

KETERKAITAN ANTAR DIMENSI ORIENTASI STRATEGI DAN KINERJA PEMASARAN

Darmanto

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi St. Pignatelli Surakarta
Darmanto_aci@yahoo.com

Abstract

This research is intended to provide information about conceptual controversy relevant to the role of market orientation, innovation orientation and marketing performance. In particular, it is to provide information about the influence of customer and competitor orientation on the orientation of technical innovation; the influence of customer, competitor and technical innovation orientation on the performance of marketing; the influence of the entrepreneurial, marketing -based reward and learning on the customer orientation; the role of organizational change in strengthening the influence of customer and competitor orientation on the technical innovation orientation. Population of this research were SMEs owners or managers of food SMEs in Boyolali, Surakarta, Sukoharjo, Karanganyar, Wonogiri, Sragen and Klaten. Using sampling area method, the number of sample used was 250. Analysis method used in this research was the Structural Equation Modeling with Lisrel software. This research reveals the results: customer and competitor orientation has positive and significant influence on technical innovation and marketing performance orientation. Technical innovation orientation shows negative and insignificant effect on marketing performance. The organizational change capability moderates the influence of customer orientation and competitor on the orientation of technical innovation.

Keywords: *Strategy orientation, the organizational change capability and marketing performance*

1. PENDAHULUAN

Kontribusi UKM pada perekonomian adalah menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pertumbuhan ekonomi regional dan mendistribusi pendapatan yang lebih merata, bertindak sebagai mitra yang saling melengkapi untuk perusahaan besar ketika mereka mengandalkan kepada UKM sebagai pemasok mereka dan saluran distribusi, mampu mengurangi kerentanan negara terhadap krisis keuangan dengan keberhasilan dan kelangsungan hidupnya (Beal & Abdullah, 2003; Nawawi, 2009)

Peningkatan kualitas UKM dengan cara menerapkan orientasi strategi. Orientasi strategi adalah orientasi yang meliputi yaitu orientasi pelanggan, orientasi kewirausahaan, orientasi pembelajaran dan orientasi inovasi (Altindag *et al.* 2011) Kemudian Nazdrol *et al.* (2010) orientasi strategi terdiri orientasi pasar, orientasi kewirausahaan ditambahkan variabel orientasi interaktif.

Penelitian tentang orientasi strategi masih banyak yang memberikan hasil yang berbeda-beda dan belum konsisten. Misalnya penelitian orientasi pasar dan orientasi inovasi menghasilkan temuan yang bervariasi. Sebagian penelitian menghasilkan pengaruh yang positif sebagian yang lain menghasilkan pengaruh yang negatif. Penelitian yang menghasilkan pengaruh positif antara lain: Grawe (2009), Lewrick1, *et al.* (2011), Kaya & Patton (2011) dan penelitian yang menghasilkan pengaruh negatif antara lain: Lukas & Ferrell (2000), Verhess & Meulenberg, (2004).

Penelitian tentang pengaruh orientasi inovasi dan kinerja pemasaran menghasilkan temuan bervariasi. Sebagian penelitian menghasilkan pengaruh yang positif sebagian yang lainnya tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Penelitian yang menghasilkan pengaruh positif antara lain Beatrix *et al.*, (2008); Gurham *et al.* (2011); Jhonson *et al.* (2009). dan penelitian yang menghasilkan pengaruh yang tidak signifikan yaitu Mavondo *et al.*, (2005) dan Darroch & Jenny (2005)

Urgensi dari penelitian ini adalah menggunakan kemampuan perubahan organisasi sebagai variabel moderasi antara orientasi pasar dengan orientasi inovasi. Morgan *et al.*, (2005) dalam makalahnya menyatakan kemampuan perubahan organisasi meningkatkan pengaruh orientasi pasar pada orientasi inovasi dan mengusulkan untuk dilakukan penelitian empiris tentang ini.

Berdasarkan fenomena bisnis, teori dan hasil penelitian yang telah diuraikan maka dapat diperoleh permasalahan penelitian sebagai berikut:

- 1) Hasil penelitian tentang pengaruh orientasi pasar yang terdiri atas orientasi pelanggan dan orientasi pesaing pada inovasi teknis ada yang berpengaruh positif dan ada yang pengaruhnya masih terpecah-pecah.
- 2) Hasil penelitian mengenai pengaruh inovasi teknis pada kinerja pemasaran ada yang berpengaruh positif signifikan ada yang tidak berpengaruh positif signifikan.
- 3) Belum ditemukan variabel moderasi kemampuan perubahan organisasi dalam memperkuat pengaruh orientasi pelanggan dan orientasi pesaing pada orientasi teknis.

Berdasarkan fenomena bisnis, teori dan hasil penelitian yang telah diuraikan maka dapat dibuat perumusan masalah penelitian berikut:

1. Bagaimana pengaruh orientasi pelanggan pada orientasi inovasi teknis ?
2. Bagaimana pengaruh orientasi pesaing pada orientasi inovasi teknis ?
3. Bagaimana pengaruh orientasi pelanggan pada kinerja pemasaran ?
4. Bagaimana pengaruh orientasi pesaing pada kinerja pemasaran ?
5. Bagaimana pengaruh orientasi inovasi teknis pada kinerja pemasaran ?
6. Apakah kemampuan perubahan organisasi meningkatkan pengaruh orientasi pelanggan dan pesaing pada orientasi inovasi teknis ?

Tujuan umum yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

- 1) Memperoleh informasi tentang

perbedaan pendapat mengenai pengaruh orientasi pasar yang terdiri dari orientasi pelanggan dan orientasi pesaing, orientasi inovasi dan kinerja pemasaran 2) Memberikan informasi tentang proses perubahan orientasi pasar menjadi kinerja pemasaran yang selama ini dipandang belum jelas oleh para peneliti sebelumnya dengan cara memasukan variabel moderasi yang memperjelas pengaruh antara orientasi pelanggan dan orientasi pesaing dengan orientasi inovasi teknis

a. Tujuan Khusus

Berdasarkan tujuan umum maka dapat dirinci tujuan khusus yaitu:

- 1) Untuk menganalisis pengaruh orientasi pelanggan pada inovasi teknis.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh orientasi pesaing pada inovasi teknis.
- 3) Untuk menganalisa pengaruh orientasi pelanggan pada kinerja pemasaran
- 4) Untuk menganalisa pengaruh orientasi pesaing pada kinerja pemasaran.
- 5) Untuk menganalisis pengaruh Inovasi teknis pada kinerja pemasaran.
- 6) Untuk menganalisis kemampuan perubahan organisasi meningkatkan pengaruh orientasi pelanggan dan pesaing pada orientasi inovasi teknis.

