**PENGARUH ORIENTASI PASAR TERHADAP IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN EKSPOR DAN KAPABILITAS PEMASARAN EKSPOR SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEMASARAN EKSPOR INDUSTRI PENGOLAHAN ROTAN DI INDONESIA**

**ARTIKEL JURNAL DISERTASI**

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar**

**Doktor Ilmu Manajemen**

****

**Oleh:**

**INDRA MUIS NPM:129113012**

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN**

**PASCA SARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN BANDUNG**

**2019**

**ABSTRAK**

Muis, Indra 2019: Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Implementasi Strategi Pemasaran Ekspor, dan Kapabilitas Pemasaran Ekspor serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor Industri Pengolahan Rotan di Indonesia. Disertasi Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Universitas Pasundan Bandung, Promotor: Prof. Dr. Ir. H. Eddy Jusuf Sp, M.Si.,M.Kom. Co promoter : Dr. Undang Juju M.P

**Kata Kunci : Orientasi Pasar, Implementasi Sytartegi Pemasaran Ekspor, Kapabilitas Pemasaran Ekspor, Kinerja Pemasaran Ekspor, Industri Kecil Menengah**

Penelitian ini mengkaji kinerja pemasaran ekspor melalui implementasi orientasi pasar yang dimediasi oleh implementasi strategi pemasaran ekspor dan kapabilitas pemasaran ekspor. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, mengkaji, dan menganalisis 1) implementasi orientasi pasar, 2) implementasi strategi pemasaran ekspor, 3) kapabilitas pemasaran ekspor 4) kinerja pemasaran ekspor, 5) pengaruh orientasi pasar terhadap implementasi strategi pemasaran ekspor, 6) pengaruh orientasi pasar terhadap kapabilitas pemasaran ekspor, dan 7) pengaruh implementasi strategi pemasaran ekspor dan kapabilitas pemasaran ekspor terhadap kinerja pemasaran ekspor.

Variabel-variabel dalam penelitian ini terdiri dari orientasi pasar. Implementasi strategi pemasaran ekspor, kapabilitas pemasaran ekspor dan kinerja pemasaran ekspor. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive survey* dan *explanatory survey*. Sifat penelitian adalah deskriptif dan verifikatif. Data primer diambil melalui kuesioner yang disebarkan kepada sampel sebanyak 108. Responden adalah para manajer pemasaran atau para pemilik Industri pengolahan rotan sekurang-kurangnya yang memiliki pengalaman selama lebih dari 2 (dua) tahun. Pengujian instrumen menggunakan uji validitas, reliabilitas, dan normalitas.

Analisis deskriptif ditetapkan dengan tabulasi data berdasarkan kelas interval untuk penetapan kategori nilai rata-rata. Analisis verfikatif merupakan uji hipotesis melalui pengolahan data dan pengujian secara statistik. Alat analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM), dan pengolahan menggunakan Lisrel 8.7. Kelayakan model diuji melalui kriteria kesesuaian model dengan teori, akurasi estimasi parameter, kemampuan menjelaskan, dan kemampuan memprediksi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi orientasi pasar, implementasi strategi pemasaran ekspor, dan kapabilitas pemasaran ekspor terlaksana dengan baik. Kinerja pemasaran ekspor walau baik tapi masih perlu lebih ditingkatkan. Mengenai hubungan antar variable, orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap implementasi strategi pemasaran ekspor. Orientasi pasar juga berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas pemasaran ekspor. Strategi pemasaran ekspor dan kapabilitas pemasaran ekspor berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran ekspor.

***ABSTRACT***

Muis, Indra 2019: The Effect of Market Orientation on Export Marketing Strategy Implementation and Export Marketing Capability and Their Impacts on Export Marketing Performance of Rattan Processing Indutries in Indonesia. Dissertation, Doctoral in Management Science, School of Post Graduate Studies, Pasundan University, Promotor: Prof. Dr. Ir. H. Eddy Jusuf Sp, M.Si.,M.Kom. Co promoter : Dr. Undang Juju M.P

**Key words: Market Orientation, Export Marketing Strategy Implementation, Export Marketing Capability, Export Marketing Performance, Small Medium Enterprises**

This study examines the performance of export marketing through the implementation of market orientation mediated by export marketing strategy implementation and export marketing capability. The purpose of this research is to know, study, and analyze 1) implementation of market orientation, 2) export marketing strategy, 3) export marketing capability 4) export marketing performance, 5) effect of market orientation to export marketing strategy 6) effect of market orientation to export marketing capability, and 7) the effect of export marketing strategy and export marketing capability on export marketing performance.

The variables in this study consist of market orientation. Export marketing strategy implementation, export marketing capability and export marketing performance. The type of research is quantitative research. The research method used is descriptive survey method and explanatory survey. The nature of the research is descriptive and verifying. Primary data was collected through questionnaires distributed to 108 samples. Respondents were marketing managers or owners of rattan processing industries with at least 2 (two) year experience. Instrument testing used are validity, reliability, and normality test.

