

# Pengaruh Orientasi Pasar dan Perilaku Kewirausahaan Terhadap Kepekaan Perusahaan Dan Implikasinya Pada Kinerja Perusahaan: Studi pada Penyalur Sepeda Motor di Indonesia

Adinoto

Universitas Multimedia Nusantara  
Scientia Garden, Jl. Boulevard Raya, Gading Serpong – Tangerang

## Abstract:

*This research, test the impact of the market orientation and entrepreneurship behavior to organization responsiveness and implication to company's performance by utilizing the data of AISI (Asosiasi Industry Sepeda Motor Indonesia) motorcycle dealers companies' in Indonesia. Moreover, As the tools for this analysis are using SPSS 16.0 and LISREL 8.8. There are few results from this research. Firstly, market orientation does not have significant impact towards entrepreneurship behavior. Secondly, market orientation does have positive and significant impact towards company's responsiveness. Thirdly, entrepreneurship behavior does have positive and significant impact towards company's responsiveness. Fourthly, the company's responsiveness does have positive and significant impact towards company's performance.*

**Keywords:** Dealership, Market Orientation, Entrepreneurship, trust, responsiveness, Performance

## PENDAHULUAN

Orientasi pasar dan perilaku kewirausahaan merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Perusahaan yang berorientasi pasar senantiasa menggunakan informasi pasar untuk memenuhi kebutuhan pelanggan pada saat ini maupun prediksi/antisipasi kebutuhan di masa depan. Kecepatan mengakses informasi pasar dan merespon informasi pasar terkait dengan kemampuan adaptif perusahaan (Jaworski & Kohli; 1993). Perilaku kewirausahaan merupakan perilaku untuk menjalankan gagasan, meningkatkan daya saing, menyesuaikan organisasi terhadap perubahan lingkungan serta upaya mencapai kinerja yang lebih baik (Miller, 1983). Strategi kewirausahaan yang dilaksanakan akan

senantiasa memengaruhi posisi persaingan perusahaan, dan ini tentu penting untuk keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Selanjutnya pengaruh orientasi pasar dan perilaku kewirausahaan terhadap kepekaan perusahaan yang implikasinya pada kinerja perusahaan, akan dikaji di sini dengan objek industri sepeda motor di Indonesia. Pada kondisi pasar yang secara umum kurang bergairah - sangat berpotensi menurunkan permintaan terhadap semua produk dan/atau jasa. Namun, permintaan terhadap sepeda motor relatif konstan atau bahkan bisa dikatakan meningkat. Industri ini seakan tak bergeming oleh terpaan krisis moneter yang ada, serta terkesan juga tidak terimbas oleh akibat turunnya pendapatan riil masyarakat. Tingginya permintaan sepeda motor ini bisa jadi dipicu oleh strategi *push* dari berbagai

produsen maupun *demand pull* dari masyarakat saat ini.

Mencermati masih besarnya potensi pasar sepeda motor, diprediksi pertumbuhan yang telah berlangsung sejauh ini masih akan berlanjut pada tahun-tahun mendatang. Dalam hal ini pelaku pasar yang memiliki kinerja unggul akan mampu bertahan secara bersinambungan bahkan mampu meraup keuntungan pada saat pesaingnya menderita kerugian.

Dalam persaingan yang terjadi antar merek sepeda motor, penyalur (*dealer*) memegang peranan yang penting karena merupakan perpanjangan tangan dari penyalur utama (*main dealer*) dalam pendistribusian produk dari produsen atau penyalur utama ke pelanggan atau konsumen. Dalam menghadapi pesaing, perusahaan penyalur sepeda motor perlu memiliki jiwa kewirausahaan, yaitu dapat melakukan inovasi, proaktif dan berani mengambil risiko. Untuk melaksanakan spirit kewirausahaan ini, perusahaan harus melaksanakan orientasi pasar dengan mengetahui apa yang diinginkan oleh pelanggan, bagaimana menghadapi pesaing melalui informasi yang jelas - apa yang dilakukan oleh para pesaing dan melakukan koordinasi yang baik atas fungsi internal perusahaan. Penyalur sepeda motor dalam menjalankan usahanya perlu memunyai keyakinan bahwa penyalur utama akan selalu mendukung kegiatan usahanya dalam memasarkan dan menghadapi pesaing, di samping itu perusahaan penyalur sepeda motor sendiri dituntut atau harus memunyai kepekaan/responsif terhadap semua perspektif perubahan lingkungan sehingga dapat mengantisipasi dengan baik apa yang menjadi peminatan pasar yang pada akhirnya bisa menjadi titian kinerja atau pretasi perusahaan/organisasi secara optimal.

## PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian pada latar belakang yang menyiratkan permasalahan di atas, dapat dirumuskan inti permasalahan sebagai berikut :

Sejauh ini penelitian orientasi pasar hanya dihubungkan dengan kinerja perusahaan dan dipengaruhi oleh perubahan lingkungan luar (lihat, Jaworski & Kohli, 1993; Hult, Ketchen & Slater, 2005; Naver & Slater, 1990). Di samping itu orientasi pasar lebih dihubungkan dengan kepekaan organisasi (Hult, Ketchen & Slater, 2005). Naver dan Slater (1990) memandang orientasi pasar sebagai budaya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan untuk memperdayai pesaing, sedangkan menurut Kohli dan Jawoski (1990), serta Sinkula (1994) orientasi pasar merupakan prioritas utama untuk menciptakan, menyebarkan dan menjelaskan informasi tentang kebutuhan pelanggan. Dengan demikian orientasi pasar juga akan memengaruhi perilaku kewirausahaan dalam mengembangkan kepekaan organisasi yang selanjutnya akan memengaruhi kinerja perusahaan. Dalam hal ini perilaku kewirausahaan akan dikaitkan dengan faktor inovasi (*innovation*), kemampuan yang proaktif (*proactiveness*) dan keberanian mengambil risiko (*risk taking*). Intensitas ekstensi faktor-faktor tersebut berdampak pada kepekaan organisasi dan memengaruhi *dealer trust* maupun pembeli terhadap perusahaan.

Kepekaan/sensitivitas organisasi dapat dikembangkan secara antisipatif nan proaktif dengan senantiasa gemar menelaah perubahan-perubahan yang terjadi, baik di lingkungan luar maupun dalam perusahaan. Disinyalir kinerja perusahaan terkait dengan tingkat kepekaan organisasi dalam merespon perubahan di kedua lingkungan tersebut, dan intensitas hubungannya dengan penyalur utama.

Sehubungan dengan sinyalemen di atas, pertanyaan yang dapat diketengahkan dalam penelitian ini dan menjadi dasar analisis yang komprehensif dalam tulisan ini adalah :

- a. Apakah terdapat pengaruh/implikasi orientasi pasar terhadap perilaku kewirausahaan ?.
- b. Apakah terdapat pengaruh orientasi pasar atas kepekaan perusahaan?.
- c. Apakah terdapat pengaruh perilaku kewirausahaan terhadap kepekaan perusahaan?.
- d. Apakah ada pengaruh kepekaan organisasi atas kinerja perusahaan?.

## KERANGKA TEORETIK

### Teori Berbasis Sumber Daya

Pertumbuhan perusahaan dibatasi oleh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan (Penrose, 1995). Sumber daya tersebut meliputi aktiva, kemampuan, proses, atribut, pengetahuan dan keahlian yang dimiliki perusahaan, yang bisa digunakan untuk merumuskan dan menerapkan strategi bersaing. Menurut *resource based theory* terdapat dua hal fundamental terkait dengan sumber daya, yakni kapasitas sumber daya yang tidak seragam dan sumber daya yang tidak bisa berpindah - sumber daya yang dimiliki suatu perusahaan, tidak dapat dipindahkan ke perusahaan yang lain (Mata, Fuerst & Barney, 1995). Untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, perusahaan tergantung pada sumber daya strategis (*strategic resource/strategic assets*) yang bercirikan : bernilai (*valuable*), langka (*rareness*), tidak dapat ditiru secara sempurna (*imperfectly imitable*), dan tidak tergantikan (*non-substitutable*). Oleh karena itu, setiap manajer harus mengetahui secara tepat sumber daya perusahaan yang menjadi inti kekuatan dan apa yang merupakan kelemahan/kekurangannya. (Barney, 1991).

### Orientasi Pasar.

Permintaan pasar yang semakin luas, inovasi produk yang terus berlangsung serta adanya kejenuhan dan kedewasaan pasar, mengakibatkan perusahaan harus lebih memerhatikan pelanggan dan mencari peluang pasar baru. Kotler (1972) menyatakan bahwa apa yang menjadi keinginan pelanggan lebih penting dibandingkan dengan produk yang saat ini dijual kepada pelanggan. Pemasaran harus memakai konsep bagaimana perusahaan mengetahui apa yang diinginkan pelanggan/konsumen dan memenuhinya dengan meletakkan kepuasan serta nilai-nilai pelanggan sebagai hal yang utama dan transaksi sebagai dasar analisis (Kara, Spillan & DeShields, 2005). Konsep pemasaran sebagai falsafah memiliki nilai praktis terbatas. Agar dapat bermanfaat dalam praktik, maka konsep pemasaran perlu dijabarkan oleh suatu pengertian operasional (Kohli & Jaworski, 1990). Pengertian operasional yang merupakan implementasi dari falsafah pemasaran adalah pelaksanaan orientasi pasar oleh manajemen perusahaan. Oleh karena orientasi pasar merupakan implementasi dari konsep pemasaran, maka bisa disimpulkan bahwa perusahaan yang berorientasi pasar adalah perusahaan yang tindakan-tindakannya senantiasa konsisten dengan konsep pemasaran. Menurut Naver dan Slater (1990), orientasi pasar yang kuat di dalam perusahaan, akan bisa memberikan penawaran dan memberikan kepuasan yang lebih baik kepada pembeli serta perusahaan akan memperoleh hasil yang lebih besar atas penawaran yang diberikan.