Manfaat

Penelitian a.

Manfaat

Teoritis

Memberikan sumbangan pada pengembangan ilmu pengetahuan di bidang pemasaran:

- 1) Memberi informasi penyebab terjadinya perbedaan pendapat tentang pengaruh orientasi pelanggan dan orientasi pesaing pada orientasi inovasi teknis dengan memasukkan variabel moderasi kemampuan perubahan organisasi.
- 2) Memberi informasi penyebab terjadinya perbedaan pendapat tentang pengaruh orientasi inovasi dengan kinerja pemasaran dengan memisahkan orientasi inovasi kedalam orientasi inovasi teknis dan inovasi administrasi.

3) Penelitian ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan tentang penerapan orientasi strategi yang terdiri dari orientasi pelanggan, orientasi pesaing, orientasi inovasi teknis.

b. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini bermanfaat

bagi :

- 1) Manajemen/pemilik UKM makanan usaha untuk meningkatkan kinerja pemasarannya.
- 2) Pemerintah dalam usaha untuk menentukan model pembinaan UKM makanan tentang pentingnya orientasi strategi.

Pengembangan Hipotesis

a. Pengaruh Orientasi Pelanggan dan Pesaing Pada Orientasi Inovasi Teknis

Orientasi pelanggan memiliki pengaruh positif pada inovasi, baik inovasi teknis maupun inovasi administrasi. Inovasi akan mendorong tercapainya kinerja subyektif dalam perusahaan yang pada gilirannya akan mendorong tercapainya kinerja obyektif (Kirca *et al.* 2005) dan Grawe (2009) dalam penelitiannya mendukung hubungan antara orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan inovasi yaitu orientasi pelanggan dan orientasi pesaing berpengaruh signifikan pada orientasi inovasi

Budaya mempengaruhi pengabdiosian kemampuan penerapan ide-ide baru, proses produksi baru dan jenis produk baru. Memenuhi keinginan pelanggan, kebutuhan pelanggan kunci keberhasilan organisasi. Orientasi pelanggan dan orientasi inovasi tidak bertentangan. Orientasi inovasi berpotensi menciptakan pasar dan konsumen baru (Pau, 2011)

Orientasi pesaing yang kuat, bahan utama dari orientasi pasar, memiliki hubungan positif pada inovasi inkremental untuk start-up perusahaan mapan kontra produktif. Dalam organisasi mapan orientasi pelanggan yang kuat dikaitkan dengan inovasi radikal (Lewrick1, *et al.* 2011). Dan Yichen *et al.* (2010) hasil Penelitiannya menunjukkan orientasi pasar berpengaruh pada sumber daya instrumental dan intergrasi sumber daya.

Orientasi sumber daya berpengaruh positif pada nilai kreasi, integrasi sumber daya. Berdasarkan teori ini maka dapat dirumuskan hipotesis 1 dan 2.

H₁: Orientasi pelanggan berpengaruh positif signifikan pada orientasi inovasi teknis

H₂: Orientasi pesaing berpengaruh positif signifikan pada orientasi inovasi teknis.

b. Pengaruh Orientasi Pelanggan, pesaing dan Inovasi teknis Pada Kinerja Pemasaran

Tidak hanya orientasi pasar saja yang berpengaruh pada kinerja tetapi pemasaran internal, orientasi kewirausahaan, orientasi pembelajaran, orientasi inovasi dan informasi manajemen berpengaruh positif pada kinerja (Usta, 2011). Penelitian tentang pengaruh orientasi pasar pada kinerja pemasaran untuk perusahaan - perusahaan yang bergerak di sector logistic di Turki sudah dilakukan oleh Eris & Ozmen (2012) hasil penelitiannya yang dilakukan menunjukkan perusahaan yang berorientasi pasar, berorientasi belajar, dan inovatif semua variabel efektif meningkatkan kinerja.

Kemampuan inovasi eksploitasi mempengaruhi kinerja masa ini sedangkan kemampuan inovasi eksploitasi mempengaruhi kinerja masa yang akan datang (Ana *et al.* 2011) dan Ming (2011) hasil penelitiannya menunjukkan tim orientasi, kompetensi managerial, jaringan social dan dukungan kelembagaan lokal berperan dalam mengembangkan pasar yang berfokus pada orientasi strategis. Orientasi strategis yang menekankan pada biaya rendah secara keseluruhan dan inovasi produk meningkatkan kinerja perusahaan

Berdasarkan teori ini maka dapat dirumuskan hipotesis 3,4 dan 5.

H₃: Orientasi pelanggan berpengaruh positif signifikan pada kinerja pemasaran.

H₄: Orientasi pesaing berpengaruh positif signifikan pada kinerja pemasaran.

H₅: Orientasi inovasi teknis berpengaruh positif signifikan pada kinerja pemasaran.

c. Kemampuan Perubahan Organisasi Akan Meningkatkan Pengaruh Orientasi Pelanggan dan Pesaing Pada Orientasi Inovasi Teknis

Penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya menunjukkan bahwa kemampuan perubahan organisasi mempengaruhi orientasi inovasi teknis, semakin tinggi kemampuan perubahan organisasi akan semakin kuat orientasi inovasi adalah (Lawler, 2000; Tushman & Charles, 2006; Lam, 2011).

Disisi lain penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa kemampuan perubahan organisasi mempengaruhi orientasi inovasi teknis. Semakin rendah kemampuan perubahan organisasi semakin lemah orientasi inovasi teknis adalah (Maree & Hyland, 2010; Oppen, 2009; Gravenhost *et al.*, 2010).

Dari beberapa hasil penelitian tersebut dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kemampuan perubahan organisasi semakin tinggi orientasi inovasi dan semakin rendah kemampuan perubahan organisasi semakin rendah orientasi inovasi. Sementara itu semakin tinggi derajat orientasi pelanggan dan pesaing semakin tinggi derajat orientasi inovasi teknis (Kirca *et al.*, 2005; Sergio & Roberto, 2008; Grawe, 2009; Pau, 2011; Dentoni & Domenico, 2011).

