

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
STRATEGI ORIENTASI PASAR DAN DAMPAKNYA PADA
KINERJA PERUSAHAAN DENGAN DINAMIKA LINGKUNGAN
USAHA SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Empiris Pada Kantor Cabang Asuransi Umum dan Asuransi Jiwa
di Wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta)**



Tesis

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada program Magister Manajemen
Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh :

**Wismar Nainggolan, SE. AAIK. QIP.
NIM : C4A 006235**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2008**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
STRATEGI ORIENTASI PASAR DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN DINAMIKA LINGKUNGAN USAHA SEBAGAI
VARIABEL MODERASI**

**(Studi Empiris Pada Kantor Cabang Asuransi Umum dan Asuransi Jiwa
di Wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta)**

yang disusun oleh Wismar Nainggolan, SE. AAIK. QIP., NIM : C4A 006235
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 18 Maret 2008
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Drs. Sugiono, MSIE

Drs. Djuwadi, MBA.

Semarang, 22 Maret 2008
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

(Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA)

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto : “Tidak mungkin mencapai sukses besar tanpa kesulitan. Percayalah bahwa kesulitan akan menghasilkan ketekunan, ketekunan membuat kita menjadi tahan uji, tahan uji menimbulkan pengharapan dan pengharapan di dalam Tuhan tidak pernah mengecewakan. Karena itu berilah dirimu dipimpin oleh Tuhan agar hidupmu berhasil dan disebut berbahagia.”

(Wismar Nainggolan, SE, AAIK, QIP)

Blessed (Happy, fortunate, prosperous, and enviable) is the man who walks and lives not in the counsel of the ungodly [following their advice, their plans and purposes], nor stands (submissive and inactive) in the path where sinners walk, nor sits down (to relax and rest) where the scornful (and the mockers) gather.

2 But his delight and desire are in the law of the Lord, and on His law (the precepts, the instructions, the teachings of God) he habitually meditates (ponders) and studies) by day and by night. [Rom. 13:8-10; Gal. 3:1-29; II Tim. 3:16.]

3 And he shall be like a tree firmly planted [and tended] by the streams of water, ready to bring forth its fruit in its season; its leaf also shall not fade or wither; and everything he does shall prosper [and come to maturity]. [Jer. 17:7,8.]

4 Not so the wicked [those disobedient and living without God are not so]. But they are like the chaff [worthless, dead, without substance] which the wind drivers away.

5 Therefore the wicked [those disobedient and living without God] shall not stand [justified] in the congregation of the righteous [those who are upright and in right standing with God].

6 For the Lord knows and is fully acquainted with the way of the righteous, but the way of the ungodly [those living outside God's will] shall perish (end in ruin and come to nought).

(PSALM 1: 1-6)

Tesis ini kupersembahkan untuk:

- ✓ Istriku tercinta Korlina Maria Orient Siregar yang telah hidup dan berjuang bersamaku lebih dari 17 tahun untuk meraih hari depan yang penuh harapan (Yeremia 29:11)
- ✓ Anak-anakku terkasih Willy Hendrick Samuelson Toma Nainggolan dan Natania Nurmala Ruthcosky Nainggolan yang selalu menyenangkan hatiku (1 Tessalonika 5: 16-18)
- ✓ Para dosen dan sahabat
- ✓ Almamaterku

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas semua rahmat dan karunia-Nya yang telah mengijinkan penulis menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar, guna menyelesaikan Program Magister manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Strategi Orientasi Pasar dan Dampaknya pada Kinerja Perusahaan dengan Dinamika Lingkungan Usaha sebagai Variabel Moderasi” (Studi Empiris pada Kantor Cabang Asuransi Umum dan Asuransi Jiwa di Wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta).

Penulis sangat merasakan besarnya kasih karunia karunia Tuhan yang Maha Kuasa yang telah memelihara dan menyertai penulis dalam proses panjang penyelesaian studi ini. Disamping itu, bantuan dan dorongan dari berbagai pihak telah memungkinkan selesainya tugas akhir ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Agusty Ferdinand, MBA selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.
2. Bapak Drs. Sugiono, MSIE sebagai Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
3. Bapak Drs. Djuwadi, MBA sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
4. Bapak / Ibu Dosen Pengajar dalam Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan materi kuliah selama penulis menjalani kuliah di Kampus Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

5. Para Pimpinan Cabang Asuransi Umum dan Asuransi Jiwa di Wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta yang telah memberikan pelayanan dan informasi yang baik selama penelitian.
6. Seluruh staff administrasi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan dukungan dan bantuan selama proses belajar di Universitas Diponegoro.
7. Semua teman kuliah MM Undip angkatan XXVII Sore atas kerjasama dan dukungannya selama ini. Semoga Tuhan membalas semua kebaikan Saudara.

Penulis menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, mudah-mudahan dibalik ketidaksempurnaan tesis ini masih dapat memberikan manfaat untuk kajian lebih lanjut.

Semarang, 18 Maret 2008

Penulis

Wismar Nainggolan, SE, AAIK, QIP

ABSTRAKSI

Tujuan dari penelitian ini adalah pertama, untuk menguji apakah ada pengaruh dari karakteristik top manajer dan struktur organisasi terhadap strategi orientasi pasar. Kedua, untuk menguji apakah ada pengaruh strategi orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Ketiga, untuk menguji apakah dinamika lingkungan usaha merupakan variabel yang memoderasi hubungan antara strategi orientasi pasar dengan kinerja perusahaan.

Populasi penelitian ini adalah pimpinan perusahaan asuransi jiwa dan asuransi kerugian yang ada di Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Sampel sebanyak 107 orang diambil dengan teknik *Area Systematic Sampling*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner, sedangkan pengukuran data menggunakan 7 skala likert (skala 1 – sangat tidak setuju – sampai dengan skala 7 – sangat setuju). Data dianalisis dengan menggunakan *Hierarchical Regression Analysis* (HRA) dan *Moderated Regression Analysis* (MRA) dalam program SPSS 10.

Hasil analisis menunjukkan nilai t sebesar 8,063 dengan $P = 0,000$ pada hubungan antara karakteristik top manajer dengan strategi orientasi pasar (hipotesis 1 diterima), $t = 0,738$ dengan $P = 0,462$ pada hubungan antara struktur organisasi dengan strategi orientasi pasar (hipotesis 2 ditolak), $t = 5,416$ dengan $P = 0,000$ pada hubungan antara strategi orientasi pasar dengan kinerja perusahaan (hipotesis 3 diterima), $t = 0,909$ dengan $P = 0,365$ pada hubungan antara strategi orientasi pasar dengan kinerja perusahaan yang dimoderasi oleh dinamika lingkungan usaha (hipotesis 4 ditolak). Nilai *Standardized Beta Coefficients* adalah 0,621 pada hubungan antara karakteristik top manajer dengan strategi orientasi pasar, 0,057 pada hubungan antara struktur organisasi dengan strategi orientasi pasar, 0,467 pada hubungan antara strategi orientasi pasar dan kinerja perusahaan, 1,377 pada hubungan antara strategi orientasi pasar dan kinerja yang dimoderasi oleh dinamika lingkungan usaha.

Penelitian ini berimplikasi baik secara teoritis maupun manajerial. Pada tataran teoritis, studi ini mendukung penelitian terdahulu yang mengatakan bahwa karakteristik top manajer akan mempengaruhi strategi orientasi pasar. Pada tataran manajerial, studi ini memberi sumbangan kepada pengambil keputusan untuk lebih memperhatikan komitmen dari top manajer apabila ingin meningkatkan derajat orientasi pasar organisasi.

Kata kunci : Strategi orientasi pasar, karakteristik top manajer, struktur organisasi, kinerja perusahaan.

ABSTRACT

The aims of this research are: first, to investigate the influence of top manager characteristics and organizational structure to market orientation strategy. The second is to investigate the influence of market orientation strategy to company performance. The third is to investigate the influence of business environment dynamics as moderating variable of relationship between market orientation strategy and company performance.

Population of this research is management of insurance company at Central Java and Yogyakarta. Sample of 107 respondents are taken with area systematic sampling technique. Data are collected with questionnaires using 7 likert scales. Data are analyzed using Hierarchical Regression Analysis (HRA) and Moderated Regression Analysis (MRA) under SPSS program.

The analytical result shows t value is 8,063 with $P = 0,000$ at relationship of top manager characteristics with market orientation strategy (hypothesis 1 is accepted), $t = 0,738$ with $P = 0,462$ at relationship of organizational structure with market orientation strategy (hypothesis 2 is not accepted), $t = 5,416$ with $P = 0,000$ at relationship of market orientation strategy with company performance (hypothesis 3 is accepted), $t = 0,909$ with $P = 0,365$ at relationship of market orientation strategy with company performance moderated by business environment dynamics (hypothesis 4 is not accepted). Standardized Beta Coefficients is 0,621 at relationship between top manager characteristics and market orientation strategy, 0,057 at relationship between organizational structure and market orientation strategy, 0,467 at relationship between market orientation strategy and company performance, 1,377 at relationship between market orientation strategy and company performance moderated by business environment dynamics.

This research theoretically and managerially implicated. In theoretical terms, this research supports previous research postulating top manager characteristics will influence market orientation strategy. In managerial terms, this research contributes to decision makers to pay more attention to the commitment of top manager in purpose to improve organizational market orientation level.

Keywords: market orientation strategy, top manager characteristics, organizational structure, company performance.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Sertifikasi	ii
Halaman Pengesahan Tesis	iii
Motto dan Persembahan	iv
Abstrack	vi
Abstraksi	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Lampiran	xv
BAB I Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	11
1.3.1 Tujuan Penelitian	11
1.3.2 Manfaat Penelitian	11
BAB II Telaah Pustaka dan Pengembangan Model	13
2.1 Strategi Orientasi Pasar	13
2.2. Strategi Orientasi Pasar dan Karakteristik Top Manajer	19
2.3. Strategi Orientasi Pasar dan Struktur Organisasi	24
2.4. Orientasi Pasar dan Kinerja Perusahaan	28
2.5. Dinamika Lingkungan Usaha	32
2.6. Penelitian Terdahulu	34
2.7. Pengembangan Model	36
2.7.1. Kerangka Pemikiran Teoritis	36
2.7.2. Hipotesis	40

2.7.3. Definisi Operasional Variabel.....	41
BAB III Metode Penelitian	43
3.1. Obyek Penelitian.....	43
3.2. Jenis dan Sumber Data.....	44
3.2.1 Data Primer	44
3.2.2 Data Sekunder	44
3.3. Populasi dan Sampel.....	45
3.3.1 Populasi.....	45
3.3.2 Sampel.....	45
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	46
3.5. Teknik Analisis	47
3.5.1. Uji Validitas	48
3.5.2. Uji Reliabilitas	49
3.5.3 Desain Analisis Data.....	49
3.5.4. Pengujian Asumsi Klasik.....	52
3.5.4.1 Uji Autokorelasi.....	52
3.5.4.2 Uji Multikolinieritas.....	53
3.5.4.3 Pengujian Masalah Heteroskedastisitas	55
3.5.4.4 Pengujian Problem Non Linearitas	56
3.5.4.5. Pengujian Asumsi Normalitas Data	56
BAB IV ANALISIS DATA	58
4.1. Data Deskriptif	58
4.2 Analisis data	61
4.2.1. Uji Kualitas Data	61
4.3. Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis	64
4.3.1. Pengujian Model Persamaan (1).....	66
4.3.2. Pengujian Model Persamaan (2a)	68
4.3.3. Pengujian Model Persamaan (2b, 2c, 2d)	69

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	72
5.1 Ringkasan	72
5.2. Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian	74
5.2.1. Hubungan Variabel Karakteristik Top Manajer Dengan Orientasi Pasar	74
5.2.2. Hubungan Variabel Struktur Organisasi dengan Orientasi Pasar	75
5.2.3. Hubungan Variabel Orientasi Pasar dengan Kinerja Perusahaan	76
5.2.4. Hubungan Variabel Orientasi Pasar dengan Kinerja Perusahaan dengan Dinamika Usaha sebagai Variabel Moderator	76
5.3. Kesimpulan dari Masalah Penelitian.....	77
5.4. Implikasi Teoritis	79
5.5. Implikasi Manajerial	85
5.7. Agenda Penelitian Mendatang	85
Daftar Pustaka	87

Daftar Tabel

	Halaman
Tabel 1.1. Data Laporan Keuangan Perusahaan Asuransi Jiwa Dan Asuransi Umum 2006	9
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	35
Tabel 2.2. Variabel dan Indikator Variabel Penelitian.....	40

Tabel 4.1	Jenis Kelamin dan Umur Responden.....	58
Tabel 4.2	Jenis Kelamin dan Pendidikan Responden	59
Tabel 4.3	Jenis Kelamin dan Lama Bekerja di Perusahaan	60
Tabel 4.4.	Descriptive Statistics.....	60
Tabel 4.5.	Hasil Pengujian Validitas.....	62
Tabel 4.6	Hasil Pengujian Reliabilitas.....	64
Tabel 4.7	Pengujian model (1).....	66
Tabel 4.8	Pengujian model persamaan (2a).....	67
Tabel 4.9	Pengujian Model (2b, 2c, 2d).....	70

Daftar Gambar

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pikir Teoritis.....	36
Gambar 4.1 Model 1	66
Gambar 4.2 Model 2	68
Gambar 4.3 Kerangka Pemikiran menurut Hasil Analisis Penelitian	71
Gambar 5.1. Cara meningkatkan Kinerja Perusahaan Asuransi	78

Daftar Lampiran

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner.....	92
Lampiran 2 Out Put Regresi	103
Lampiran 3 Data Responden.....	121

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan industri dan jasa yang semakin maju sekarang ini, banyak perusahaan baru yang bermunculan. Salah satu dampak yang muncul kemudian adalah tingkat persaingan yang makin ketat. Suatu perusahaan tidak lagi memiliki kemudahan dalam mengendalikan pasarnya. Selain itu pasar yang terdiri dari banyak konsumen dan pelanggan, sudah pandai dan kritis dalam memilih produk-produk yang akan dibelinya. Kondisi tersebut diperparah lagi dengan masuknya pemain-pemain asing dengan berbagai produk unggulannya telah menciptakan pasar menjadi semakin kompetitif. Situasi yang demikian, mendorong perusahaan-perusahaan yang ada untuk mencari solusi yang kreatif dan inovatif agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan. Strategi bersaing, *marketing mix*, tindakan inovasi dan strategi orientasi pasar adalah beberapa solusi yang dapat digunakan.

Salah satu solusi yang hendak dibahas di sini adalah strategi orientasi pasar. Strategi orientasi pasar seperti dikonsepsikan oleh Kohli dan Jaworski (1990) serta Narver dan Slater (1990) memiliki basis yang kuat pada konsepsi informasi dan komunikasi pasar. Kohli dan Jaworski menyimpulkan bahwa strategi orientasi pasar pada dasarnya terdiri dari tiga elemen utama yaitu inteligensi pasar untuk menghasilkan informasi pasar yang sesuai, diseminasi kepada seluruh bagian dalam perusahaan untuk mendapatkan sinergi arah strategi dan yang ketiga adalah response atas inteligensi pasar yang datang dari semua bagian dalam bentuk strategi bersaing yang sesuai dengan dinamika lingkungan usaha yang ada.

Beberapa proposisi yang menyinggung pada anteseden orientasi pasar sudah dikemukakan oleh Kohli dan Jaworski (1990). Tapi, sebagaimana mereka jelaskan, proposisi ini membutuhkan validasi empiris.

Selanjutnya, meskipun orientasi pasar diposisikan sebagai pemegang peranan penting untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, hubungannya juga tidak secara mendalam diuji secara empiris. Pada langkah pengenalan, Narver dan Slater (1990) melaporkan dukungan empiris untuk hubungan yang paling sering diasumsikan dan diterapkan antara orientasi pasar dan kinerja. Tapi, argumen sudah dikemukakan dalam literatur yang menyarankan bahwa orientasi pasar memiliki efek yang kuat atau lemah terhadap kinerja bisnis, tergantung pada kondisi lingkungan seperti tingkat perubahan pasar dan intensitas bersaing (Houston, 1986). Variasi potensial semacam itu pada dampak orientasi pasar terhadap kinerja masih diteliti secara empiris.

Sejauh ini terdapat dua aliran riset utama dalam konseptualisasi dan pengukuran orientasi pasar. Pertama, Narver & Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya bisnis yang mampu secara efektif dan efisien menciptakan perilaku karyawan sedemikian rupa sehingga menunjang upaya penciptaan nilai superior bagi para pelanggan. Mereka mengidentifikasi tiga komponen utama orientasi pasar, yakni orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi (*inter-functional coordination*).

Kedua, Kohli & Jaworski (1990) merumuskan orientasi pasar sebagai proses atau perilaku organisasional yang terdiri atas tiga aktivitas utama : (1) pengumpulan intelijensi pasar secara sistematis menyangkut kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan; (2) penyebarluasan intelegensi pasar

kepada semua unit / departemen organisasi; dan (3) merancang dan mengimplementasikan respon organisasi terhadap intelijensi pasar secara terkoordinasi dan menyeluruh.

Dalam meta-analisis yang dilakukan terhadap 53 studi empiris melibatkan 12.043 responden di 23 negara dan 5 benua, Cano, Carrillat & Jaranillo (2004) menemukan bahwa orientasi pasar merupakan determinan kinerja bisnis yang signifikan. Selain itu korelasi antara orientasi pasar dan kinerja bisnis lebih kuat pada perusahaan jasa dibandingkan perusahaan manufaktur.

Penelitian ini memilih bisnis asuransi sebagai obyek penelitian karena asuransi termasuk bisnis jasa. Obyek penelitian ini adalah asuransi umum dan asuransi jiwa yang beroperasi di wilayah kerja Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Selama ini belum banyak penelitian yang menyangkut orientasi pasar pada bidang bisnis ini sehingga menarik perhatian untuk diteliti.

Seperti perusahaan-perusahaan lainnya, perusahaan yang bergerak di bidang asuransi pun merupakan bidang usaha yang sangat rentan terhadap persaingan. Oleh karena itu tidak sedikit perusahaan asuransi yang harus gulung tikar karena tidak mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat dari waktu ke waktu. Kebebasan dalam menerapkan tarif premi (*free tariff*), rendahnya kesadaran masyarakat tentang arti pentingnya asuransi, rendahnya pendapatan per kapita penduduk, munculnya perusahaan-perusahaan baru baik lokal, maupun asing, berkuatnya beberapa perusahaan membidik pasar yang sama dan kurangnya komitmen pimpinan perusahaan melakukan intelijensi

terhadap kebutuhan pasar menjadi beberapa faktor penyebab tingginya tingkat persaingan di industri asuransi.

Namun demikian kebutuhan akan jasa perasuransian dari tahun ke tahun makin dirasakan, baik oleh perorangan maupun dunia usaha di Indonesia. Asuransi merupakan sarana finansial dalam tata kehidupan rumah tangga, baik dalam menghadapi resiko yang mendasar seperti resiko kematian, atau dalam menghadapi resiko atas harta benda yang dimiliki. Demikian pula dunia usaha dalam menjalankan kegiatannya menghadapi berbagai resiko yang mungkin dapat mengganggu kesinambungan usahanya.

Walaupun banyak metode untuk menangani resiko, namun asuransi merupakan metode yang paling banyak dipakai. Asuransi menjanjikan perlindungan kepada pihak tertanggung terhadap resiko yang dihadapi perorangan maupun resiko yang dihadapi perusahaan.

Di samping itu, usaha perasuransian sebagai salah satu lembaga keuangan menjadi penting peranannya karena dari kegiatan perlindungan resiko, perusahaan asuransi menghimpun dana masyarakat dari penerimaan premi. Pembangunan ekonomi memerlukan dukungan dana investasi dalam jumlah yang memadai. Pelaksanaannya harus berdasarkan pada kemampuan sendiri. Untuk itu diperlukan usaha pengerahan dana masyarakat. Dengan peranan asuransi tersebut dalam perkembangan pembangunan ekonomi yang semakin meningkat, maka semakin terasa kebutuhan akan hadirnya industri perasuransian yang kuat dan dapat diandalkan (Herman Darmawi, 2004).

Apakah yang dimaksud dengan asuransi itu? Definisi asuransi bisa diberikan dari berbagai sudut pandang, yaitu dari sudut pandang ekonomi,

hukum, bisnis, sosial, matematika atau menurut undang-undang. Namun untuk membatasinya, kami ingin menjelaskan pengertian asuransi menurut undang-undang.

Pengertian asuransi menurut undang-undang tentang usaha perasuransian (UU Republik Indonesia No. 2/1992) adalah sebagai berikut :

1. “Asuransi atau pertanggungan adalah perjanjian antara dua pihak atau lebih dimana pihak penanggung mengikatkan diri kepada tertanggung dengan menerima premi asuransi untuk memberikan penggantian kepada tertanggung karena kerugian, kerusakan atau kehilangan keuntungan yang diharapkan, atau tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang mungkin akan diderita tertanggung, yang timbul akibat dari suatu peristiwa yang tidak pasti, atau untuk memberikan suatu pembayaran yang didasarkan atas meninggal atau hidupnya seseorang yang dipertanggungjawabkan”.
2. Yang dimaksud “penanggung” dalam definisi itu adalah suatu badan usaha asuransi yang memenuhi ketentuan UU No. 2/1992.

