya masalah identifikasi. Text Output AMOS pada lampiran 11 juga tidak menemukan adanya gejala-gejala kemungkinan munculnya masalah identifikasi, tidak ditemukan standar error untuk satu atau beberapa koefisien yang sangat besar, program mampu menghasilkan informasi yang seharusnya, tidak ditemukan adanya varian error yang negatif, tidak ditemukannya koefisien korelasi yang diestimasi dengan nilai sangat tinggi (lebih dari 90%).

#### 4.2.6 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Evaluasi ketepatan model atau *Goodness of Fit* telah dilakukan pada waktu model diestimasi oleh AMOS. Hasil evaluasi ketepatan model meliputi evaluasi atas normalitas, *Outliers*, *Multicollinearity* dan *Singularity*.

##### 1. Evaluasi atas Normalitas Data

Normalitas data dievaluasi dengan menggunakan *critical ratio* nilai *Z-score* sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi  $\alpha=1\%$ . Hasil evaluasi normalitas univariat dan multivariat dengan menggunakan perangkat lunak AMOS terdapat pada lampiran 11. Dari tabel 4.3 tidak ditemukan *critical ratio* nilai *Z-score* yang lebih kecil dari  $-2,58$  maupun *critical ratio* yang lebih besar dari  $2,58$ . Ini berarti data yang digunakan mempunyai sebaran normal.

**Tabel 4.3**  
**Assessment of Normality**

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X10	29	100	-0,102	-0,454	-0,698	-1,553
X9	50	100	-0,251	-1,118	-0,777	-1,731
X8	60	100	-0,13	-0,581	-0,783	-1,743
X7	60	100	0,003	0,013	-0,873	-1,944
X6	51	96	-0,254	-1,131	-0,764	-1,7
X5	58	100	-0,323	-1,44	-0,866	-1,929
X4	39	97	-0,112	-0,497	-0,79	-1,758
X1	63	100	-0,189	-0,842	-0,148	-0,33
X2	66	100	0,004	0,02	0,096	0,214
X3	69	100	-0,194	-0,864	-0,604	-1,345
Multivariate					2,967	1,045

Sumber: Lampiran 11

## 2. *Outliers*

Terdapat dua evaluasi *outliers*, yaitu *Outliers Univariate*, dan *Outliers Multivariate*

Evaluasi *Outliers Univariate* dilakukan dengan mengkonversi nilai data penelitian ke dalam nilai *Z-score*, yang mempunyai rata-rata sama dengan 0 dan standar deviasi sama dengan 1. Bilamana data observasi mempunyai nilai *Z-score* lebih besar atau sama dengan 3, maka data observasi dikategorikan sebagai data *outlier*. Diskriptif statistik hasil konversi data observasi ke nilai *Z-score* terdapat pada tabel 4.4. Dari tabel 4.4 tidak ditemukan *Outliers Univariate* karena tidak ada nilai *Z-score* lebih besar atau sama dengan 3.

Evaluasi atas *outliers multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak (*Mahalanobis Mahalanobis Distance*) pada tingkat signifikansi 0,001, dengan derajat bebas sebanyak indikator dalam penelitian. Indikator dalam penelitian ini berjumlah 10, sehingga *Mahalanobis Distance* sama dengan  $\chi^2_{(10)}$ .

$0,001) = 29,5883$ . Data observasi yang mempunyai *Mahalonobis Mahalonobis Distance* lebih besar atau sama dengan 29,5883 dikategorikan sebagai data *outliers multivariate*. Hasil evaluasi AMOS jarak paling jauh dari *centroid* (*Mahalonobis Distance*) adalah 22,309 yang berarti lebih  $\chi^2_{(10, 0,001)} = 29,5883$  diperoleh pengertian tidak ditemukan *outliers multivariate*.