### Perilaku Kewirausahaan.

Perilaku berwirausaha dapat didefinisikan sebagai sekumpulan aktivitas perusahaan dalam hal inovasi, pencarian usaha baru (*venturing*), dan pembaharuan strategik (*strategic renewal*) (Guth & Ginsberg, 1990; Zahra, 1996). Sedangkan menurut Montanye

(2006) kewirausahaan merupakan aktivitas dengan menggunakan imajinasi, keberanian, intelegensi/kecerdasan, kepemimpinan, ketekunan, dan kebulatan tekad untuk mengejar kekayaan, kekuasaan dan posisi. Oleh karena itu, konsep kewirausahaan yang dilihat sebagai fenomena pada level perusahaan mengarah/mengacu kepada perilaku perusahaan, pengambilan risiko, upaya yang inovatif, dan penetapan strategi yang proaktif. Hal ini sangat berbeda dengan karakter perusahaan yang konservatif yang cenderung menghindari risiko, kurang inovatif dan senantiasa mengambil sikap "lihat dan tunggu" (Barringer & Bluedorn, 1999).

Menurut Montanye (2006) pengertian kewirausahaan adalah merupakan proses individu untuk memperoleh hak kepemilikan (*property right*) atas rental ekonomi dari kreasi mereka, dan ruang lingkup kewirausahaan terdiri dari : Pertama, kewirausahaan sebagai fenomena bisnis perusahaan, Kedua, rental ekonomi adalah sebagai sumber daya kewirausahaan, dan Ketiga, ketidak pastian sebagai sumber rental ekonomi.

Kewirausahaan atas korporasi haruslah dipandang sebagai proses untuk memperbarui/ meremajakan (*rejuvenating*) dan merevitalisasi potensi sumber daya yang dimiliki suatu entitas/ perusahaan (Maes, 2003). Hal ini berkaitan dengan isu utama dalam kajian manajemen strategik tentang upaya untuk memperoleh sumber-sumber pembaharuan organisasi (*organizational renewal*), pertumbuhan perusahaan, dan keunggulan berkompetisi setiap perusahaan. Salah satu sumber penting dalam hal tersebut adalah inovasi. Pendorong dari proses inovasi adalah spirit kewirausahaan. perusahaan perlu menetapkan visi dan strategi yang berbasis pada kewirausahaan sebagai hal yang penting untuk diperhatikan, sebagai mekanisme dan dinamika pembaharuan serta pertumbuhan dalam menghadapi pelanggan dan persaingan.

### **Kepekaan Organisasi.**

Adanya perubahan lingkungan yang membuat ketidak-pastian menjadikan pengetahuan dan keahlian yang diperoleh pada waktu sebelumnya menjadi kurang berguna dan usang. Keberhasilan masa depan tergantung dari kelenturan, kepekaan dan kemampuan yang baru. Persaingan antar perusahaan yang dinamis tentu memaksa perusahaan untuk fokus pada strategi jangka panjang yang bersandar pada sumber daya dan kemampuan yang dimiliki.

Menurut D'Aveni (1994), pada umumnya dalam persaingan antar perusahaan yang punya peran adalah biaya, mutu/kualitas, ketepatan waktu, keahlian dan kekayaan. Perbedaan antara satu perusahaan dan yang lain adalah kecepatan dan kepekaan dalam berinteraksi dengan hal-hal tersebut. Perubahan kebutuhan pelanggan, perubahan industri, munculnya persaingan, perubahan nilai sosial dan demografi, teknologi baru dan inovasi akan menciptakan banyak ketidak-pastian serta seringkali mengharuskan organisasi untuk bereaksi dengan melakukan banyak perubahan yang meningkatkan/memperbesar risiko atau kemungkinan gagal. Organisasi tidak selalu hanya secara pasif melakukan reaksi atas perubahan lingkungan, namun juga terlibat dalam perubahan lingkungan (Welsch, Liao & Stoica, 2003).

Dalam menggunakan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki untuk menghadapi persaingan, perusahaan harus peka terhadap perubahan lingkungan. Menurut Aaker dan Mascarenhas (1984), kepekaan organisasi terkait erat dengan kemampuan organisasi merespon perubahan serta ketidak-pastian lingkungan. Kepekaan didefinisikan sebagai kemampuan yang proaktif, reaktif untuk menggunakan komponen yang ada/dimiliki dalam melakukan perubahan yang sesuai dengan lingkungan. Zaheer dan Zaheer (1997) menyatakan bahwa kepekaan perusahaan secara umum adalah bagaimana kesiapan

perusahaan dapat segera memberikan respon atas pertanda/signal dari lingkungan, yang dalam hal ini merupakan kemampuan dari perusahaan untuk memberikan tanggapan atas informasi perubahan lingkungan yang cepat.

Dalam konteks proses manajemen, kepekaan merupakan proses bisnis yang dilakukan sesuai dengan waktu yang tepat berdasarkan hubungan antara proses bisnis dan lingkungan. Pada keadaan perubahan lingkungan yang cepat dan adanya informasi yang dapat segera diperoleh, perusahaan harus membangun kemampuan untuk siap siaga dan memiliki kepekaan menghadapi hal tersebut (Zaheer & Zaheer, 1997). Menurut Jaworski dan Kohli (1993), kepekaan organisasi merupakan tendensi/kecenderungan organisasi untuk melakukan reaksi berdasarkan sumber daya dan keahlian yang dimiliki. Selanjutnya sesuai dengan Kohli, et. al (1993), kepekaan organisasi adalah bagaimana organisasi merespon kebutuhan pelanggan, baik saat ini maupun di masa yang akan datang, berdasarkan informasi yang diperoleh.

Eisenhardt dan Martin (2000) mengatakan bahwa keberhasilan perusahaan dalam lingkungan yang berubah cepat ditentukan oleh kemampuan dan kecepatan memberikan respon untuk menetapkan keputusan yang tepat/akurat, seiring sejalan dengan informasi yang diperoleh.

### **Kinerja Perusahaan.**

Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan untuk mengetahui hasil yang dicapai oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Kriteria kinerja yang digunakan harus mampu digunakan sebagai pedoman bagi perusahaan dalam mengambil keputusan operasional sehingga tujuan strategi menjadi fleksibel, mudah untuk diterapkan, tepat waktu, serta dapat dimengerti oleh semua tingkatan manajemen (Wisner & Fawcett, 1991).

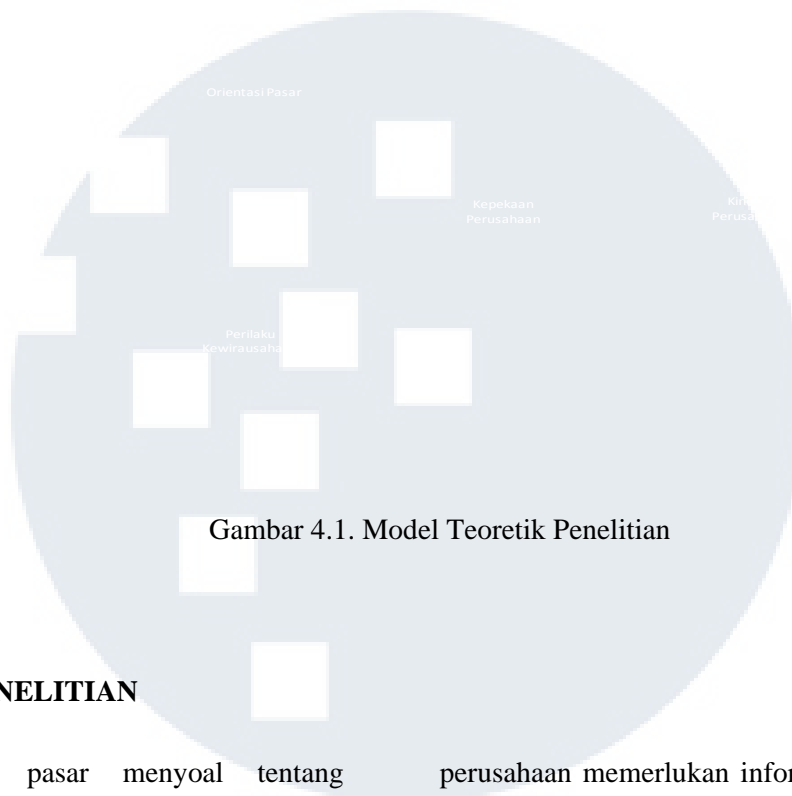
Tujuan dari pengukuran kinerja perusahaan harus bisa membantu perusahaan

untuk mengembangkan/meningkatkan dan mempertahankan keunggulan bersaing berdasarkan "nilai-nilai tambah" produk perusahaan dan meningkatkan kepuasan pelanggan, sehingga dapat digunakan sebagai suatu sistem pengukuran yang memberikan informasi penting bagi organisasi/perusahaan untuk mengetahui posisi daya saingnya, serta untuk mengidentifikasi masalah yang timbul dan sebagai dasar untuk mengembangkan strategi (Wisner & Fawcett, 1991).