Selanjutnya Pasal 21 UU No. 2/1992 menjelaskan bisnis atau bidang usaha perasuransian sebagai berikut :

“Usaha asuransi yaitu usaha jasa keuangan yang dengan menghimpun dana masyarakat melalui pengumpulan premi asuransi memberikan perlindungan kepada anggota masyarakat pemakai jasa asuransi terhadap kemungkinan timbulnya kerugian karena suatu peristiwa yang tidak pasti atau terhadap hidup atau meninggalnya seseorang”.

Ada empat jenis asuransi : 1) asuransi umum; 2) asuransi jiwa; 3) asuransi sosial; dan 4) reasuransi. Dari keempat jenis asuransi ini yang paling dominan dalam penghimpun dana masyarakat dan yang juga sangat rentan

terhadap persaingan adalah asuransi umum dan asuransi jiwa, sehingga dalam penelitian ini yang diambil sebagai obyek penelitian adalah asuransi umum dan asuransi jiwa.

Data tentang perusahaan asuransi di Indonesia menunjukkan bahwa terdapat 95 perusahaan asuransi umum, 46 perusahaan asuransi jiwa, 5 perusahaan asuransi sosial dan 4 perusahaan reasuransi. Total terdapat 150 perusahaan asuransi dan reasuransi (Media Asuransi, Juli 2007). Sementara di negara tetangga seperti Thailand dan Malaysia, masing-masing hanya ada 98 dan 71 perusahaan (Kompas, 9 Agustus 2000). Kondisi ini sudah barang tentu menimbulkan persaingan yang lebih ketat di Indonesia dibanding negara Thailand atau Malaysia, sehingga pasar asuransi di Indonesia semakin kompetitif.

Masalah yang dihadapi industri asuransi nasional akan menjadi lebih serius pada saat memasuki abad 21 yang dikenal sebagai era globalisasi. Sebagai kelanjutan dari disahkannya Organisasi Perdagangan Dunia (WTO / *World Trade Organization*) pada Konferensi Tingkat Menteri di Marrakesh 15 April 1994, telah diatur kesepakatan di bidang jasa yang dikenal sebagai *General Agreement on Trade, Tariffs and Services* (GATTs). Industri asuransi sebagai salah satu industri jasa harus mengikuti ketentuan-ketentuan yang tertuang dalam GATTs yang secara garis besar mencakup hal-hal sebagai berikut :

Pertama, *Cross Border Supply*. Ketentuan ini memberikan kebebasan kepada pemasok jasa asing untuk memasuki pasar lokal. Ini berarti pada tahun-

tahun mendatang, diperkirakan akan semakin banyak perusahaan asuransi asing mengirimkan tenaga ahli dan memasarkan produk mereka di dalam negeri.

Kedua, *Consumption Abroad*. Ketentuan ini memberikan kebebasan kepada masyarakat untuk mengkonsumsi jasa dari luar negeri. Faktor kepuasan terhadap jasa yang diberikan sangat menentukan ke arah mana konsumen akan berpaling. Jika perusahaan asuransi tidak meningkatkan mutu pelayanan, maka dapat dipastikan sebagian besar premi akan mengalir ke luar negeri.

Ketiga, *Commercial Presence*. Dengan ketentuan ini, diberikan kebebasan bagi perusahaan asing termasuk perusahaan asuransi untuk mendirikan atau melakukan atau membuka usaha di dalam negeri.

Keempat, *Presence of Natural Person*. Ketentuan ini memberikan kebebasan bagi orang asing memasuki pasar dalam negeri.

Serta Kelima, *Most Favoured Nation & National Treatment*. Dengan ketentuan ini, ada tuntutan untuk mewujudkan perlakuan yang tidak diskriminatif dalam hubungan perdagangan antar negara.

Perusahaan-perusahaan asuransi dan reasuransi luar negeri akan dimungkinkan membuka kantor cabang di Indonesia. Selain itu, obyek-obyek asuransi di Indonesia bisa langsung digarap oleh perusahaan-perusahaan asuransi asing yang beroperasi di negeri ini, sehingga pasar asuransi di Indonesia akan semakin kompetitif, di mana akan terjadi persaingan yang semakin ketat.

Selain daripada itu, data tahun 2006 menunjukkan bahwa total premi asuransi bruto (GWP = *Gross Written Premium*) yang dihimpun oleh seluruh

perusahaan asuransi umum dan jiwa secara nasional adalah sebesar Rp. 38,01 trilyun. Dari jumlah tersebut, 73,84% atau Rp. 31,83 trilyun dikuasai oleh 22 perusahaan asuransi besar dimana 9 perusahaan diantaranya adalah perusahaan asing dan sisanya 26,15% diperebutkan oleh 119 perusahaan asuransi lainnya (Media Asuransi, Oktober, 2007)

**Tabel 1.1. Data Laporan Keuangan
Perusahaan Asuransi Jiwa dan Asuransi Umum 2006
(dalam jutaan rupiah)**

Asuransi Jiwa			Asuransi Umum		
No.	Perusahaan	GWP	No.	Perusahaan	GWP
1.	Asuransi AIG	3.513.737	1.	Asuransi Jasa Indonesia	1.942.268
2.	Asuransi Bumi Putera	3.304.439	2.	Asuransi Sinar Mas	1.552.245
3.	Asuransi Eka Life	1.244.141	3.	Asuransi Tugu Pratama	1.471.176
4.	Asuransi Central Asia Raya	2.287.044	4.	Asuransi Astra Buana	1.055.717
5.	Asuransi Prudential	2.639.342	5.	Asuransi Central Asia	662.493
6.	Asuransi Jiwasraya	2.101.278	6.	Asuransi Wahana Tata	634.057
7.	Asuransi Allianz Life	1.305.291	7.	Asuransi Allianz Utama	547.780
8.	Asuransi Astra-CMG	541.261	8.	Asuransi AUI Indonesia	525.869
9.	Asuransi Manulife	1.737.975	9.	Asuransi Mitsui Sumitomo	524.469
10.	Asuransi AXA	1.342.016	10.	Asuransi Adira Dinamika	400.690
11.	Asuransi Panin Life	1.168.378			
12.	Asuransi Mega Life	1.326.487			
Total		22.511.389	Total		9.316.764
Total Nasional		26.300.000	Total Nasional		15.497.757
Prosentase		85,59%	Prosentase		62,70%
Pangsa Pasar 22 Perusahaan Asuransi					73,84%

Sumber : Media Asuransi 2007

Berdasarkan fenomena bisnis tersebut di atas, perusahaan-perusahaan asuransi di Indonesia perlu menerapkan strategi orientasi pasar jika ia tetap ingin bertahan dan atau ingin menjadi pemenang dalam persaingan global yang semakin meningkat.

1.2 Perumusan Masalah

Seperti telah dijelaskan pada latar belakang masalah bahwa salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk dapat bertahan dan memenangkan persaingan dalam situasi pasar yang semakin kompetitif adalah dengan menerapkan strategi orientasi pasar.

Penelitian Jaworski & Kohli (1993) menyatakan bahwa orientasi pasar berhubungan dengan top manajemen, hubungan antar bagian, dan sistem organisasi, yang mencerminkan kompetensi superior dalam memahami pelanggan dan karena itu berpeluang memberikan kepuasan kepada pelanggan sama halnya dengan melalui kemampuan pengelolaan organisasi.

Houston (1986) dalam studinya menemukan bahwa orientasi pasar memiliki efek yang kuat atau lemah terhadap kinerja perusahaan, tergantung pada kondisi lingkungan seperti tingkat perubahan pasar dan intensitas bersaing. Baik Jaworski & Kohli maupun Houston menyarankan perlunya penelitian ulang untuk validasi terhadap proposisi mereka.

Pelham (1997) pada bagian akhir penelitiannya memberikan agenda pada penelitian yang akan datang untuk mengeksplorasi *antecedents* dari orientasi pasar pada perusahaan besar dan kecil, termasuk karakter individu dari manajer dan karyawan.

Pulendran, Speed dan Widing (2000) pada bagian akhir penelitiannya memberikan agenda pada penelitian yang akan datang yang menekankan perlunya menguji dugaan tentang komitmen untuk menuju orientasi pasar, apakah komitmen menuju orientasi pasar mempengaruhi / memicu aktivitas menuju orientasi pasar.

Berdasarkan latar belakang penelitian dan *research gap* tersebut maka dalam penelitian ini dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :
Bagaimana meningkatkan kinerja perusahaan asuransi.

Dari rumusan masalah tersebut dapat diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apa pengaruh karakteristik top manajer terhadap strategi orientasi pasar?
2. Apa pengaruh struktur organisasi terhadap strategi orientasi pasar?
3. Apa pengaruh strategi orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan?
4. Apa pengaruh dinamika lingkungan usaha dalam memoderasi hubungan antara strategi orientasi pasar dengan kinerja perusahaan?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh karakteristik top manajer terhadap strategi orientasi pasar.
2. Menganalisis pengaruh struktur organisasi terhadap strategi orientasi pasar.
3. Menganalisis pengaruh strategi orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.
4. Menganalisis pengaruh dinamika lingkungan usaha dalam memoderasi hubungan antara strategi orientasi pasar dengan kinerja perusahaan.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan hasilnya dapat bermanfaat bagi :

1. Kepentingan teoritis, yaitu menambah dan mengembangkan penelitian sebelumnya khususnya yang dilakukan di Indonesia.
2. Kepentingan praktis, yaitu dengan mengetahui strategi orientasi pasar dan dinamika lingkungan usaha, maka diharapkan dapat memberikan bahan masukan bagi perusahaan khususnya bagi direksi, manajer dan staf untuk menetapkan strategi bersaing agar dapat memenangkan persaingan yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Strategi Orientasi Pasar

Strategi adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan, kebijakan dan aksi utama dalam hubungan yang kohesif. Suatu strategi yang baik akan membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya yang dimiliki dalam bentuk *unique* berbasis kompetensi internal serta kemampuan mengantisipasi lingkungan (Quinn, 1990).

Strategi dapat didefinisikan sebagai formulasi misi dan tujuan organisasi, termasuk di dalamnya adalah rencana aksi (*action plans*) untuk mencapai tujuan tersebut dengan secara eksplisit mempertimbangkan kondisi persaingan dan pengaruh-pengaruh kekuatan di luar organisasi yang secara langsung atau tidak berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi (Anthony, Parrewe & Kacmar, 1999).

Strategi orientasi pasar yang dimaksud disini adalah konsep pemasaran yang berfilosofi kerja untuk menempatkan pelanggan sebagai titik pijak pengembangan strategi, yang diharapkan dapat menghasilkan *superior performance* bagi perusahaan. (Asatuan dan Ferdinand, 2004).

Berbeda dengan konsep pemasaran dan konstruk yang berhubungan dengan orientasi pasar, *market orientation* berhubungan erat dengan pelanggan dan pesaing (Narver and Slater, 1990; Day and Nedungadi; Slater and Narver, 1995). Morgan menulis bahwa : “*market orientation is not the same thing as,*

nor different form of, nor the implementation of, the marketing concept. Rather, it would seem that a market orientation is (1) the systematic gathering of information on customers and competitors, both present and potential; (2) the systematic analysis of the information for the purpose of developing market knowledge; and (3) the systematic use of such knowledge to guide strategy recognition, understanding, creation, selection, implementation, and modification (p.1)”.

Pengertian di atas secara jelas membedakan *market orientation* dari konsep pemasaran dan *marketing orientation*, melalui fokusnya pada pelanggan potensial sebagaimana halnya juga pada pelanggan yang ada sekarang dan memusatkan perhatian pada pesaing sama halnya dengan pada pelanggan.

Banyak studi telah dilakukan yang menunjukkan bahwa orientasi pasar pada kenyataannya memberi dampak yang positif pada pencapaian kinerja bisnis yang berorientasi pada pengembangan “nilai pelanggan – *customer value*” (Narver dan Slater, 1990); Kohli dan Jaworski, 1990, Greenlew, 1995). Studi yang dilakukan oleh Kohli dan Jaworski (1993, p. 53) menggambarkan bahwa orientasi pasar akan membawa pengaruh yang positif pada kinerja perusahaan seperti profitabilitas pertumbuhan penjualan, pengaruh mana dapat diperlemah atau diperkuat oleh kekuatan lingkungan dimana strategi itu dikembangkan.

Dengan menggunakan pendekatan teori yang digambarkan oleh Zaltman, LeMaters dan Heiffing (1982), Kohli dan Jaworski (1990) merumuskan orientasi pasar sebagai tiga rangkaian yang diciptakan dari aktivitas : (1)

pengumpulan dari intelijensi pasar mengenai kebutuhan konsumen sekarang atau yang akan datang; (2) penyebarluasan intelijensi lintas departemen; dan (3) daya tanggap organisasi terhadap intelijensi pasar.

Titik awal dari orientasi pasar adalah dimulai dari intelijensi pasar / pencarian informasi tentang pasar. Yang dimaksud dari intelijensi pasar / pencarian informasi tentang pasar adalah tidak sekedar menangkap pernyataan verbal dari konsumen tentang kebutuhan dan keinginan mereka, tetapi juga menyangkut analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan dan preferensi konsumen serta analisis terhadap faktor-faktor seperti regulasi pemerintah, teknologi, kompetitor serta faktor lingkungan yang lainnya termasuk di dalamnya aktivitas pengamatan lingkungan. Apabila dipahami lebih mendalam, orientasi pemahaman konsumen, orientasi kepuasan pelanggan, orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan orientasi kompetitif pada hakikatnya merupakan kegiatan yang ditujukan untuk memperoleh / menggenerasikan informasi mengenai pembeli, pesaing, dan hal lainnya berkaitan dengan target pasar yang dituju. Intelijensi pasar diperoleh atau digenerasikan perusahaan melalui kegiatan-kegiatan seperti : pertemuan dan diskusi dengan konsumen dan mitra dagang, analisa laporan penjualan, analisis data base konsumen dan hasil-hasil penelitian formal seperti survey perilaku konsumen dan tes respon pasar. Salah satu cara untuk intelijensi pasar adalah dengan melakukan *open house*, pelanggan diundang untuk berkunjung ke perusahaan untuk meninjau proses produksi, berinteraksi dengan karyawan, mengetahui proses produksi dan kegiatan lain yang berkaitan dengan seluruh

proses di perusahaan. Pendekatan ini tidak hanya membantu perusahaan untuk mengetahui motivasi beli dari pelanggan tetapi juga membantu pelanggan untuk memahami proses yang berlangsung di perusahaan. Ada dua hal yang akan muncul dari kegiatan ini, yaitu : hal ini akan menumbuhkan kesan kepada pelanggan bahwa orang-orang di perusahaan tertarik dengan usaha kita, dan menumbuhkan kesan pula pada orang-orang di perusahaan bahwa memang ada pembeli yang akan membeli produk kita, dengan kata lain *our people learn, but our customers are educated at the same time* (Kohli dan Jaworski, 1990). Proses pencarian informasi tentang pasar tidak semata-mata dilakukan oleh bagian pemasaran saja, tugas ini merupakan tugas kolektif bagi semua individu dan bagian di dalam perusahaan untuk mengumpulkan informasi / inteligensi tentang pasar.

Indikator orientasi pasar selanjutnya adalah penyebaran informasi tentang pasar. Setelah informasi tentang pasar yang dapat berupa semua informasi tentang konsumen, pesaing, peraturan pemerintah, dan lain sebagainya yang berkaitan dengan target pasar yang dituju telah digenerasikan / dikumpulkan, lalu informasi tersebut dikembangkan dan disebarakan ke seluruh organisasi. Penyebaran hasil inteligensi pasar diharapkan efektif karena mempunyai peran yang menentukan dalam pengambilan tindakan-tindakan yang akan diambil oleh tiap-tiap bagian dalam perusahaan, dalam hal ini penyebaran informasi tidak semata-mata dilakukan oleh bagian pemasaran saja. Dalam proses usaha merespon keinginan pasar secara efektif, dibutuhkan partisipasi dari seluruh bagian organisasi, R&D mendesain dan

mengembangkan produk baru, bagian produksi meningkatkan kapasitas produksi dan memproses produk, bagian pembelian membeli material, keuangan membiayai aktivitas, dan lain sebagainya. Dan untuk menuju itu diperlukan penyebaran informasi yang merata ke seluruh organisasi, informasi yang dikumpulkan harus dikomunikasikan, disebar, dan mungkin dibahas secara mendalam dalam suatu pertemuan khusus. Penyebaran informasi bisa dilakukan melalui media perusahaan seperti majalah intern, saling bertukar cerita tentang pelanggan, kondisi pesaing, kondisi pasar dan lain sebagainya. Penyebaran informasi atau inteligeni pasar yang efektif sangat penting karena ini menyediakan dasar berbagi informasi yang diselenggarakan dengan persetujuan bersama untuk melakukan tindakan bagi departemen yang berbeda.

Dan indikator terakhir dari orientasi pasar adalah *responsiveness*, yang dimaksud adalah tindakan-tindakan yang diambil oleh perusahaan dalam merespon inteligeni pasar yang telah digenerasikan dan telah disebar ke seluruh fungsi-fungsi perusahaan. Adalah hal yang sia-sia jika perusahaan mampu mengumpulkan informasi, menyebarkan ke seluruh organisasi, tetapi terlambat atau tidak mampu merespon informasi tersebut. Responsivitas digambarkan sebagai berikut, perusahaan mengikuti keinginan pelanggan, perusahaan berusaha mengumpulkan data, melakukan riset, membuat produk baru / melakukan inovasi berdasarkan riset tersebut, dan mempromosikan produk tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa *responsiveness* dilakukan melalui cara-cara : melakukan seleksi terhadap target pasar, mendesain dan menawarkan produk / layanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan untuk saat

ini maupun yang akan datang, dan memproduksi, mendistribusikan, dan mempromosikan produk dalam usaha mendapatkan tanggapan pelanggan yang sesuai harapan.

Hal yang sama ditunjukkan pada penelitian replikasi di Australia (Pulendran, Speed, dan Widing, 2000). Hal-hal tersebut di atas mengindikasikan bahwa *market orientation* memberikan pengaruh pada naik turunnya kinerja perusahaan. Sehingga semakin bersikap *market orientation* suatu perusahaan pada gilirannya akan memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan.

Dengan demikian orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang menerjemahkan *marketing concept* dalam praktek nyata yang menghasilkan pemahaman dan sikap yang responsif terhadap kebutuhan pasar melalui pencarian informasi tentang pasar, penyebaran informasi tentang pasar dan responsivitas dari seluruh organisasi.

2.2 Strategi Orientasi Pasar dan Karakteristik Top Manajer

Karakteristik top manajer termasuk variabel yang mempunyai peranan sebagai pemegang kebijakan dalam menentukan sikap suatu organisasi, dalam hal ini apakah organisasi tersebut berorientasi pasar atau tidak. Jaworski dan Kohli (1993) menyatakan top manajemen, hubungan antara bagian yang dinamis, dan sistem organisasi merupakan *antecedents* dari *market orientation*.

Karakteristik top manajer yang dimaksudkan adalah : perhatian manajemen terhadap orientasi pasar, dan sikap manajemen terhadap resiko (*management risk posture*).

Mengenai pengaruh *top management* terhadap orientasi pasar ini diindikasikan pula dalam penelitian Jaworski & Kohli (1990). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Jaworski & Kohli (1990) ditunjukkan bahwa faktor top manajer mempengaruhi orientasi pasar. Menurut mereka peran manajer senior merupakan faktor penting dalam membantu pengembangan orientasi pasar (Jaworski & Kohli, 1990 : p. 6). Kesimpulan dari penelitian ini, sebagaimana yang dinyatakan dalam proposisi yang diajukannya, menunjukkan bahwa bawahan akan dipengaruhi oleh top manajemen dalam mengkomunikasikan sikap terhadap resiko, tingkat mobilitas, perilaku yang menuju ke arah perubahan dan tindakan yang diambil berkaitan dengan sikap menuju orientasi pasar (Jaworski & Kohli, 1990 : p. 8).

Penelitian mereka berikutnya yang merupakan uji empirik serta pengembangan dari proposisi-proposisi yang diajukan dalam penelitian-penelitian sebelumnya, memberi justifikasi atas hal ini. Argumen-argumen yang diajukan dalam penelitian ini adalah bahwa pemberdayaan dari manajemen puncak mengenai pentingnya orientasi pasar nampaknya mendorong individu-individu dalam perusahaan untuk mulai melangkah menuju pasar, berbagai intelijen / informasi tentang pasar dengan pihak lain dalam perusahaan, dan menjadi *responsive* terhadap kebutuhan pasar. Disamping itu bahwa jika manajemen puncak memperlihatkan kemauan untuk

mengambil resiko dan menerima kegagalan yang kadang muncul sebagai hal yang alamiah, maka manajer junior dan bawahan nampaknya lebih aktif untuk menawarkan dan memperkenalkan sumbangan baru dalam merespon untuk merubah kebutuhan pasar. Sebaliknya jika manajemen puncak penghindar resiko (*risk aversive*) dan tidak toleran terhadap kegagalan (*intolerant of failures*) bawahan nampaknya kurang untuk fokus dalam mencari dan menyebarkan informasi tentang pasar atau merespon perubahan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Dan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dorongan dari manajer puncak pada orientasi pasar berpengaruh terhadap peningkatan pencarian / *generating* intelijen pasar, dan sikap menghindari resiko dari top manajer mempunyai pengaruh negatif (menurunkan) pada responsivitas perusahaan (Jaworski & Kohli, 1993 : p. 63).