Kuat lemahnya kemampuan perubahan organisasi ditentukan oleh sumber daya untuk perubahan, komitmen karyawan, komitmen pengelola perubahan, budaya perubahan dan keyakinan perubahan meningkatkan kinerja pemasaran. Orientasi pelanggan mempengaruhi kemampuan perubahan organisasi (Pau, 2011).

Morgan *et al.* (2005) dalam makalahnya mengusulkan kerangka hubungan orientasi pasar, kemampuan perubahan organisasi, orientasi pembelajaran, strategi dinamik dan kinerja perusahaan. Salah satu hubungan yang diusulkan adalah kemampuan perubahan organisasi akan meningkatkan pengaruh orientasi pasar pada orientasi inovasi.

Berdasarkan uraian tersebut dapat

dirumuskan hipotesis 6 sebagai berikut:

H₆:Kemampuan perubahan organisasi meningkatkan pengaruh orientasi pelanggan dan pesaing pada orientasi inovasi teknis.

2. METODA PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada UKM makanan yang terdiri dari usaha rumah makan, usaha catering dan industri makanan di Eks karesidenan Surakarta yang terdiri dari enam kabupaten dan satu kota. Enam kabupaten yaitu kabupaten Klaten, Wonogiri, Sukoharjo, Karanganyar, Sragen dan Boyolali dan satu kota yaitu kota Surakarta. Dipilihnya lokasi ini karena UKM makanan di Surakarta memiliki kriteria dan permasalahan yang sama dengan UKM makanan di Jawa Tengah secara nasional (Nawawi, 2009).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara variable satu dengan variabel yang lain yaitu variabel orientasi pelanggan, orientasi pesaing, orientasi inovasi teknis, kinerja pemasaran, orientasi kewirausahaan, orientasi system reward berbasis pemasaran, orientasi pembelajaran dan kemampuan perubahan organisasi maka penelitian ini termasuk penelitian kausal (Fuad, 2004; Sekaran, 2010)

Populasi dalam penelitian ini adalah usaha rumah makan, catering dan industri makanan yang jumlah karyawannya 5 - 19 orang untuk usaha kecil dan 20 - 99 orang untuk usaha menengah, berlokasi di karesidenan Surakarta.

Ukuran sampel yang representatif untuk menggunakan *analisis Struktural Equation Modeling* (SEM) sebanyak minimal lima kali jumlah parameternya. (Hair, 2004; Ferdinand. 2005). Dalam penelitian ini jumlah parameternya adalah 30 sehingga jumlah sampel minimal sebesar: $30 \times 5 = 150$. Dalam penelitian ini digunakan sampel sebanyak 250 responden.

Dalam penelitian ini menggunakan *convenience sampling* yaitu merupakan tehnik pengambilan sampel dimana peneliti mempunyai kriteria tertentu. Kriteria tertentu dalam penelitian ini adalah manajer atau pemilik usaha makanan yang terdiri dari rumah makan/restoran, catering dan

industri makanan yang memenuhi kriteria:

- a) Memiliki tenaga kerja minimal 5 orang dan maksimal 99 orang
- b) Tidak merupakan cabang dari perusahaab besar
- c) Bersedia dijadikan responden dan bersedia memberikan informasi yang diinginkan

peneliti dalam waktu yang ditentukan.

Metode pengumpulan data yang dilakukan

dalam penelitian ini adalah kuesioner, Observasi, Studi pustaka

Istilah yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Orientasi pelanggan merupakan budaya UKM yang senantiasa mencari informasi tentang kebutuhan dan keinginan konsumen serta berusaha memenuhinya (Mavondo *et al.*, 2005)
- 2) Orientasi pesaing, merupakan budaya UKM yang senantiasa mencari informasi tentang strategi dan produk yang ditawarkan oleh pesaing dalam rangka memenangkan persaingan (Mavondo *et al.*, 2005)
- 3) Orientasi Inovasi teknis merupakan inovasi yang berkaitan dengan produk, jasa, teknologi proses produksi yang berkaitan dengan aktivitas pokok UKM dalam menghasil produk atau jasa (Kirca *et al.*, 2005) Kinerja pemasaran didefinisikan sebagai upaya pengukuran tingkat kinerja berdasarkan indikator omset penjualan, jumlah pembeli keuntungan, dan pertumbuhan penjualan (Voss dan Voss, 2000)
- 4) Kemampuan perubahan organisasi adalah sumber daya yang dimiliki UKM untuk mengadakan perubahan secara terus menerus menuju perbaikan (Morgan *et al.*, 2005; Gravenhorst *et al.*, 2009)

Pengukuran variabel dan indikator penelitian dapat dilihat dalam Tabel 1.

Tabel 1. Variabe, Pengukuran dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Pengukuran	Indikator
1	Orientasi pelanggan	Diukur dengan 5 item pertanyaan yang diadopsi dari Kuesioner yang dikembangkan oleh Mavondo <i>et al.</i> , (2005).Setiap item pertanyaan diukur dengan 7 skala mulai dari amat sangat setuju sampai amat sangat tidak setuju.	<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen memuaskan pelanggan - Mungumpulkan informasi kebutuhan pelanggan - Cara memuaskan pelanggan - Keluhan pelanggan - Perhatian kepada pelanggan
2	Orientasi Pesaing	Diukur dengan 5 item pertanyaan yang diadopsi dari kuesioner yang dikembangkan oleh Mavondo <i>et al.</i> , (2000) .Setiap item pertanyaan diukur dengan 7 skala mulai dari amat sangat setuju sampai amat sangat tidak setuju	<ul style="list-style-type: none"> - Diskusi informasi pesaing - Informasi keunggulan pesaing - Diskisi strategi pesaing - Merespon tindakan pesaing - Mengungguli pesaing
3	Orientasi Inovasi Tehnis	Diukur dengan 5 item pertanyaan yang diadopsi dari kuesioner yang dikembangkan oleh Kirca <i>et al.</i> (2005) Setiap item pertanyaan diukur dengan 7 skala mulai dari amat sangat setuju sampai amat sangat tidak setuju	<ul style="list-style-type: none"> - Pengenalan produk baru - Pelayanan baru - Ppose produksi baru - Kualitas produk - Bahan baku lebih baik
4	Kinerja Pemasaran	Diukur dengan 5 item pertanyaan yang diadopsi dari kuesioner yang dikembangkan oleh Voss dan Voss, (2000) Setiap item pertanyaan diukur dengan 7 skala mulai dari amat sangat setuju sampai amat sangat tidak setuju	<ul style="list-style-type: none"> - Target penjualan terpenuhi - Jumlah Pelanggan - Pertumbuhan penjualan - Jangkauan pemasaran - Pertumbuhan laba
5	Kemampu An perubahan organisasi	Orientasi Kewirausahaan diukur dengan 5 item pertanyaan yang diadopsi dari kuesioner yang dikembangkan oleh Gravenhorst <i>et al.</i> (2009). Setiap item pertanyaan diukur dengan 7 skala mulai dari amat sangat setuju sampai a mat sangat tidak setuju	<ul style="list-style-type: none"> - Sumber daya untuk perubahan - Komitmen karyawan perubahan organisasi - Komitmen pengelola perubahan organisasi - Budaya perubahan organisasi - Keyakinan perubahan meningkatkan prestasi