Kinerja perusahaan juga dapat diukur dengan menelaah produktifitasnya - yang terlihat via jumlah produk yang dihasilkan, dan agar dapat mencapai keunggulan bersaing, produk yang dihasilkan haruslah diupayakan secara efisien dan efektif dengan standarisasi mutu yang memadai, kualitas menjadi sangat penting bagi pelanggan, selain harga. Tujuan mengukur kinerja perusahaan adalah untuk mengetahui apa yang sudah berhasil dicapai perusahaan pada suatu periode tertentu, pengukuran kinerja perusahaan tidak hanya untuk mengetahui pencapaian perusahaan dalam bidang keuangan saja, tetapi juga mengenai bagaimana perusahaan dapat memberikan kepuasan kepada para pelanggannya, produktivitas perusahaan dan untuk mengetahui posisi daya saing perusahaan serta efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan sumber daya yang dimilikinya.

### **MODEL TEORETIK DAN HIPOTESIS**

Berdasarkan kerangka pemikiran yang dikembangkan dalam telaah literatur, dicoba dikembangkan model teoretik yang menggambarkan hubungan antar variabel yang akan dikaji dalam penelitian ini.



Gambar 4.1. Model Teoretik Penelitian

## HIPOTESIS PENELITIAN

Orientasi pasar menyoal tentang bagaimana perusahaan menerapkan konsep-konsep pemasaran, yaitu bagaimana memenuhi kebutuhan pelanggan, dan merupakan budaya yang sangat efektif dan efisien bagi perusahaan untuk dapat menciptakan nilai yang terbaik bagi pembeli sekaligus menciptakan kinerja perusahaan yang terbaik (Naver & Slater, 1990). Agar kebutuhan pelanggan dapat dipenuhi dan menang dalam persaingan, pengusaha harus menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk mengetahui kebutuhan pelanggan, mengerti kekuatan dan kelemahan perusahaan, memahami kiat pesaing memenuhi kebutuhan pelanggannya, serta memahami bagaimana menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggannya. Untuk itu perusahaan harus bisa menjalankan inovasi yang merupakan bagian dari kewirausahaan (Covin & Slevin, 1989; Barringer & Bluedorn, 1999). Agar inovasi dapat berjalan dengan baik,

perusahaan memerlukan informasi pasar yang jelas (orientasi pasar sesuai dengan Kohli & Jaworski, 1990). Dengan demikian proposisi mengarah pada adanya hubungan positif antara orientasi pasar dan perilaku kewirausahaan. Untuk berinovasi, perusahaan harus berani mengambil risiko. Inovasi dikatakan berhasil apabila produk perusahaan hasil inovasi sesuai dengan kebutuhan pelanggan (Matsuno et. al, 2002). Dalam hal ini proposisi mengarah kepada adanya hubungan positif antara perilaku kewirausahaan dan kebutuhan pelanggan (orientasi pasar), sebagaimana pendapat Jaworski dan Kohli (1993), bahwa orientasi pasar dilakukan dengan tingkat risiko tertentu. Salah satu dimensi dari perilaku kewirausahaan adalah proaktif (Covin & Slevin, 1989), dan menurut Matsuno, Mentzer dan Ozsomer (2002), dimensi proaktif dari kewirausahaan menyoal tentang bagaimana mencari kesempatan dan memasuki daerah

pemasaran baru. Dari uraian di atas dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

*H<sub>1</sub> : Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewirausahaan.*

Orientasi pasar menurut Naver dan Slater (1990) terdiri dari tiga sub bagian , (1) orientasi pelanggan (*customer orientation*), untuk mengerti akan kebutuhan dan keinginan pelanggan, (2) orientasi pesaing (*competitor orientation*), guna memahami kekuatan dan kelemahan pesaing serta kiat mereka memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya, (3) koordinasi antar fungsi (*interfunctional coordination*) dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk menciptakan nilai terbaik bagi pelanggan. Ketiga sub bagian tersebut secara bersama-sama merupakan pendukung nilai dari *market intelligence* dan sebagai fungsi yang secara langsung berhubungan dengan keunggulan bersaing organisasi. Pelanggan tidak dengan gampang berkenan membeli produk dan jasa dari suatu perusahaan sebelum mereka yakin bahwa produk dan jasa tersebut sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka. Orientasi pasar mendorong perusahaan menggunakan pengetahuan dan pengalaman mereka dalam mengembangkan produk dan jasa yang dibutuhkan pelanggan untuk memberikan layanan yang lebih baik . Dapat dikatakan bahwa antara orientasi pasar dan kepekaan organisasi terdapat hubungan secara langsung (Hult, Ketchen & Slater, 2005; Adonisi, 2003). Uraian tersebut menghantarkan pada hipotesis berikut :

*H<sub>2</sub> : Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepekaan perusahaan.*

Perilaku kewirausahaan berhubungan dengan inovasi, sikap proaktif dan risiko (Covin & Slevin, 1989) dan menciptakan cara

–cara baru untuk mencapai kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan melakukan inovasi menggunakan sumber daya perusahaan. Sumber daya organisasi meliputi uang, waktu, manusia, alat-alat, dan kompetensi. Sumber daya dan ketersediaan faktor-faktor pendukung merupakan hal penting sebagai sarana dalam proses kewirausahaan untuk melakukan inovasi agar dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan dalam lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian. Menurut Kukalis (1989), perusahaan dalam lingkungan yang selalu berubah harus memiliki kepekaan agar dapat menghadapi ketidakpastian lingkungan tersebut. Salah satu tantangan yang dihadapi perilaku kewirausahaan adalah bagaimana menggunakan sumber daya untuk mendukung strategi kewirausahaan. Dalam hal ini perilaku kewirausahaan yang merupakan satu kesatuan dari organisasi berhubungan positif dengan kepekaan organisasi ( Baringger & Bluedorn, 1999; Adonisi, 2003). Dari uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis berikut:

*H<sub>3</sub> : Perilaku kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepekaan perusahaan.*

Perubahan pasar memaksa perusahaan untuk meningkatkan atau menjaga nilai yang bisa ditawarkan kepada pelanggannya. *Resource based theory* menyatakan bahwa perusahaan mempunyai dasar/basis keunggulan bersaing yang berkelanjutan apabila sumber daya yang dimilikinya dapat lebih menciptakan nilai tambah bagi pelanggannya dibandingkan dengan pesaing, dan sulit untuk ditiru atau digantikan (Barney, 1991). Organisasi yang memiliki kemampuan merespon perubahan pasar dengan menciptakan nilai yang terbaik bagi perusahaan dan bagi pelanggan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Hult & Ketchen, 2001; Hult, Ketchen & Slater,

2005). Atas dasar uraian tersebut dirumuskan hipotesis berikut :

*H4 : Kepekaan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.*

## METODE PENELITIAN

### Instrumen & Metoda Pengumpulan Data.

Data dikumpulkan melalui survei dengan menggunakan media kuesioner yang dikirimkan kepada penyalur-penyalur sepeda motor yang merupakan anggota Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI). Kuesioner dikirimkan secara langsung kepada para pimpinan perusahaan penyalur sepeda motor tersebut.

### Populasi, Sampel dan Responden.

Populasi penelitian adalah para pimpinan perusahaan penyalur sepeda motor yang merupakan anggota Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI). Menurut Asosiasi ini (AISI, 2005), sekarang terdapat 77 perusahaan *assembling* (perakitan), manufaktur /pabrikasi dan importir sepeda motor di Indonesia yang telah tercatat di Departemen Perindustrian dan Perdagangan (Deperindag). Dari jumlah tersebut, 6 di antaranya merupakan anggota AISI, yakni : Honda, Yamaha, Suzuki, Kawasaki, Kymco, dan Piaggio, dan 71 perusahaan lainnya belum menjadi anggota AISI. Dan dari jumlah tersebut, ternyata saat ini kurang dari 10 merek yang masih mampu bertahan, dan ini terdiri dari merk-merk yang berasal dari Cina, Korea dan Malaysia. Sebagai sampel penelitian ini digunakan penyalur merek sepeda motor yang relatif menguasai pasar sepeda motor di

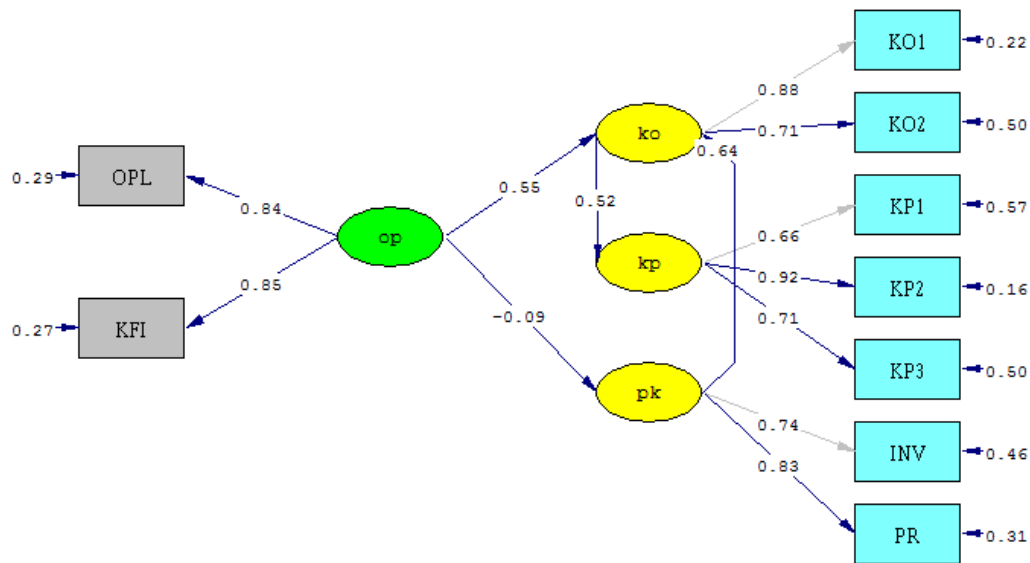
Indonesia (> 80%). Mereka adalah Honda, Yamaha dan Suzuki.