**Tabel 4.4**  
**Descriptive Statistics Z-score**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Z-score(X1)	119	-2,4090	1,7591	0	1
Z-score(X2)	119	-2,0951	2,3282	0	1
Z-score(X3)	119	-2,1595	1,8144	0	1
Z-score(X4)	119	-2,1662	2,2313	0	1
Z-score(X5)	119	-2,1148	1,5286	0	1
Z-score(X6)	119	-2,2588	1,8806	0	1
Z-score(X7)	119	-1,8649	1,9756	0	1
Z-score(X8)	119	-1,9105	1,8551	0	1
Z-score(X9)	119	-1,8701	1,4025	0	1
Z-score(X10)	119	-1,8769	1,6910	0	1
Valid N (listwise)	119				

Sumber: Lampiran 11

### 3. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinieritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Augusty Ferdinand, 2000).

Determinan matriks kovarians yang dihasilkan AMOS sebesar  $1,7318E+019$ . Determinan tersebut sangat jauh dari 0, yang berarti tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data ini sehingga dengan demikian data layak digunakan.

#### 4.2.7 Interpretasi dan Modifikasi Model

Dari hasil estimasi AMOS pada tabel 4.5 tidak ditemukan *standardized residual covariance* yang mempunyai nilai  $\geq +1,96$  atau  $\leq -1,96$ . Hasil estimasi tersebut membuktikan model signifikan pada tingkat  $\alpha = 5\%$  sehingga model tidak perlu dimodifikasi.

**Tabel 4.5**  
**Standardized Residual Covariances**

	x10	x9	x8	x7	x6	x5	x4
x10	-0,000						
x9	-0,060	-0,000					
x8	0,202	-0,129	-0,000				
x7	-0,601	-0,381	-0,098	0,000			
x6	-0,231	0,556	0,302	-0,455	0,000		
x5	-0,442	-0,025	-0,428	0,895	-0,168	0,000	
x4	0,653	0,040	0,686	-0,517	0,618	-0,684	-0,000
x1	-0,530	0,892	0,090	0,472	0,241	-0,170	1,348
x2	0,501	1,366	0,604	0,805	0,523	0,633	1,198
x3	-0,866	0,262	-1,050	-1,156	-1,443	-1,393	0,338
	x1	x2	x3				
x1	-0,000						
x2	-0,317	-0,000					
x3	0,244	0,058	-0,000				

Sumber: Lampiran 11

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL**

Bab ini secara rinci berisi Ringkasan Penelitian, Kesimpulan Hipotesis, Masalah Penelitian, Implikasi Teoritis, Implikasi Manajerial, Keterbatasan Penelitian, Agenda Penelitian Mendatang.

#### **5.1 Ringkasan Penelitian**

Katsikeas, Contantine S.; Leonidas C Leonidou; Neil A. Morgan (2000:493) menyatakan kinerja ekspor merupakan kinerja yang diteliti paling luas tetapi merupakan bidang pemasaran internasional yang sedikit dipahami dan paling banyak diperdebatkan. Sampai taraf tertentu, permasalahan kinerja ekspor dapat dianggap berasal dari berbagai kesulitan didalam pengkonsepan, pengoperasionalan, dan mengukur konstruks kinerja ekspor, sering menuju pada ketidak konsistenan dan hasil yang bertentangan.

Beberapa tahun yang lalu (Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 1999: 689) terjadi banyak penelitian tentang orientasi pasar. Kemajuan konseptual telah mengiringi pengembangan beberapa instrumen pengukuran orientasi pasar.

Orientasi pasar secara fundamental menetapkan persoalan pokok perilaku organisasional yang berkaitan dengan unsur pokok organisasi (para pelanggan, pesaing, fungsional internal), yang secara tegas mempengaruhi kinerja perusahaan (Han, Jin K.; Namwoon Kim; Rajendra K Srivastra. 1998: 30).

Hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan telah diselidiki dengan menggunakan berbagai macam methodologi, konteks, dan ukuran

orientasi pasar yang luas (Deshpade 1999). Beberapa studi telah menemukan dukungan bagi pengaruh orientasi pasar fundamental dan kinerja perusahaan.

Banyak temuan empiris dari penelitian hubungan antara orientasi pasar dan kinerja telah menghasilkan hubungan yang rumit dan tidak mendukung (Noble, Charles H.; Rajiv K Sinha; Ajith Kumar. 2002: 27). Beberapa penelitian konsekuensi kinerja perusahaan tidak menemukan pengaruh dari orientasi pasar internasional, barangkali menyarankan pengaruh budaya pada fenomena tersebut (Bhuiyan 1998 dalam Noble, Charles H.; Sinha, Rajiv K.; Kumar, Atjith 2002: 27). Dalam berbagai macam penelitian tidak menemukan hubungan langsung antara orientasi pasar dengan ukuran-ukuran kinerja obyektif (Han, Jin K.; Namwoon Kim; Rajendra K Srivastara. 1998 dalam (Noble, Charles H.; Rajiv K Sinha; Ajith Kumar. 2002: 27).

Tidak ada riset sistimatis yang difokuskan pada pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis internasional, (Selnes 1996 dalam Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 1999: 690), sekalipun penelitian internasional sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan (Webster 1990 dalam Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 1999: 690).

Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges (1999: 690) telah menunjukkan bahwa pandangan orientasi pasar dapat digunakan dalam konteks ekspor, dan dikonseptualisasikan terdiri dari tiga komponen perilaku: generasi, diseminasi dan tanggapan atas intelijen ekspor ditambah dimensi terpadu atau mekanisme pengkoordinasian.

orientasi pasar yang luas (Deshpade 1999). Beberapa studi telah menemukan dukungan bagi pengaruh orientasi pasar fundamental dan kinerja perusahaan.

Banyak temuan empiris dari penelitian hubungan antara orientasi pasar dan kinerja telah menghasilkan hubungan yang rumit dan tidak mendukung (Noble, Charles H.; Rajiv K Sinha; Ajith Kumar. 2002: 27). Beberapa penelitian konsekuensi kinerja perusahaan tidak menemukan pengaruh dari orientasi pasar internasional, barangkali menyarankan pengaruh budaya pada fenomena tersebut (Bhuiyan 1998 dalam Noble, Charles H.; Sinha, Rajiv K.; Kumar, Ajith 2002: 27). Dalam berbagai macam penelitian tidak menemukan hubungan langsung antara orientasi pasar dengan ukuran-ukuran kinerja obyektif (Han, Jin K.; Namwoon Kim; Rajendra K Srivastara. 1998 dalam (Noble, Charles H.; Rajiv K Sinha; Ajith Kumar. 2002: 27).

Tidak ada riset sistimatis yang difokuskan pada pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis internasional, (Selnes 1996 dalam Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 1999: 690), sekalipun penelitian internasional sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan (Webster 1990 dalam Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 1999: 690).

Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges (1999: 690) telah menunjukkan bahwa pandangan orientasi pasar dapat digunakan dalam konteks ekspor, dan dikonseptualisasikan terdiri dari tiga komponen perilaku: generasi, diseminasi dan tanggapan atas intelijen ekspor ditambah dimensi terpadu atau mekanisme pengkoordinasian.

Baker, E. Williem; James M. Sinkula (1999: 411) percaya bahwa orientasi pasar dan orientasi pembelajaran bukan satu dan tidak sama. Dickson (1996 dalam Baker, E. Williem; James M. Sinkula 1999: 411) menunjukkan, orientasi pasar menjelaskan seperangkat proses yang memungkinkan perusahaan untuk belajar. Pembelajaran lebih penting dari sumberdaya yang lain, karena hanya pembelajaran memungkinkan perusahaan memelihara keunggulan-keunggulan kompetitif jangka panjang.