Sementara itu hasil dari penelitian Pulendran et.al (2000), yang merupakan replikasi dari penelitian Jaworski & Kohli (1993) akan tetapi dengan menggunakan obyek penelitian perusahaan-perusahaan di Australia, menunjukkan bahwa top manajemen secara signifikan berhubungan positif dengan orientasi pasar. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Jaworski & Kohli (1993).

Peran penting top manajemen dalam membantu perkembangan menuju *market orientation* diungkapkan pula oleh Webster (1988) yang menyatakan bahwa *market orientation* bermula dari top manajemen dan karenanya “*customer-oriented values and beliefs are uniquely the responsibility of top management*” (dalam Kohli dan Jaworski, 1990 : p. 7). Hasil penelitian Jaworski & Kohli (1993 : p. 64) menunjukkan bahwa dorongan / perhatian

yang berkelanjutan dari top manajemen kepada karyawan membuat karyawan lebih bersikap sensitif dan responsif terhadap pasar yang pada akhirnya mendorong sikap untuk berorientasi pasar dan bermuara pada kinerja perusahaan. Hal yang sama juga dinyatakan oleh Puledran, Speed dan Widing (2000 : p. 135) yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa untuk menjadi berorientasi pasar dimulai dari komitmen top manajemen dan fokus terhadap orientasi pasar. Dan pentingnya untuk menuju orientasi pasar perlu dikomunikasikan ke seluruh organisasi. Oleh karenanya sikap atau komitmen top manajemen dibutuhkan dalam menuju orientasi pasar serta perlu dikomunikasikan kepada seluruh organisasi untuk menjadi fokus dan komitmen bersama.

Keberanian manajemen dalam mengambil resiko juga memainkan peran penting dalam menuju orientasi pasar. Apabila top manajemen mencontohkan keinginan untuk mengambil resiko berkaitan dengan melakukan program-program inovasi untuk mencapai keinginan konsumen dan ada kalanya mengalami kegagalan dan menganggap kegagalan tersebut adalah “natural” maka organisasi akan semakin berorientasi pasar untuk memenuhi keinginan konsumen. Sebaliknya jika top manajemen bersikap “*risk averse*” dan tidak toleran terhadap kegagalan berkaitan dengan program-program inovasi akan menyebabkan kegagalan dalam usaha memenuhi keinginan pasar (Jaworski & Kohli, 1993 : p. 55). Hal ini sejalan dengan pendapat Puledran, Speed, dan Widing (2000 : p. 134). Sehingga, sikap top manajemen terhadap resiko berpengaruh pada sikap karyawan dalam usaha inovasi memenuhi kebutuhan pasar melalui pengembangan produk baru, pelayanan, ataupun program perusahaan.

Prasetyo (2001 : p. 19) menyatakan top manajer yang ingin membawa organisasi menuju orientasi pasar ditunjukkan oleh tiga indikator, yaitu komitmen, emphasis / penekanan, dan keberanian mengambil resiko. Rodgers R., Hunter dan Rodgers D. (1993; p. 153) menyimpulkan dari hasil penelitiannya bahwa komitmen yang kuat dari top manajer organisasi merupakan faktor yang sangat krusial untuk menjamin suksesnya program-program yang dijalankan organisasi. Penerapan program-program manajemen antara lain *Management by Objectives*, JIT, CAD Support System memerlukan partisipasi aktif dan komitmen sungguh-sungguh dari para top manajer organisasi dan bahkan usaha untuk merubah budaya organisasi dan usaha untuk mempersingkat waktu peluncuran produk barupun dikatakan sangat tergantung pada komitmen pimpinan organisasi. Sehingga dengan adanya komitmen bersama dari top manajer dan karyawan akan menumbuhkan tanggung jawab bersama untuk membangun usaha yang salah satunya melalui budaya orientasi pasar.

Dan emphasis / penekanan yang dimaksud adalah jika top manajer organisasi mempunyai pemikiran tentang pentingnya pengembangan orientasi pasar dalam usahanya. Tindakan dari pimpinan perusahaan untuk menekankan pada pentingnya orientasi pasar pada individu-individu dalam organisasi akan mendorong mereka untuk lebih memperhatikan perubahan-perubahan yang terjadi di pasar dan lebih responsif terhadap perubahan-perubahan kebutuhan pasar yang seringkali memerlukan dirancang nya produk atau jasa baru untuk menyesuaikan dengan perubahan dari kebutuhan dan ekspektasi konsumen.

Sedangkan keberanian mengambil resiko yang dimaksud adalah dimisalkan dalam peluncuran produk atau jasa baru seringkali memiliki resiko kegagalan yang besar sehingga jika top manajer perusahaan mendemonstrasikan kesediaan untuk mengambil resiko dan kesediaan untuk menerima kesalahan-kesalahan tertentu maka individu-individu dalam organisasi cenderung lebih cepat merespon perubahan-perubahan kebutuhan konsumen. Dan sebaliknya jika top manajer perusahaan tidak mentolerir kesalahan-kesalahan, maka bawahan cenderung menjadi kurang responsif terhadap perubahan-perubahan pasar.

Sehingga pimpinan memainkan peran yang krusial dalam usaha mencapai organisasi yang berorientasi pasar dengan menerapkan komitmen ke seluruh organisasi, memberikan tekanan / dorongan untuk menuju organisasi yang berorientasi pasar serta keberanian manajemen dalam mengambil resiko.

Dari uraian di atas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H1: Semakin kuat karakteristik top manajer, maka akan semakin tinggi derajat orientasi pasar organisasi.

2.3 Strategi Orientasi Pasar dan Struktur Organisasi

Suatu struktur organisasi menetapkan cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasi secara formal. Tiga elemen struktur organisasi adalah formalisasi, sentralisasi dan departementalisasi. Formalisasi mewakili tingkat dimana peraturan memainkan peran, hubungan otoritas, komunikasi, norma dan sanksi, dan prosedur (Hall, Haas, dan Johnson, 1967).

Formalisasi mengacu pada suatu tingkat yang terhadapnya pekerjaan di dalam organisasi itu dibakukan. Jika suatu pekerjaan sangat diformalkan, maka pelaksana pekerjaan itu mempunyai kuantitas keleluasaan yang minimum mengenai apa yang harus dikerjakan, kapan harus dikerjakan, dan bagaimana seharusnya ia mengerjakannya. Para karyawan dapat diharapkan agar selalu menangani masukan yang sama dalam cara yang persis sama, yang menghasilkan suatu keluaran yang konsisten dan seragam. Dimana ada formalisasi yang tinggi, di situ terdapat uraian jabatan yang tersurat, banyak aturan organisasi, dan prosedur yang terdefinisi dengan jelas yang meliputi proses kerja dalam organisasi. Dimana formalisasi itu rendah, perilaku kerja relatif tidak terprogram dan para karyawan mempunyai banyak kebebasan untuk menjalankan keleluasaan dalam kerja. Karena keleluasaan seorang individu pada pekerjaan itu berbanding terbalik dengan banyaknya perilaku dalam pekerjaan yang diprogramkan oleh organisasi, maka makin besar pembakuan itu makin sedikit masukan dari pihak karyawan yang berkenaan dengan cara pekerjaan itu harus dilakukan. Pembakuan tidak hanya menyingkirkan kemungkinan karyawan menjalankan perilaku alternatif, melainkan juga malahan membuat karyawan tidak merasa perlu untuk mempertimbangkan alternatif-alternatif.

Sentralisasi merujuk pada jumlah delegasi otoritas pembuatan-keputusan di seluruh organisasi dan tingkat partisipasi oleh anggota organisasi dalam pembuatan-keputusan (Aiken dan Hege, 1968).

Istilah sentralisasi mengacu pada sampai tingkat mana pengambilan keputusan dipusatkan pada suatu titik tunggal dalam organisasi. Konsep itu hanya mencakup wewenang formal, yaitu hak-hak yang inheren dalam posisi

seseorang. Lazimnya, dikatakan bahwa jika manajemen puncak mengambil keputusan utama organisasi dengan sedikit atau tanpa masukan dari personil tingkat lebih bawah, maka organisasi itu tersentralisasikan. Sebaliknya, makin banyak personil tingkat lebih bawah memberikan masukan atau sebenarnya diberi keleluasaan untuk mengambil keputusan, makin ada desentralisasi.

Sebuah organisasi yang dicirikan oleh sentralisasi merupakan benda struktural yang secara inheren berbeda dari organisasi yang disentralkan. Dalam suatu organisasi yang terdesentralisasi, tindakan dapat diambil lebih cepat untuk memecahkan masalah, lebih banyak orang memberikan masukan ke dalam keputusan, dan makin kecil kemungkinan para karyawan merasa diasingkan dari mereka yang mengambil keputusan yang menyangkut kehidupan kerja mereka.

Departementalisasi merujuk pada jumlah departemen dimana aktivitas organisasi dikelompokkan. Salah satu cara paling populer untuk mengelompokkan kegiatan adalah menurut fungsi yang dijalankan. Seorang manajer manufaktur mungkin mengorganisasi pabriknya dengan memisahkan spesialis rekayasa, akuntansi, manufaktur, personalia dan pembelian dalam departemen-departemen biasa. Tentu saja departementalisasi menurut fungsi dapat digunakan dalam semua jenis organisasi. Hanya fungsi-fungsinya berubah untuk mencerminkan sasaran dan kegiatan organisasi itu. Sebuah rumah sakit mungkin mempunyai departemen yang diabdikan pada riset, perawatan pasien, akuntansi, dan seterusnya. Waralaba sepak bola profesional mungkin mempunyai departemen untuk personil pemain, penjualan tiket, dan perjalanan serta akomodasi. Keunggulan utama dari tipe pengelompokan ini

adalah memperoleh efisiensi dengan mengumpulkan spesialis yang sama. Departementalisasi fungsional mengusahakan tercapainya skala ekonomi dengan menempatkan orang dengan ketrampilan dan orientasi yang sama ke dalam unit-unit bersama.

Tugas juga dapat didepartementalisasikan menurut tipe produk yang dihasilkan organisasi itu. Pada Sun Potroleum Products, misalnya, masing-masing dari tiga bidang produk utama dalam korporasi (bahan bakar, pelumas dan lilin, serta bahan kimia), ditempatkan di bawah wewenang wakil presiden yang merupakan seorang spesialis dalam, dan bertanggung jawab untuk, segalanya yang bersangkutan dengan lini produknya. Masing-masing, misalnya, akan mempunyai kelompok manufaktur dan pemasarannya sendiri. Keuntungan utama dari tipe pengelompokkan ini adalah ditingkatkannya tanggung jawab untuk kinerja produk, karena semua kegiatan yang dikaitkan pada suatu produk spesifik berada di bawah pengarahannya manajer tunggal. Jika aktivitas sebuah organisasi adalah berkaitan dengan jasa dan bukannya produk, tiap jasa akan dikelompokkan secara otonom. Misalnya, sebuah firma akuntansi dapat mempunyai departemen untuk perpajakan, konsultasi manajemen, audit dan yang serupa. Masing-masing akan menawarkan deretan jasa bersama di bawah pengarahannya seorang manajer produk atau jasa.

Suatu cara lain untuk melakukan departementalisasi adalah atas dasar geografi atau teritorial. Fungsi penjualan, misalnya, mungkin mempunyai kawasan barat, selatan, barat-tengah, dan timur. Dengan demikian tiap kawasan ini merupakan sebuah departemen yang diorganisasikan dalam lingkup geografi. Jika pelanggan sebuah organisasi tersebar dalam area geografi yang luas, maka bentuk departementalisasi ini dapat bernilai.

Penelitian hingga sekarang menganjurkan bahwa baik formalisasi maupun sentralisasi berhubungan terbalik dengan penggunaan informasi (lihat Deshpande dan Zaltman, 1982; Hage dan Aiken, 1970; Zaltman, Duncak, dan Holbek 1973). Pada konteks sekarang, penggunaan informasi sesuai dengan pembentukan program dalam menanggapi intelijensi pasar. Oleh karena itu, sebagaimana Stampfl (1978) buktikan, bahwa formalisasi dan sentralisasi berhubungan terbalik dengan daya tanggap organisasi. Sama halnya, Lundstrom (1976) dan Levitt (1969) membahas departementalisasi sebagai rintangan pada komunikasi dan, sebab itu, pada penyebarluasan intelijensi pasar.

Dari uraian di atas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H2: Semakin ketat struktur organisasi diterapkan, maka akan semakin rendah derajat orientasi pasar organisasi.

2.4 Orientasi Pasar dan Kinerja Perusahaan

Pada saat kompleksitas, dinamika dan intensitas kompetisi di lingkungan makro bisnis meningkat (Deshpande, Farley, and Webser, 1993) perusahaan-perusahaan mulai terdorong untuk lebih memperkuat basis strateginya dengan konsep-konsep seperti *customer-focused* atau *market oriented culture* untuk tetap dapat mengakses pasarnya secara menguntungkan untuk menjamin pertumbuhan berkelanjutan.

Seperti diketahui bahwa *market orientation* telah dipandang sebagai sebuah perilaku atau budaya organisasi yang menempatkan konsumen sebagai

titik pusat yang menentukan sukses perusahaan. Narver dan Slater (1990) mendefinisikan *market orientation* sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan “*superior value*” bagi pembeli dan menghasilkan “*superior performance*” bagi perusahaan. Karena itu dua dimensi utama dari orientasi pasar adalah orientasi pelanggan dan orientasi pesaing.

Dua dimensi filosofi ini dapat dijelaskan dengan contoh berikut ini. Orientasi pelanggan misalnya dapat dinyatakan melalui luasnya monitoring atas komitmen karyawan terhadap pelanggan, atau pengembangan strategi bersaing yang didasarkan pada pemahaman atas kebutuhan pelanggan serta pemahaman manajemen atas bagaimana bisnis dapat menciptakan *customer value*. Orientasi pada pesaing dapat dimisalkan bahwa tenaga penjualan akan berupaya untuk mengumpulkan informasi mengenai pesaing dan membagi informasi itu pada fungsi lain dalam perusahaan misalnya kepada divisi riset dan pengembangan produk atau mendiskusikan dengan top manajer perusahaan bagaimana kekuatan pesaing dan strategi yang mereka kembangkan.

Seperti halnya cara pandang Narver dan Slater mengenai *market orientation*, Day (1990) berpandangan bahwa orientasi pasar mencerminkan kompetensi superior dalam memahami pelanggan dan karena itu berpeluang memberikan kepuasan pada pelanggan sama halnya dengan kemampuannya dalam mengenali gerak gerik pesaing. Studi Day dan Nedungadi (1994) mengungkapkan bahwa perusahaan yang berhasil “mengendalikan” pasar dan karena itu disebut *market driven firms* adalah perusahaan yang selalu menyeimbangkan dua orientasi ini secara baik sehingga menghasilkan kinerja pemasaran yang lebih baik daripada perusahaan yang mempunyai orientasi lain.

Sementara itu Slater dan Narver (1994) mengajukan dimensi yang ketiga yaitu koordinasi antar fungsi dalam perusahaan sebagai sebuah upaya misalnya untuk saling membagi informasi mengenai pelanggan dan pesaing kepada semua fungsi sehingga mereka dapat memiliki pengetahuan yang sama mengenai pelanggan dan karena itu dapat secara lebih baik menghadapi persaingan yang berkembang dari waktu ke waktu.

Orientasi konsumen juga menghasilkan sebuah logika yang lain yaitu sebagai hasil dari intensitas penggarapan kebijakan yang berorientasi pada pasar, perusahaan memiliki peluang untuk membentuk persepsi pelanggan atas nilai-nilai yang dibangunnya dan nilai-nilai yang dirasakan itu pada gilirannya akan menghasilkan kepuasan atau *customer satisfaction*.

Terdapat banyak studi dalam manajemen pemasaran yang menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction orientation*) umumnya menunjukkan sebuah perilaku yang lebih responsif misalnya melalui kebijakan pelayanan purna jual serta kecepatan dalam memberi tanggapan terhadap keluhan-keluhan pelanggan.

Sebuah model mengenai dampak kebijakan manajemen yang berorientasi pada pasar terhadap kinerja perusahaan telah dikembangkan oleh Pelham (1997). Studi mengenai budaya perusahaan (*corporate culture*) oleh banyak peneliti (Despande and Webster, 1989) menghasilkan sebuah basis teoritis untuk membuat proposisi bahwa *market orientation* memberi pengaruh pada naik turunnya kinerja perusahaan. Studi Pelham dan Wilson (1996) mengungkapkan bagaimana budaya perusahaan yang kuat memberi jiwa kepada *market orientation* yang pada gilirannya memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja penjualan.

Terdapat bukti empirik yang mendukung pendapat bahwa terdapat hubungan positif antara orientasi pasar dengan beberapa dimensi dari kinerja organisasi (Jaworski & Kohli, 1990; Narver dan Slater, 1990; Pelham, 1997; Pelham, 2000). Faktor-faktor yang membangun orientasi pasar diharapkan untuk ditanggapi secara baik yang diterima dari *feedback* yang diperoleh dari pelanggan, distributor, dan kompetitor, baik secara formal maupun informal. Dan Ferdinand, A.T. (2000 : p. 16) mengatakan bahwa penting bagi para teoritis dan praktisi pemasaran adalah adanya temuan yang konsisten bahwa menjadi perusahaan yang *market(ing) oriented* ternyata sungguh-sungguh memberikan dampak yang positif pada kinerja perusahaan. Ini terbukti dengan studi empirik yang dilakukan oleh Jaworski & Kohli (1993 : p. 38), pada produsen (Narver dan Slater, 1990 : p. 34), dan pada perusahaan distributor dan supplier (Siguaw, et.al., 1998 : p. 106) serta pada penelitian aplikasi di Australia (Pulendran, Speed, dan Widing, 2000 : p. 137). Hal-hal tersebut di atas mengindikasikan bahwa *market orientation* memberikan pengaruh pada naik turunnya kinerja perusahaan. Sehingga semakin bersikap berorientasi pada pasar suatu perusahaan pada gilirannya akan memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Dari uraian di atas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H3: Semakin tinggi derajat orientasi pasar organisasi, maka akan semakin baik kinerja perusahaan organisasi.

2.5 Dinamika Lingkungan Usaha

Sebagaimana dinyatakan sebelumnya, beberapa ilmuwan menyarankan bahwa konteks lingkungan dari sebuah organisasi mungkin mempengaruhi tingkat orientasi pasarnya. Hasilnya, organisasi pada lingkungan yang lebih bersaing bisa diharapkan menjadi lebih berorientasi pasar (Lusch dan Lacznia 1987). Beberapa ilmuwan mengambil alasan umum ini untuk menyarankan bahwa pentingnya orientasi pasar berbeda dalam konteks lingkungan (Bennett dan Cooper 1981; Houston 1986; Tauber 1974). Mereka membuktikan bahwa hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan tergantung pada karakteristik lingkungan sebuah organisasi.

Pada kajian sekarang ini, karakteristik lingkungan ini dimasukkan seperti yang digunakan oleh Kohli dan Jaworski (1990) untuk mempengaruhi hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Pertama, tingkat perubahan pasar—tingkat perubahan dalam komposisi pelanggan dan preferensinya—dipertimbangkan. Organisasi yang beroperasi dalam pasar yang berfluktuasi mungkin harus memodifikasi produk dan layanan mereka secara kontinyu untuk memenuhi kepuasan preferensi konsumen yang berubah. Sebaliknya, produk dan layanan organisasi mungkin membutuhkan beberapa modifikasi dalam pasar yang stabil di mana preferensi konsumennya tidak terlalu berubah. Oleh karena itu, bisnis yang beroperasi pada pasar yang lebih berfluktuasi mungkin memiliki kebutuhan yang lebih besar agar menjadi berorientasi pasar (yaitu, untuk mengikuti dan merespon pilihan konsumen yang berkembang dibandingkan dengan bisnis yang berada pada pasar yang stabil). Dengan kata lain, orientasi pasar mungkin lebih kuat

berhubungan dengan kinerja pada pasar yang berfluktuasi dari pada dalam pasar yang stabil.