Sumber: Berbagai sumber

Dalam penelitian ini digunakan analisis deskripsif dan Strctural Equation Modeling (SEM). Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Untuk menguji ketepatan model digunakan pedoman pada Tabel 4

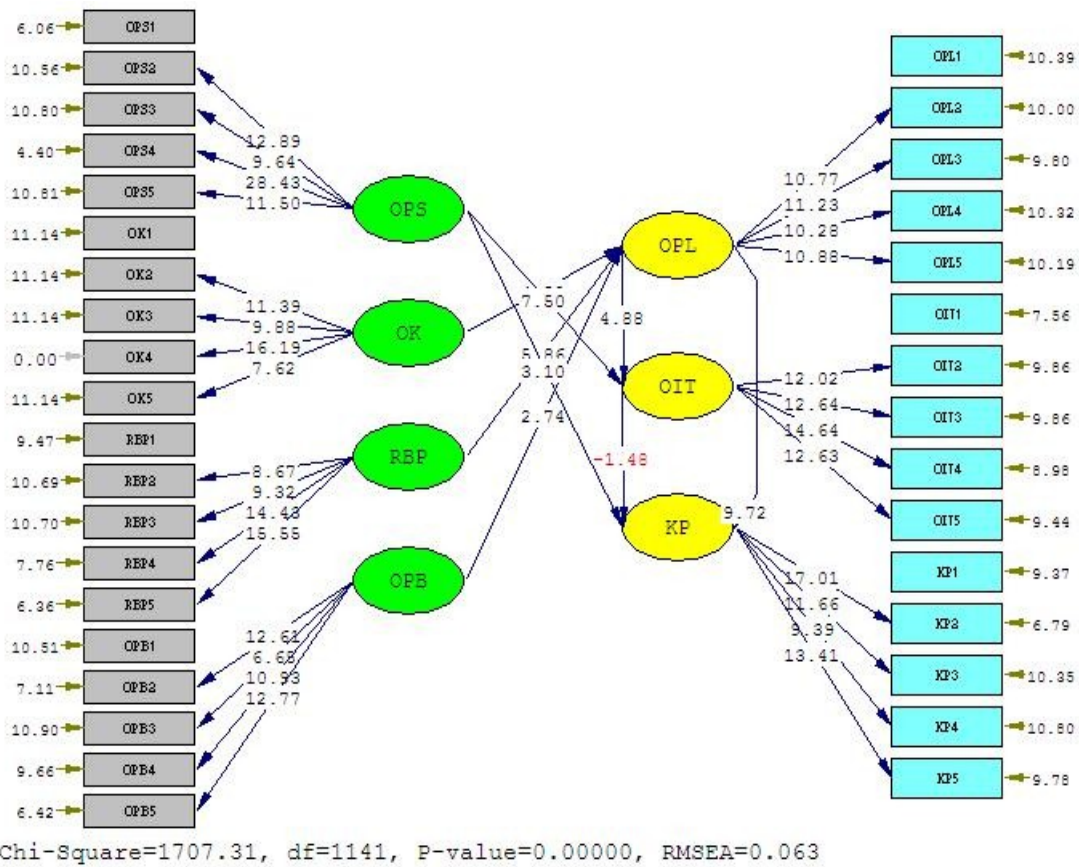
Tabel 2 Cut of value Uji Ketepatan Model

Goodness Of Fit Index	Cuf Off Value
X^2 -chi square	Diharapkan kecil
Significance probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$

Sumber: Ghozali, 2006

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan pembahasan dari penelitian ini disajikan dalam gambar 1



Gambar 1 diagram jalur dan hasil analisa lisrel

Sumber: data primer tahun 2014

4.1 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam analisis *Struktural Equation Modeling* (SEM) dengan *software Lisrel* dilakukan dengan membandingkan

nilai t_{hitung} atau t hasil analisis dengan t_{tabel} . Ini identik dengan uji t dalam analisis regresi atau sama dengan nilai *Critical Ratio* (CR) dalam analisis *Struktural Equation Modeling*

(SEM) dengan *software amos*. Bila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$. Maka hipotesis di dukung dan sebaliknya bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka hipotesis tidak didukung.

- a. Hipotesis 1 menyatakan orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi inovasi teknis.

Berdasarkan hasil analisis *Struktural Equation Modeling* (SEM) diperoleh hasil besarnya nilai $t_{hitung} = 4.88$. Besar nilai t_{tabel} dengan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, $df = 249$, t_{tabel} adalah 1,960. Besarnya $t_{hitung} > t_{tabel}$. Jadi hipotesis 1 yang menyatakan orientasi pelanggan berpengaruh positif signifikan pada orientasi inovasi teknis didukung.

- b. Hipotesis 2 menyatakan orientasi pesaing berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi inovasi teknis.

Berdasarkan hasil analisis *Struktural Equation Modeling* (SEM) diperoleh hasil besarnya nilai $t_{hitung} = 7.80$. Besar nilai t_{tabel} dengan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, $df = 249$, t_{tabel} adalah 1,960. Besarnya $t_{hitung} > t_{tabel}$. Jadi hipotesis yang menyatakan orientasi pesaing berpengaruh positif signifikan pada orientasi inovasi teknis didukung.

- c. Hipotesis 3 menyatakan orientasi pelanggan berpengaruh positif signifikan pada kinerja pemasaran.