Berdasarkan pandangan-pandangan dan temuan-temuan empiris tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara orientasi pasar ekspor, dan orientasi pembelajaran organisasional, terhadap kinerja pemasaran ekspor.

Hasil evaluasi model sebagaimana terdapat pada tabel 4.2 disimpulkan bahwa model yang dihasilkan dapat diterima, sehingga dapat dinyatakan terdapat tiga konstruks yang berbeda dengan indikator-indikatornya.

## **5.2 Kesimpulan Hipotesis**

Dari hasil analisis data pada Bab IV semua hipotesis tidak ditolak, sehingga hipotesis penelitian disimpulkan sebagai berikut:

1. Semakin besar Mekanisme Pengkoordinasian, Penyebarluasan Informasi Pasar Ekspor, Pengkoordinasian Tanggapan, Hasil Temuan Informasi Pasar Ekspor maka semakin besar Kinerja Pemasaran Ekspor.

2. Semakin besar Keterbukaan Pandangan atau Pemikiran, Komitmen pada Pembelajaran, Visi shared maka semakin besar Kinerja Pemasaran Ekspor
3. Keterbukaan Pandangan atau Pemikiran, Komitmen pada Pembelajaran, Visi shared yang lebih besar menyebabkan pengaruh antara Orientasi Pasar Ekspor terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor yang lebih besar.

### **5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian**

Oleh karena semua hipotesis tidak ditolak maka masalah penelitian disimpulkan sebagai berikut:

1. Orientasi Pasar Ekspor dan Orientasi Pembelajaran Organisasional sebagai variabel penentu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor.
2. Dengan melalui Orientasi Pasar Ekspor, maka Orientasi Pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor.
3. Dalam peningkatan Kinerja Pemasaran Ekspor, Orientasi Pasar Ekspor lebih dominan daripada Orientasi Pembelajaran Organisasional.

### **5.4 Implikasi Teoritis**

Implikasi teoritis dari penelitian ini adalah mendukung dan tidak mendukung temuan dan pemikiran terdahulu. Temuan dan pemikiran terdahulu yang didukung oleh penelitian ini adalah:

- a. Baker, William E.; Sinkula, James M. (1999: 423):
1. Orientasi Pasar Ekspor dan Orientasi Pembelajaran Organisasional secara independen mengarahkan pada keberhasilan aktivitas pengembangan produk baru. Pembelajaran *higher order* mempengaruhi mutu orientasi pasar, dan akhirnya mempengaruhi keunggulan kompetitif.
  2. Orientasi Pasar sebagai suatu sumber dari Keunggulan Kompetitif yang penting.
  3. Proses yang berorientasi pasar diperlukan tetapi tidak cukup untuk memelihara keunggulan kompetitif.
- b. Noble, Charles H.; Rajiv K Sinha; Ajith Kumar. (2002: 27):
1. Pelham (2000) menunjukkan bahwa orientasi pasar mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap berbagai ukuran kinerja, yang meliputi keefektifan pemasaran, pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, dan profitabilitas.
  2. Narver, Jacobson, dan Slater (1999) menunjukkan bahwa orientasi pasar berhubungan secara signifikan dengan pertumbuhan penjualan tetapi tidak berhubungan dengan hasil pada investasi (*return on investment*).
  3. Orientasi Pasar mempunyai hubungan positif dengan hasil investasi atas kekayaan atau *return on assets* (Narver, John. C.; Stanley F. Slater. 1990), pertumbuhan penjualan, keberhasilan produk baru

(Slater dan Narver 1994), dan mutu produk relatif (Pelham dan Wilson 1996).