**Metoda Analisis.** Sebelum kuesioner dikirim kepada para responden, dilakukan uji pendahuluan untuk memastikan bahwa kuesioner yang dikirimkan kepada responden memunyai kriteria: dapat dimengerti, tidak menimbulkan kerancuan/ kebingungan dan penggunaan bahasa yang taktis dan mudah serta alat pengukuran yang memadai. Di samping itu pengujian pendahuluan juga bermanfaat untuk mengurangi bias (Sekaran, 2003:249).. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Untuk keperluan ini digunakan program perangkat lunak Lisrel 8.8. Analisis yang dilakukan telah mencakup lima tahap mulai dari (1) spesifikasi model (*model specification*), (2) identifikasi (*identification*), (3) Estimasi (*estimation*), (4) uji kecocokan (*testing fit*), hingga (5) respesifikasi (*re-specification*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

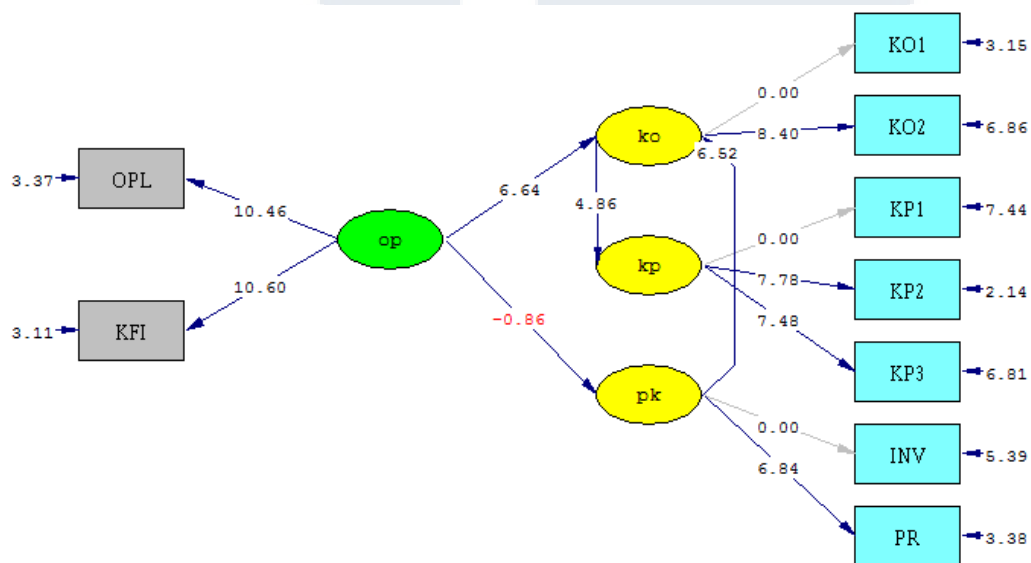
Setelah melalui serangkaian tahapan analisis, *confirmation factor analysis* menghasilkan temuan yang menunjukkan semua variabel pengukur memiliki muatan faktor standar di atas 0,50 serta t-value di atas 1,96 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel pengukur memiliki validitas baik, yang dapat dilihat pada gambar 6.1. Hasil solusi terstandarisasi (*standardized solution*) menunjukkan koefisien hubungan antar variabel dan nilai -t seperti nampak pada gambar 6.1 dan gambar 6.2.





Chi-Square=45.95, df=23, P-value=0.00304, RMSEA=0.081

Gambar 6.1. Model Struktural untuk Solusi Terstandarisasi



Chi-Square=45.95, df=23, P-value=0.00304, RMSEA=0.081

Gambar 6.2. Model Struktural untuk Nilai t.

Berdasarkan hasil yang terlihat pada model struktural (gambar solusi terstandarisasi dan

nilai t), dapat diketahui pengujian hipotesis seperti pada tabel 6.1.

Tabel 6.1. Pengujian Hipotesis

| Hipotesis | Alur ( <i>Path</i> )                               | Estimasi | Nilai-t | Signifikansi     | Kesimpulan           |
|-----------|--|----------|---------|------------------|----------------------|
| 1         | Orientasi Pasar<br>→<br>Perilaku Kewirausahaan     | -0,09    | -0,86   | Tidak Signifikan | Hipotesis 1 ditolak  |
| 2         | Orientasi Pasar<br>→<br>Kepekaan Perusahaan        | 0,55     | 6,64    | Signifikan       | Hipotesis 2 diterima |
| 3         | Perilaku Kewirausahaan<br>→<br>Kepekaan Perusahaan | 0,64     | 6,52    | Signifikan       | Hipotesis 3 diterima |
| 4         | Kepekaan Perusahaan<br>→<br>Kinerja Perusahaan     | 0,52     | 4,86    | Signifikan       | Hipotesis 4 diterima |

Sumber : Data diolah

Dari tabel 6.1 di atas dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut :

### 1. Hasil Pengujian Hipotesis 1 (H1)

Hipotesis H1, orientasi pasar (op) berdampak positif dan signifikan terhadap perilaku kewirausahaan (pk). Hasil empiris pengujian hipotesis H1 tidak signifikan (nilai-t = -0,86 < 1,96), berarti orientasi pasar (op) tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewirausahaan (pk).

### 2. Hasil Pengujian Hipotesis 2 (H2)

Hipotesis H2, orientasi pasar (op) berdampak positif dan positif terhadap kepekaan perusahaan (ko). Hasil empiris pengujian hipotesis H3 signifikan (nilai-t = 6,64 > 1,96), berarti orientasi pasar (op) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepekaan perusahaan (op), sehingga makin tinggi orientasi pasar (op) semakin tinggi pula perilaku kewirausahaan (pk).

### 3. Hasil Pengujian Hipotesis 3 (H3)

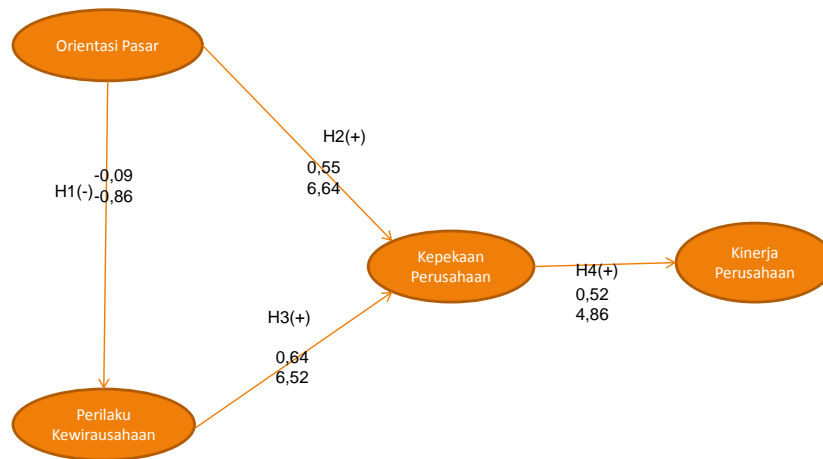
Hipotesis 3, perilaku berwirausaha (pk) berdampak positif dan signifikan terhadap

kepekaan perusahaan (ko). Hasil empiris pengujian hipotesis H4 signifikan (nilai-t = 6,52 > 1,96), berarti secara empiris perilaku kewirausahaan (pk) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepekaan perusahaan (ko), sehingga semakin tinggi perilaku kewirausahaan (pk), maka semakin tinggi pula kepekaan perusahaan (ko).

### 4. Hasil Pengujian Hipotesis 4 (H4)

Hipotesis 6, kepekaan perusahaan (ko) berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (kp). Hasil pengujian empiris hipotesis 6 signifikan (nilai -t = 4,86 > 1,96), berarti kepekaan perusahaan (ko) mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (kp), maka semakin tinggi kepekaan perusahaan (ko), makin tinggi pula kinerja perusahaan (kp).

Gambar hasil penelitian dapat dilihat seperti pada Gambar 6.3.



Gambar 6.3. Model hasil penelitian.

## PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Hipotesis penelitian disusun atas dasar asumsi tidak ada *covenant* khusus terkait hubungan pengaruh memengaruhi dari variabel-variabel penelitian. Pada kondisi ada *covenant* khusus, dimungkinkan terjadi penyimpangan terhadap signifikansi ataupun tanda dipengaruhi satu variabel terhadap variabel lainnya. Penyimpangan tersebut menjadikan berkurangnya kemampuan generalisasi hasil temuan sebelumnya.