Berdasarkan hasil analisis *Struktural Equation Modeling* (SEM) diperoleh hasil besarnya nilai $t_{hitung} = 9.72$. Besarnya nilai t_{tabel} dengan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, $df = 249$, t_{tabel} adalah 1,960. Besarnya $t_{hitung} > t_{tabel}$. Jadi hipotesis 3 yang menyatakan orientasi pelanggan berpengaruh positif signifikan pada kinerja pemasaran didukung.

- d. Hipotesis 4 menyatakan orientasi pesaing berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pemasaran.

Berdasarkan hasil analisis *Struktural Equation Modeling* (SEM) diperoleh hasil besarnya nilai $t_{hitung} = 3.10$. Besarnya nilai t_{tabel} dengan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, $df = 249$, t_{tabel} adalah 1,960. Besarnya $t_{hitung} > t_{tabel}$. Jadi hipotesis 4 yang menyatakan orientasi pesaing berpengaruh positif signifikan pada kinerja pemasaran didukung.

- e. Hipotesis 5 menyatakan orientasi inovasi teknis berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pemasaran.

Berdasarkan hasil analisis *Struktural Equation Modeling* (SEM) diperoleh hasil besarnya nilai $t_{hitung} = -1.48$. Besarnya nilai t_{tabel} dengan tingkat signifikansi $\alpha=0,05$, $df = 249$, t_{tabel} adalah 1,960. Besarnya $t_{hitung} < t_{tabel}$. Jadi hipotesis 5 yang menyatakan orientasi inovasi teknis berpengaruh positif signifikan pada kinerja pemasaran tidak didukung.

- f. Uji hipotesis variabel moderasi

Hipotesis 6a menyatakan kemampuan perubahan organisasi memoderasi pengaruh orientasi pelanggan dan pesaing pada orientasi inovasi teknis. Hipotesis ini terdiri atas hipotesis 6a dan 6b.

- 1) Hipotesis 6a menyatakan kemampuan perubahan organisasi memoderasi pengaruh orientasi pelanggan pada orientasi inovasi teknis.

Uji hipotesis moderasi, responden dikelompokkan menjadi dua group yaitu group 1 A dan group 2B. Group 1A adalah kelompok yang nilai kemampuan perubahan organisasinya di bawah rata-rata (rendah) jumlahnya sebanyak 115 responden dan group 2B kelompok yang nilai kemampuan perubahan organisasinya di atas rata-rata (tinggi) jumlahnya sebanyak 135 responden. Pengaruh orientasi pelanggan pada inovasi teknis ditunjukkan oleh besarnya nilai t_{hitung} dan nilai β .

Berdasarkan hasil analisis *Struktural Equation Modeling* (SEM) yang disajikan pada lampiran 3, besarnya t_{hitung} dan β group 1 A, $t_{hitung} = 4.882$, $\beta = 0.502$ dan group 2 B, $t_{hitung} = 7.282$ dan $\beta = 0.774$, serta t_{table} dengan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, $df = 114$ adalah 1.970, dengan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, $df = 134$, t_{tabel} adalah 1.960.

Pengaruh orientasi pelanggan pada orientasi inovasi teknis group 1A lebih kecil dari group 2B yaitu $t_{hitung} = 4.882 < 7.282$ dan $\beta = 0.502 < \beta = 0.774$ atau Pengaruh orientasi pelanggan pada orientasi inovasi teknis kelompok yang berkemampuan perubahan organisasinya rendah lebih kecil dari pada kelompok yang berkemampuan perubahan organisasinya tinggi. Hal ini berarti kemampuan perubahan organisasi dapat meningkatkan pengaruh orientasi pelanggan pada orientasi inovasi teknis. Hipotesis 6a yang menyatakan kemampuan perubahan

organisasi memoderasi pengaruh orientasi pelanggan pada orientasi inovasi teknis didukung.

- 2) Hipotesis 6 b menyatakan kemampuan perubahan organisasi memoderasi pengaruh orientasi pesaing pada orientasi inovasi teknis.

Berdasarkan hasil analisis Struktural Equation Modeling (SEM) yang disajikan pada lampiran 3, Besarnya t_{hitung} dan β group 1 A adalah $t_{hitung} = 7.504$, $\beta = 0.583$ dan group 2B, $t_{hitung} = 4.067$, $\beta = 0.288$ serta t_{table} dengan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, $df = 134$ adalah 1.970, dengan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, $df = 134$, t_{tabel} adalah 1.960.

Pengaruh orientasi pesaing pada orientasi inovasi teknis group 2B lebih rendah dari group 1A yaitu $t_{hitung} = 4.067$, $\beta = 0.288$ lebih rendah $t_{hitung} = 7.504$, $\beta = 0.583$ atau pengaruh orientasi pesaing pada orientasi inovasi teknis kelompok berkemampuan perubahan organisasinya tinggi lebih kecil dari kelompok yang kemampuan perubahan organisasinya rendah. Hal ini berarti kemampuan perubahan organisasi tidak dapat memperkuat pengaruh orientasi pesaing pada orientasi inovasi teknis. Hipotesis 6b yang menyatakan kemampuan perubahan organisasi meningkatkan pengaruh orientasi pesaing pada orientasi inovasi teknis tidak didukung.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi inovasi teknis. Hasil ini mendukung penelitian Grawe (2009), Pau (2011), Dentoni dan Domenico (2011), yang menyatakan ada hubungan antara orientasi pelanggan dan orientasi inovasi.

Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan orientasi pesaing berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi inovasi teknis. Hasil ini mendukung penelitian Kirca *et al.* (2005), Neumaierová & Neumaier (2008), Lewrick I *et al.* (2011), yang menyatakan orientasi pesaing berpengaruh signifikan pada inovasi teknis dan inovasi administrasi.

Hasil penelitian empiris ini menunjukkan orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan (Voss & Voss, 2000). Komppulab

(2010); Chauhan (2011). Usta (2011), yang menyatakan strategi orientasi pasar berpengaruh positif pada kinerja pemasaran. Orientasi pelanggan merupakan strategi orientasi pasar yang utama. Orientasi pelanggan berpengaruh positif signifikan pada kinerja pemasaran.