Faktor lingkungan yang kedua yang dibuktikan untuk memoderasi hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan adalah intensitas bersaing. Sebagaimana diselidiki oleh Houston (1986) dan Kohli dan Jaworski (1990), dalam ketiadaan kompetisi, sebuah organisasi mungkin melakukan dengan baik, sekalipun dia sangat tidak berorientasi pasar, karena para konsumen “jenuh” dengan produk dan layanan organisasi. Sebaliknya, di bawah kondisi kompetisi yang tinggi, para konsumen memiliki banyak pilihan alternatif untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka. Hasilnya, organisasi yang tidak berorientasi pasar mungkin kehilangan konsumen untuk berkompetisi dan berjalan dengan buruk, sehingga orientasi pasar diharapkan menjadi determinan kinerja yang lebih penting di bawah kondisi yang intensitas persaingannya tinggi.

Faktor lingkungan yang ketiga ditempatkan untuk memoderasi hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan adalah tingkat perubahan teknologi. Orientasi pasar pada dasarnya adalah bertujuan untuk meningkatkan keunggulan bersaing, karena orientasi pasar memungkinkan sebuah organisasi untuk memahami kebutuhan konsumen dan menawarkan produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan mereka. Ketika hal ini penting, mungkin ada jalan alternatif untuk memperoleh keunggulan bersaing. Jika alternatif seperti itu ada, pentingnya orientasi pasar mungkin bisa dikurangi. Salah satu dari jalan itu adalah teknologi. Organisasi yang

bekerja dengan teknologi yang baru lahir yang mengalami perubahan yang cepat mungkin mampu untuk memperoleh keunggulan bersaing melalui inovasi teknologi, dengan demikian mengurangi—tapi tidak menghilangkan—pentingnya orientasi pasar. Sebaliknya, organisasi yang bekerja dengan teknologi yang stabil (mapan) sulit dikatakan bahwa teknologi merupakan pendorong untuk memperoleh keunggulan bersaing dan harus bersandar pada orientasi pasar untuk tingkat yang lebih besar. Untuk argumen tambahan yang sejalan dengan garis yang serupa (lihat Bennett dan Cooper 1981, Houston 1986, Kaldor 1971, dan Tauber 1974).

Oleh karena itu diajukan hipotesis :

H4: Strategi orientasi pasar akan berpengaruh positif dan kuat terhadap kinerja perusahaan bila didorong oleh dinamika lingkungan usaha yang tinggi. Sebaliknya, bila dinamika lingkungan usaha rendah maka pengaruh positif strategi orientasi pasar tidak begitu kuat terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu mengenai strategi orientasi pasar dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

1	Nama Peneliti	Narver & Slater (1990)
	Judul	<i>The Effect of a Market Orientation on Business Profitability</i>
	Jurnal	Jurnal of Marketing Vol. 54, 20-35
	Sampel	140 perusahaan dalam satu grup di AS
	Variabel yang Diteliti	ROA dengan orientasi pasar
	Hasil	Hubungan positif antara ROA dengan orientasi pasar

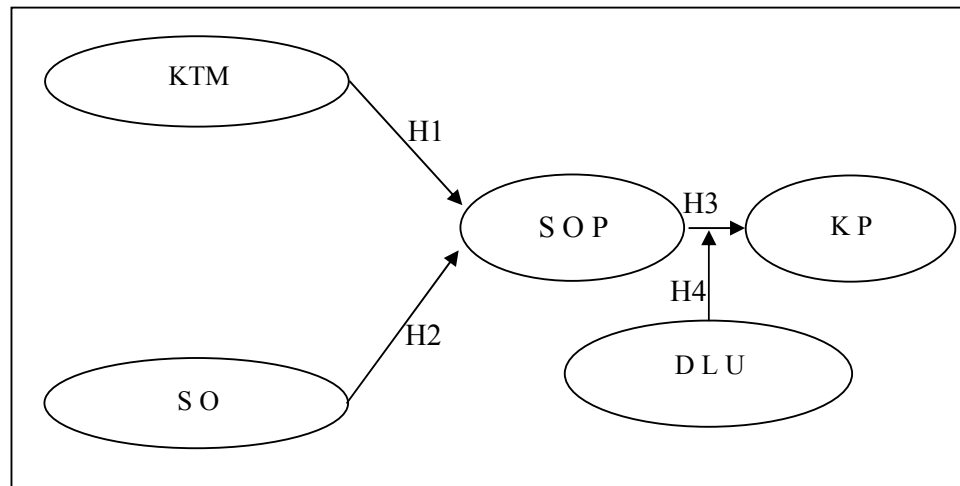
2	Nama Peneliti	Jaworski & Kohli (1993)
	Judul	<i>Market Orientation : Antecedents and Consequences</i>
	Jurnal	<i>Journal of Marketing</i> , Vol. 57, July, pp. 53-70.
	Sampel	230 manajer dari 222 perusahaan pada berbagai industri di AS
	Variabel yang Diteliti	Kinerja dengan orientasi pasar
	Hasil	Hasil positif antara kinerja dengan orientasi pasar
3	Nama Peneliti	Wahyono (2002)
	Judul	Orientasi Pasar dan Inovasi : Pengaruhnya terhadap Kinerja Pasar
	Jurnal	Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol. 1, No. 1, Mei 23-40.
	Sampel	102 perusahaan mebel sedang dan besar di Kab. Jepara
	Variabel yang Diteliti	Anteseden orientasi pasar dan inovasi pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran
	Hasil	Orientasi pasar dan inovasi merupakan pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran
4	Nama Peneliti	Samtim Eko Putranto (2003)
	Judul	Studi Mengenai Orientasi Strategi dan Kinerja Pemasaran
	Jurnal	Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol. II No. 1, Mei 93-110.
	Sampel	100 perusahaan mebel di Kab. Jepara
	Variabel yang Diteliti	Karakteristik pimpinan, orientasi pembelajaran, orientasi pasar pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran
	Hasil	Ada hubungan positif antara karakteristik pimpinan dengan orientasi pasar, orientasi pasar dengan kinerja pemasaran, orientasi pembelajaran dengan kinerja pemasaran
5	Nama Peneliti	Samat N.; Ramasah T. & Saad, Norizam Mat (2006)
	Judul	<i>TQM Practices, Service Quality and Market Orientation</i>
	Jurnal	Management Research News, Vol. 29 No. 11, 713-728
	Sampel	101 manajer organisasi jasa di bagian utara Malaysia
	Variabel yang Diteliti	Praktek TQM, orientasi pasar dan kualitas layanan
	Hasil	Pemberdayaan karyawan, informasi dan komunikasi, fokus pelanggan, dan perbaikan berkelanjutan mempunyai pengaruh yang signifikan pada kualitas layanan dan hanya pemberdayaan karyawan dan fokus pelanggan yang mempunyai pengaruh signifikan pada orientasi pasar
6	Nama Peneliti	Ellis, Paul D (2006)
	Judul	<i>Market Orientation and Performance : A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons</i>
	Jurnal	<i>Journal of Management Studies</i> , 43:5, July
	Sampel	58 perusahaan di 28 negara
	Variabel yang Diteliti	Orientasi pasar dan kinerja perusahaan
	Hasil	Pengaruh paling kuat orientasi pasar pada kinerja adalah pada tahap pasar yang matang / kedewasaan

2.7 Pengembangan Model

2.7.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka yang telah dilakukan pada sub bab sebelumnya maka kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan pada penelitian ini terlihat pada gambar berikut :

Gambar 2.1.
Kerangka Pemikiran Teoritis



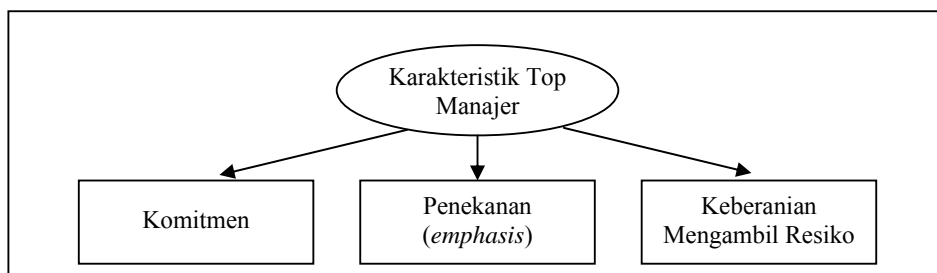
Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2007)

Keterangan :

- KTM = Karakteristik Top Manajer
- SO = Struktur Organisasi
- SOP = Strategi Orientasi Pasar
- DLU = Dinamika Lingkungan Usaha
- KP = Kinerja Perusahaan

Sedangkan indikator / dimensi dari masing-masing variabel tersebut adalah sebagai berikut :

1. Variabel karakteristik top manajer terdiri dari tiga dimensi yaitu komitmen, penekanan (*emphasis*) dan keberanian mengambil resiko yang dapat digambarkan sebagai berikut :



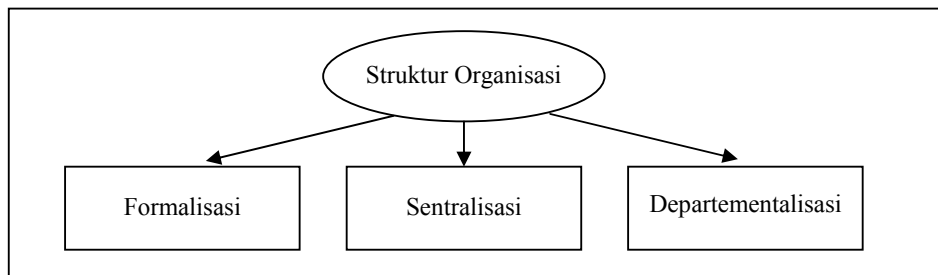
Sumber : Kohli dan Jaworski (1993)

Komitmen X1

Penekanan (*emphasis*) X2

Keberanian mengambil resiko X3

2. Variabel struktur organisasi terdiri dari tiga dimensi yaitu formalisasi, sentralisasi dan departementalisasi yang dapat digambarkan sebagai berikut :



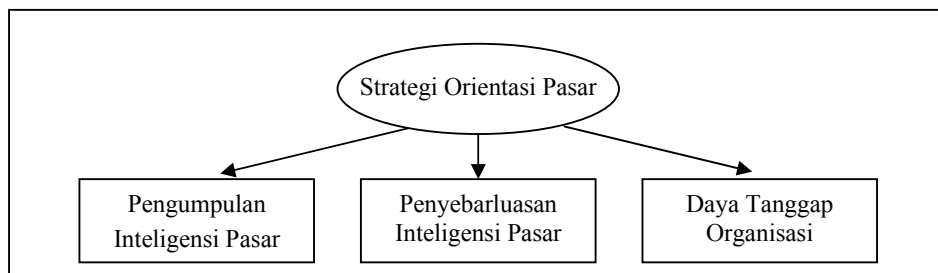
Sumber : Hall, Haas dan Johson (1967)

Formalisasi X4

Sentralisasi X5

Departementalisasi X6

3. Variabel strategi orientasi pasar terdiri dari tiga dimensi yaitu pengumpulan intelijensi pasar, penyebarluasan intelijensi pasar dan daya tanggap organisasi yang dapat digambarkan sebagai berikut :



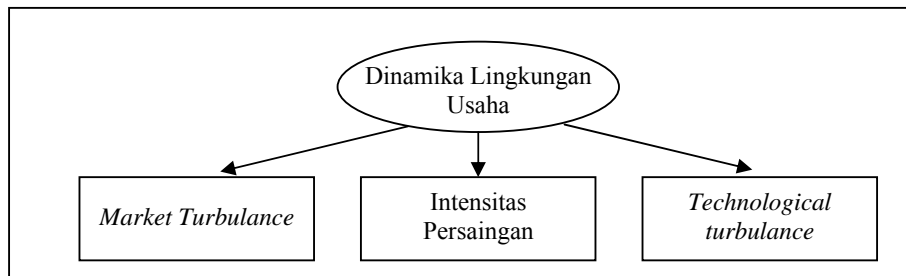
Sumber : Kohli dan Jaworski (1993)

Pengumpulan inteligensi pasar X7

Penyebarluasan inteligensi pasar X8

Daya tanggap organisasi X9

4. Variabel dinamika lingkungan usaha terdiri dari tiga dimensi yaitu *market turbulence*, intensitas persaingan dan *technological turbulence* yang dapat digambarkan sebagai berikut :



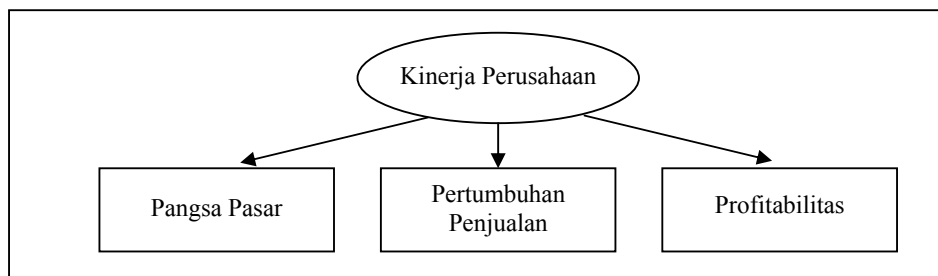
Sumber : Kohli dan Jaworski (1993)

Market turbulenceX10

Intensitas persainganX11

Technological turbulenceX12

5. Variabel kinerja perusahaan terdiri dari tiga dimensi yaitu pangsa pasar, pertumbuhan penjualan dan profitabilitas yang dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Pelham dan Wilson (1996)

Pangsa pasarX13

Pertumbuhan penjualanX14

ProfitabilitasX15

Untuk lebih jelasnya penentuan variabel dan indikator variabel dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 2.2.

Tabel 2.2.
Variabel dan Indikator Variabel Penelitian

No.	Variabel	Indikator Variabel
1.	Karakteristik Top Manajer	X ₁ = Komitmen X ₂ = Penekanan (<i>emphasis</i>) X ₃ = Keberanian mengambil resiko
2.	Struktur Organisasi	X ₄ = Formalisasi X ₅ = Sentralisasi X ₆ = Departementalisasi
3.	Strategi Orientasi Pasar	X ₇ = Pengumpulan intelijensi pasar X ₈ = Penyebarluasan intelijensi pasar X ₉ = Daya tanggap organisasi
4.	Dinamika Lingkungan Usaha	X ₁₀ = <i>Market turbulence</i> X ₁₁ = Intensitas persaingan X ₁₂ = <i>Technological turbulence</i>
5.	Kinerja Perusahaan	X ₁₃ = Pangsa pasar X ₁₄ = Pertumbuhan penjualan X ₁₅ = Profitabilitas

Sumber : 1. Kohli dan Jaworski (1993)
2. Hall, Haas dan Johson (1967)
3. Kohli dan Jaworski (1993)
4. Kohli dan Jaworski (1993)
5. Pelham dan Wilson (1996)

2.7.2 Hipotesis

H1: Semakin kuat karakteristik top manajer, maka akan semakin tinggi derajat orientasi pasar organisasi.

H2: Semakin ketat struktur organisasi diterapkan, maka akan semakin rendah derajat orientasi pasar organisasi.

H3: Semakin tinggi derajat orientasi pasar organisasi, maka akan semakin baik kinerja perusahaan organisasi.

H4: Strategi orientasi pasar akan berpengaruh positif dan kuat terhadap kinerja perusahaan bila didorong oleh dinamika lingkungan usaha yang

tinggi. Sebaliknya, bila dinamika lingkungan usaha rendah maka pengaruh positif strategi orientasi pasar tidak begitu kuat terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

2.7.3 Definisi Operasional Variabel

1. Karakteristik Top Manajer

Karakteristik top manajer menggambarkan sifat top manajer dalam menjalankan program organisasi yang berupa komitmen, penekanan (emphasis) dan keberanian mengambil resiko (Kohli dan Jaworski, 1993).

2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi menetapkan cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasi secara formal. Tiga elemen struktur organisasi adalah formalisasi, sentralisasi dan departementalisasi (Hall, Haas dan Johnson, 1967).

3. Strategi Orientasi Pasar

Strategi orientasi pasar adalah konsep pemasaran yang berfilosofi kerja untuk menempatkan pelanggan sebagai titik pijak pengembangan strategi, yang diharapkan dapat menghasilkan *superior performance* bagi perusahaan (Asatuan dan Ferdinand, 2004).

4. Dinamika Lingkungan Usaha

Dinamika lingkungan usaha adalah perubahan-perubahan yang ada pada lingkungan organisasi-laba yang meliputi perubahan pasar, intensitas bersaing dan teknologi (Kohli dan Jaworski, 1990).

5. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah konsep yang digunakan untuk mengukur dampak dan strategi yang digunakan perusahaan, diukur dari pangsa pasar, pertumbuhan penjualan dan profitabilitas (Pelham dan Wilson, 1996).

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya. Langkah-langkah yang akan dijelaskan dalam bab ini adalah sebagai berikut: obyek penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis.

3.1. Obyek Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel dan peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan. Permasalahan yang ditampilkan dalam penelitian ini merupakan permasalahan yang dianjurkan oleh para peneliti terdahulu (lihat Tabel 2.1), yang membutuhkan dukungan untuk fakta yang terbaru. Selanjutnya yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah kantor-kantor cabang perusahaan asuransi umum (kerugian) dan asuransi jiwa di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY).

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Data Primer

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dari sumber dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1999). Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh langsung dari kepala cabang asuransi umum (kerugian) dan asuransi jiwa di wilayah Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Data primer penelitian ini terdiri atas data

karakteristik top manajer, data mengenai struktur organisasi, data mengenai strategi orientasi pasar, data mengenai dinamika lingkungan usaha, dan data mengenai kinerja perusahaan.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi dan data yang diperoleh secara tidak langsung, merupakan jenis data yang bukan diperoleh sendiri pengumpulannya dalam penelitian (Cooper dan Emory, 1999). Data sekunder ini berupa data jumlah kantor cabang dan jajaran manajemen kantor-kantor cabang asuransi umum (kerugian) dan asuransi jiwa di Jawa Tengah dan DIY yang diperoleh dari asosiasi perasuransian.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi menurut Cooper dan Emory (1999) adalah seluruh kumpulan elemen yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh cabang asuransi umum (kerugian) dan asuransi jiwa yang beroperasi di wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta. Jumlah populasinya adalah 250 buah.

3.3.2 Sampel

Sampel didefinisikan sebagai bagian dari populasi yang mempunyai karakteristik tertentu atas ciri atau keadaan yang akan diukur (Singarimbun, 1993). Jumlah sampel yang digunakan adalah jumlah variabel independen (yaitu 2) dikalikan 20 (Hair, et. al., 1995). Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini menggunakan rumus (Hair, et. al., 1995, h. 104), yaitu:

R^2 pada tingkat signifikansi (α) = .05 adalah 4 % dari populasi (tabel pada Hair, et. al., 1995, h. 104). Hal ini berarti jumlah sampel yang disyaratkan minimal adalah 40. Penelitian ini menyebarkan 150 kuesioner. Sampai tahap pengolahan data, kuesioner yang sudah masuk sejumlah 125 kuesioner. 18 kuesioner tidak lengkap, sehingga jumlah yang dianalisis adalah 107 responden.

Teknik pengambilan sampel (*sampling technique*) yang dipakai adalah *Area Sistimatic Sampling* yaitu cara pengambilan sampel yang didasarkan pada area atau wilayah tertentu secara sistematis.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui pembagian kuesioner atau daftar pertanyaan dan wawancara. Kuesioner dalam bentuknya mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi (Sutrisno Hadi, 1993). Adapun anggapan-anggapan yang dipegang peneliti dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan adalah benar dan dapat dipercaya (Sutrisno Hadi, 1993).

Data dikumpulkan dengan menggunakan angket, yaitu dengan memberi daftar pertanyaan atau kuesioner kepada responden.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan 2 macam angket, yaitu :

1. Angket dengan pertanyaan terbuka, yaitu angket yang terdiri atas pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan informasi, saran dan masukan dari responden.
2. Angket dengan pertanyaan tertutup, yaitu angket yang digunakan untuk mendapatkan data tentang karakteristik top manajer, struktur organisasi, strategi orientasi pasar, dinamika lingkungan usaha dan kinerja perusahaan.

Pertanyaan-pertanyaan tertutup dari angket dibuat dengan menggunakan skala *likert*. Skala *likert* adalah pertanyaan yang mengukur sikap dari keadaan yang sangat negatif ke jenjang yang sangat positif (Kusmayadi dan Sugiarto, 2000). Skala *likert* digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari variabel-variabel yang disesuaikan dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian ini dibuat dengan menggunakan skala 1-7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval. Angka 1 (satu) menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan yang sangat tidak setuju terhadap pertanyaan atau pernyataan yang diajukan, sedangkan angka 7 (tujuh) menunjukkan sangat setuju.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

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

3.5. Teknik Analisis

Teknik analisis yang akan dipakai adalah *Hierarchical Regression Analysis* (HRA) dan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Analisis akan dilakukan dengan bantuan program aplikasi statistik SPSS versi 12. Langkah awal yang perlu

dilakukan dalam teknik analisis adalah analisis data, dimana dalam langkah ini dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas daftar pertanyaan yang diajukan. Setelah analisis data, langkah selanjutnya adalah *Hierarchical Regression Analysis* (HRA) dan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Penjelasan mengenai langkah-langkah dalam teknik analisis adalah sebagai berikut.