Dari hasil pengujian hipotesis penelitian, diketahui bahwa hipotesis H1 ditolak, pengaruh variabel Orientasi Pasar tidak signifikan terhadap Perilaku

Kewirausahaan ( nilai-  $t = -0,96$  ), berarti apa yang dilakukan terhadap orientasi pasar tidak memunyai pengaruh terhadap perilaku kewirausahaan. Penyalur adalah merupakan perpanjangan tangan dari penyalur utama untuk mendistribusikan sepeda motor sampai ke tangan konsumen atau pelanggan. Dalam hubungan antara penyalur dan penyalur utama terdapat ketentuan – ketentuan dan syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh penyalur yaitu:

1. Produk yang dijual penyalur harus sesuai dengan yang ditentukan oleh penyalur

- utama dan tidak dapat menjual produk sepeda motor merek lain
2. Harga jual kepada konsumen sudah ditentukan oleh penyalur utama dan seragam antara penyalur yang satu dan penyalur yang lain pada wilayah yang sama
  3. Daerah pemasaran untuk setiap penyalur sudah ditentukan oleh penyalur utama
  4. Kegiatan promosi yang dilakukan oleh penyalur harus sesuai dengan ketentuan dari penyalur utama
  5. Standar pelayanan bengkel kepada pelanggan harus sesuai dengan ketentuan dari penyalur utama .

Dengan adanya ketentuan-ketentuan dari penyalur utama yang mengikat, mengakibatkan penyalur dalam memasarkan produk sepeda motornya, tidak dapat melakukan strategi pemasarannya dengan bebas. Dengan kata lain pembatasan tersebut membuat penyalur tidak dapat melakukan orientasi pasar dengan baik yang menurut Naver dan Slater (1990) terdiri dari orientasi pada pesaing, orientasi pada pelanggan dan koordinasi fungsi internal. Menurut Kohli dan Jaworski (1990) terdapat tiga sifat lingkungan yang berhubungan dengan orientasi pasar yaitu:

1. Gejala pasar menunjukkan perubahan dalam komposisi pelanggan yang beroperasi di pasar, untuk kondisi yang lebih bergejolak harus disikapi dengan perubahan produk dan jasa secara kontinyu/berkesinambungan guna mengantisipasi/ memenuhi perubahan permintaan. Adapun pada pasar yang relatif stabil, produk dan jasa perusahaan tidak mengalami banyak perubahan. Bagi perusahaan yang condong berorientasi pasar, preferensinya lebih pada keadaan pasar yang bergejolak. Dan ini implikasinya orientasi pasar dianggap lebih terkait atau lebih memfasilitasi capaian kinerja perusahaan. Kekuatan persaingan, sebagai faktor yang

memengaruhi hubungan antara orientasi pasar dan kinerja usaha. Dengan tidak adanya persaingan, perusahaan mungkin akan bisa berhasil dengan baik, walaupun tidak banyak melaksanakan orientasi pasar, karena pelanggan hanya memperoleh produk dan jasa dari satu perusahaan saja. Dengan adanya persaingan, pelanggan mempunyai opsi bisa memilih produk dari perusahaan lain untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka

2. Perubahan teknologi dianggap sebagai faktor lingkungan yang memengaruhi hubungan antara orientasi pasar dan kinerja usaha. Pada intinya, orientasi pasar adalah mengembangkan keunggulan bersaing melalui pemahaman atau penghayatan kebutuhan pelanggan serta menawarkannya kepada mereka

Keterbatasan perusahaan penyalur untuk melakukan inovasi produk, harga jual, daerah pemasaran, promosi, karena ketentuan dari penyalur utama, maka perusahaan penyalur perlu melakukan penguatan ke dalam yang manifestasinya bisa berupa pelatihan karyawan, peningkatan mutu layanan, yang ini semua akan menciptakan sumber daya yang unggul dibandingkan dengan para kompetitornya, yang pada akhirnya memosisikan perusahaan untuk mempunyai daya saing yang tinggi, dan ini selaras dengan Volberda dan Elfring (2001), dikatakan bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan akan menentukan daya saing dan perkembangan perusahaan. Dengan kata lain perusahaan menerapkan strategi berbasis sumber daya (RBT),

Pada pengujian hipotesis H2, diterima, Orientasi Pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepercayaan Perusahaan (nilai-t = 6,64), sehingga apa yang dilakukan terhadap orientasi pasar akan memengaruhi kepercayaan perusahaan. Dengan kata lain,

semakin besar orientasi pada pelanggan, dan menelaah apa yang dilakukan oleh pesaing via koordinasi internal; akan meningkatkan kepekaan perusahaan. Kendati ada perjanjian yang harus dijalankan oleh penyalur dalam memasarkan sepeda motor, namun perusahaan harus senantiasa peka (*responsive*) terhadap upaya pemberian layanan yang baik kepada pelanggannya untuk dapat bersaing dengan perusahaan yang lain, seperti kecepatan penyerahan (*delivery*) produk kepada pembeli, memberikan informasi yang terkini atas produk baru maupun lama, memberikan jasa perbaikan atas sepeda motor yang masih dalam garansi atau yang sudah habis masa garansinya, menyediakan suku cadang yang sesuai dan asli, dan memberikan kenyamanan kepada pelanggan yang berkunjung ke toko maupun bengkel penyalur.

Perusahaan yang dapat memberikan respon lebih cepat dan tepat atas permintaan pelanggan akan dapat memenangkan persaingan. Pemberian respon yang cepat dan tepat dapat dilakukan jika perusahaan dapat mengetahui: apa yang diinginkan oleh pelanggan, apa yang telah diberikan oleh para pesaing serta sumber daya apa yang dimiliki oleh perusahaan (Jaworski & Kohli, 1993). Esensi pelanggan adalah calon pelanggan, pelanggan baru dan pelanggan yang sudah lama.

Calon pelanggan, memerlukan informasi mengenai harga, keunggulan produk dibanding dengan pesaing, waktu penyerahan sepeda motor, *after sales service*, lamanya garansi, alamat bengkel, kesediaan *spare part*, dan cara pembayaran.

Strategi perusahaan untuk dapat memberikan respon yang cepat dan tepat kepada pelanggan adalah menjadikan pelanggan sebagai fokus untuk memperoleh informasi yang tepat apa yang mereka inginkan. Sedang untuk memenuhi keinginan pelanggan perusahaan harus memerhatikan lingkungan yang merupakan komponen dari

orientasi pasar (Kohli dan Joworski, 1990 ; Jaworski dan Kohli, 1993).

Pengujian hipotesis ketiga (H3), Perilaku Kewirausahaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepekaan Perusahaan (nilai-t = 6,52). Hal ini berarti pengusaha yang terus mengembangkan perilaku kewirausahaan akan mengakibatkan peningkatan kepekaan perusahaan. Pengusaha yang berani melakukan inovasi, mengambil risiko, dan proaktif sudah merupakan komponen dari kewirausahaan (Covin & Slevin, 1991) yang untuk mengembangkan usahanya akan meningkatkan kepekaan (*responsive*) perusahaan sehingga terjadi keserasian antara kegiatan yang dilakukan oleh pengusaha dan aktivitas perusahaan.

Inovasi dalam hal ini adalah secara kreatif mencari solusi atas masalah-masalah yang timbul dan melakukan bisnis dengan cara-cara yang baru. Dengan adanya persaingan yang ketat antar perusahaan penyalur sepeda motor, perusahaan tentu tidak lagi menjalankan bisnis dengan melakukan cara-cara yang biasa (*naïf*) dilakukan. Keberanian pengusaha dalam mengambil risiko maknanya adalah kesediaan pengusaha untuk menanggung kerugian atas tindakan yang dilakukan. Dan kepiawaiannya atas hal ini tentu sangat dipengaruhi oleh pengalamannya. Dari hasil penelitian, diketahui bahwa 89,3 % responden telah menjalankan perusahaan selaku penyalur sepeda motor lebih dari tiga tahun, ini menunjukkan bahwa rerata responden cukup berpengalaman dalam menjalankan bisnisnya.

Hasil penelitian hipotesis keempat (H4), Kepekaan Perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan ( nilai-t = 4,86 ), artinya bila Kepekaan Perusahaan ( *organizational responsiveness* ) makin meningkat, akan meningkatkan kinerja perusahaan.. Agar pengukuran kinerja perusahaan tidak hanya untuk tujuan jangka pendek, maka pengukuran

spiritnya tidak hanya memerhatikan indikator kuantitatif atau data keuangan saja, tetapi harus juga memerhatikan indikator-indikator kualitatif seperti kepuasan pelanggan, penyerahan tepat waktu, dan kepuasan karyawan, karena kinerja keuangan yang buruk belum tentu mencerminkan kinerja perusahaan secara keseluruhan untuk jangka panjang juga buruk (Politano, 2003).

Lingkungan usaha penyaluran sepeda motor yang sarat persaingan dewasa ini wacananya lebih kompleks, dinamis dan bergejolak dibandingkan sebelumnya, keadaan ini memaksa para pengusaha untuk berpikir kembali apa yang harus dilakukan untuk dapat tetap eksis dan bersaing serta sumber daya apa yang mesti dimiliki.

## SIMPULAN

Orientasi pasar tidak berpengaruh terhadap perilaku kewirausahaan, ini menunjukkan bahwa perusahaan penyalur sepeda motor sebagai wirausaha tidak dapat menjalankan orientasi pasar secara utuh karena adanya ketentuan dari penyalur utama yang harus ditaati, seperti produk, melakukan promosi, menentukan harga jual dan daerah pemasaran sudah ditentukan oleh penyalur utama, dan mengakibatkan perusahaan penyalur tidak dapat melakukan fungsi kewirausahaannya secara utuh, seperti melakukan inovasi produk.

Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepekaan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya persaingan yang ketat antar perusahaan penyalur satu merek maupun dengan perusahaan penyalur merek lain, perusahaan perlu memiliki kepekaan untuk memberikan respon yang cepat dalam menerapkan strategi pemasaran produknya atas perubahan-perubahan lingkungan persaingan, seperti pelayanan yang baik kepada pelanggannya

untuk dapat bersaing dengan perusahaan yang lain, kecepatan “penyerahan” produk kepada pembeli, memberikan informasi yang terkini atas produk baru maupun lama, memberikan perbaikan atas sepeda motor yang masih dalam garansi atau yang sudah habis masa garansinya, menyediakan suku cadang yang sesuai dan asli, dan memberikan kenyamanan kepada pelanggan yang berkunjung ke toko maupun bengkel penyalur.

Perilaku kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepekaan perusahaan. Penyalur dalam menjalankan usahanya dalam melakukan inovasi untuk melakukan pemasaran produk, proaktif dalam menghadapi pesaing, mengambil risiko untuk mencapai tujuan perusahaan berdasarkan perubahan dan permintaan pasar untuk menghadapi pesaing (Covin & Slevin, 1991). Keunggulan bersaing yang berkelanjutan perusahaan dapat diperoleh kalau perusahaan dapat memberikan respon yang cepat dan tepat untuk melakukan inovasi, proaktif dan berani mengambil risiko yang meliputi antara lain pada masalah pemasaran maupun masalah peningkatan peningkatan sumber daya manusia.

Kriteria kinerja yang digunakan harus mampu digunakan sebagai pedoman bagi perusahaan dalam mengambil keputusan operasional sehingga tujuan strategi menjadi fleksibel, mudah untuk diterapkan, tepat waktu, serta dapat dimengerti oleh semua tingkat manajemen (Wisner & Fawcett, 1991). Agar pengukuran kinerja perusahaan tidak hanya untuk tujuan jangka pendek, maka pengukuran kinerja perusahaan tidak hanya memerhatikan data keuangan saja, tetapi harus memerhatikan hal-hal yang berhubungan dengan indikator-indikator kualitatif, seperti kepuasan pelanggan, penyerahan yang tepat waktu, dan kepuasan karyawan, karena kinerja keuangan yang buruk belum tentu menunjukkan bahwa kinerja perusahaan secara keseluruhan untuk jangka panjang juga buruk.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Amit, R & Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anand, G., & Ward, PT. (2004). Fit, Flexibility and Performance in Manufacturing: Coping With Dynamic Environments. *POMS* 13(4), 369-385.
- Anderson, E., Coughlan, AT. (1987). International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 51(Jan), 71.
- Anderson, JC., and Narus, JA. (1984). A Model of The Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationship. *Journal of Marketing*, 48 (4), pp. 62-74.
- Anderson, E., Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channels Dyads. *Marketing Science*, 8(4), 384-323.
- Anderson, JC., and Narus, JA. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership. *Journal of Marketing*. 54(1), 42-58.
- Askim, J., Christophersen, KA., & Johnsen, A. (2006). Explaining Organizational Learning From Benchmarking in Networks: Experience From Norwegian Local Government. *Paper presented for: A performance public sector, the second transatlantic dialogue*, June 1-3, 2006, Leuven.
- Bachman, R., (2001). The Role of Trust and Power In The Institutional Regulation of Territorial Business System. *SOM-theme G: Cross-contextual Coparison of Instutions of Organizations*.
- Bagozzi, RD., (1975). Marketing as Exchange. *Journal of Marketing*, 39 (October), 32-39.
- Bahrami, H. (1992). The Emerging Flexible Organization: Perspective From Silicon Valley. *California Management Review*, 34, 4.
- Balakrishman, S. (1996). Benefits of Customer and Competitive Orientations in Industrial Market. *Industrial Marketing Management*. Vol. 25, pp.257-69.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barringer, MS., & Bluedorn, AD. (1999). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 20, 421-444.
- Becker, J., & Hamburg, C. (1999). Market Oriented anagement: A System Based Perspective. *Journal of Marketing Focused Management*, Vol. 4, pp. 17-41.
- Brown, M., Falk, A., & Fehr, E. (2004). Relational Contracts and the Nature of Market Interactions. *Economica*, 72, 3
- Bruggen, GHV., Kacker, M., & Nieuwlaat, C. (2001). The Impact of Channel Function Performance on Buyer-Seller Relationship in Marketing Channels. *Rotterdam School of Management/Faculteit Bedrijfskunde Erasmus Universiteit Rotterdam*.
- Carter, R., & Hodgson, GM., (2006). The Impact of Empirical Tests of Transaction Cost Economics On The Debate On The Nature Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 27: 461-476.

- Chen, MJ. (1996). Competitor Analysis and Inter Firm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*, 21(1), 100-134.
- Child, J., & McGrath, RG. (2001). Organizations Unfettered: Organizational Form in An Information-Intensive Economy. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1135-1148.
- Chiles, TH., & McMackin, JF. (1996). Integrating Variable Risk Preference, Trust, and Transaction Cost Economics. *Academy of Management Review*; 21(1): 73-99.
- Chiou, JS., Hsieh, CH., & Yang, CH. (2004). The Effect of Franchisor's Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisee's Intentions to Remain in the Franchise System. *Journal of Small Business Management*, 42(1), pp. 224-228.
- Chittipeddi, Kumar, Wallet, & Tammy A. (1991). Entrepreneurship and Competitive Strategy for the 1990's. *Journal of Small Business Management*, 29, 1:Abi/Inform Globa P.94.
- Chong, HG. (2008). Measuring Performance of Small and Medium Sized Entreprises: The Grounded Theory Approach. *Journal of Business and Public Affair*, Vol. 2, issue 1.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica* Vol. 4, pp. 386-405.
- Cohen, AR. (2002). Mainstreaming Corporate Entrepreneurship: Leadership at Every Level of Organizations. *Management Edward A. Madden Distinguished in Global Leadership*.
- Connor, T. (2002). The Resource-Based View of Strategy and Its Value to Practising Managers. *Strategic Change* 11 : 307 – 316.
- Costa, AC., Roe, AR., & Taillieu, T. (2001). Trust Within Teams: The Relation With Performance Effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.
- Covin, JG., & Slevin, DP. (1989). Strategic Management of Small Firm in Hostile and Benign Environment. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Covin, JG., & Slevin, DP. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 16(1), 7.
- Cunningham, B., & Lischeron, J. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, Jan, 45-61.
- Daft, R.L., & Weick, K.E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation System. *Academy of Management Review*. 9, 284.
- D'Aveni, R.A. (1995). Hypercompetitive Rivalries. *The Free Press*.
- Dawes, J. (2000). Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data. *Australian Journal of Management*, Vol 25. No. 2, *The Australian Graduate School of Management, Australia*.
- Day, GS., & Wensley, R. (2002). Market Strategies and Theories of the Firm. *Handbook of Marketing ( 1<sup>th</sup> ed., pp. 85-105), edited by Weitz BA & Wensley R. Sage Publication Ltd.*
- Deshpande, Rohit, Farley, J., & Webster Jr. FE. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(January), 23-27.



- Deutsh, M. (1962). Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes. *Lincoln, NE: University of Nebraska Press.*
- Dodgson, M., Mathews, J., Hu, MC., & Kastle, T. (2006). The Changing Nature of INnovation networks in Taiwan: From Imitation to Innovation?. *Paper to be presented at the DRUID Summer Conference 2006 on Knowledge, Innovation and Competitiveness: Dynamic of Firm, Networks, Region and Institutions, Copenhagen, Denmark.*
- Donney, PM., Cannon, JP., & Mullen, MP. (1998). Understanding the Influence of National Culture in the Development of Trust. *Academy of Management Review, 23(3), 601.*
- Drucker, PF. (1954). *The Practice of Management. New York; Harper.*
- Duncan, T., & Moriarty, SE. (1998). A Communication Based Marketing Model for Managing Relationship. *Journal of Marketing, 62(2), pp. 1-13.*
- Dwyer, F. Robert, Schurr, PH., and Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of marketing, (Apr. 1987), 151, 2.*
- Dyer, JH., & Chu, W. (1997). The Economic Value of Trust in Supplier-Buyer Relations. *Academy of Management Meeting, Boston. (Aug. 13, 1997)*
- Dyer, JH., & Chu, W. (2003). The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Cost and Improving Performance: Empirical Evidence From the United States, Japan, and Korea. *The Sloan Foundation, International Motor Vehicle Program MIT, and Seaoul National University Institute of Management.*
- Eisenhart, KM., & Martin, JA. (2000). Dynamic Capabilities : What are They?. *Strategic Management Journal, 21, 10/11, pg. 1105.*
- Fahy, J., & Smithee, A. (1999). Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. *Academy of Marketing Science Review. Vol. 10. Web site: [www.amsreview.org/articles/fahy\\_10-1999.pdf](http://www.amsreview.org/articles/fahy_10-1999.pdf).*
- Farrell, MA., & Oczkowski, E. (2002). Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance?. *Working Paper 52/02, School of Management, Charles Sturt University, Wagga Wagga, NSW, Australia.*
- Foss, F., & Foss, NJ. (2005). Resource and Transaction Costs : How Property Rights Economics Furthers the Resource Based View. *Strategic Management Journal, 26: 541-553.*
- Foss, NJ. (2005). Scientific Progress in Strategic Management: The Case of the Resource Based View. *The Journal of Learning and Intellectual Capital. Twenty Years after the Resource-based View.*
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long Term Orientation in Buyer Seller Relationships. *Journal of Marketing, 58, 2.*
- Gartner, W.B. (1988). A Conceptual Framework for Describing the Phenomena of New Venture Creation. *Academy of Management Review, 10(4). October 1985, Pp. 696-706.*
- Gatignon, H., & Soberman, D. (2002). Competitive Response and Market Evolution. *Handbook of Marketing ( 1<sup>th</sup> ed., pp. 126-147), edited by Weitz BA & Wensley R. Sage Publication Ltd.*