Hasil penelitian empiris ini menyatakan orientasi pesaing berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pemasaran. Hasil ini mendukung penelitian dari Johnson, *et al.* (2009); Nadrol, *et al.* (2010) Eris & Ozmen (2012); dan Julian (2010), yang hasil penelitiannya menyatakan orientasi pesaing, koordinasi fungsional dan orientasi interaksi berpengaruh positif pada kinerja perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan orientasi inovasi teknis berpengaruh negatif tidak signifikan pada kinerja pemasaran.. Hasil ini mendukung penelitian dari Darroch dan Jenny (2005), Mavondo *et al.* (2005), yang menyatakan orientasi inovasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja baik diukur dengan kinerja keuangan maupun kinerja non keuangan yaitu *market share* dan pertumbuhan penjualan. Hasil penelitian pengaruh orientasi inovasi teknis pada kinerja pemasaran belum konsisten.

Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan kemampuan perubahan organisasi meningkatkan pengaruh orientasi pelanggan pada orientasi inovasi teknis. Hasil ini sesuai dengan saran dari penelitiannya Morgan *et al.* (2005) dalam penelitiannya yang mengusulkan untuk diadakan penelitian empiris tentang peran kemampuan perubahan organisasi dalam meningkatkan pengaruh orientasi pasar pada orientasi inovasi.

Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan kemampuan perubahan organisasi menurunkan pengaruh orientasi pesaing pada orientasi inovasi teknis. Pemilik atau pengelola UKM makanan yang punya potensi kemampuan perubahan organisasi yang tinggi **tetapi pesaing tidak melakukan** perubahan maka pemilik atau pengelola UKM makanan ini tidak akan memanfaatkan kemampuan perubahan organisasi yang dimiliki. Keadaan seperti ini akhirnya orientasi inovasi teknis tidak meningkat. Kemampuan perubahan organisasi dapat meningkatkan pengaruh orientasi pesaing

pada orientasi teknis bila pesaingnya berusaha meningkat orientasi inovasi teknis.

4. KESIMPULAN,

Berdasarkan analisis *Struktural Equation Modeling* (SEM) maka dapat disimpulkan:

1. Hasil uji hipotesis (H_1 dan H_2) orientasi pelanggan dan orientasi pesaing berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi inovasi teknis. Hasil uji hipotesis (H_6) Besarnya pengaruh orientasi pelanggan pada orientasi inovasi teknis diperkuat oleh kemampuan perubahan organisasi. Sementara itu besarnya pengaruh orientasi pesaing pada orientasi inovasi teknis tidak diperkuat oleh kemampuan perubahan organisasi.
2. Hasil uji hipotesis (H_3 dan H_4) orientasi pelanggan dan orientasi pesaing berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pemasaran tetapi (H_5) orientasi inovasi teknis berpengaruh negatif tidak signifikan.

Penelitian ini dapat menjelaskan teori tentang peran kemampuan perubahan organisasi pada pengaruh orientasi pelanggan terhadap inovasi teknis. Kemampuan perubahan organisasi berperan meningkatkan pengaruh orientasi pelanggan pada orientasi inovasi teknis.

Penelitian ini memberi penjelasan teori tentang peran kemampuan perubahan organisasi pada pengaruh orientasi pesaing pada inovasi teknis. Kemampuan perubahan organisasi berperan menurunkan pengaruh orientasi pesaing pada orientasi inovasi teknis.

Orientasi pelanggan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan orientasi kewirausahaan, system *reward* berbasis pemasaran dan orientasi pembelajaran.

- a. Orientasi inovasi teknis dapat dilakukan dengan cara meningkatkan orientasi pelanggan dan kemampuan perubahan organisasi.
- b. Orientasi inovasi teknis dapat dilakukan dengan cara meningkatkan orientasi pesaing tetapi tidak dengan meningkatkan kemampuan perubahan organisasi.
- c. Kinerja pemasaran dapat dilakukan dengan cara meningkatkan orientasi pelanggan dan pesaing.

Berdasarkan proses pelaksanaan

penelitian dan hasil penelitian maka penelitian ini mempunyai keterbatasan sebagai berikut:

1. Pemilik atau pengelola kebanyakan sibuk sehingga banyak yang tidak bersedia dijadikan responden dan sebagian responden dalam mengisi kuesioner sangat tergesa-gesa.
2. Hasil penelitian ini belum dapat menjelaskan bahwa orientasi inovasi teknis berpengaruh pada kinerja pemasaran.
2. Hasil penelitian ini belum bisa menjelaskan variabel kemampuan perubahan organisasi memoderasi pengaruh orientasi pesaing pada orientasi inovasi teknis.
- 5.4 Saran dan rekomendasi

Bagi peneliti yang akan datang untuk melakukan penelitian tentang pengaruh orientasi inovasi pada kinerja pemasaran. Hal ini karena hasil penelitian pengaruh orientasi inovasi pada kinerja pemasaran belum konsisten.

Bagi pemilik atau pengelola UKM makanan untuk meningkatkan kinerja pemasaran harus: Menerapkan orientasi kewirausahaan, *reward* berbasis pemasaran dan orientasi pembelajaran, menerapkan orientasi pelanggan dan pesaing serta meningkatkan kemampuan perubahan organisasi.

Bagi pemerintah dalam mengadakan pembinaan terhadap pemilik atau pengelola UKM makanan hendaknya menjelaskan secara rinci tentang: Pentingnya penerapan dimensi orientasi strategi yang terdiri dari orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan orientasi inovasi teknis, pentingnya penerapan variabel anteseden orientasi pelanggan yang terdiri dari orientasi kewirausahaan, variable system reward berbasis pemasaran dan variable orientasi pembelajaran, pentingnya peningkatan kemampuan perubahan organisasi.

5. REFERENSI

- Altindag, E. Zehir, C. & Acar, A.Z. (2010). Strategic Orientations and Their Effects on Firm Performance in Turkish Family Owned Firms, *Journal Eurasian Business Review*, Vol. 1, p. 18-36.