3.5.1. Uji Validitas

Uji validitas daftar pertanyaan dilakukan dengan tujuan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas ini dilakukan untuk menguji konsistensi butir-butir pertanyaan sehingga dapat menggambarkan indikator yang diteliti. Dengan demikian, suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Untuk mengukur validitas kuesioner dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing item pertanyaan dengan total skor pada konstruksya sehingga disebut analisis butir/item. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai koefisien korelasi (r hitung) dengan nilai r tabel untuk derajat kebebasan ($df = \textit{degree of freedom}$) $n-k$ dimana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel independen pada tingkat signifikansi 5% ($\mu = 0,05$). Apabila nilai r hitung (dalam output SPSS dinotasikan sebagai *corrected item total correlation*) hasilnya positif dan r hitung $>$ r tabel, maka dapat dinyatakan bahwa item pertanyaan tersebut valid. Demikian juga sebaliknya, apabila r hitung $<$ r tabel maka dapat

dikatakan bahwa item pertanyaan tersebut tidak valid. Item pertanyaan yang tidak valid akan dikeluarkan dan tidak dimasukkan dalam analisis selanjutnya. Sedangkan untuk item pertanyaan yang valid akan diteruskan ke tahap pengujian reliabilitas.

3.5.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur konsisten apabila pengukuran dilakukan berulang pada sampel yang berbeda. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (*reliable*). Sebaliknya, bila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh tidak konsisten maka alat ukur tersebut dianggap tidak reliabel.

Dalam pengujian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien alpha. Kalkulasi koefisien alpha memanfaatkan bantuan SPSS, dan batas kritis nilai alpha untuk mengindikasikan kuesioner yang reliabel adalah 0,60. Jadi nilai koefisien alpha $> 0,60$ merupakan indikator bahwa kuesioner tersebut reliabel/handal.

3.5.3 Desain Analisis Data

Dalam *Hierarchical Regression Analysis* (HRA)/regresi berganda hirarki, variabel independen diberi prioritas untuk dinilai lebih dulu sebelum menilai pengaruhnya terhadap variabel dependen. Setelah didapatkan susunan prioritasnya maka mulai diregresikan pada variabel dependen, dimulai dari prioritas tertinggi

dilanjutkan dengan prioritas yang lebih rendah. Masing-masing analisis dilakukan terpisah. Tingkat hubungan antara variabel dependen dan independen dihitung ulang pada tiap langkah hirarki. Multiple correlation dihitung ulang pada tiap variabel independen baru yang ditambahkan untuk memprediksi variabel dependen.

Untuk menguji hipotesis penelitian ini, selanjutnya akan diterapkan analisis regresi linier. Model pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah variabel intervening dan moderating secara bersamaan. Pengujian hipotesis dilakukan pengujian terhadap dua model persamaan regresi. Prosedur pengujiannya dilakukan dengan menggunakan *Hierarchical Regression Analysis* (HRA). Model ini mirip dengan model stepwise pada perhitungan regresi. Kedua model regresi tersebut disajikan sebagai berikut

$$\text{SOP} = a_0 + b_1 \text{KTM} + b_2 \text{SO} \quad (1)$$

$$\text{KP} = a_0 + b_1 \text{SOP(pred)} + b_2 \text{DLU} + b_3 \text{SOP(pred).DLU} \quad (2)$$

$$(2a) \quad \text{KP} = a_0 + a_1 \text{SOP} + e$$

$$(2b) \quad \text{KP} = c_0 + c_1 \text{DLU} + e$$

$$(2c) \quad \text{KP} = d_0 + b_1 \text{SOP} + d_2 \text{DLU} + e$$

$$(2d) \quad \text{KP} = a_0 + d_1 + e\text{SOP} + e_2 \text{DLU} + e_3 \text{DLU} + e$$

Tahapan *Hierarchical Regression Analysis* (HRA) dimulai dengan menguji model persamaan (1), yang dilakukan untuk menguji hipotesis 1 (pengaruh Karakteristik Top Manajer terhadap Strategi Orientasi Pasar) dan hipotesis 2 (pengaruh Struktur Organisasi terhadap Strategi Orientasi Pasar) dan untuk mendapatkan nilai SOP (Strategi Orientasi Pasar)-prediksi yang selanjutnya digunakan untuk menghitung dan digunakan dalam persamaan (2).

Model persamaan (2a) perlu dilakukan untuk menguji Hipotesis 3. Model persamaan (2a) diperlukan terlebih dahulu sebelum melakukan pengujian terhadap pemberian variabel moderating.

Model persamaan (2b, 2c, 2d) merupakan model MRA (*Moderated Regression Analysis*) yaitu dengan memasukkan variabel moderator DLU (Dinamika Lingkungan Usaha). Model persamaan ini untuk menguji Hipotesis 4.

Dalam *Moderated Regression Analysis* (MRA) Variabel Moderating adalah variabel independen yang akan menguatkan atau melemahkan hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen. Variabel Moderating dalam penelitian ini adalah Dinamika lingkungan usaha.

Pengujian H4 dengan menggunakan *Moderated Regression Analysis*. digunakan untuk menentukan pengaruh interaksi antara Strategi orientasi pasar dengan Dinamika lingkungan usaha terhadap kinerja perusahaan. Uji interaksi (*Moderated Regression Analysis/MRA*) pada SPSS untuk menguji regresi dengan variabel moderating. Uji interaksi atau sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen) dengan rumus persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_1X_2 + e$$

Variabel perkalian antara X1 dan X2 merupakan variabel moderating oleh karena menggambarkan pengaruh moderating variabel X2 terhadap hubungan X1 dan Y. Sedangkan variabel X1 dan X2 merupakan pengaruh langsung dari variabel X1 dan X2 terhadap Y. Mengapa perkalian antara X1 dan X2 dapat dianggap sebagai

moderating variabel, hal ini dapat dijelaskan dengan cara membuat persamaan derivasi (turunan) X1 atau $dY/dX1$ dari persamaan (1). Hasil $dY/dX1$ adalah :

$$dY/dX1 = b1 + b3 X2$$

Persamaan (2) memberikan makna bahwa $dY/dX1$ merupakan fungsi dari X2 atau variabel X2 memoderasi hubungan antara X1 dan Y.

3.5.4. Pengujian Asumsi Klasik

3.5.4.1 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi maka dinamakan ada problem autokorelasi. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi.

Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lain. Masalah ini timbul karena residual (kesalahan pengganggu) tidak bebas dari satu observasi ke observasi lainnya (Ghozali, 2001). Meskipun Ghozali (2001) menyatakan bahwa masalah autokorelasi relatif jarang terjadi pada data *crosssection* (silang waktu), namun dalam penelitian ini uji autokorelasi tetap dilakukan dengan pertimbangan untuk benar-benar menghindarkan analisis regresi dari penyimpangan/pelanggaran terhadap asumsi yang disyaratkan.

Dalam penelitian ini, uji autokorelasi dilakukan dengan menggunakan statistik Durbin-Watson (DW test) dimana pengambilan keputusan diambil dengan berpedoman pada aturan umum (*rule of thumb*) yang menyebutkan bahwa nilai

Durbin-Watson harus terletak antara 1,55 sampai dengan 2,46 untuk mengindikasikan bahwa terjadi independensi antar pengamatan (observasi).

Dasar pengambilan keputusannya sebagai berikut (Singih Santoso, 2000):

- Autokorelasi positif jika angka D-W di bawah -2
- Autokorelasi negatif jika angka D-W di atas $+2$
- Tidak terdapat autokorelasi jika angka D-W berada diantara nilai -2 sampai nilai $+2$.

3.5.4.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independennya. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas. Problem multikolinieritas yaitu adanya korelasi yang sempurna atau sangat tinggi antar predictor. Hal ini terjadi karena *cross-product term* adalah hasil perkalian antara variabel-variabel bebas (X) dengan variabel moderator (Z) sehingga kemungkinan terjadi korelasi antara X dengan $X*Z$ atau Z dengan $X*Z$ sangat besar.

Deteksi dan mitigasi problem multikolinieritas menjadi penting karena multikolinieritas dapat menyebabkan standard error koefisien menjadi besar dan koefisien regresi menjadi tidak stabil. Oleh sebab itu, pemeriksaan ada tidaknya problem multikolinieritas menjadi perhatian utama dalam penelitian ini. Uji Multikolinieritas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS

12, dengan hasil terjadi multikolinieritas. Untuk itu maka uji dilakukan dengan melakukan Ln pada data yang digunakan.

Dalam penelitian ini deteksi munculnya problem multikolinearitas didasarkan pada nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan tolerance. Tolerance ($1 - R^2$) menunjukkan variasi variabel bebas dijelaskan oleh variabel bebas lainnya dalam model regresi dengan mengabaikan variabel terikat. Nilai VIF merupakan kebalikan dari tolerance karena $VIF = 1/\text{tolerance}$. Jadi semakin tinggi korelasi antar variabel bebas maka semakin rendah tolerance (mendekati 0) dan semakin tinggi VIF. Pedoman umum (*rule of thumb*) untuk batasan VIF dan tolerance adalah 4 untuk VIF dan 0,20 untuk tolerance. VIF maupun tolerance dapat dilihat pada output analisis regresi dengan SPSS. Jika ditemukan problem multikolinearitas dalam model MMR yang dispesifikasi dalam penelitian ini maka untuk mengatasinya yaitu dengan "memusatkan nilai *predictors*" (*centering the predictors*) sebelum dimasukkan dalam persamaan dan proses kalkulasi. Caranya adalah dengan mengurangi nilai absolut dengan nilai rata-rata (*mean*), sehingga akan didapatkan persamaan seperti berikut:

$$X' = X - \bar{X} \text{ dan } Z' = Z - \bar{Z}$$

3.5.4.3 Pengujian Masalah Heteroskedastisitas

Asumsi penting lain dalam konteks MMR adalah residual dari seluruh predictor menunjukkan varians yang konstan atau sama (disebut sebagai homoskedastisitas). Jika terdapat perbedaan varians residual maka disebut sebagai heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke

pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

Deteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik Scatterplot dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu Y adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$). Masalah heteroskedastisitas dapat diketahui dengan menghubungkan nilai variabel dependen yang diprediksi (*predicted*) dengan residualnya ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) dimana sumbu X adalah nilai variabel dependen yang diprediksi dan sumbu Y adalah residualnya. Apabila noktah (titik) dalam grafik membentuk pola menyebar lalu menyempit atau sebaliknya di sekitar garis diagonal (*funnel shape*) maka bisa dikatakan terjadi heteroskedastisitas dan jika titik-titik menyebar secara acak disekitar angka 0 dan sumbu Y (*clouds shape*) maka dikatakan terjadi homoskedastisitas (Ghozali, 2001).

Dasar pengambilan keputusannya sebagai berikut (Singgih Santoso, 2000):

- Jika ada pola tertentu (titik-titiknya membentuk pola gelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.5.4.4 Pengujian Problem Non Linearitas

Pengujian problem non linearitas dimaksudkan untuk menguji apakah asumsi linearitas dalam model regresi linear berganda dapat dipenuhi atau tidak. Uji linearitas juga untuk melihat apakah spesifikasi model regresi sebaiknya berbentuk

linear, kuadrat, atau kubik. Pada dasarnya analisis regresi berbasis prosedur linearitas. Jika nonlinearitas muncul maka sebaiknya data ditransformasi kedalam bentuk regresi non linear, misalnya eksponensial.

Dalam model regresi berganda, pedoman umum (*rule of thumb*) untuk melakukan uji linearitas adalah membandingkan nilai standar deviasi (simpangan baku) variabel dependen dengan standar deviasi residual. Jika standar deviasi variabel dependen lebih besar dari standar deviasi residual maka asumsi linearitas dipenuhi.

3.5.4.5. Pengujian Asumsi Normalitas Data

Pengujian asumsi normalitas bertujuan untuk menguji salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu variabel-variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah data-data yang dikumpulkan berdistribusi normal atau tidak, dapat dilakukan dengan metode grafik. Metode grafik yang handal untuk menguji normalitas data adalah dengan melihat normal probability plot sehingga hampir semua aplikasi komputer statistik menyediakan fasilitas ini. Normal probability plot adalah membandingkan distribusi kumulatif data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal (Ghozali, 2001).

Selain berdasarkan grafik normal probability plot, pendeteksian normalitas data dapat dilakukan dengan melihat grafik histogram dari penyebaran (frekuensi) data. Bentuk histogram seperti bentuk lonceng (*bell shaped curve*) mengindikasikan bahwa data berdistribusi normal.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Data Deskriptif

Data deskriptif menggambarkan hasil penelitian secara ringkas yang diperoleh dari hasil pengumpulan jawaban kuesioner oleh responden. Data deskriptif ini memberikan beberapa informasi berkaitan dengan hasil jawaban responden yang menjadi obyek penelitian. Berdasarkan hasil pengumpulan kuesioner, dari 150 kuesioner yang disebar didapatkan bahwa kuesioner yang kembali sampai batas waktu yang ditentukan (sebelum pengolahan data) adalah 125, 18 diantaranya tidak

dapat digunakan karena diisi tidak lengkap. Sehingga kuesioner yang dapat digunakan (dianalisis) adalah 107 buah.

Berdasarkan pada hasil jawaban responden dalam kuesioner yang diajukan dapat diketahui beberapa hal penting seperti yang dijelaskan pada tabel-tabel di bawah ini.

Tabel 4.1
Jenis Kelamin dan Umur Responden

Jenis Kelamin	Umur			
	≤ 30 tahun	31-45 tahun	46-50 tahun	> 50 tahun
Perempuan	5	33	3	1
Laki-laki	6	50	6	3

Sumber: Rekap Kuesioner, 2008

Dari tabel 4.1 diatas dapat diketahui bahwa mayoritas responden berumur 31-45 tahun (76%) kebanyakan diantaranya laki-laki (50) sedangkan yang perempuan berjumlah 33. Kelompok umur responden terbanyak berikutnya adalah ≤ 30 tahun sebesar 10% terdiri atas 6 laki-laki dan 5 perempuan. Kelompok umur responden urutan ketiga adalah 8%. Kelompok umur terakhir adalah > 50 tahun sebanyak 6%.

Tabel 4.2
Jenis Kelamin dan Pendidikan Responden

Jenis Kelamin	Pendidikan Responden			
	SLTA	DIII	S1	S2
Perempuan	6	4	32	3
Laki-laki	4	6	37	7

Sumber: Rekap Kuesioner, 2008

Dari tabel 4.2 diatas dapat diketahui bahwa mayoritas responden mempunyai tingkat pendidikan S1 (63%) kebanyakan diantaranya laki-laki (37) sedangkan yang

perempuan berjumlah 32. Tingkat pendidikan responden terbanyak berikutnya adalah S2 9%, DIII 9% sama dengan SLTA sebesar 9%. S2 terdiri atas 7 laki-laki dan 3 perempuan. 6 laki-laki dan 4 perempuan dengan pendidikan DIII. 4 laki-laki 6 perempuan dengan pendidikan SLTA.

Tabel 4.3
Jenis Kelamin dan Lama Bekerja di Perusahaan

Jenis Kelamin	Lama Bekerja	
	< 10 tahun	> 10 tahun
Perempuan	29	30
Laki-laki	25	23

Sumber: Rekap Kuesioner, 2008

Dari tabel 4.3 diatas dapat diketahui bahwa mayoritas responden mempunyai masa kerja < 10 tahun (50,5%) kebanyakan diantaranya perempuan (29) sedangkan yang laki-laki berjumlah 25. Kelompok lama bekerja responden berikutnya > 10 tahun sebesar 49,5% terdiri atas 30 perempuan dan 23 laki-laki.

Secara garis besar kecenderungan responden dalam menjawab kuesioner yang diajukan adalah seperti yang tersaji pada Tabel 4.4 di bawah ini.

Tabel 4.4

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	107	1.667	7.000	5.61527	.84470
X2	107	1.000	5.500	2.62928	.87215
X3	107	3.333	7.000	5.89408	.74900
X4	107	3.000	7.000	5.32710	.76921
Y	107	1.667	7.000	5.95327	.95545
Valid N (listwise)	107				

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan pada Tabel 4.5 diatas, terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan pada kuesioner dalam kategori tinggi (agak setuju hingga setuju), hanya X2 yang cenderung pada tidak setuju . Ini ditunjukkan dari rata-rata jawaban responden yang berkisar antara 2,63 - 5,95. Hal ini dapat dikatakan bahwa dapat diduga indikator-indikator yang digunakan telah mampu menjelaskan variabel yang dibentuknya dan hubungan yang terbangun antar variabel merupakan hubungan yang positif.

4.2 Analisis data

4.2.1. Uji Kualitas Data

Uji instrumen digunakan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan yang berupa kuesioner tersebut sudah benar-benar mampu mengukur masing-masing konsep yang digunakan. Uji kualitas data terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas.

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi (*corrected item total correlation*). Pengujian validitas data dilakukan dengan

menggunakan data seluruh sampel yang diperoleh. Pengujian validitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.5
Hasil Pengujian Validitas

No	Variabel / Indikator	Hasil uji	
		R hitung	R tabel
1	Karakteristik Top Manajer		
	1	0.625	0.190
	2	0.641	0.190
	3	0.552	0.190
	4	0.459	0.190
	5	0.289	0.190
	6	0.352	0.190
2	Struktur Organisasi		
	1	0.439	0.190
	2	0.367	0.190
	3	0.290	0.190
	4	0.431	0.190
	5	0.381	0.190
	6	0.405	0.190

3	Strategi Orientasi Pasar		
	1	0.549	0.190
	2	0.567	0.190
	3	0.440	0.190
	4	0.637	0.190
	5	0.696	0.190
	6	0.490	0.190
4	Dinamika Lingkungan Usaha		
	1	0.377	0.190
	2	0.476	0.190
	3	0.451	0.190
	4	0.448	0.190
	5	0.525	0.190
	6	0.531	0.190
5	Kinerja Perusahaan		
	1	0.850	0.190
	2	0.904	0.190
	3	0.789	0.190

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan sebagai item yang valid karena item-item tersebut mempunyai nilai korelasi terhadap nilai total yang lebih besar dari 0,190 (tabel r untuk sampel sebanyak 107), sehingga item-item tersebut selanjutnya diikutsertakan dalam penelitian.

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan lagi untuk penelitian yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Alpha. Uji

reliabilitas Alpha dilakukan hanya untuk item-item yang valid saja. Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel yang diringkas pada tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6
Hasil Pengujian Reliabilitas

No	Variabel	Alpha	Nonimal
1	Karakteristik Top Manajer	0,802	0,6
2	Struktur Organisasi	0,719	0,6
3	Strategi Orientasi Pasar	0,651	0,6
4	Dinamika Lingkungan Usaha	0,727	0,6
5	Kinerja Perusahaan	0,925	0,6

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut memiliki nilai Cronbach Alpha yang lebih besar dari 0,60. Sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel. Untuk selanjutnya masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur dalam pengujian statistik.

4.3. Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis penelitian ini, selanjutnya akan diterapkan analisis regresi linier. Model pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah variabel intervening dan moderating secara bersamaan. Pengujian hipotesis dilakukan

pengujian terhadap dua model persamaan regresi. Prosedur pengujiannya dilakukan dengan menggunakan *Hierarchical Regression Analysis* (HRA). Model ini mirip dengan model stepwise pada perhitungan regresi. Kedua model regresi tersebut disajikan sebagai berikut

$$\text{SOP} = a_0 + b_1 \text{KTM} + b_2 \text{SO} \quad (1)$$

$$\text{KP} = a_0 + b_1 \text{SOP(pred)} + b_2 \text{DLU} + b_3 \text{SOP(pred).DLU} \quad (2)$$

$$(2a) \quad \text{KP} = a_0 + a_1 \text{SOP} + e$$

$$(2b) \quad \text{KP} = c_0 + c_1 \text{DLU} + e$$

$$(2c) \quad \text{KP} = d_0 + b_1 \text{SOP} + d_2 \text{DLU} + e$$

$$(2d) \quad \text{KP} = a_0 + d_1 + e\text{SOP} + e_2 \text{DLU} + e_3 \text{DLU} + e$$

Tahapan *Hierarchical Regression Analysis* (HRA) dimulai dengan menguji model persamaan (1), yang dilakukan untuk menguji hipotesis 1 (pengaruh Karakteristik Top Manajer terhadap Strategi Orientasi Pasar) dan hipotesis 2 (pengaruh Struktur Organisasi terhadap Strategi Orientasi Pasar) dan untuk mendapatkan nilai SOP (Strategi Orientasi Pasar)-prediksi yang selanjutnya digunakan untuk menghitung dan digunakan dalam persamaan (2) dan (3).