- Ghobadian, A. & O'Regan, N. (2006). The Impact of Ownership on Small Firm Behaviour and Performance. *International Small Business Journal*, 24, 555-586.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*. Vol. 91. No. 3, 481.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, Apr 2001; 65, 2.
- Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breeds Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice Alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85.
- Guth, WD., & Ginberd, A. (1990). Guest editor's introduction : Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. Summer (1990), 11,5.
- Hage, JT. (1999). Organizational Innovation and Organizational Change. *Annu. Rev. Sociol*, 25, 597-622.
- Hair, JF., Anderson, RE., Tatham, RL., & Black, WC. (1998). Multivariate Data Analysis. *Fifth edition Prentice-Hall International, Inc.*
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1994). Competing for the Future, Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow. *Harvard Business School Press*.
- Han., CC. (2001). Organizational Size, Flexibility, and Performance: A System Dynamics Approach. *Department of Public Administration, Tamkang University, Taiwan, R.O.C.*
- Harrison, LJ, & Walker. (2005). The Measurement of Market Orientation Efficiency. *The University of Houston, Clear lake*.
- Haveman, HA. (1993). Organizational Size and Change: Diversification in the Saving and Loan Industry After Deregulation. *Administrative Science Quarterly*, 38, 1 pg. 20.
- Helfert, G., Ritter, T., & Walter A. (2001). How Does Market Orientation Affect Business Relationships?. *Paper submitted as competitive paper to the 17<sup>th</sup> IMP, Oslo*.
- Hitt, MA., Brush, CG., Duhaime, I., Gartner, WB., Stewart, A., Katz, JA., Alvarez, SA., Meyer, GD & Venkataraman, S. (2003). Doctoral Education in the Field of Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3) 309-331.
- Hogberg, B.(2001). Trust and Opportunism in Supply Chain Relationships: The Commercial Vehicle Industry. *Department of Management & Economics*. Linkoping University, Sweden.
- Hoyt, J., Huq, F., & Kreiser, P. (2007). Measuring Organizational Responsiveness: The Development of a Validated Survey Instrument. *Management Decision*, Vol. 45, No. 10.
- Huck, S., Lunser, GK., & Tyran, JR. (2007). Competition Foster Trust. *Working Paper Series*.
- Hult, GTM., Ketchen Jr., & David J. (2001). Does Market Orientation Matter?: A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance. *Strategic Management Journal*, 22, 899-906.
- Hult, GTM., Ketchen Jr., David J., & Slater, SF. (2005). Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches. *Strategic Management Journal*, 26 : 1173-1181.

- Hult, GTM., Ketchen Jr., David J., & Nichols JE. (2003). Organizational Learning As a Strategic Resource in Supply Management. *Journal of Operations Management*, 21: 541-556.
- Hunt, Selby D. & Robert, MM. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59: 1-15.
- Jacobs, C., & Coghlan, D. (2003). Organizational Responsiveness Through Dialogue. *Imagination Lab*, Working Paper 29.
- Jacobies, MG., & Winter, SG. (2005). The Co-evolution of Capabilities and Transaction Costs: Explaining the Institutional Structure of Production. *Strategic manament Journal*, 26: 395-413.
- Jarillo, JC. (1990). Research Notes and Communications: Comments on Transaction Cost and Network. *Strategic Management Journal*, (Oct, 1990), 11-6
- Jaworski, BJ., Kohli, AK. (1993). Market Orientation : Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57, 53-70.
- Johanson, J., & Lars-Gunnar, M. (1987). Inter Organizational Relations in Industrial System: A Network Approach Compared With the Transaction Cost Approach. *International Studies of Management and Organization*, 17, 34.
- Jones, DGB., & Shaw, EH. (2002). A History of Marketing Thought. *Handbook of Marketing ( 1<sup>th</sup> ed., pp. 39-65)*, edited by Weitz BA & Wensley R. Sage Publication Ltd.
- Kaplan RS., & Norton. DP. (2004). Strategy Maps. (2004). *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- Kara, A., Spillan, JE., & Deshields, OW, Jr. (2005). The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small Sized Service Retailers Using MARKOR Scale. *Journal of Small Business Management*, 43(2), pp 105-106
- Keeffe, TO. (2001). An Action Learning Model Facilitating Organizational Learning in Stable and Dynamic Environments. *Centre for Business Excellence Waterford Institute of Technology*, Ireland.
- Keith, RJ., (1960). The Marketing Revolution. *Journal of marketing*, 24(Januari), 35-38.
- Kennedy, MA., Ferrell, LK., & LeClair, DT. (1998). Consumer's Trust of Salesperson and Manufacturer: An Empirical Study. *Journal of Business Research*, 51, 73-86.
- Khandwalla, PN. (1973). Effect of Competitive on the Structure Top Management Control. *Academy of Management Journal*. Jun, 16-285.
- Khandwalla, PN. (2002). Effective Organizational Response by Corporate to India's Liberalization and Globalization. *Asia Pacific Journal of Management*. (Aug-2002), Vol 10, p.423.
- Kim, J., & Mahoney, JT. (2005). Property Right Theory, Transaction Costs Theory, and Agency Theory: An Organizational Economics Approach to Strategic Management. *Managerial and Decision Economics*. 26 : 223-242.
- Klien, S., Frazier, GL., & Roth, VJ. (1990). A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. *Journal of Marketing Research*, 27(May), 196-208.
- Klos, TB., & Nooteboom, B. (2001). Agent-Based Computational Transaction Cost Economics. *KPN Research*, Groningen, The Netherlands.

- Kohli, AK., & Jaworski, BJ. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of marketing*, Vol. 54, 1-18.
- Kohli, AK., Jaworski, BJ., & Kumar, A. (1993). Markor : A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXX, 467-77.
- Kossecki, P. & Kaczor, US. (2006). No Trust, No Transaction the Implications for the Internet Supplier. *Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management*.
- Kotler, P. (1972). A Generic of Marketing. *Journal of Marketing*, 36 (April), 46-54.
- Kotler, P., Jain, DC., & Maesincee, S. (2002). Marketing Moves. *Harvard Business School Press Boston, Massachusetts*.
- Kotler, P., Zaltman, G. (1971). Social marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35 (July), 3.
- Kukalis, S. (1989). The Relationship Among Firm Characteristics and Design of Strategic Planning System in Large Organization, *Journal of Management*, 15(4), 565-579.
- Kumar, N., Scheer, LK., & Steenkamp JBEM. (1995). The Effect of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(August), 348.
- Kwaku, A & Ko, A. (2001). An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science*. 12(1), 54.
- Lammerts, A., Pferdekamper, T., Holzmuller, HH., Nijssen, E., Sirdeshmukh, D., & Singh, J. (2001). A Tale of Two Orientation Market Orientation and Consumer's Orientation Revisited. *Arbeitsbericht Nr. 4*.
- Lassar WM., & Kerr JL. (1996). Strategy and Control in Supplier-Distributor Relationship: An Agency Perspective. *Strategic Management Journal*, Vol 17, 613-632.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, Summer, 13, 111.
- Li Y., Zhao Y., Tan J., & Liu Y. (2008). Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation Performance Linkage: Evidence From Chinese Small Firm. *Journal of Small Business Management*, 46(1), pp 113-133
- Low, MB., & MacMillan, LC. (1988). Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*, (jun, 1988), 14, 2.
- Lumpkin, GT., & Erdogan, B. (2000). If Not Entrepreneurship, Can Psychological Characteristics Predict Entrepreneurial Orientation?: A Pilot Study. *Department of Managerial Studies College of Business Administration University of Illinois at Chicago*.
- Maes, J. (2003). The search for corporate entrepreneurship: A Clarification of the Concept and its Measures. *Department of Applied Economics Organization Studies*.
- Mahoney, JT., & Pandian, JR. (1992). The Resource Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 363-380.
- Makadok, R. (2001). Toward a Synthesis of the Resource Based and Dynamic Capability Views of Rent Creation.

- Strategic Management Journal*. 22(5), 387.
- Mata, F.J., Fuerst, W.L., & Barney, J.B. (1995). Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource Based Analysis. *MIS Quarterly*. 19(4), 487.
- Matsuno, K., & Mentzer, JT. (2000). The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship. *Journal of marketing*, Vol. 64, 1-16.
- Matsuno, K., Mentzer, JT., & Ozomer A (2002). The Effect of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of marketing*, 66 (3), 18.
- Mavondo, Felix T., & Farrell, MA. (2000). Measuring Market Orientation: Are There Differences Between Business Marketers and Consumer Marketers?. *Australian Journal of Management*, Vol 25. No. 2, The Australian Graduate School of Management.
- Mayer, RC., Davis, JH., & Schoorman, FD. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20(3), 709.
- McNamara, CP. (1972). The Present Status of the Marketing Concept. *Journal of Marketing*. 36(1), 50.
- Miller, DJ. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Type of Firms. *Management Science*, 29, 770-791.
- Miller, DJ. (2004). Firm's Technological Resources and the Performance Effects of Diversification: A Longitudinal Study. *Strategic Management Journal*, 25 : 1097-1119.
- Minniti, M., & Bygrave, W. (2000). The Social Dynamics of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), 25-36.
- Miranti, E. (2004). *Economic Review Journal* No. 198, Dec. 2004.
- Monteverde, K., Teece, DJ. (1982). Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry. *Bell Journal of Economics*, 13, 206-213.
- Moorman, C. (1995). Organizational Market Information Processes; Cultural Antecedents and New Product Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32, 3.
- Moorman, C., & Miner, AS. (1997). The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity. *Journal of Marketing Research*, 34 (February): 91-106.
- Morgan, RM., & Hunt, SD. (1994), The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 20-38.
- Naman, JL., & Slevin, DP. (1993). Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Test. *Strategic Management Journal*, 14 (2), 137-53.
- Naver, JC., and Slater, S. (1990). The Effect of A Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54: 20-35.
- Nicovich, SG., & Dibrell, CC. (2007). Integration of Value Chain Position and Porter's (1980) Competitive Strategies into the Market Orientation Conversation: An Examination of Upstream and Downstream Activities. *Journal of Business and Economic Studies*, Vol. 13 (2), Fall 2007
- Olson, EM., Slater, SF., & Hult, GTM. (2005). The Performance Implication of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. *Journal of Marketing*, Vol. 69, 59-65.