Descriptive analysis is determined by tabulating data based on the interval class for determining the average value category. Verifying analysis is a hypothesis test through data processing and statistical testing. Analytical tools used is Structural Equation Modeling (SEM), which is processed by using Lisrel 8.7. The feasibility of the model is tested through the conformity criteria model with theory, parameter estimation accuracy, explanatory ability, and predicting ability.

The results of this study indicate that market orientation, export marketing strategy implementation, export marketing capability are well implemented in business operation of the industries. But export marketing performance needs to be improved. Concerning with association among variables being studied, market orientation has a significant effect on export marketing strategy implementation. Besides, market orientation also has a significant effect on export marketing capability. Export marketing strategy and export marketing capability have a significant effect on export marketing performance.

**PENDAHULUAN**

Isu strategis yang mempengaruhi perspektif bisnis ke depan salah satunya adalah globalisasi. Globalisasi merupakan sebuah kondisi dimana lalu lintas perdagangan barang dan jasa, investasi dan pencari kerja antar negara menjadi tanpa hambatan atas kesepakatan yang bersifat bilateral, regional atau multilateral.

Sejumlah kesepakatan perdagangan bebas secara bilateral telah ditanda-tangani seperti antara pemerintah Republik Indonesia (RI) dengan Australia, Jepang, Iran, dan Pakistan seperti Indonesia - Japan Economic Partnership Agreement (IJEPA), juga secara regional seperti *The European Union* (EU), *North American Free Trade Area* (NAFTA), *Central American Free Trade Area* (CAFTA), *Asean Free Trade Area* (AFTA), *African Union* (AU), *South Asian Association for Regional Cooperation* (SAARC), Komunitas Ekonomi Asean dan Kerjasama Ekonomi Asia Pasifik, Selain itu, negara-negara yang telah memiliki tradisi perdagangan lintas negara yang kuat dan hebat seperti Jepang, Cina, Korea, India, dan Australia-New Zealand pun turut mengikat diri dalam kesepakatan perdagangan bebas dengan negara-negara di kawasan Asia Tenggara dengan melahirkan ASEAN - China Free Trade Area (ACFTA), ASEAN -Korea Free Trade Area (AKFTA), ASEAN Free Trade Area (AFTA), ASEAN – Australia - New Zealand Free Trade Area (AANZFTA) dan ASEAN India Free Trade Area (AIFTA). Secara multilateral sesuai amanah Undang-Undang No 7 Tahun 1994 dan Peraturan Pemerintah Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2011 Indonesia berkolaborasi dalam *World Trade Organization* (WTO) dan *Preferential Trade Agreement* antar anggota D8. Kondisi ini tentunya menjadi stimulus tingkat persaingan bisnis yang semakin tinggi dari waktu ke waktu.

Menuju era globalisasi yang bersifat multilateral pada tahun 2020, persaingan bisnis berpotensi meningkat. Peningkatan persaingan ini membuat perspektif para pelaku bisnis dalam menjalankan kegiatan bisnis cenderung berubah. Perubahan ini didorong oleh kesadaran bahwa pasar, pesaing dan pelayanan adalah penentu kinerja pasar dan keuangan dari bisnis mereka dengan ditunjang strategi pemasaran yang tepat dan kapabilitas pemasaran yang tinggi.

Seperti lazimnya sebuah perubahan yang selalu membawa konsekwensi berlawanan globalisasi sarat dengan keuntungan sekaligus kerugian. Salah satu keuntungan yang ditawarkan adalah peluang untuk meningkatkan kinerja pemasaran ekspor melalui implementasi strategi pemasaran ekspor yang tepat, kapabilitas pemasaran ekspor yang diawali dengan budaya orientasi pasar yang kuat. Kerugian yang timbul dari globalisasi adalah mortalitas entitas bisnis akibat kalah dalam persaingan.

Dalam upaya antisipasi dampak yang dapat merugikan masyarakat Indonesia pemerintah RI telah menyiapkan strategi ganda. Pada satu sisi pemerintah mengeluarkan regulasi tentang investasi asing yang mengedepankan prinsip keadilan bagi pelaku bisnis asing melalui Undang-Undang nomor 25 tahun 2007 dan di sisi lain pemerintah berupaya melindungi Industri Kecil Menengah dengan menerbitkan Undang-Undang nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian.

Undang-undang Nomor 25 tahun 2007 tentang penanaman modal baik oleh investor dalam negeri maupun asing turut menjadi pemicu semakin tingginya tingkat persaingan bisnis. Undang-undang ini menjamin perlakuan yang sama terhadap semua investor baik investor dalam negeri maupun luar negeri, tidak mensyaratkan modal minimum, menjamin hak investor untuk melakukan repatriasi terhadap modal dan keuntungan, menyatakan tentang kepastian hukum terhadap hak dan kewajiban dari para investor terutama apabila terjadi persengketaan dan memberi kemudahan terhadap perizinan dan akses informasi.