4. Style, Chris; Tim Ambler (2000: 262-263): Hubungan pemicu dan kinerja pemasaran ekspor ada yang positif, negatif, dan campuran (*mixed*).
5. Jaworski dan Kohli (1993) menemukan hubungan orientasi pasar dan kinerja yang signifikan bilamana menggunakan taksiran pembenaran sebagai ukuran-ukuran dependen tetapi tidak menggunakan ukuran-ukuran yang lebih obyektif.
6. Pelham dan Wilson (1996) menemukan hasil hubungan orientasi pasar dan kinerja yang signifikan bilamana menggunakan taksiran kinerja yang relatif subyektif

Sedangkan temuan dan pemikiran terdahulu yang tidak didukung oleh penelitian ini adalah Noble, Charles H.; Rajiv K Sinha; Ajith Kumar. (2002: 27):

- a. Banyak temuan empiris dari penelitian hubungan antara orientasi pasar dan kinerja telah menghasilkan hubungan yang rumit dan tidak mendukung.
- b. Beberapa penelitian konsekuen kinerja dari orientasi pasar internasional, tidak ada pengaruh yang ditemukan, barangkali menyarankan pengaruh budaya pada fenomena tersebut (Bhuiyan 1998)
- c. Dalam berbagai macam penelitian tidak menemukan hubungan langsung antara orientasi pasar dengan ukuran-ukuran kinerja obyektif (Han, Jin K.; Namwoon Kim; Rajendra K Srivastara 1998)

## 5.5 Implikasi Kebijakan Manajerial

Orientasi Pasar Ekspor paling berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor. Oleh karena itu Orientasi Pasar Ekspor terlebih dahulu ditingkatkan, sebelum meningkatkan Orientasi Pembelajaran Organisasional. Peningkatan Orientasi Pasar Ekspor perlu didukung dengan peningkatan Orientasi Pembelajaran Organisasional agar kemampuan beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan eksternal dan kemampuan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan secara proaktif dapat ditingkatkan.

Orientasi Pasar Ekspor dan Orientasi Pembelajaran Organisasional ditingkatkan melalui indikatornya masing-masing dengan prioritas peningkatan pada indikator yang memberikan pengaruh paling besar terhadap variabel yang dijelaskan. Peningkatan Orientasi Pasar Ekspor terlebih dahulu diawali dengan kebijakan untuk meningkatkan Penyebarluasan Informasi Pasar Ekspor, dan berturut-turut dilanjutkan dilanjutkan dengan aktivitas untuk meningkatkan mekanisme pengkoordinasian, pengkoordinasian tanggapan, hasil temuan informasi pasar ekspor.

Peningkatan Orientasi Pembelajaran Organisasional diawali dengan kebijakan peningkatan komitmen pada pembelajaran, dilanjutkan dengan keterbukaan pemikiran (*open mindedness*), dan visi perusahaan. Tabel 5.1 dan 5.2 dapat digunakan sebagai pedoman untuk meningkatkan Orientasi Pasar Ekspor, dan Orientasi Pembelajaran Organisasional.

Tabel 5.1  
Peningkatan Orientasi Pasar Ekspor

Aktivitas	Kebijakan Manajerial
<p><i>Penyebarluasan Informasi Pasar Ekspor</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengadakan pertemuan-pertemuan antar fungsi kurang lebih tiga bulan sekali untuk membahas kecenderungan-kecenderungan dan perkembangan-Perkembangan, peraturan, teknologi, pada pasar ekspor kami.</li> <li>2. Personel pemasaran pada perusahaan mendiskusikan kebutuhan-kebutuhan masa mendatang para pelanggan ekspor dengan bidang fungsional yang lain.</li> <li>3. Secara periodik mensirkulasikan (menyebarkan-luaskan) dokumen-dokumen, misalnya laporan-laporan, koran-koran, yang menyajikan informasi tentang para pelanggan ekspor.</li> <li>4. Informasi penting tentang pelanggan ekspor utama disebar-luaskan (didiseminasikan) ke bawah sampai pada tingkat toko.</li> <li>5. Personel yang secara langsung terlibat didalam kegiatan-kegiatan ekspor sering membahas aktivitas-aktivitas para pesaing dengan personel yang bukan bagian ekspor.</li> <li>6. Personel ekspor dalam perusahaan ini secara teratur membagikan informasi yang berkaitan dengan strategi para pesaing ekspor.</li> <li>7. Manajer secara bebas mengkomunikasikan informasi tentang pengalaman-pengalaman pelanggan ekspor kami yang berhasil dan yang gagal kepada seluruh fungsi bisnis (misalnya kepada bagian produksi, keuangan, personalia, dan sebagainya).</li> <li>8. Manajemen puncak secara teratur membahas kekuatan dan strategi para pesaing ekspor</li> </ol>