- Pasmore, WA. (1994). Creating Strategic Change: Designing of Flexible, High Performance Organization. *New York, John Wiley & Sons.*
- Penrose, ET. (1995). The Theory of the Growth of the Firm. *Oxford Management Readers, Resources Firm and Stategies* edited by Nicolai J. Foss 1977.
- Pereira, RE. (1999). Resource View Theory Analysis of SAP As a Source of Competitive Advantage for Firm. *The Data Base for Advances in Information System-Winter*. Vol. 30, No.1.
- Pesic, MA. (2007). Six Sigma Philosophy and Resource Based Theory of Competitiveness: An Integrative Approach. *Economic and Organization*. Vol 4, No. 2.
- Phelan, SE., & Lewin P. (1999). Arriving at Strategic Theory of the Firm. *School of Management Univerity of Texas at Dallas.*
- Phan, D., & Sommer, T. (1999). Governance and Technological Change: Transaction Cost in Telco-Equipment Supplier Networks. *Convernance in Communications and Beyond E. Bohlin, K. Brodin. A. Lundgren and B. Thorngren (Eds), Elsevier Science, Amterdam 1999.*
- Podolny, JM. (1994). Market Uncertainty and the Social Character of Economic Exchange. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39 (3), p. 458.
- Politano AL. (2003). Taking Performance Management to Next Level. *Strategic Finance*. 85(2), 30.
- Porter, ME. (1994). Competitive Advantage. *Binarupa Aksara, Jakarta.*
- Priem, RL., & Butler, JE. (2001). Is The Resource Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?. *Academy of Management Review*. 26(1), 22.
- Quinn, RE., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Creteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*. Vol. 29 No. 3, pp. 363-377.
- Richard, OC. (2000). Racial, Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource Based View. *The Academy of Management Journal*. Vol. 43 No. 2, pp. 164-177.
- Ring, PS., & Van de Ven, AH. (1992). Structuring Cooperative Relationship Between Organizations. *Strategic Management Journal*. Vol. 13, 483-498.
- Rivard, S., Raymond L., & Verreault, D. (2004). Resource Based View and Competitive Strategy: An Integrated Model of the Contribution of Information Technology to Firm Performance. *Cahier de la Chaire de gestion strategique des technologies de l'information*. No.04-01.
- Rousseau, MT., Stikin, SB., Burt, SB., & Carmerer, C. (1998). Not So Different After All: Across Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393.
- Rumelt, RP. ( 1984). Towards a Strategic Theory of the Firm. *Oxford Management Readers. Resources Firms and Strategies*. Edited by Nicolai J. Foss 1977.
- Sako, M. (1992). Price, Quality and Trust: Inter-Firm Relations in Britain & Japan. *Cambridge University Press 1992.*
- Schendel, D. (1990). Introduce to the Special Issue on Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. 11(5), 1.

- Schindegutte, M., Morris, MH., & Kocak, A. (2008). Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46 (1), pp. 4-26.
- Schumpeter, JA. (1934). The Theory of Economic Development : An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. *Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts.*
- Schurr, PH., & Ozanne, J. (1985). Influences on Exchange Processes : Buyer's Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness. *Journal of Consumer Research*. (Mar. 1, 1985). 11-4.
- Sekaran, U. ( 2003). Research Methods for Business: A Skill Building Approach. *John Wiley & Sons. Inc.*
- Senge, PM. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. *Bantam Doubleday Dell Publishing Group.*
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship As a Field of Research. *The Academy of Management Review*. 25(1), 217-226.
- Sohn, JHD. (1994). Social Knowledge As a Control System: A Proposition and Evidence from the Japanese FDI Behavior. *Journal on International Business Studies*, 25(2), 295-324.
- Siguaw, Judy A., Gene Brown and Robert E. Widing II (1994). The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitude. *Journal of Marketing Research*, 31(February), 106-114.
- Sinkula, JM. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*. 58(January), 35-45.
- Slater, SF. & Naver, JC. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation – Performance Relationship?. *Journal of Marketing*, 58, 1.
- Slater, SF. & Naver, JC. (1995). Market Orientation and Learning Organization. *Journal of Marketing*. 59(3), 63.
- Slater, SF., & Olson, EM. (2001). Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis. *Strategic Management Journal*. 22: 1055-1067.
- Smeltzer, LR. (1997). The Meaning and Origin of Trust in Buyer-Supplier Relationships. *International Journal of Purchasing and Material Management*, 33(1), 40-48.
- Smith, KG., Carroll, SJ., & Ashford, SJ. (1995). Intra and Inter Organizational Cooperation: Toward a Research Agenda. *Academy of Management Journal*, Vol.38, No. 1, 7-23.
- Stevenson, HH., & Jarillo, JC. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship; Entrepreneurship Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 17-27.
- Suh, T., & Kwon, IWG. (2003). The Role of Bilateral Asset Specificity and Replace Ability on Trust in Supply Chain Partner. *Boeing Institute of International Business*, John Cook School of Business, Saint Louis University 4674 Lindell Boulevard St. Louis.
- Supratikno, H.(2006). Beradu Strategi Dengan Michael Porter. *Swa Sembada*, 11-12 Desember .
- Teece, David J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, vol. 18:7, 507-533.

- Tenk, K. (2009). Five Keys Organizational Performance Measures. *Performance Management Metrics Commonly Used by Enterprise*, Februari, 17
- Terawatanavong, C., Whitwell, G., & Widing II, RE. (2001). Relationship Quality and Performance: The Moderating Effect of Channell Member's Market Orientation. *University of Melbourne*.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K (2002). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. *John Wiley & Sons, Ltd*.
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition on Interfirm Network: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), pp. 37-69.
- Van de Ven, AH., & Poole, MS. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*. 20, 510.
- Volberda, HW. (1996). Towrad the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environment. *Organization Science*, 7 (4), 459 -374.
- Volberda, HW., & Elfring, T. (2001). Rethinking Strategy. *Sage Publications Ltd*
- Walker, OrvilleC., & Ruekert RW. (1987). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, 51 (July), 51-33.
- Weerawardena, J., & Coote, L. (2001). An Empirical Investigation Into Entrepreneurship and Organizational Innovation-Based Competitive Strategy. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 3, Issue 1.
- Weick, KE. (1997). Organizational Design: Organizations As Self Designing Systems. *Organizational Dynamics*. 6(2), 30-46.
- Welsch, H., Liao J., & Stoica, M. (2003). Absorptive Capacity and Firm Responsiveness : An Empirical Investigation of Growth Oriented Firm. *Department of management EdPaul University*, 1 E. Jackson, Chicago, IL 60604.
- Widjaja, AW. (2006). Paradoks Dalam Jejaring: Studi Pada Distrik Industrial Logam di Tegal. *Program Studi Manajemen Pascasarjana Falkutas Ekonomi Universitas Indonesia*.
- Wiggins, RR., & Ruefli, TW. (2005). Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?. *Strategic Management Journal*, 26: 887-991.
- Williamson, O.E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism: Firm, Market, Relational Contracting, *The Free Press, New York*.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structure Alternative. *Administrative Science Quarterly*, 36 pp. 269-296.
- Williamson, O.E. (1991). Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 75-94
- Wisner, JD., & Fawcett, SE. (1991). Linking Firm Strategy to Operating Decisions Through Performance Measurement. *Production and Inventory Management Journal*. 32(3), 5.
- Yamada, J. (2002). Entrepreneurship Ad Knowledge and Social Capital Creation: Theoretical Analysis of the Startup Stage of Firms. *Institute of Economic Research Working Paper Series*, No. 50 ISSN 0915-2288. Kagawa University, Japan.



- Zaheer, A., & McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter?. Exploring the Effects of Inter Organizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*. 9(2), 141.
- Zaheer, A., & Zaheer, S. (1997). Catching the Wave: Alertness, Responsiveness, and Market Influence in Global Electronic Networks. *Management Science*, 43, 11.
- Zahra, SA. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.
- Zahra, SA. (1996). Governance, Ownership and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. *Academy of Management Journal*, 39, 1712-1735.
- Zahra, SA., Kuratko, DF., & Jennings, DF. (1999). Entrepreneurship and the Acquisition of Dynamic Organizational Capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 23(3),5.
- Yu, CMJ., Liao, TJ., & Lin, ZD. (2006). Formal Governance Mechanism, Relational Governance Mechanism, and Transaction Specific Investment in Supplier-Manufacturer Relationship. *Industrial Marketing Management*. 35(2), pp. 128-139.
- Zammuto, RF. (1984). A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness. *The Academy of Management Review*. Vol. 9 No. 4, pp. 606-616.