Untuk melindungi industry dalam negeri agar tidak tergerus oleh persaingan global, pemerintah Republik Indonesia telah menerbitkan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian. Undang-Undang tersebut memberikan landasan yang cukup kuat bagi terlaksananya pengembangan industri secara nasional, khususnya pemberdayaan Industri Kecil dan Menengah (IKM). Pasal 72-76 pada undang-undang tersebut mengamanatkan kepada pemerintah pusat dan daerah untuk melakukan pembangunan dan pemberdayaan IKM guna mewujudkan IKM yang berdaya saing. Selain itu, Undang-Undang tersebut juga menyatakan agar pemerintah mendorong IKM mengambil peran dalam penguatan struktur industri nasional, upaya pengentasan kemiskinan melalui kesempatan perluasan lapangan kerja, dan juga produksi barang dan jasa industri yang berkualitas ekspor. Selain itu, Undang-Undang tersebut mengamanatkan tiga pilar utama yaitu perumusan kebijakan, penguatan kapasitas kelembagaan, serta pemberian fasilitas. Perumusan kebijakan itu meliputi sumber daya industri daerah, penguatan dan pendalaman industri nasional. Sedangkan untuk penguatan kapasitas itu meliputi peningkatan kemampuan sentra unit pelayanan teknis, tenaga penyuluh serta konsultan, kerja sama dengan lembaga pendidikan, litbang serta asosiasi industri dan profesi.

Peraturan Pemerintah No 14 tahun 2015 tentang Rencana Induk Pengembangan Industri Nasional (RIPIN) tahun 2015 - 2035. RIPIN dirumuskan untuk memenuhi mandat Undang-Undang No 3 Tahun 2014 tentang Industri, berkaitan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015 - 2019 dan sekaligus menjadi panduan pemerintah dan para pemangku kepentingan industri dalam kegiatan perencanaan dan pengembangan industri untuk 20 tahun mendatang.

Secara strategik dalam lingkup nasional ditargetkan industri berkontribusi dalam upaya peningkatan aktifitas ekspor produk industri dalam periode tahun 2015 – 2035. Pada *base line* tahun 2015 diproyeksikan ekspor produk industri berkontribusi 67,3% dari ekspor total nasional. Selanjutnya pada periode 2015-2020 diharapkan kenaikan sehingga mencapai 69,8%. Secara berturut-turut untuk periode 2020 – 2025 dan periode 2025 -2035 diproyeksikan peningkatan menjadi 73,5 dan 78,4.

Dalam kerangka pembangunan industri nasional, industri dikelompokkan pada 3 (tiga) kategori, yaitu: Industri Utama (*Mainstay Industry), Industri Pendukung (Supporting Industry) dan* Industri Hulu *(Upstream Industry)*. Industri Utama didefinisikan sebagai industri prioritas dengan peran utama sebagai pengerak utama ekonomi masa depan. Disamping mempertimbangkan potensi sumber daya alam sebagai keunggulan komparatif. Industri ini memiliki keunggulan bersaing yang berbasis Sumber Daya Manusia yang terdidik dan terampil, pengetahuan dan teknologi. Industri pendukung didefinisikan sebagai industri prioritas dengan peran sebagai faktor pemberi kemudahan untuk pengembangan industri yang komprehensif, terpadu, efisien dan efektif. Sedangkan industri hulu didefinisikan sebagai industri prioritas yang berfungsi sebagai basis industri manufaktur yang memproduksi bahan baku dan peningkatan spesifikasi khusus yang digunakan oleh industri hilir.

Industri pengolahan rotan masuk dalam kategori industri utama atau *mainstay industry*. Industri ini disebut dengan *Furniture and Other Wood Based Product*. Di Indonesia, Industri ini berada dalam kelompok Industri Kecil dan Menengah (IKM).

Tidak bisa dipungkiri bahwa IKM memiliki peran yang signifikan dalam ekonomi Indonesia. Terdapat 3,4 juta IKM pada tahun 2013 dan telah berkontribusi 90% dari industri nasional secara keseluruhan. IKM juga telah menyerap 9,7 juta tenaga kerja dari 65,4 % dari jumlah total tenaga kerja yang bekerja pada sektor industri non migas. Ini bermakna IKM telah memberikan pengaruh yang signifikan dalam mengurangi kemiskinan.

IKM di Indonesia memproduksi bermacam ragam produk yang siap memenuhi permintaan pasar yang lebih luas. Dengan demikian IKM memiliki potensi yang besar untuk menjadi sumber bagi komunitas yang luas dan memiliki daya tahan yang kuat terhadap krisis yang menimpa suatu bangsa.