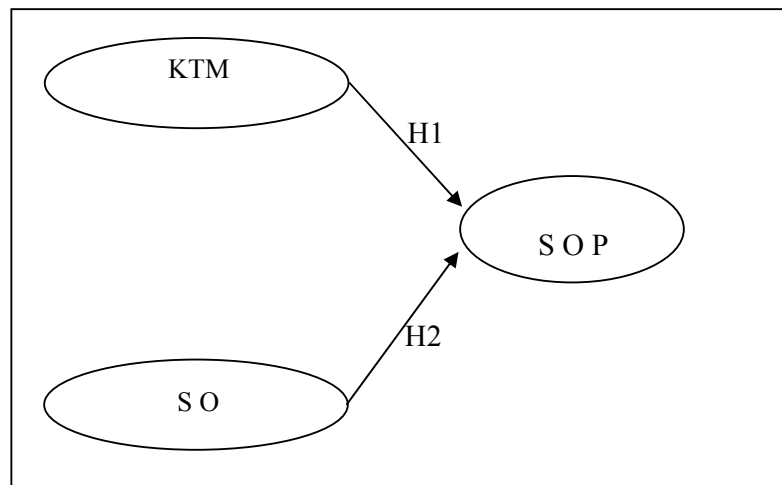
Model persamaan (2) perlu dilakukan untuk menguji Hipotesis 3. Model persamaan (2) diperlukan terlebih dahulu sebelum melakukan pengujian terhadap pemberian variabel moderating.

Model persamaan (3) merupakan model MRA (*Moderated Regression Analysis*) yaitu dengan memasukkan variabel moderator DLU (Dinamika Lingkungan Usaha). Model persamaan (3) ini untuk menguji Hipotesis 4.

4.3.1. Pengujian Model 1

Pengujian model persamaan (1) dalam hal ini diujikan terlebih dahulu dengan menggunakan *hierarchical regression* sebagai berikut :

Gambar 4.1.
Model 1



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2008)

Tabel 4.7
Pengujian model (1)

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.817	.386		7.293	.000
	KTM	.548	.068	.618	8.055	.000
2	(Constant)	2.676	.432		6.195	.000
	KTM	.550	.068	.621	8.063	.000
	SO	.049	.066	.057	.738	.462

a. Dependent Variable: SOP

Hierarchical regression mirip dengan *stepwise regression*, dimana analisis dilakukan langkah demi langkah menurut hirarkinya. Pada langkah ke-2 dimana kedua variabel secara hirarki sudah dimasukkan dalam model, menunjukkan persamaan sebagai berikut :

$$\text{SOP-pred} = 2,676 + 0,550 \text{ KTM} + 0,049 \text{ SO} + e_1$$

Keterangan :

Karakteristik Top Manager (KTM)

Struktur Organisasi (SO)

Strategi Orientasi Pasar (SOP)

Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut :

1. Pengujian Hipotesis 1

Pengujian pengaruh variabel Karakteristik Top Manajer terhadap Strategi Orientasi Pasar diperoleh nilai t sebesar 8,063 dengan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$), hal ini berarti bahwa Karakteristik Top Manajer memiliki pengaruh yang

signifikan terhadap Strategi Orientasi Pasar. Arah koefisien regresi positif menunjukkan bahwa Semakin kuat karakteristik top manajer, maka akan semakin tinggi derajat strategi orientasi pasar organisasi. Hal ini berarti bahwa **Hipotesis 1 diterima**.

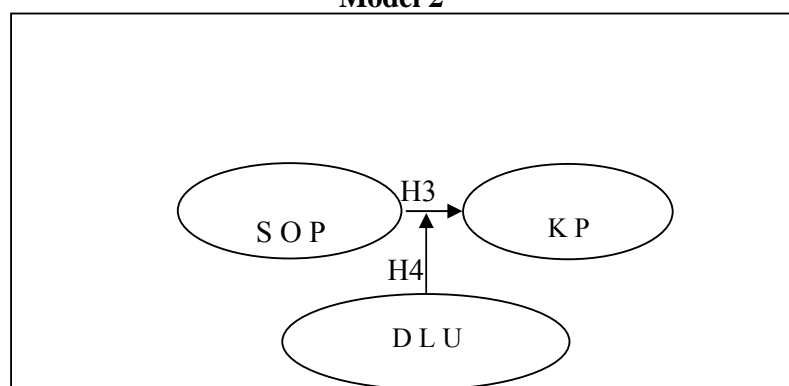
2. Pengujian Hipotesis 2

Pengujian pengaruh variabel Struktur Organisasi terhadap Strategi Orientasi Pasar diperoleh nilai t sebesar 0,738 dengan probabilitas sebesar 0,462 ($p > 0,05$). Hal ini berarti bahwa Struktur Organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap Strategi Orientasi Pasar. Arah koefisien regresi positif menunjukkan bahwa semakin ketat struktur organisasi diterapkan maka semakin tinggi derajat strategi orientasi pasar organisasi. Hal ini berarti bahwa **Hipotesis 2 ditolak**.

4.3.2. Pengujian Model Persamaan (2a)

Model persamaan (2a) merupakan pengujian *Hierarchical Regression Analysis* (HRA) pengaruh Strategi Orientasi Pasar (SOP) terhadap Kinerja Perusahaan. Dalam hal ini variabel SOP yang digunakan adalah SOP hasil prediksi dari model sebelumnya (SOPpred). Hasil pengujian diperoleh sebagai berikut :

Gambar 4.2.
Model 2



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2008)

Tabel 4.8
Pengujian model persamaan (2a)

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.292	1.049		.278	.781
SOP - pred	.961	.177	.467	5.416	.000

a. Dependent Variable: KP

Pengujian hipotesis 3 yaitu pengaruh variabel strategi orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan diperoleh nilai t sebesar 5,416 dengan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini berarti bahwa strategi orientasi pasar (SOP) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja perusahaan dengan arah positif. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi derajat orientasi pasar organisasi, maka akan semakin baik kinerja perusahaan organisasi, yang berarti pula bahwa **Hipotesis 3 diterima**.

4.3.3. Pengujian Model Persamaan 2b, 2c, 2d

Model persamaan 2b, 2c, 2d merupakan pengujian dengan dengan model MRA (*Moderated Regression Analysis*). Model ini dikembangkan dari model 2 dengan memasukkan interaksi antara variabel SOP(pred) dan Dinamika Lingkungan

Usaha (DLU) sebagai variabel moderatingnya. Hasil pengujian diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.9
Pengujian Model (2b, 2c, 2d)

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.292	1.049		.278	.781
	SOP - pred	.961	.177	.467	5.416	.000
2	(Constant)	-.303	1.034		-.293	.770
	SOP-pred	.905	.172	.441	5.250	.000
	DLU	.170	.058	.243	2.899	.005
3	(Constant)	4.455	5.334		.835	.406
	SOP - pred	.037	.970	.018	.038	.969
	DLU	-.710	.970	-1.019	-.733	.465
	SOP(pred).DLU	.160	.176	1.377	.909	.365

a. Dependent Variable: KP

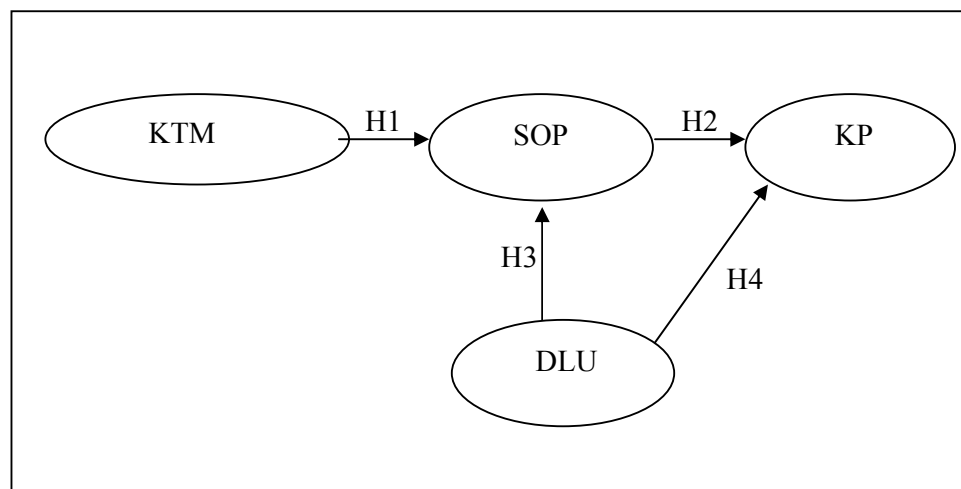
Berdasarkan pengujian dengan model *Moderated Regression Analysis* (MRA), menunjukkan bahwa setelah memasukkan variabel interaksi, diperoleh hasil bahwa semua variabel mengalami kenaikan probabilitasnya.

Inti dari pengujian model persamaan (2b, 2c, 2d) ini adalah pengujian kemaknaan dan arah pengaruh dari variabel interaksi ($SOP_{pred} \cdot DLU$) terhadap KP. Dalam penelitian ini diperoleh nilai t sebesar 0,909 dengan probabilitas sebesar 0,365 ($p > 0,05$). Hal ini berarti bahwa dinamika lingkungan usaha tidak mampu memoderasi hubungan antara strategi orientasi pasar dengan kinerja perusahaan. Hal

ini berarti **Hipotesis 4 ditolak**, maka variabel DLU sebenarnya secara statistik bukan variabel moderator tetapi merupakan variabel independen biasa.

Dari hasil analisis yang telah dilakukan maka model penelitian terakhir adalah seperti pada gambar 4.1 sebagai berikut.

Gambar 4.3.
Kerangka Pemikiran menurut Hasil Analisis Penelitian



Sumber : Hasil penelitian (2008)

Keterangan:

KTM → SOP = hasil penelitian ini

SOP → KP = hasil penelitian ini

DLU = hasil ini menyatakan bukan moderasi melainkan variabel independen; DLU → SOP = menurut Drucker (1999), Glueck & Jauch (1996); DLU → KP = menurut Golden et. al. (1995), Manu & Sriram (1996), Stanwick & Pleshko (1995).

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Ringkasan Penelitian

Suatu perusahaan untuk dapat mencapai kinerja yang baik secara konsisten diperlukan adanya suatu keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Keunggulan kompetitif ini dapat dicapai apabila perusahaan mampu memberi nilai yang lebih kepada pelanggan dari pada apa yang diberi oleh pesaingnya. Karena kebutuhan dan keinginan pelanggan berkembang terus seiring dengan waktu, maka perusahaan dalam menghasilkan suatu produk dengan kualitas yang selalu terjaga dan pelayanan yang prima memerlukan pemahaman dan sikap yang responsif terhadap kebutuhan pasar atau dengan kata lain dibutuhkan sikap yang berorientasi pasar. Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang menentukan orientasi pasar dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan asuransi. Variabel-variabel yang mendukung penelitian ini mengambil dari beberapa sumber jurnal antara lain : Jaworski & Kohli (1993); Narver & Slater (1990), Ellis (2006); Samat & Saad (2006). Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjawab perumusan masalah penelitian yaitu bagaimana meningkatkan kinerja perusahaan asuransi.

Apabila konsep pemasaran dianggap sebagai sebuah filosofi yang merupakan inti budaya perusahaan, maka orientasi pasar dipandang sebagai implementasi konsep pemasaran itu. Dengan demikian, orientasi pasar dipandang sebagai sebuah perilaku atau budaya organisasi yang menempatkan pelanggan sebagai titik pusat yang menentukan sukses perusahaan. Oleh karena itu sangatlah penting untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi orientasi pasar.

Penelitian ini mengajukan model pemikiran strategik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi orientasi pasar dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan asuransi. Faktor-faktor itu adalah karakteristik top manajer dan struktur organisasi serta dinamika lingkungan usaha sebagai variabel moderasi antara strategi orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Sampel penelitian ini adalah pimpinan asuransi umum dan asuransi jiwa di wilayah Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Jumlah sampel yang diambil adalah 107 orang.

Hierarchical Regression Analysis (HRA) dan *Moderated Regression Analysis* (MRA) dalam program SPSS 12 dipakai dalam menguji empat hipotesis dalam penelitian ini. Sebelum pengujian terhadap hipotesis, dilakukan evaluasi terhadap asumsi klasik yaitu uji multikolinieritas, uji heterokedastisitas dan uji normalitas. Hasil pengujian asumsi menunjukkan bahwa data penelitian dapat diterima.

Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai t sebesar 8,063 dengan probabilitas sebesar 0,000 pada hubungan antara variabel karakteristik top manajer dengan strategi orientasi pasar, nilai t sebesar 0,738 dengan probabilitas sebesar 0,462 pada hubungan antara variabel struktur organisasi dengan strategi orientasi pasar, nilai t sebesar 5,416 dengan probabilitas sebesar 0,000 pada hubungan antara variabel strategi orientasi pasar dengan kinerja perusahaan, nilai t sebesar 0,909 dengan probabilitas sebesar 0,365 pada variabel dinamika lingkungan usaha yang memoderasi hubungan antara strategi orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Ini berarti hipotesis 1 dan hipotesis 3 diterima, sementara hipotesis 2 dan hipotesis 4 ditolak.

5.2. Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah dilakukan penelitian yang menguji keempat hipotesis maka diambil kesimpulan atas hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut ini kesimpulan penelitian atas keempat hipotesis penelitian yang digunakan.

5.2.1. Hubungan Variabel Karakteristik Top Manajer dengan Orientasi Pasar

H1 : Semakin kuat karakteristik top manajer, maka akan semakin tinggi derajat orientasi pasar organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik top manajer berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar. Hal ini sesuai dengan pendapat ahli yang menyatakan bahwa dorongan/perhatian yang berkelanjutan dari top manajemen kepada karyawan membuat karyawan lebih bersikap sensitif dan responsif terhadap pasar yang pada akhirnya mendorong sikap untuk berorientasi pasar dan bermuara pada kinerja perusahaan (Kohli & Jaworski, 1990). Pengaruh positif ini nampak dari pernyataan sikap pimpinan perusahaan asuransi yang menjadi responden penelitian ini.

5.2.2. Hubungan Variabel Struktur Organisasi dengan Orientasi Pasar

H2 : Semakin ketat struktur organisasi diterapkan, maka akan semakin rendah derajat orientasi pasar organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi yang ketat tidak berpengaruh negatif dan signifikan terhadap orientasi pasar. Hal ini nampak dari pernyataan sikap pimpinan perusahaan asuransi yang menjadi responden penelitian ini.

Hasil-hasil penelitian terdahulu (Lundstrom, 1976; Levitt, 1969; Stampfl, 1978) menunjukkan bahwa formalisasi, sentralisasi dan departementalisasi merupakan rintangan pada orientasi pasar suatu organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa walaupun jawaban responden sudah mengarah ke pernyataan hipotesis, tetapi belum cukup kuat untuk mendukung hipotesis pada tingkat signifikansi yang telah ditentukan yaitu 5%. Hal ini terkait dengan kondisi yang ada pada perusahaan asuransi, baik asuransi umum (kerugian) maupun asuransi jiwa, dimana karyawannya didominasi oleh karyawan tidak tetap (agen pemasaran). Dengan status agen pemasaran ini membuat karyawan jenis ini tidak terlalu peduli dengan aturan-aturan yang dibuat manajemen perusahaan, termasuk yang berkaitan dengan ketat tidaknya struktur organisasi.

5.2.3. Hubungan Variabel Orientasi Pasar dengan Kinerja Perusahaan

H3 : Semakin tinggi derajat orientasi pasar organisasi, maka akan semakin baik kinerja perusahaan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat ahli yang menyatakan bahwa *market orientation* sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan paling efisien untuk menciptakan perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan “*superior value*” bagi pembeli dan menghasilkan “*superior performance*” bagi perusahaan (Narver & Slater, 1990). Pengaruh positif ini nampak dari pernyataan sikap pimpinan perusahaan asuransi yang menjadi responden penelitian ini.

5.2.4. Hubungan Variabel Orientasi Pasar dengan Kinerja Perusahaan dengan Dinamika Lingkungan Usaha sebagai Variabel Moderator

H4 : Strategi orientasi pasar akan berpengaruh positif dan kuat terhadap kinerja perusahaan bila didorong oleh dinamika lingkungan usaha yang tinggi. Sebaliknya, bila dinamika lingkungan usaha rendah maka pengaruh positif strategi orientasi pasar tidak begitu kuat terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dinamika lingkungan usaha tidak berpengaruh positif dan kuat pada hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Hal ini nampak dari pernyataan sikap pimpinan perusahaan asuransi yang menjadi responden penelitian ini.

Hasil-hasil penelitian terdahulu (Prescott, 1986; Hashim *et.al.*, 2002; Li & Simerly, 1998) menunjukkan bahwa di negara berkembang lingkungan merupakan variabel moderasi terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa walaupun jawaban responden sudah mengarah ke pernyataan hipotesis, tetapi belum cukup kuat untuk mendukung hipotesis pada tingkat signifikansi yang telah ditentukan yaitu 5%. Hal ini terkait dengan sifat spesifik dari jasa asuransi yaitu memberikan perlindungan dan pertanggung jawaban dari resiko/ketidakpastian termasuk di sini adalah ketidakpastian lingkungan usaha. Dengan demikian lingkungan dalam industri asuransi merupakan variabel yang secara langsung berpengaruh pada kinerja perusahaan, bukan variabel moderasi. Penelitian-penelitian terdahulu (Lenz, 1980; Stanwick & Pleshko, 1995; Porter, 1980 & 1985; Golden *et.al.*,

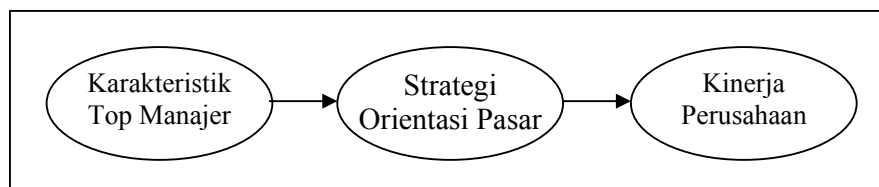
1995; Manu & Sriram, 1996) juga menunjukkan bahwa lingkungan mempunyai pengaruh langsung pada kinerja perusahaan.

5.3. Kesimpulan dari Masalah Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah usaha untuk menjawab permasalahan penelitian sebagaimana yang telah disebutkan pada Bab I, dimana masalah penelitiannya adalah “Bagaimana meningkatkan kinerja perusahaan asuransi”.

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan asuransi dapat dilakukan dengan menguatkan karakteristik top manajer. Penguatan karakteristik top manajer akan berpengaruh pada semakin tingginya derajat orientasi pasar. Semakin tinggi derajat orientasi pasar maka akan semakin baik kinerja perusahaan. Seperti tersaji pada gambar berikut :

Gambar 5.1.
Cara meningkatkan Kinerja Perusahaan Asuransi



Dengan semakin menguatnya karakteristik top manajer perusahaan asuransi melalui top manajer selalu memberi perhatian pada kebutuhan dan keinginan pelanggan, top manajer selalu memantau keluhan pelanggan, top manajer sering memberitahu karyawan untuk peka terhadap kegiatan para pesaing, penekanan top manajer bahwa melayani pelanggan adalah hal yang paling penting dalam perusahaan, top manajer bisa menerima kegagalan produk baru sebagai hal yang

biasa, top manajer mendorong pengembangan strategi pemasaran yang inovatif dan menyadari dengan baik bahwa beberapa strategi yang diambil mungkin bisa gagal, dapat meningkatkan orientasi pasar organisasi. Dampak dari meningkatnya orientasi pasar adalah kinerja perusahaan yang semakin meningkat.

5.4. Implikasi Teoritis

Berdasarkan model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini dan telah diuji melalui alat analisis *Hierarchical Regression Analysis* (HRA) dalam program SPSS 12 dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap temuan peneliti terdahulu.

Beberapa hal penting yang berhubungan dengan implikasi teoritis penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Semakin kuat karakteristik top manajer, maka akan semakin tinggi derajat orientasi pasar organisasi. Dengan demikian karakteristik top manajer berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar organisasi. Hal ini secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya, yang mengatakan bahwa dorongan/perhatian yang berkelanjutan dari top manajemen kepada karyawan membuat karyawan lebih bersikap sensitif dan responsif terhadap pasar yang pada akhirnya mendorong sikap untuk berorientasi pasar dan bermuara pada kinerja perusahaan (Kohli & Jaworski, 1990); untuk menjadi berorientasi pasar dimulai dari komitmen top manajemen dan fokus terhadap orientasi pasar (Pulendran, Speed dan Widing, 2000); Komitmen yang kuat dari top manajer organisasi merupakan faktor yang sangat krusial untuk menjamin suksesnya

program-program yang dijalankan organisasi (Rodgers R, Hunter & Rudgers D., 1993).