Lanjutan tabel 5.1

<p><i>Mekanisme Pengkoordinasian</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dalam kaitannya dengan urusan ekspor, departemen-departemen fungsional bekerja bersama-sama sebagai satu tim.</li> <li>2. Aktivitas-aktivitas pemasaran, manufaktur, R&amp;D, keuangan diintegrasikan dalam mengejar suatu tujuan umum.</li> <li>3. Departemen produksi dan keuangan mendukung ekspor dalam bentuk keterlibatan mereka pada operasi-operasi ekspor.</li> <li>4. personel ekspor membangun hubungan kerja yang kuat dengan karyawan lain.</li> <li>5. Karyawan penjualan berkoordinasi secara erat dengan karyawan perusahaan yang lainnya untuk menangani masalah-masalah dan layanan purna jual.</li> <li>6. ketika konflik diantara bidang fungsional muncul diusahakan mencapai kesepakatan-kesepakatan yang saling memuaskan.</li> <li>7. Diadakan kepekaan kerja tim kearah bawah sampai ke toko.</li> <li>8. Bidang-bidang fungsional pada perusahaan bekerjasama dalam petunjuk yang sama.</li> <li>9. memecahkan isu-isu dan konflik-konflik melalui komunikasi dan pemecahan permasalahan secara kelompok.</li> <li>10. Karyawan dari bidang-bidang fungsi yang berbeda-beda didalam perusahaan membahas permasalahan-permasalahan mereka secara terbuka dan bersifat membangun.</li> <li>11. fungsi-fungsi bisnis kami ekspor dan manufaktur diintegrasikan dalam memberikan layanan pada kebutuhan-kebutuhan yang dapat memberikan kontribusi dalam menciptakan nilai superior bagi para pelanggan .</li> <li>12. Para manajer memahami bagaimana setiap orang dalam perusahaan dapat memberikan kontribusi untuk menciptakan nilai bagi superior bagi para pelanggan.</li> <li>13. staf ekspor membagikan (share) program-program dan sumber-sumber daya dengan fungsi-fungsi bisnis lainnya.</li> </ol>
--	--