Salah satu industri yang potensial lingkup nasional adalah industri pengolahan rotan. Industri ini dipandang sebagai salah satu industri strategis yang selama ini turut menyumbang devisa bagi negara Republik Indonesia. Menurut data Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, tercatat, pada 2011, total ekspor produk rotan senilai US$ 143,22 juta, terdiri dari rotan furnitur sebesar US$ 128,11 juta dan rotan kerajinan sebesar US$ 15,11 dan total nilai ekspor produk rotan sepanjang tahun 2012 mencapai US$ 202,67 juta yang terdiri dari rotan furnitur senilai US$ 151,64 juta dan rotan kerajinan US$ 51,03 juta (Tempo.Co, 13 Mei 2013).

Indonesia merupakan negara yang memberi pasokan bahan baku rotan dunia. Daerah penghasil rotan di Indonesia adalah Kalimantan, Sumatera, Sulawesi, dan Papua dengan potensi rotan sebesar 622 ribu ton per tahun. Tercatat 80% – 85% bahan baku rotan dunia berasal dari Indonesia, sisanya dari Vietnam dan Filipina (Tempo.co, 18 Nov 2013).

Dominasi Cina untuk produk furnitur dan peralatan berbahan rotan pasar dunia boleh dikatakan dominan sejak tahun 2009. Pada akhir tahun 2009 tercatat nilai ekspor furnitur Cina sebesar US$ 27 miliar dan Vietnam dengan US$ 3,85 miliar. Indonesia hanya mampu meraup US$ 2,65 juta (Tempo Interaktif, 30 Okt 2009). Ironisnya, Cina melakukan impor bahan baku rotan sebagian besar dari Indonesia dan mampu menguasai pasar produk furnitur berbahan baku rotan dunia.

Dari hasil wawancara dengan para eksportir pada studi pendahuluan, dijelaskan 2 (dua) masalah utama penyebab kurang diminatinya produk berbahan rotan Indonesia di pasar internasional. Pertama, harga jual produk masih lebih tinggi dibandingkan produk asal Cina. Bahan baku rotan yang berasal dari daerah-daerah jauh dari IKM membuat biaya produksi menjadi tinggi. Mesin-mesin produksi berteknologi rendah membuat produksi serba manual sehingga luaran proses produksi berjumlah rendah dan berbiaya tinggi karena mengandalkan tenaga kerja manusia dalam proses produksi. Kedua, rendahnya kemampuan desain untuk memberikan inovasi terhadap bentuk produk yang berestetika dan bernilai komersial tinggi.

Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia No 35/M-DAG/PER/11/2011 tentang ketentuan ekspor rotan dan produk rotan telah melarang ekspor bahan baku rotan. Rotan yang termasuk dalam kelompok Ex HS. 1401.20 seperti Rotan Mentah, Rotan Asalan, Rotan W/S dan Rotan Setengah Jadi dilarang diekspor. Akibat dari pelarangan ekspor bahan baku rotan pasokan bahan baku rotan untuk Tiongkok menjadi berkurang sehingga jumlah produksi produk rotan Tiongkok berkurang di pasar internasional. Sebagai konsekwensi dari pemberlakuan regulasi tersebut para pembeli luar negeri terutama wholeseller melakukan pembelian baik langsung maupun melalui buying agent atau perusahaan trading beralih membeli produk rotan Indonesia. Dengan demikian tercatat terjadi kenaikan 36% penjualan ekspor produk rotan Indonesia. (kemenperin.go.id). Walau ada kenaikan penjualan ekspor hingga 36%, sejatinya kenaikan tersebut masih sangat mungkin untuk ditingkatkan mengingat luasnya pasar yang dikuasai oleh Tiongkok dewasa ini. Untuk itu diperlukan program-program pemberdayaan industri pengolahan rotan guna meningkatkan volume ekspor produk rotan.

Kementerian Perindustrian mencatat 665 usaha yang bergerak dalam industri pengolahan rotan untuk berbagai kebutuhan termasuk furnitur dan berbagai peralatan. 330 (49%) usaha beroperasi di wilayah provinsi Jawa Barat. Sisanya beroperasi di Provinsi Jawa Timur, Bali, Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta, Banten, Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Sumatra Utara, dan Sulawesi Selatan. Tercatat 148 eksportir produk rotan di Indonesia yang sebagian besar melayani pasar Eropa.