2. Semakin tinggi derajat orientasi pasar organisasi, maka akan semakin baik kinerja perusahaan organisasi. Dengan demikian orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *market orientation* sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan paling efisien untuk menciptakan perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan “*superior value*” bagi pembeli dan menghasilkan “*superior performance*” bagi perusahaan (Narver & Slater, 1990); penting bagi para teoritis dan praktisi pemasaran adalah adanya temuan yang konsisten bahwa menjadi perusahaan yang *market oriented* ternyata sungguh-sungguh memberikan dampak yang positif pada kinerja perusahaan (Ferdinand, A.T., 2000).
3. Dinamika lingkungan usaha tidak terbukti sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan. Ini berarti bahwa dinamika lingkungan usaha bukan merupakan variabel moderasi tetapi variabel biasa yang mempunyai pengaruh langsung terhadap suatu strategi. Hal ini sesuai dengan pendapat ahli yang menyatakan bahwa pasar, pelanggan, teknologi, keuangan tingkat dunia dan perubahan ekonomi dunia harus dikumpulkan dan dianalisis untuk memformulasikan dan menerapkan strategi-strategi dengan benar (Drucker, 1999); manajer secara sistematis perlu menganalisis dan mengdiagnosis lingkungan, karena faktor lingkungan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perubahan strategi (Glueck & Jauch, 1996). Dinamika

lingkungan usaha juga dapat menjadi variabel biasa yang mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Seperti dikatakan Michael Porter (1985), kinerja organisasi ditentukan terutama oleh kekuatan lingkungan industri.

5.5. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel yang mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar adalah karakteristik top manajer. Dari tiga indikator variabel karakteristik top manajer, komitmen mempunyai pengaruh terbesar terhadap orientasi pasar. Untuk itu yang perlu diperhatikan supaya karakteristik top manajer menjadi semakin kuat yang akan berdampak pada semakin tingginya derajat orientasi pasar organisasi adalah memberi perhatian yang lebih besar pada komitmen top manajer.

Berdasar temuan-temuan penelitian dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka pada 107 responden penelitian ini, didapatkan faktor bahwa dalam perusahaan asuransi umum (kerugian) dan asuransi jiwa bentuk nyata komitmen top manajer yang mampu meningkatkan derajat orientasi pasar adalah pertama, top manajer selalu memberi perhatian pada kebutuhan dan keinginan pelanggan, misalnya mengenai rate dan perluasan jaminan, ucapan uliah pelanggan dalam bentuk sms, kartu, reward untuk pelanggan yang memberikan referral, memberikan inovasi terhadap produk yang ada atau membentuk produk baru untuk memenuhi kebutuhan pasar, pelayanan, perawatan, kontak yang kontinu, memberikan spesial discount terhadap pelanggan, customize produk sesuai customer expectation, questioner dan

pelayanan yang maksimal. dengan mengubah produk baru yang diminta oleh para nasabah, jika bayar premi lanjutan bisa online di Kantor Pos seluruh Indonesia, memberikan brosur-brosur tentang penjelasan produk-produk yang dibutuhkan, award, hadiah-hadiah, merespon permintaan daerah untuk gathering dengan pelanggan di daerah, kemudahan memperbanyak premi dan klaim, memberikan peningkatan service (service excellent) kepada pelanggan, perhatian khusus komplain melalui kunjungan ke pelanggan secara rutin. masukkan, baik keluhan dan kritik yang membangun selalu diterima / didengar untuk memberikan yang terbaik, memberikan respon yang cepat terhadap masukan dari pelanggan ataupun service kepada pelanggan, berusaha memenuhi kebutuhan dari pangsa pasar terkini, menciptakan paket produk sesuai kebutuhan pasar, membayar klaim secepat mungkin, meluncurkan produk baru, memperbaiki produk yang ada atau membuat produk baru, trend pasar selalu di imbangi dengan produk baru, memberikan produk-produk yang menarik, mempertimbangkan memberi persetujuan untuk rate kompetitif, meningkatkan service, peningkatan pelayanan, tarif premi yang kompetitif, memberikan produk dan benefit yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, selalu berkomunikasi, produk sesuai kebutuhan pasar, berbagai keputusan mengenai TK yang diminta *customer* melebihi ketentuan umum sehingga memudahkan *approach*, *customer gathering*. Kedua, top manajer perusahaan selalu memantau keluhan pelanggan. Cara memantaunya : dengan cara maintenance secara periodik, kita tahu secara langsung keluhan tersebut; formulir saran/tanggap dari setiap kantor cabang; membuka website mengenai

masalah-masalah customer dan segera mengatasinya; mengutus bagian customer service untuk beretemu pelanggan untuk segera mengatasi keluhan yang ada; sharing dengan pelanggan; pada saat ada klaim atau service penerbitan polis terlalu lama, dalam layanan / service; kar ena secara periodik kita (3 bulan) selalu memberi / menanggapi keluhan-keluhan yang ada dan segera memperbaikinya; menghubungi langsung setiap counter; berdasarkan laporan bulanan; *Complain Handling Management. customer service* dan *questioner*; memberikan sms center dan email bagi nasabah yang punya keluhan tentang pelayanan; melalui agen; menerima saran dan kritik lewat customer service / customer care agen; menyebarkan angket ke pelanggan dan menerima keluhan langsung melalui email dan surat pembaca di media massa; mendapat masukan dari agency support; menerima masukan / keluhan dari pelanggan, dan research; *review* bulanan; selalu menerima masukan dari pelanggan; meminta dan menampung saran dari bisnis partner terhadap service yang telah diberikan; mengadakan pertemuan / meeting dengan agen / broker secara berkala sehingga mengetahui keluhan-keluhan dari pelanggan; dialog; berinteraksi langsung berhubungan dengan *client*; *complaint* dari *client* selalu dicari jalan keluar yang cepat; memberikan media komunikasi / saran dan masukan dari customer ke perusahaan; bertemu dengan pelanggan secara langsung; menerima kritik yang masuk; membuka kotak suara untuk menampung keluhan pelanggan; perlu peningkatan setelah *service*; lampiran-lampiran reguler yang diberikan kepada mereka dari point-point tersebut dapat dipantau dan dianalisa keluhan-keluhan tersebut; membuat departemen keluhan.

Indikator variabel karakteristik top manajer yang menduduki peringkat kedua dalam pengaruhnya terhadap orientasi pasar adalah penekanan. Untuk itu yang perlu diperhatikan supaya karakteristik top manajer menjadi semakin kuat yang berdampak pada semakin tingginya derajat orientasi pasar organisasi adalah memberi perhatian yang lebih besar pada penekanan dari top manajer.

Berdasar temuan-temuan penelitian dari pertanyaan tertutup dan terbuka pada 107 responden penelitian ini didapatkan faktor bahwa dalam perusahaan asuransi umum (kerugian) dan asuransi jiwa bentuk nyata dari penekanan top manajer adalah pertama, top manajer sering memberitahu karyawan untuk peka terhadap kegiatan para pesaing. Kedua, top manajer memberi penekanan bahwa melayani pelanggan adalah hal yang paling penting dalam perusahaan.

Indikator variabel karakteristik top manajer yang menduduki peringkat ketiga dalam pengaruhnya terhadap orientasi pasar adalah keberanian mengambil resiko. Untuk itu yang perlu diperhatikan supaya karakteristik top manajer menjadi semakin kuat yang akan berdampak pada semakin tingginya derajat orientasi pasar organisasi adalah memberi perhatian yang lebih besar pada keberanian mengambil resiko dari top manajer. Berdasar temuan penelitian dari pertanyaan tertutup dan terbuka pada 107 responden penelitian ini, didapatkan faktor bahwa dalam perusahaan asuransi umum (kerugian) dan asuransi jiwa bentuk nyata keberanian mengambil resiko dari top manajer yang mampu meningkatkan derajat orientasi pasar adalah pertama, top manajer bisa menerima kegagalan produk baru sebagai hal yang biasa. Kedua, top manajer

mendorong pengembangan strategi pemasaran yang inovatif dan menyadari dengan baik bahwa beberapa strategi yang diambil mungkin bisa gagal.

5.6. Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini memberi sumbangan terhadap hasil-hasil yang telah dicapai dalam penelitian terdahulu, akan tetapi ada keterbatasan penelitian yang seharusnya menjadi perhatian oleh para peneliti mendatang. Keterbatasan tersebut adalah rendahnya nilai *Adjusted R Square*. Ini menunjukkan bahwa masih ada kekurangan dalam model pemikiran strategik yang diajukan dalam penelitian ini. Hal ini terkait dengan variabel yang disertakan dalam model penelitian ini. Artinya ada kemungkinan masih ada variabel-variabel lain yang perlu dilibatkan dalam model pemikiran strategik yang diajukan. Tentunya hal ini menjadi *research gap* dari penelitian yang seharusnya diuji oleh peneliti mendatang.

5.7. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi strategi orientasi pasar dan dampaknya pada kinerja perusahaan dengan dinamika lingkungan usaha sebagai variabel moderasi masih memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut pada agenda penelitian mendatang. Hal-hal yang mungkin dikembangkan pada penelitian selanjutnya adalah berdasarkan uraian dalam sub bab keterbatasan penelitian di atas, sebaiknya mempertimbangkan untuk menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi orientasi pasar, atau melakukan replikasi penelitian pada obyek yang berbeda baik pada industri jasa

maupun manufaktur untuk menguji kembali hipotesis-hipotesis yang ada terutama untuk hipotesis yang ditolak atau melakukan penelitian yang menguji perbedaan karakteristik top manajer antara perusahaan asing dan perusahaan lokal.

DAFTAR PUSTAKA

- Aiken, Michael and Jerald Hage (1968), "Organizational Independence and Intra-Organizational Structure", *American Sociological Review*, 33, 913-30.
- Anderson, Paul and Terry Chambers (1985), "A Reward / Measurement Model of Organizational Buying Behavior", *Journal of Marketing*, 49 (Spring), 7-23.
- Andreassen (1994), "Satisfaction, Loyalty and Reputation as Indicators of Customer Orientation in Public Sector", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 7 No. 2, 16-34.
- Asatuan, Agustina (2002), "Hubungan Orientasi Pasar Manajemen dan Tenaga Penjualan Serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Penjualan", *Tesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro*.
- Baker, William E. & James Sinkula (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, 27, 411-427.
- Bennet, Roger and Robert Cooper (1981), "Beyond the Marketing Concept", *Business Horizons*, 22 (June), 76-83.
- Cooper, Donald R. dan C. William Emory, 1998, *Metode Penelitian Bisnis*, Erlangga, Jakarta.
- Darmawi, Herman (2004), *Manajemen Resiko*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Day, George S. (1990), *Market Driven Strategy : Processes for Creating Value*, New York : The Free Press.
- Deshpande, R. and Farley, J.U. (1998), "Measuring Market Orientation : Generalization and Synthesis", *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, 231-32.
- Deshpande, R., Farley, J.U, and Webster, F., Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms : A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, 23-37.
- Deshpande, R. and Gerald Zaltman (1989), "Organizational Culture and Marketing : Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing Research*, 19 (February), 14-31.
- (1982), "Factors Affecting the Use of Market Research Information : A Path Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 19, Februari, 14-31.

- Ellis, Paul D. (2006), "Market Orientation and Performance : A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons", *Journal of Management Studies*, 43:5, July.
- Farell, M.A. (2000), "Developing a Market-Oriented Learning Organization", *Australian Journal of Management*, Vol. 25 No. 2, 201-23.
- Ferdinand, Augusty, (2000), *Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik, Research Paper Series*, BP. Undip.
- Ghozali, Imam (2001), *Aplikasi Analisis : Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi II, Semarang : BP Undip.
- Hall, Richard H., J. Eugene Haas, dan Norman J. Johnson (1967), "Organizational Size, Complexity, and Formalization", *American Sociological Review*, 32 (December), 903-11.
- Hashim, Mohd. Khairuddin; Wafa, Syed Azizi & Sulaiman, Mohamed (2002), "Determining the Moderating Effect of Environment on the Business Strategy-Performance Relationship in Malaysian SMES", *Jurnal Strategi Bisnis*, Vol. 8, Desember 200, Tahun VI.
- Heiens, R.A. (2000), "Market Orientation : Toward an Integrated Framework", *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 1, 1-4.
- Houston, Franklin S. (1986), "The Marketing Concept : What It Is What It Is Not", *Journal of Marketing*, 50 (April), 81-7).
- Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli, (1993), "Market Orientation : Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, July, 53-70.
- Kaldor, A.G. (1971), "Imbricative Marketing", *Journal of Marketing*, 35 (April), 19-25.
- Kohli, Ajay K. and Jaworski, B.J. (1990), "Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, 1-8.
- Lenz, R.T., (1980), "Environment, Strategy, Organisational Structure and Performance : Patterns in One Industry", *Strategi Management Journal*, Vol. 1, 209-226.
- Levitt, Theodore (1969), *The Marketing Mode*, New York : McGraw-Hill.

- Li, Mingfang, & Simerly, Roy L. (1998), "The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Ownership and Performance Relationship", *Strategic Management Journal*, Vol. 19.
- Lundsrom, William J. (1976), "The Marketing Concept : The Ultimate in Bait and Switch", *Marquette Business Review*, 20 (Fall), 214-30.
- Lusch, Robert F. Jon G. Udell, and Gene R. Laczniak (1987), "The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15 (Fall), 1-11.
- Manu, Franklyn A. & Sriram, Ven (1996), "Innovation, Marketing Strategy, Environment and Performance", *Journal of Business Research*, Vol. 35, 79-91.
- Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, 20-35.
- and ----- (1991), "Becoming More Market Oriented : An Exploratory Study of the Programmatic and Market-Back Approaches", Working Paper, University of Washington.
- Olson, David (1987), "When Consumer Firms Develop a Marketing Orientation", Paper Presented at the MSI Mini-Conference on Developing a Marketing Orientation, (April), Cambridge, MA.
- Pelham, Alfred M. & David T. Wilson (1996), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", *Journal of Ther Academy of Marketing Science*, 24 (1), 27-43.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York : The Free Press.
- (1985), *Competitive Advantage*, New York : The Free Press.
- Prescott, John E. (1986), "Environments as Moderators of the Relationship Between Strategy and Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 29 (2), 329-346.
- Pulendran, Sue & Speed, Richard & Widing II, Robert, 2000, "The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia", *Australian Journal of Management*, Vol. 25.

- Putranto, Samtim Eko (2003), "Studi Mengenai Orientasi Strategi dan Kinerja Pemasaran", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol II, No. 1, Mei, 93-110.
- Raven, Bertram H. and Arie W. Kruglanski (1970), "Conflict and Power", in *The Structure of Conflict*, Paul Swingle, ed. New York : Academic Press, 69-109.
- Samat, Nusrah; Ramasah, T & Saad, Norizan Mat (2006), "TQM Practices, Service Quality and Market Orientation", *Management Research News*, Vol. 29, No. 11, 713-728.
- Shapiro, Benson P. (1988), "What the Hell is 'Market Oriented'?", *Harvard Business Review*, 66 (November-December), 119-25.
- Siguaw, Judy A., Gene Brown, and III Robert E. Widing (1994), "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behaviour and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, 31 (106-111).
- Stampfl, Ronald W. (1978), "Structural Constraints, Consumerism, and the Marketing Concept", *MSU Business Topics*, 26 (Spring), 5-16.
- Starnwick, Peter A. & Pleshko, Larry, P. (1995), "Relationships of Environmental Characteristics, Formalised Planning, and Organisational Design to Performance", *The International Journal of Organisational Analysis*, Vol. 3 (2) April, 175-197.
- Sugiyono (1999), *Statistik untuk Penelitian*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Supranto, J. (2000), *Statistik : Teori dan Aplikasi*, Jilid 1, Erlangga Jakarta.
- Tauber, Edward M. (1974), "How Marketing Discourages Major Innovation", *Business Horizons*, 17 (June), 22-6.
- Voss, Glenn B. dan Zannie Giraud Voss (2000), "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment", *Journal of Marketing*, 64, 67-83.
- Wahyono (2002), "Orientasi Pasar dan Inovasi : Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pasar", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. 1, No. 1, Mei, 23-40.
- Webster, F.E. Jr. (1994), *Marketing Driven Management : Using the New Marketing Concept to Create a Customer Oriented Company*, New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Zaltman, Gerald, Robert Duncan, and Jonny Holbek (1973), *Innovations and Organizations*, New York : John Wiley and Sons, Inc.



**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
STRATEGI ORIENTASI PASAR DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN DINAMIKA LINGKUNGAN USAHA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Empiris Pada Kantor Cabang Asuransi Umum dan Asuransi Jiwa di
Wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta)**

KUESIONER

Identitas Responden :

Nama :

Umur :

Pendidikan :

Jabatan :

Pengalaman Kerja :

Nama Perusahaan :

Alamat Perusahaan :

Petunjuk pengisian :

- Berikan tanda silang (X) atau tanda cek (√) pada kotak di atas salah satu angka dari skala antara 1 hingga 7, sesuai penilaian anda. Semakin pilihan anda mendekati angka 7, berarti anda semakin setuju dengan pernyataan yang ada dan semakin pilihan anda mendekati angka 1, berarti anda semakin tidak setuju dengan pernyataan yang ada. Untuk lebih jelasnya angka-angka diterjemahkan sebagai berikut :
- | | |
|-------------------------|-------------------|
| 1 = Sangat tidak setuju | 5 = Agak setuju |
| 2 = Tidak setuju | 6 = Setuju |
| 3 = Agak tidak setuju | 7 = Sangat setuju |
| 4 = Netral | |



**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
STRATEGI ORIENTASI PASAR DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN DINAMIKA LINGKUNGAN USAHA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Empiris Pada Kantor Cabang Asuransi Umum dan Asuransi Jiwa di
Wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta)**

Berikan pendapat Anda tentang pernyataan di bawah ini :

Strategi Orientasi Pasar

Pengumpulan Intelijensi Pasar

1a	Orang-orang dari departemen perusahaan kami berinteraksi secara langsung dengan para pelanggan untuk mempelajari bagaimana melayani mereka lebih baik dan untuk mendeteksi perubahan selera mereka terhadap produk kami.	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sangat setuju
b	Sebutkan beberapa nama dan dari departemen / bagian apa yang sering berinteraksi secara langsung dengan para pelanggan!			
2a	Kami secara kontinyu mendeteksi perubahan mendasar dalam industri kami (contoh : persaingan, teknologi, peraturan) dan meninjau secara periodik dampak kemungkinan dari perubahan dalam lingkungan bisnis kami terhadap pelanggan-pelanggan kami.	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sangat setuju



**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
STRATEGI ORIENTASI PASAR DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN DINAMIKA LINGKUNGAN USAHA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Empiris Pada Kantor Cabang Asuransi Umum dan Asuransi Jiwa di
Wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta)**

b	Bagaimana cara perusahaan anda mendeteksi perubahan lingkungan usaha?
---	-----------------------------------------------------------------------------------------

Penyebarluasan Intelijensi Pasar

3a	Banyak pembicaraan informal dalam perusahaan kami menyoroti taktik atau strategi para pesaing kami.	Sangat tidak setuju	<table style="margin: auto;"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	Sangat setuju
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
1	2	3	4	5	6	7												
b	Karyawan-karyawan dari departemen-departemen apa yang sering melakukan pembicaraan informal?																	
4a	Ada pertemuan antar departemen secara periodik untuk membicarakan trend dan perkembangan pasar serta kebutuhan pelanggan di masa yang akan datang.	Sangat tidak setuju	<table style="margin: auto;"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	Sangat setuju
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
1	2	3	4	5	6	7												
b	Departemen-departemen apa yang secara periodik melakukan pertemuan?																	



**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
STRATEGI ORIENTASI PASAR DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN DINAMIKA LINGKUNGAN USAHA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Empiris Pada Kantor Cabang Asuransi Umum dan Asuransi Jiwa di
Wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta)**

Daya Tanggap Organisasi

5a	Kami secara periodik meninjau usaha pengembangan produk kami untuk memastikan bahwa produk kami sesuai dengan apa yang diinginkan pelanggan.	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7	Sangat setuju
b	Setiap berapa lama perusahaan Anda melakukan peninjauan terhadap usaha pengembangan produk?			
6a	Jika pesaing besar meluncurkan kampanye intensif yang ditujukan pada pelanggan kami, kami akan segera melakukan tanggapan	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7	Sangat setuju
b	Berikan contoh tanggapan tersebut di atas!			



**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
STRATEGI ORIENTASI PASAR DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN DINAMIKA LINGKUNGAN USAHA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Empiris Pada Kantor Cabang Asuransi Umum dan Asuransi Jiwa di
Wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta)**

Karakteristik Top Manajer

Komitmen

7a	Top manajer perusahaan kami selalu memberi perhatian pada kebutuhan dan keinginan pelanggan.	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7	Sangat setuju
b	Berikan contoh bentuk perhatian di atas!			
8a	Top manajer perusahaan kami selalu memantau keluhan pelanggan	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7	Sangat setuju
b	Bagaimana cara memantaunya?			

Penekanan

9a	Top manajer perusahaan kami sering memberitahu karyawan untuk peka terhadap kegiatan para pesaing kami.	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7	Sangat setuju
b	Seberapa sering top manajer memberitahu karyawan?			



**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
STRATEGI ORIENTASI PASAR DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN DINAMIKA LINGKUNGAN USAHA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Empiris Pada Kantor Cabang Asuransi Umum dan Asuransi Jiwa di
Wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta)**

10a	Menurut top manajer perusahaan kami, melayani pelanggan adalah hal yang paling penting dalam perusahaan kami.	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7	Sangat setuju
b	Apakah ada hal yang lebih penting dari melayani pelanggan?			