Lanjutan tabel 5.1

Pengkoordinasian Tanggapan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. secara periodik meninjau upaya-upaya pengembangan produk untuk memastikan bahwa produk-produk sesuai dengan keinginan para pelanggan.</li> <li>2. Strategi standardisasi atau adaptasi penawaran-penawaran produk ekspor berdasarkan pada riset pelanggan yang mendalam.</li> <li>3. Beberapa departemen secara periodik bersama-sama merencanakan suatu tanggapan atas perubahan-perubahan lingkungan bisnis.</li> <li>4. Jika suatu pesaing utama meluncurkan kampanye intensif yang ditargetkan pada para pelanggan, maka segera direspon.</li> <li>5. Segera berikan respon terhadap perubahan-perubahan struktur harga para pesaing signifikan.</li> <li>6. Pada saat diketahui bahwa para pelanggan ekspor tidak senang dengan kualitas layanan, segera lakukan tindakan korektif.</li> <li>7. Segera berikan respon pada perubahan-perubahan penting dalam lingkungan bisnis, dan mengancam pasar.</li> <li>8. Semua departemen pada perusahaan dilibatkan dalam pengimplementasian strategi-strategi pasar ekspor.</li> <li>9. Kendalikan strategi-strategi bisnis ekspor dengan pemahaman kebutuhan dan keinginan para pelanggan, keyakinan bagaimana mampu menciptakan nilai superior, dan kepuasan bagi para pelanggan.</li> <li>10. Berikan perhatian yang penuh pada layanan purna jual.</li> </ol>
Hasil Temuan Informasi Pasar Ekspor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. secara periodik meninjau kemungkinan pengaruh dari perubahan-perubahan lingkungan pasar ekspor</li> <li>2. Setiap karyawan dari departemen manufaktur berinteraksi secara langsung dengan para pelanggan ekspor untuk mempelajari bagaimana melayani pelanggan dengan cara yang lebih baik.</li> <li>3. Setiap tahun diadakan pengumpulan pendapat (<i>polling</i>) untuk menilai kualitas barang dan jasa.</li> <li>4. Perbanyak kegiatan pengumpulan informasi berkenaan dengan kecenderungan-kecenderungan pasar ekspor, aktivitas dan kekuatan para pesaing dengan cara survey pasar, pertemuan dengan partner bisnis, analisis laporan penjualan.</li> <li>5. Lakukan survey, pertemuan, kunjungan pelanggan untuk menghasilkan informasi dan memahami kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi kebutuhan dan perubahan-perubahan kebutuhan para pelanggan.</li> <li>6. secara terus-menerus lakukan memonitoring tingkat komitmen dan orientasi kami untuk melayani permintaan pelanggan ekspor kami.</li> <li>7. Para manajer puncak dari setiap fungsi secara reguler mengunjungi para pelanggan ekspor yang ada sekarang dan yang prospektif.</li> <li>8. Lakukan pengujian terhadap kepuasan pelanggan ekspor secara sistematis dan teratur.</li> </ol>

**Tabel 5.2**  
**Peningkatan Orientasi Pembelajaran Organisasional**

Indikator	Kebijakan Manajerial
Komitmen pada Pembelajaran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mensyaratkan pembelajaran organisasional sebagai kunci bagi keunggulan kompetitif perusahaan.</li> <li>2. Mensyaratkan nilai-nilai dasar perusahaan mencakup pembelajaran sebagai kunci kemajuan.</li> <li>3. Memandang pembelajaran bagi para karyawan dan manajer merupakan suatu investasi, bukan merupakan biaya.</li> <li>4. Pembelajaran diperlukan untuk menjamin tetap kelangsungan hidup perusahaan.</li> <li>5. Menerapkan budaya untuk menganjurkan karyawan belajar dengan sungguh-sungguh pada segala bidang.</li> <li>6. Kebijakan kolektif perusahaan adalah sekali meninggalkan pembelajaran, berarti membahayakan masa depan perusahaan.</li> </ol>
Keterbukaan Pemikiran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan dan manajer tidak takut untuk menggambarkan secara kritis mengenai asumsi-asumsi yang dipergunakan dalam menjalankan perusahaan.</li> <li>2. Para manajer perusahaan menginginkan pendapat atau pandangannya disikapi secara kritis.</li> <li>3. Perusahaan kami memberikan nilai tinggi pada pemikiran/pandangan yang terbuka.</li> <li>4. Para manajer mendorong para karyawannya untuk berpikir atau berpadangan terbuka.</li> <li>5. Penekanan inovasi yang berbeda adalah bagian dari budaya perusahaan kami.</li> <li>6. Dalam perusahaan ini ide-ide asli (<i>original</i>) diberi nilai yang tinggi</li> </ol>
Visi Perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. visi diekspresikan dengan bagus tentang "siapa dan dimana perusahaan dijalankan".</li> <li>2. Diantara semua tingkatan, fungsi dan divisi ada suatu kesepakatan yang menyeluruh mengenai visi perusahaan.</li> <li>3. Semua karyawan memandang diri mereka sebagai partner didalam menyusun visi perusahaani.</li> <li>4. Pihak pimpinan tingkat atas meyakini terjadi pemaksaan demi perusahaan dengan tingkat rata-rata yang lebih rendah.</li> </ol>