Dari perspektif akademis, rendahnya kinerja pemasaran ekspor industri pengolahan rotan nasional tentu saja disebabkan oleh berbagai variabel. Beberapa peneliti telah membuktikan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pemasaran ekspor, seperti orientasi pasar, implementasi strategi pemasaran ekspor, dan kapabilitas pemasaran ekspor dan lain-lain/

Studi pendahuluan yang telah dilakukan sebelumnya menjelaskan implementasi orientasi pasar, implementasi strategi pemasaran ekspor, kapabilitas pemasaran ekspor, dan kinerja pemasaran ekspor dari beberapa industri pengolahan rotan. Beberapa studi telah membuktikan asosiasi antar variable orientasi pasar dengan variable implementasi strategi pemasaran ekspor, variabel orientasi pasar dengan variable kapabilitas pemasaran ekspor, variabel implementasi strategi pemasaran ekspor dengan variabel kapabilitas pemasaran ekspor, variabel implementasi strategi pemasaran ekspor dengan variabel kinerja pemasaran ekspor dan variabel kapabilitas pemasaran ekspor dengan variabel kinerja pemasaran ekspor. Dobni dan Luffman (2000), Kyriakopoulos dan Moorman (2004) dan Mitchel et al (2010) telah menemukan asosiasi antara variabel orientasi pasar dengan variabel implementasi strategi pemasaran ekspor. Morgan, et al (2009) dan Ngo dan O’Cast (2012) menemukan asosiasi variabel orientasi pasar dengan variabel kapabilitas pemasaran ekspor. Sedangkan beberapa peneliti lainnya telah menemukan hubungan langsung dari variabel orientasi pasar dengan variabel kinerja pemasaran ekspor. Mereka adalah Dauda dan Akingbade (2010), dan Nimalathansan (2009). Terkait dengan asosiasi variabel implementasi strategi pemasaran ekspor dengan variabel kinerja pemasaran ekspor, Cavusgil & Zou (1994), Leonidou, et al (2002). Lages dan Montgomary (2004) dan Morgan, et al (2012) telah menemukan asosiasi antara variabel implementasi strategi pemasaran ekspor dengan variable kinerja pemasaran ekspor. Selanjutnya, Gao dan Kotabe (2011), Prasad, et al (2001), Morgan, Et al (2009), dan Zou, et al (2003) dalam penelitian mereka telah menemukan asosiasi variabel kapabilitas pemasaran ekspor dengan variabel kinerja pemasaran ekspor.

Dari paparan sebelumnya baik yang terkait dengan realita kinerja pemasaran ekspor industri pengolahan rotan di Indonesia maupun teori-teori tentang manajemen pemasaran dan pemasaran strategik yang muncul dari berbagai riset terdapat gap yang perlu diupayakan solusinya. Gap antara teori dengan realita dapat dilihat dari kesenjangan kinerja pemasaran ekspor dengan orientasi pasar. Padahal orientasi pasar diyakini variabel yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pemasaran ekspor yang ditemukan oleh para ilmuwan selama ini. Walau orientasi pasar telah dilakukan dengan cukup baik tetapi kinerja pemasaran ekspor bernilai kurang baik.

Dalam upaya menemukan solusi terhadap kesenjangan yang terjadi antara teori dengan realita tersebut diperlukan pelaksanaan riset. Dengan berbekal pemahaman tentang orientasi pasar, implementasi strategi pemasaran ekspor, kemampuan pemasaran ekspor, dan kinerja pemasaran ekspor dapat digambarkan sebuah paradigm bahwa terdapat moderating variabel pada hubungan orientasi pasar dan kinerja pemasaran ekspor. Dengan demikian disertasi ini diharapkan dapat melahirkan sebuah model yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja pemasaran ekspor industri pengolahan rotan yang pada gilirannya dapat menjamin keberlanjutan bisnis di bidang industri pengolahan rotan nasional.

Untuk menjadikan penelitian ini lebih fokus dan tidak bias penelitian ini dibatasi pada objek penelitian yaitu Industri skala Menengah (medium) yang melakukan ekspor produk-produk berbahan baku rotan yang tersebar pada beberapa provinsi di Indonesia seperti provinsi Jawa Barat, Jawa Timur, Jawa Tengah, DI Yogyakarta, DKI Jakarta, Sulawesi Selatan, Sumatra Utara, Bali, dan Banten. Industri ini hanya berada pada 9 (Sembilan) provinsi tersebut karena pada provinsi tersebut tersedia pengerajin dan sentra kerajinan rotan. Penelitian disertasi ini juga dibatasi hanya untuk menjelaskan implementasi Orientasi Pasar, Implementasi Strategi Pemasaran Ekspor, Kapabilitas Pemasaran Ekspor, dan Kinerja Pemasaran Ekspor pada Industri berskala menengah yang melakukan ekspor. Selain itu penelitian disertasi ini dibatasi pula dengan hanya melakukan verifikasi pengaruh Orientasi Pasar terhadap Implementasi Strategi Pemasaran Ekspor dan Kapabiltas Pemasaran Ekspor, serta dampaknya terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor. Dengan demikian variabel yang diukur pada penelitian disertasi ini terbatas pada 4 (empat) variabel yang terdiri dari variabel Orientasi Pasar sebagai variabel independen, Implementasi Strategi Pemasaran Ekspor dan Kapabilitas Pemasaran Ekspor sebagai variabel intervening serta variabel Kinerja Pemasaran Ekspor sebagai variabel dependen. Penelitian ini dibatasi pada variabel-variabel sebagaimana yang disebutkan di atas. Hal-hal lain yang juga berpengaruh terhadap variabel penelitian ini dianggap konstan