Keberanian Mengambil Resiko

11a	Top manajer perusahaan kami menerima kegagalan produk baru sebagai hal yang biasa.	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7	Sangat setuju
b	Pernahkan top manajer merasa tertekan karena kegagalan produk baru?			
12a	Top manajer perusahaan kami mendorong pengembangan strategi pemasaran yang inovatif, menyadari dengan baik bahwa beberapa strategi yang diambil mungkin bisa gagal.	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7	Sangat setuju
b	Sebutkan strategi yang pernah gagal dalam implementasinya!			



**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
STRATEGI ORIENTASI PASAR DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN DINAMIKA LINGKUNGAN USAHA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Empiris Pada Kantor Cabang Asuransi Umum dan Asuransi Jiwa di
Wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta)**

Struktur Organisasi

Formalisasi

13a	Pada umumnya peraturan dibuat untuk menjalankan suatu pekerjaan supaya lebih tertib dan lancar.	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7	Sangat setuju
b	Berikan contoh peraturan tersebut!			
14a	Karyawan selalu dikontrol oleh atasan supaya mereka bekerja sesuai dengan peraturan yang ada.	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7	Sangat setuju
b	Berikan contoh kontrol oleh atasan tersebut!			

Sentralisasi

15a	Karyawan harus bertanya pada pimpinannya sebelum melakukan hampir semua aktivitasnya.	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7	Sangat setuju
b	Berikan contoh aktivitas yang sebelum dilakukan perlu dikonsultasikan pada pimpinan!			
16a	Keputusan apapun yang dibuat karyawan harus ada persetujuan dari pimpinan.	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7	Sangat setuju
b	Berikan contoh keputusan yang sebelum dibuat harus ada persetujuan dari pimpinan!			



**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
STRATEGI ORIENTASI PASAR DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN DINAMIKA LINGKUNGAN USAHA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**
(Studi Empiris Pada Kantor Cabang Asuransi Umum dan Asuransi Jiwa di
Wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta)

Departementalisasi

17a	Di perusahaan kami, pekerjaan-pekerjaan yang sama dikelompokkan dalam departemen-departemen berdasarkan fungsi yang dijalankan	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7	Sangat setuju
b	Berikan contoh departemen-departemen yang ada di perusahaan Anda!			
18a	Di perusahaan kami, tugas-tugas yang sama / mirip selalu diusahakan dapat dikoordinasikan dalam satu departemen.	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7	Sangat setuju
b	Berikan contoh tugas-tugas yang hampir sama tersebut!			



**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
STRATEGI ORIENTASI PASAR DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN DINAMIKA LINGKUNGAN USAHA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**
(Studi Empiris Pada Kantor Cabang Asuransi Umum dan Asuransi Jiwa di
Wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta)

Dinamika Lingkungan Usaha

Market Turbulence

19a	Para pelanggan kami cenderung mencari produk baru setiap waktu.	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	Sangat setuju
b	Setiap berapa lama produk baru perusahaan Anda muncul?			
20a	Terkadang para pelanggan sangat peka terhadap harga, namun di lain pihak, harga relatif tidak penting.	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	Sangat setuju
b	Selain harga, faktor apa lagi yang dipertimbangkan pelanggan dalam pembelian produk?			

Intensitas Persaingan

21a	Kompetisi dalam industri kami sangat ketat.	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	Sangat setuju
b	Berapa banyak perusahaan pesaing yang ada dalam industri usaha Anda?			



**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
STRATEGI ORIENTASI PASAR DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN DINAMIKA LINGKUNGAN USAHA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Empiris Pada Kantor Cabang Asuransi Umum dan Asuransi Jiwa di
Wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta)**

22a	Apapun yang dapat ditawarkan satu pesaing, yang lain dapat menyamai dengan cepat.	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7	Sangat setuju
b	Berapa lama perusahaan pesaing menawarkan produk / jasa yang sama sejak perusahaan Anda menawarkan untuk yang pertama kali?				

Technological Turbulence

23a	Teknologi dalam industri kami berubah dengan cepat.	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7	Sangat setuju
b	Berikan contoh teknologi dalam industri usaha Anda!				
24a	Sejumlah besar ide-ide produk baru telah dibuat melalui gebrakan teknologi dalam industri kami.	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7	Sangat setuju
b	Berikan contoh teknologi yang dipakai dalam pengembangan produk baru!				



**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
STRATEGI ORIENTASI PASAR DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN DINAMIKA LINGKUNGAN USAHA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Empiris Pada Kantor Cabang Asuransi Umum dan Asuransi Jiwa di
Wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta)**

Kinerja Perusahaan

25a	Pangsa pasar perusahaan kami semakin lama semakin meningkat.	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7	Sangat setuju
b	Berapa besar prosentase kenaikan pangsa pasar perusahaan Anda setiap tahunnya?			
26a	Tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan kami semakin lama semakin meningkat.	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7	Sangat setuju
b	Berapa besar prosentase kenaikan pertumbuhan penjualan perusahaan Anda setiap tahunnya?			
27a	Profitabilitas perusahaan kami semakin lama semakin meningkat.	Sangat tidak setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7	Sangat setuju
b	Berapa besar prosentase kenaikan profitabilitas perusahaan Anda setiap tahunnya?			

TERIMA KASIH & SUKSES SELALU

Reliability

Reliability Karakteristik Top Manajer

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	107	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	107	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.802	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x3.1	29.2991	14.985	.549	.774
x3.2	29.2897	15.170	.567	.771
x3.3	29.7477	15.870	.440	.797
x3.4	29.3925	14.127	.637	.754
x3.5	29.3458	13.191	.696	.737
x3.6	29.7477	14.134	.490	.793

Reliability Struktur Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	107	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	107	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.719	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	27.7103	18.510	.625	.637
x1.2	27.6822	18.634	.641	.636
x1.3	28.0467	17.894	.552	.649
x1.4	27.1869	20.833	.459	.686
x1.5	29.5701	17.946	.289	.762
x1.6	28.2617	19.233	.352	.713

Reliability Strategi Orientasi Pasar

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	107	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	107	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.651	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	13.6729	23.373	.439	.589
x2.2	13.8692	25.077	.367	.615
x2.3	11.6729	23.279	.290	.650
x2.4	13.0374	22.848	.431	.590
x2.5	12.9346	23.137	.381	.608
x2.6	12.5701	23.512	.405	.600

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	107	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	107	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.727	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x4.1	27.0654	18.364	.377	.717
x4.2	26.4579	17.892	.476	.684
x4.3	25.6355	20.573	.451	.699
x4.4	26.9159	17.738	.448	.694
x4.5	26.6262	17.255	.525	.669
x4.6	26.6916	17.762	.531	.668

Reliability Kinerja Perusahaan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	107	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	107	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y.1	11.9252	3.692	.850	.889
y.2	11.8598	3.725	.904	.846
y.3	11.9346	3.949	.789	.937

Hierarchical Regression Analysis

Regression 1 (*Hierarchical Regression Analysis*)

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 ^a	.	Enter
2	X2 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: X3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.618 ^a	.382	.376	.591650
2	.621 ^b	.385	.373	.592939

a. Predictors: (Constant), X1

b. Predictors: (Constant), X1, X2

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.711	1	22.711	64.880	.000 ^a
	Residual	36.755	105	.350		
	Total	59.466	106			
2	Regression	22.902	2	11.451	32.571	.000 ^b
	Residual	36.564	104	.352		
	Total	59.466	106			

a. Predictors: (Constant), X1

b. Predictors: (Constant), X1, X2

c. Dependent Variable: X3

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.817	.386		7.293	.000
	X1	.548	.068	.618	8.055	.000
2	(Constant)	2.676	.432		6.195	.000
	X1	.550	.068	.621	8.063	.000
	X2	.049	.066	.057	.738	.462

a. Dependent Variable: X3

Excluded Variables

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	X2	.057 ^a	.738	.462	.072	.998

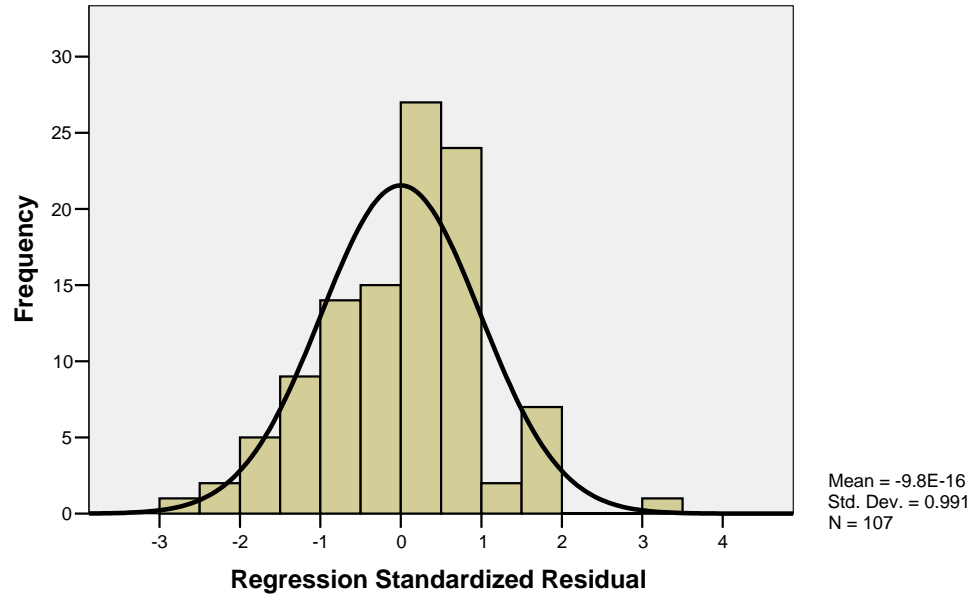
a. Predictors in the Model: (Constant), X1

b. Dependent Variable: X3

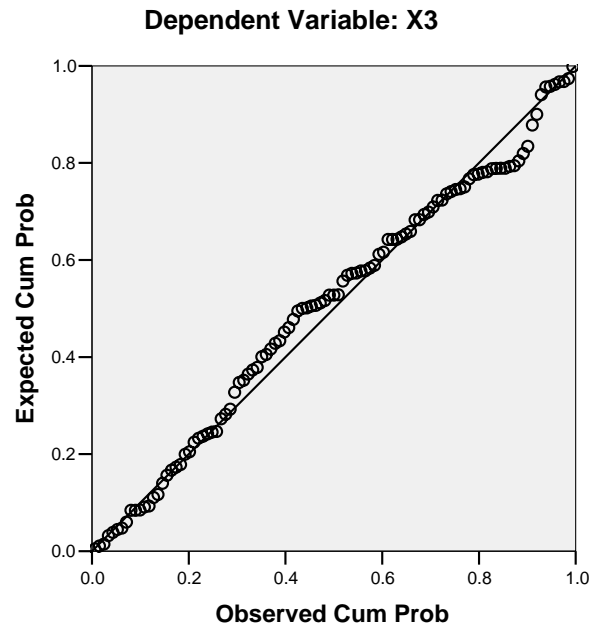
Charts

Histogram

Dependent Variable: X3

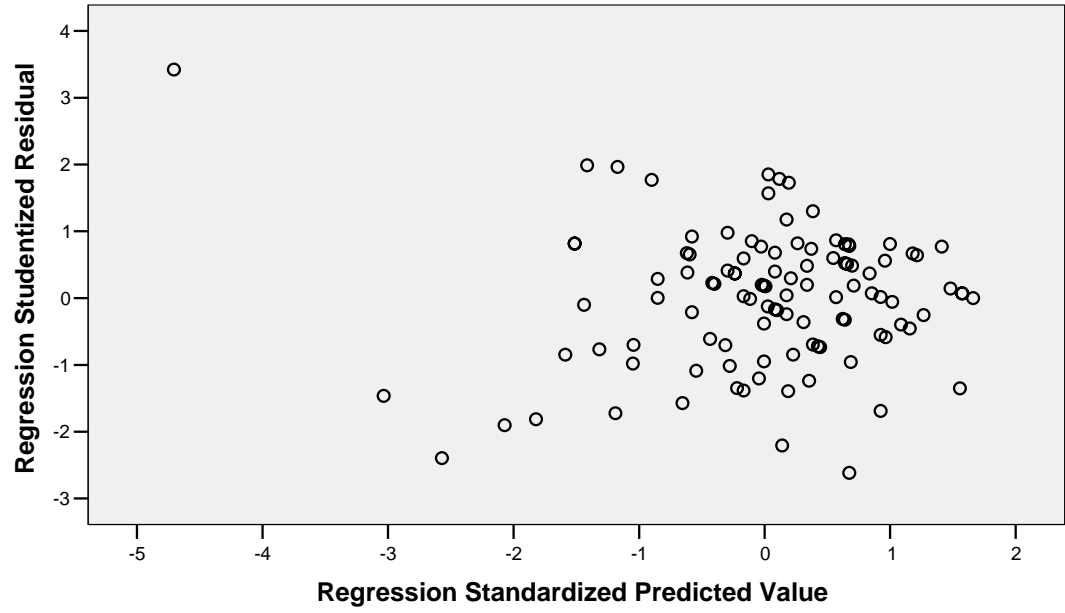


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

Dependent Variable: X3



Regression 2 (*Moderated Regression Analysis*)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3 - pred ^b	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.467 ^a	.218	.211	.848736

a. Predictors: (Constant), X3 - pred

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.130	1	21.130	29.332	.000 ^a
	Residual	75.637	105	.720		
	Total	96.767	106			

a. Predictors: (Constant), X3 - pred

b. Dependent Variable: Y

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.292	1.049		.278	.781
	X3 - pre	.961	.177	.467	5.416	.000

a. Dependent Variable: Y

MODERATED REGRESSION ANALYSIS (MRA)

Regression 3 (*Moderated Regression Analysis (MRA)*)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3 - pred ^a	.	Enter
2	X4 ^a	.	Enter
3	X3(pred).X4 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.467 ^a	.218	.211	.848736
2	.526 ^b	.277	.263	.820299
3	.532 ^c	.283	.262	.820983

a. Predictors: (Constant), X3 - pred

b. Predictors: (Constant), X3 - pred, X4

c. Predictors: (Constant), X3 - pred, X4, X3(pred).X4

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.130	1	21.130	29.332	.000 ^a
	Residual	75.637	105	.720		
	Total	96.767	106			
2	Regression	26.786	2	13.393	19.904	.000 ^b
	Residual	69.981	104	.673		
	Total	96.767	106			
3	Regression	27.343	3	9.114	13.523	.000 ^c
	Residual	69.423	103	.674		
	Total	96.767	106			

- a. Predictors: (Constant), X3 - pred
- b. Predictors: (Constant), X3 - pred, X4
- c. Predictors: (Constant), X3 - pred, X4, X3(pred).X4
- d. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.292	1.049		.278	.781
	X3 - pred	.961	.177	.467	5.416	.000
2	(Constant)	-.303	1.034		-.293	.770
	X3 - pred	.905	.172	.441	5.250	.000
	X4	.170	.058	.243	2.899	.005
3	(Constant)	4.455	5.334		.835	.406
	X3 - pred	.037	.970	.018	.038	.969
	X4	-.710	.970	-1.019	-.733	.465
	X3(pred).X4	.160	.176	1.377	.909	.365

- a. Dependent Variable: Y

Excluded Variables

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	X4	.243 ^a	2.899	.005	.273	.988
	X3(pred.)	.269 ^a	2.953	.004	.278	.834
2	X3(pred.)	1.377 ^b	.909	.365	.089	.003

a. Predictors in the Model: (Constant), X3 - pred

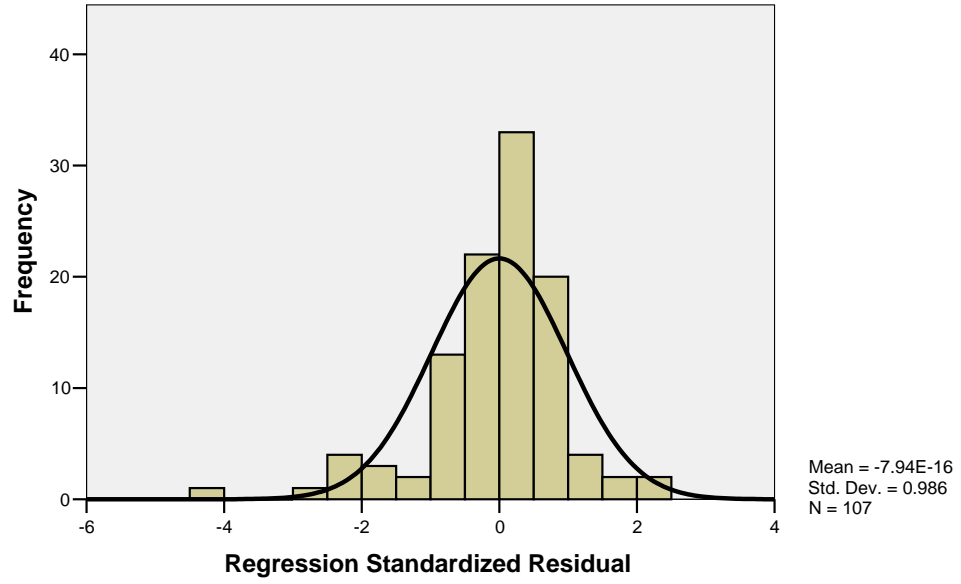
b. Predictors in the Model: (Constant), X3 - pred, X4

c. Dependent Variable: Y

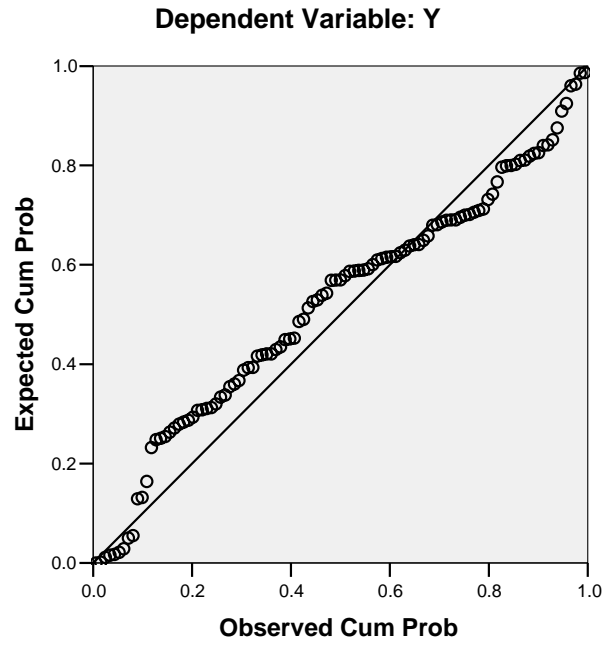
Charts

Histogram

Dependent Variable: Y

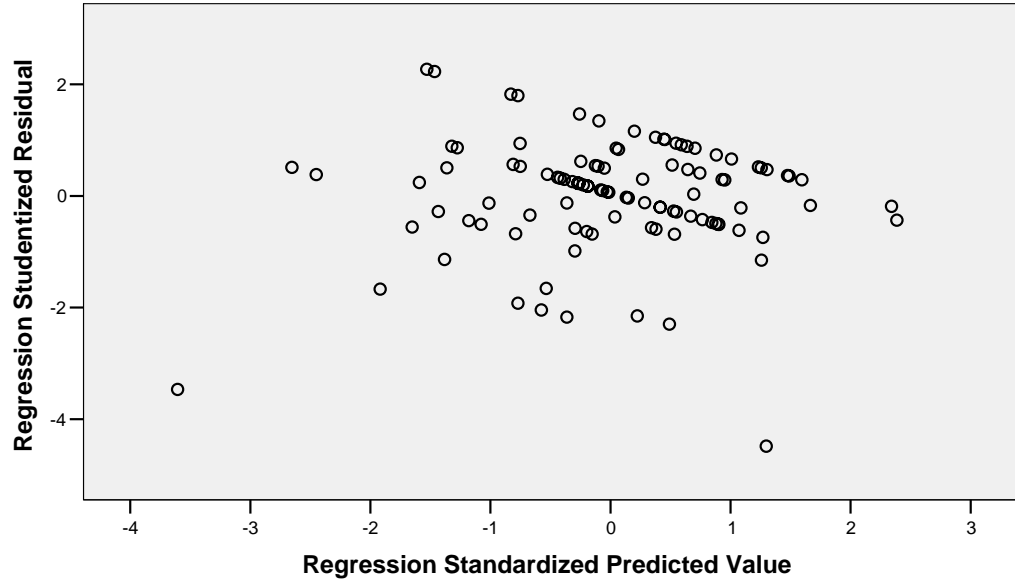


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

Dependent Variable: Y



Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	107	1.667	7.000	5.61527	.84470
X2	107	1.000	5.500	2.62928	.87215
X3	107	3.333	7.000	5.89408	.74900
X4	107	3.000	7.000	5.32710	.76921
Y	107	1.667	7.000	5.95327	.95545
Valid N (listwise)	107				