- Ana, L. Dionysis, S. & Carmen, L. (2011.. Innovative Capabilities: Their Drivers and Effects on Current and Future Performance, *Journal of Business Research*. Vol.64, p. 34-48.
- Androniki K.& Anastasios K. (2011., Market Orientation And Regional Development: Strategic And Structural Issues For The Agribusiness Sector In Balkans *Journal Scientific Bulletin - Economic Sciences*. Vol.10, p. 103-113
- Ang Y.S., Lee V.H. & , Tan B. I.(2011. The Impact Of TQM Practices On Learning Organisation And Customer Orientation: A Survey Of Small Service Organisations In Malaysia, *International Journal Of Services, Economics And Management*, Vol. 3, p.62-77
- Antonio, N.F. Emilio, R, & Jose, D. (2010.. Implication of Perceived Competitive Advantage, Adaptation of Marketing Tactics and Export Commitment on Export Performance, *Journal of World Business*, Vol. 45. p.287-300
- Bartle, P. (2010.. Sixteen Elements of Organizational Capacity Components that Change as it gets Stronger, *Lokakarya Handout*, p.1-24
- Basile, A. (2012.. Entrepreneurial Orientation in Smes: Risk-Taking To Entering International Markets, *Journal Far East Journal of Psychology and Business*, Vol. 7, p.87-103
- Bau, F. & Dowling, M. (2007.. An Empirical Study of Reward and Incentive Systems in German Entrepreneurial Firms, *Article Provided by LMU Munich School of Management in its Journal*, Vol. 59, p. 160-175.
- Beal, T & Abdullah, MA. (2003.. The Strategic Contributions Of Small And Medium Enterprises To The Economics Of Japan And Malaysia, Some Competitive Lessons For Malaysian SMEs, *Paper Presented to The Univesity Research Colloquium 2015 Seventh International Conference Global Business and Economic Development Strategic For Sustainable Business Responses to Regional Demand, and Global Opportunity* , Bangkok Thailand, p. 56-69
- Beatrix, L, (2008., Innovation As The Key of The Pharmaceutical Companiesa Competitive Advantage, *Journal on Agricultural Economics*, Vol.51, p.145-170
- Bilal, Y, (2010.. A General Conceptual View on Resource Advantage Theory, *Journal Business and Economics Research Journal*, Vol.1, p. 63-79
- Buono, A.F. & Kerber, K.W. (2008.. The Challenge of Organizational Change: Enhancing Organizational Change Capacity, *Revue Sciences de Gestion*, Vol. 65, p. 99-118.
- Castro, C.B, Enrique, M.A. & M. Elenan. (2005.. Consequences of Market Orientation for Customers and Employess, *Europen Journal of Marketing*. Vol.39, p. 616-673.
- Cheng. F. S. & Yunjian, W., (2008., **Construction of Innovation-Oriented Small and Medium Business** Proceeding ISBIM '08, *Proceedings of the International Seminar on Business and Information Management*, Vol. 01, p.33-45
- Chul, K.Y. (2013.. Learning Orientation, Dynamic Capabilities and Performance in Korean High - Tech Ventures, *Journal Advances In Management*, Vol. 6, p.79-96
- Cristina, S. (2011.. The Marketing Entrepreneurship and the SMEs Competitiveness, *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, Vol.1, p. 8-25
- Darroch & Jenny. (2005.. Knowledge Management, Innovation and Firms

- Performance, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, p.101-115
- Dentoni & Domenico (2011., *R&D Projects Fostering Small Firms' Market-Sensing and Customer-Linking Capabilities: A Multivariate Statistics Approach* Australian Agricultural and Resource Economics Society, Conference (55th., February 8-11, Melbourne, Australia.
- Eris, E.D & Ozmen, O.N.T. (2012., The Effect of Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness on Firm Performance: A Research From Turkish Logistics Sector Technological Educational Institute Of Kavala, *International Journal of Economic Sciences and Applied Research (IJESAR)*, Vol.5, p.77-108
- Ferdinand, A. (2006.. *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage. Unpublished DBA, Theses.*Southern Cross. Lismore. Australia.
- Francesco, B, & Mario, P, (2011.. Engines of Growth. Innovation and Productivity in Industry Groups, *Journal Structural Change and Economic Dynamics*, Vol.22. p. 27-69
- Fuad, M. (2004., *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi* , Badan Penerbit Universitas Diponegoro ISSN: 979704246.4
- Ghozali, I. (2008.. *Model Perencanaan Structural Konsep & Aplikasi Dengan Program Amos 16 .0*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang
- Gravenhorst, K.M. B., Werkman, R.A. & Boonstra J.J. (2009.. *The Change Capacity of Organisations, : General Assessment and Five Configurations* University of Amsterdam, The Netherlan
- Grawe.S.J, (2009., *The Relationship Between Strategic Orientation, Service*
- Innovation, And Performance , Emerald Group Publishing Limited
- Grinstein, A. (2008.. The Effect Of Market Orientation and Its Components on Innovation Consequences: A Meta-Analysis, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.36, p. 166-73
- Gurhan, G, Gunduz, U, Kemal, K, & Lutfihak, A, (2011.. Effects of Innovation Types on Firm Performance, *Journal of Production Economics*, Vol. 133 p. 662-676.
- Hair,JF Jr., RE., Anderson, RL.T.and Black, W.C. (2004.. *Multivariat data Analysis . 7thEd.* New Jersey. Prentice-HallInternational. Inc.
- Jain, Sanjay, K. and Bhutia, Manju. (2007.. Market Orientation and Business Performance: The Case of Indian Manufacturing Firm, *The Journal of Business Perspective*, Vol.11, p. 15-33.
- Jandaghi G. (2011.. Market-Oriented and Its Impact on the Performance of Asia Insurance Company in Kerman Province, *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol.3, P.1-7
- Jhon, B. (2009.. Organizational Emotional Capability, Product and Process Innovation, and Firm Performance: An Empirical Analysis, *Journal Of Engineering and Technology Management Archive*, Vol.6, p.45-56.**
- Jhonson, A.J. Dibrell, C.C. & Eric, H. (2009.. Market Orientation, Innovativeness, and Performance of Food Companies, *Journal of Agribusiness*, Vol.27, p.85-106
- Kara, A.J, Spillan, E. & Oscar W. D., Jr. (2005.. An Empirical Investigation of The Effect of A Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using Markor Scale, *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, p.105-118.
- Kaya, N, & Patton, J, (2011.. The Effects of Knowledge-Based Reseources, Market