Berdasarkan kepada literatur yang memuat pendapat para ahli konsep variabel dirumuskan, disusun dan dikembangkan. Tentunya pengembangan konsep berlandaskan kepada penelitian-penelitian relevan yang dilakukan oleh peneliti-peneliti lain sebelumnya. Konsep variabel yang disusun terdiri dari upaya-upaya menetapkan dimensi-dimensi yang digunakan dalam menjelaskan variabel. Dimensi-dimensi tersebut dikembangkan menjadi indikator-indikator penelitian yang menjadi paradigma sebagai landasan penelitian.

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, selanjutnya permasalahan yang akan dijawab pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana orientasi pasar pada industri pengolahan rotan di Indonesia;
2. Bagaimana implementasi strategi pemasaran ekspor pada industri pengolahan rotan di Indonesia;
3. Bagaimana implementasi kapabilitas pemasaran pada industri pengolahan rotan di Indonesia;
4. Bagaimana kinerja pemasaran ekspor pada industri pengolahan rotan di Indonesia;
5. Seberapa besar pengaruh orientasi pasar terhadap implementasi strategi pemasaran ekspor pada industri pengolahan rotan di Indonesia;
6. Berapa besar pengaruh orientasi pasar terhadap kapabilitas pemasaran ekspor pada industri pengolahan rotan di Indonesia;
7. Seberapa besar pengaruh implementasi strategi pemasaran ekspor dan kapabilitas pemasaran ekspor terhadap kinerja pemasaran ekspor pada industri pengolahan rotan di Indonesia.

Studi ini diharapkan dapat memberi sumbangsih intelektual untuk pengembangan keilmuan dalam bidang manajemen pemasaran. Diharapkan penelitian ini dapat melahirkan temuan yang menjadi referensi terutama dalam bidang ilmu manajemen pemasaran terkait dengan upaya peningkatan kinerja pemasaran ekspor, orientasi pasar, implementasi strategi pemasaran, dan kapabilitas pemasaran. Selain itu, temuan pada disertasi ini dapat memberi inspirasi bagi komunitas cendekia untuk melakukan penelitian lanjutan terkait dengan orientasi pasar, implementasi strategi pemasaran ekspor, kapabilitas pemasaran, dan kinerja pemasaran ekspor pada industri lainnya.

 Selain manfaat akademik, studi ini juga diharapkan dapat memberikan sumbangsih praktik bagi para manajemen puncak di berbagai perusahaan dalam kluster industri pengolahan rotan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran ekspor terutama yang menyangkut orientasi pasar, implementasi strategi pemasaran ekspor, dan kapabilitas pemasaran ekspor.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian pada Disertasi ini merupakan penelitian explanatoris (explanatory research). Penelitian explanatoris adalah penelitian yang bertujuan menemukan hubungan antar variabel. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey. Metode survey adalah metode yang dilakukan dengan aktifitas pengambilan sampel dari populasi dengan tujuan untuk mengambil generalisasi (Sugiyono 2013:12).

Penelitian ini bersifat deskritif-verifikatif. Penelitian deskriptif-verifikatif merupakan penelitian yang menguji jawaban sementara terhadap masalah berdasarkan data empiris yang dikumpulkan. Analisis deskriptif akan mengambarkan variabel-variabel baik bebas maupun terikat sedangkan analisis verifikatif dilakukan untuk menguji hipotesis dengan bantuan pengujian secara statistik.

Analisis verifikatif yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis *Structural Equation Model* yang disingkat dengan SEM. Analisis statistik ini adalah teknik statistik multivariate yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi atau korelasi yang bertujuan untuk menguji hubungan-hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antar indikator dengan konstruknya ataupun hubungan antar konstruk. (Santoso, 2012:1).

Langkah-langkah yang dilakukan adalah:

1. Mendefinisikan variabel-variabel untuk merumuskan instrumen penelitian dalam bentuk kuesioner
2. Menetapkan jumlah populasi dan menghitung kelayakan sampel
3. Mendistribusi kuesioner kepada responden
4. Melakukan rekapitulasi kuesioner
5. Melakukan pengolah data dengan SEM
6. Mendeskripsikan hasil pengolahan sebagai temuan penelitian

Selain melalui kuesioner data dikumpulkan juga melalui aktifitas wawancara dengan beberapa responden. Data tersebut dapat digunakan untuk mendeskripsikan pertanyaan penelitian.