## 5.6 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini menggunakan sampel yang dipilih dari Anggota ASMINDO KOMDA Semarang, sehingga tidak dapat digeneralisasi untuk Anggota ASMINDO di luar KOMDA Semarang.
2. Instrumen pengukuran variabel Kinerja Pemasaran Ekspor menggunakan instrumen pengukuran Cavusgil, S. Tamer dan Zou, Shaoming (1994: 6) dengan tidak menyertakan profitabilitas secara keseluruhan.

## 5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber ide bagi penelitian yang akan datang, yaitu sebaiknya dalam penelitian mendatang mengambil obyek penelitian yang berbeda, dan menyertakan profitabilitas secara keseluruhan sebagai instrumen pengukuran Kinerja Pemasaran Ekspor.

## Daftar Referensi

- Anonim. 2002. Central Java Furniture Directory 2002-2003. ASMINDO Board of Central Java.
- Baker, E. Williem; James M. Sinkula. 1999. Tehe synergic effect of Market orientation and learning orientation on organization performance. *Journal of academy Marketing Science*, 4: 411-427.
- Cadogan, John. W; Diamantopoulos Adamantios; Charles Pahud de Mortanges. 1999. A measure of export market market orientation: Scale development and cross-cultural validion. *Journal of International Business Studies*, 30(4): 689-704.
- Cavusgil, S. Tamer dan Shaoming Zou. 1994. Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of Empiricalca Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58: 1-21.
- Dawes, John. 2000. Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data. *Australian Journal of Management*, Vol 25, No. 2: 173-199.
- Ferdinand, Augusty. 2000. **Dasar-dasar Pemodelan Struktural dalam Manajemen**. Semarang. BP UNDIP.
- Han, Jin K.; Namwoon Kim; Rajendra K Srivastra. 1998. Market Orientation and Organizational Performance: is Innovation a Missing Ling? *Journal of Marketing*: 30-45.
- Jaworski, Bernard J.; Ajay K. Kohli. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequents. *Journal of Marketing*, Vol 57: 53-70
- Katsikeas, Contantine S.; Leonidas C Leonidou; Neil A. Morgan. 2000. Firm-lavel export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of Academic Science*, 28(4): 493-511.
- Kohli, A. J. ;Bernard J. Jaworski. 1990. Market orientation: The construct, research prepositions, and managerial implication. *Journal of Marketing*, 54: 1-18.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ ; Bernard J. Jaworski; and A. Kumar. 1993. MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing*, 30 (November): 467-477.

UPT-PUSTAK-UNDIP

- Lukas, Bryan A.; O.C. Ferrell. 2000. The Effect of market Orientation on Product Innovation. *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 2: 239-247.
- Narver, John. C.; Stanley F. Slater. 1990. The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4: 20-35.
- Noble, Charles H.; Rajiv K Sinha; Ajith Kumar 2002 Market Orientation And Alternative Strategic Orientation: A Longitudinal Assesment of Performance Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 66: 25-39.
- Min, Soonhong; Seokwoo Song; James S. Keeber. 2002. An Internet-Mediated Orientation (IMO): Building A Theory. *Journal of Marketing THEORY AND PRACTICE*: 1-11.
- Slater, Stanley F.; John C. Narver. 1995. Market Orientation and Learning Organization. *Journal of Marketing*, Vol. 59: 63-74.
- Style, Chris; Tim Ambler. 2000. The Impact of Relational Variables on Export Performance: An Empirical Investigation in Australia And UK. *Australian Journal of Management*, Vol. 25, No. 3: 261-281.
- Sugiyono. 1999. **Metode Penelitian Bisnis**. Bandung: CV Alfabeta