- Orientatation and Learning Ori entation on Innovation Performance: An Empirical Study of Turkish Firms, *Journal of International Development*, Vol. 23, p. 204-219 .
- King, S.B. & Wright, M. (2007.. Building internal change management capability at Constellation Energy, *Organization Development Journal*, vol. 25, p. 57-62.
- Kirca, A, H., Jayachandran, S. and Bearden, W. O (2005.. Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*. Vol. 69, p. 24 - 41.
- Kotler, P., (2010.. *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 12th Ed. Englewood Cliff, NJ. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Lam, A., (2011.. Innovative Organizations: Structure, Learning and Adaptation, *Paper presented at DIME final conference* , 6-8 April 2011,
- Lawler III E. (2000.. *Designing Change Capable Organizations Ceo* Publication G 00-17 (390. Center For Effective Organizations Marshall. School Of Business University Of Southern California
- Lewrick, M.1, M. Omar2 & Robert L.W. Jr, (2011.. Market Orientation and Innovators' Success: an Exploration of the Influence of Customer and Competitor Orientation Technol, *Journal Management Innovasion*, Vol. 6. p.48-62
- Li, Y., Wei, Z. & Liu, Y. (2010.. Strategic orientations, knowledge acquisition, and firm performance: The perspective of the vendor in cross-border outsourcing, *Journal of Management Studies*, Vol.47,pp. 1457-1482
- Liu, T.S, & Rice, J., (2010.. Innovation Investments, Market engagement and Financial Performance: A Study Among Australian Manufacturing SMEs, *Article Provided by Elsevier in its Journal Research Policy*, Vol. 39. p.117-125.
- Liu, X, & Revell, B.J. (2009.. Competitiveness Changes in China's Quality Vegetable Exports Post - WTO, *Journal of Chiness Economic*, Vol.2, p.86-99.
- Lin, C.H, Peng, C.H, & Kao, D.T, (2008.. They are Innovative Tiveness Effect of Market Orientatation and Learning Orientation is a Business Performance, *Journal of Manpower*, Vol. 29, p.752-772.
- Lin, C.H., C.H. Peng, & Danny T. K., (2008.. The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance, *International Journal of Manpower*, Vol. 29. p.752 - 772.
- Lukas, B.A & O.C Ferrell (2000.. The Effect of Market Orientation on Product Innovation, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.28, p. 239-247.
- Maree, S., & Hyland P. (2010., *Dynamic Capabilities and Innovation In Supply Chains*, *University of Queensland*, www.m.storer.@business.uq.edu.au Paulus Hyland Queensland University of Technology
- Mavondo, Felix, T. Chimhanzi, Jacqueline, Stewart & Jillian. (2003.. Learning Orientation and Market Orientation : Relationship With Invitation, Human Resource Practices and Performance, *European Journal of Marketing*, Vol. 39, p.1235-1263.
- Miller, J. (2003.. Outsourcing is Front Page. *Canadian Journal of Administrative Science*. Vol. 27, p.168-179.
- Ming, L.C. (2011., Team and Organizational Resources, Strategic Orientations, and Firm Performance in a Transitional Economy, *Journal of Business Research*, Vol. 64, p. 1344-1351.

- Ming, T.T. & Mei, S.C. (2010.. The Impact of Marketing Knowledge Among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance, *International Journal Of Management*, Vol. 21, p.524-530.
- Morgan, R. E & Guinness, T. M. (2005., Market and Learning Orientation On Strategy Dynamics The Contributing Effect Of Organisational Change Capability, *European journal of marketing*, Vol.29, p.1226-1236.
- Morgan, R.E, & Berthon, P, (2008., Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter- Relationships in Bioscience Firms, *Journal of Management Studies*, Vol. 45, p. 20-38
- Morgan, N.A., D.W. Vorhies & Charlotte H. M. (2009., Market orientation, marketing capabilities, and firm performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 30, p. 909 - 920.
- Nadrol, W.M. Breen, J.& Josiassen, A. (2010.. Relationship Between Strategic Orientation And SME Firm Performance: Developing A Conceptual Framework, *Contact: Breen, J.Victoria University Melbourne, Australia*, p.713-723
- Nagy, C, (2010., Competitiveness and Innovation Of The Romanian Companies, *Journal of The Faculty of Economic-Economic*, Vol.1, p.119-125.
- Nawawi, A.W., (2009., *Peran UKM Pada Perekonomian Nasional Ditengah Ancaman Krisis Global*, WWW. Atmplaza@.com
- Ndubisi, N.O. (2007.. Relationship Marketing And Customer loyalty, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.25, p. 98-106.
- Oppen, C.V. (2009.. Organizational Capabilities As The Key To Sustainable Innovation, *Journal World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 6, p.18-31.
- Pau, A. (2011.. The Role of The Orientation Towards Innovation Within Organisation, *Journal Annals of Computational Economics*, Vol.2. p. 151-155.
- Robbins, D.K., L.J. Pantuosco, D.F. Parker. & B.K. Fuller (2000.. An Empirical Assessment Of The Contribution of Small Business Employment To U.S. State Economic Performance, *Small Business Economics*, Vol.1, p.293-302
- Sekaran, U., Roger, B. (2010.. *Research Methods For Business ASkill Building Approach*, A John Wiley and Sons Ltd publication Fifth Edition
- Sergio, O. & Roberto, F. (2008.. Market orientation, knowledge related resources and firm performance, *Journal of research business*. Vol.61, p. 623-630
- Tushman, M.L. & Charles, A.O III. (2006.. *Winning Through Innovation: Practical Guide To Leading Organizational Change and Renewal*, Boston : Harvard Business school press
- Tsiotsou, R.H. (2008., Delineating The Effect Of Market Orientation On Services Performance: A Component-Wise Approach, *The Service Industries Journal* Vol. 30, Pp. 375-403
- Usta, R, (2011., Strategic Orientations Enriching the Effect of Market Orientation on Company Performance: Literature-Based Holistic Model Proposal, *Journal Anadolu University Journal of Social Sciences*, Vol.11, p. 34-45
- Verhess, F. & Meulenberg M.T.G. (2004. Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance In Small Firms. *Journal Of Small Business Management*, Vol.42, p.134-154.
- Voss, G.B., & Voss Z.G. (2000.. Strategic Orientation and Firm Performance In an Artistic Enviroment, *Journal of Marketing*. Vol. 64. p. 67-83.

- Xinming, H. & Yingqi, W. (2011.. Linking Market Orientation To International Market Selection And International Performance, *Journal International Business Review* Vol.20, p.535-546
- Yichen, L. Yichuan, W. & Chiahui, Y, (2010., Investigating the Drivers of the Innovation in Channel Integration and Supply Chain Performance: A Strategy Orientated Perspective, *Journal of*
- Univesity Research Colloquium 2015 Production Economics*, Vol. 127 p. 246-276
- Zhou, K.Z. Yim, C.K. & Tse, D.K. (2005.. The Effects Of Strategic Orientationson Technology and Market Based Breakthrough Innovations, *Journal of marketing*, Vol.69, p.40-60