Data yang digunakan pada penelitian ini dikumpulkan pada periode waktu tertentu dengan lokus industri pengolahan rotan di wilayah Indonesia.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Penelitian yang dilaksanakan menggunakan instrumen penelitian berupa penyampaian kuesioner kepada para responden yang terdiri dari 4 (empat) variabel yaitu: orientasi pasar terhadap implementasi strategi pemasaran ekspor dan kemampuan pemasaran ekspor serta implikasi pada kinerja pemasaran ekspor. Populasi dalam penelitian ini adalah IKM produsen produk berbahan rotan yang dilaksanakan dengan cara observasi, wawancara dan penyebaran kuesioner dengan jumlah sampel sebanyak 108 responden. Selanjutnya sebelum dilaksanakan penganalisaan lebih lanjut yaitu analisis deskriptif dan analisis verifikatif serta kelayakan model, dilakukan pengujian terhadap uji instrumen yaitu validitas (ketepatan), reliabilitas (kehandalan) terhadap data dari responden-responden tersebut.

**Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan dengan tujuan menguji instrument penelitian yang dalam penelitian ini mengunakan instrument penelitian dalam bentuk kuesioner. Uji validitas ini mengunakan metode korelasi pearson product moment.Validitas instrument penelitian diuji dengan cara penjumlahan semua skor pernyataan sikap dan diolah dengan software Lisrel.

Setiap butir pernyataan sikap dilihat tingkat validitasnya pada output Lisrel. Korelasi masing-masing pernyataan sikap responden dihitung dan hasil perhitungan r hitung dibandingkan dengan f tabel pada alpha 5%. F tabel mengunakan Cut Off Point > 0,3. Butir pernyataan sikap yang bernilai > 0,3 dianggap valid (Sugiono, 2009:48)

1. Uji Validitas Variabel Orientasi Pasar

Hasil pengujian validitas untuk variabel orientasi pasar dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Uji Validitas Variabel Orientasi Pasar**

| Simbol | Dimensi | Pernyataan | r hitung | r kritis | Keterangan |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| X1 | Orientasi Pelanggan | Item 1 | .927 | 0,3 | Valid |
| Item 2 | .921 | 0,3 | Valid |
| Item 3 | .930 | 0,3 | Valid |
| Item 4 | .921 | 0,3 | Valid |
| Item 5 | .922 | 0,3 | Valid |
| X2 | Orientasi Pesaing | Item 6 | .922 | 0,3 | Valid |
| Item 7 | .923 | 0,3 | Valid |
| Item 8 | .921 | 0,3 | Valid |
| Item 9 | .920 | 0,3 | Valid |
| Item 10 | .920 | 0,3 | Valid |
| X3 | Koordinasi Lintas Fungsi | Item 11 | .929 | 0,3 | Valid |
| Item 12 | .926 | 0,3 | Valid |
| Item 13 | .927 | 0,3 | Valid |
| Item 14 | .925 | 0,3 | Valid |
| Item 15 | .925 | 0,3 | Valid |

 Sumber: Hasil Pengolahan Data 2018

Tabel di atas menjelaskan validitas pernyataan tentang variable orientasi pasar yang terdapat pada kuesioner penelitian. Terdapat 3 (tiga) dimensi dan 15 pernyataan. Semua pernyataan dinyatakan valid karena r hitung > dari 0,3 yang bermakna seluruh pernyataan sikap sudah secara tepat mengukur variable orientasi pasar.

1. Uji Validitas Variabel Implementasi Strategi Pemasaran Ekspor

Hasil pengujian validitas untuk variable strategi pemasaran ekspor dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Uji Validitas Variabel Implementasi Strategi Pemasaran Ekspor**

| Simbol | Dimensi | Pernyataan | r hitung | r kritis | Ket |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Y1.1 | Adaptasi Produk | Item 1 | .878 | 0,3 | Valid |
| Item 2 | .886 | 0,3 | Valid |
| Item 3 | .886 | 0,3 | Valid |
| Item 4 | .881 | 0,3 | Valid |
| Item 5 | .885 | 0,3 | Valid |
| Y1.2 | Adaptasi Promosi | Item 6 | .884 | 0,3 | Valid |
| Item 7 | .884 | 0,3 | Valid |
| Item 8 | .883 | 0,3 | Valid |
| Y1.3 | Adaptasi Distribusi | Item 9 | .883 | 0,3 | Valid |
| Item 10 | .904 | 0,3 | Valid |
| Item 11 | .885 | 0,3 | Valid |
| Y1.4 | Adaptasi Harga | Item 12 | .881 | 0,3 | Valid |
| Item 13 | .888 | 0,3 | Valid |
| Item 14 | .889 | 0,3 | Valid |
| Item 15 | .884 | 0,3 | Valid |

 Sumber: Hasil Pengolahan Data 2018

Tabel di atas menjelaskan validitas pernyataan tentang variabelimplementasi strategi pemasaran ekspor yang terdapat pada kuesioner penelitian. Terdapat 4 (empat) dimensi dan 15 pernyataan. 1 (satu) dari 15 pernyataan dianggap tidak valid r hitung < dari 0,3 yang bermakna 15 pernyataan sikap sudah secara tepat mengukur variabel orientasi pasar.

1. Uji Validitas Variabel Kapabilitas Pemasaran Ekspor

Hasil pengujian validitas untuk variable kapabilitas pemasaran ekspor dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Uji Validitas Variabel Kapabilitas Pemasaran Ekspor**

| Simbol | Dimensi | Pernyataan | r hitung | r kritis | Ket |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Y2.1 | Skill Perencanaan Pemasaran | Item 1 | .914 | 0,3 | Valid |
| Item 2 | .911 | 0,3 | Valid |
| Item 3 | .910 | 0,3 | Valid |
| Item 4 | .911 | 0,3 | Valid |
| Y2.2 | Implementasi Aktifitas Pemasaran | Item 5 | .914 | 0,3 | Valid |
| Item 6 | .914 | 0,3 | Valid |
| Item 7 | .914 | 0,3 | Valid |
| Y2.3 | Kapabilitas Pengembangan Produk | Item 8 | .917 | 0,3 | Valid |
| Item 9 | .916 | 0,3 | Valid |
| Item 10 | .915 | 0,3 | Valid |
| Item 11 | .912 | 0,3 | Valid |
| Y2.4 | Kapabilitas Distribusi | Item 12 | .911 | 0,3 | Valid |
| Item 13 | .912 | 0,3 | Valid |
| Item 14 | .910 | 0,3 | Valid |
| Item 15 | .915 | 0,3 | Valid |
| Y2.5 | Kapabilitas Penetapan Harga dan Komunikasi Pemasaran | Item 16 | .915 | 0,3 | Valid |
| Item 17 | .915 | 0,3 | Valid |
| Item 18 | .921 | 0,3 | Valid |
| Item 19 | .923 | 0,3 | Valid |

 Sumber: Hasil Pengolahan Data 2018

Tabel di atas menjelaskan validitas pernyataan tentang variable kapabilitas Pemasaran Ekspor yang terdapat pada kuesioner penelitian. Terdapat 5 (lima) dimensi dan 19 pernyataan. Terdapat 19 pernyataan dinyatakan valid karena r hitung > dari 0,3.

1. Uji Validitas Variabel Kinerja Pemasaran Ekspor

Hasil pengujian validitas untuk variable kinerja pemasaran ekspor dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Uji Validitas Variabel Kinerja Pemasaran Ekspor**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Simbol | Dimensi | Pernyataan | r hitung | r kritis | Keterangan |
| Z1 | Kinerja Pasar | Item 1 | .916 | 0.300 | Valid |
| Item 2 | .912 | 0.300 | Valid |
| Item 3 | .922 | 0.300 | Valid |
| Item 4 | .926 | 0.300 | Valid |
| Item 5 | .916 | 0.300 | Valid |
| Item 6 | .923 | 0.300 | Valid |
| Item 7 | .921 | 0.300 | Valid |
| Item 8 | .936 | 0.300 | Valid |
| Z2 | Kinerja Keuangan | Item 9 | .945 | 0.300 | Valid |
| Item 10 | .916 | 0.300 | Valid |
| Item 11 | .924 | 0.300 | Valid |
| Item 12 | .911 | 0.300 | Valid |
| Item 13 | .922 | 0.300 | Valid |
| Item 14 | .914 | 0.300 | Valid |
| Item 15 | .933 | 0.300 | Valid |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2018

Tabel di atas menjelaskan validitas pernyataan tentang variable kinerja pemasaran ekspor yang terdapat pada kuesioner penelitian. Terdapat 2 (dua) dimensi dan 15 pernyataan. Semua pernyataan dinyatakan valid karena r hitung > dari 0,3 yang bermakna seluruh pernyataan sikap sudah secara tepat mengukur variable orientasi pasar.

**Uji Reliabilitas**

Alat Ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup. Keandalan suatu alat ukur berarti kemampuan alat ukur untuk mengukur gejala secara konsisten. Alat pengukur data tetap menunjukan hasil ukuran yang sama, walaupun digunakan oleh orang yang sama ditempat yang berbeda atau orang yang lain pada tempat yang sama.

 Teknik pengujian *reliabilitas* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji *reliabilitas* dengan menggunakan teknik *Cronbach Alpha*. Merujuk pada Soehartono (2000:82): “Pengujian reliabilitas dengan *Cronbach Alpha* dilakukan dengan menghitung *koefisien alpha* yang merupakan rata-rata dari koefisien belah dua yang dihitung untuk semua kemungkinan membelah dua item-item *score*”. Setelah didapatkan nilai *reliabilitas alpha-cronbach*, kemudian nilai tersebut dibandingkan dengan nilai r tabel yang diambil besarnya 0,700. Jika nilai reliabilitas lebih dari 0,700 atau mendekati nilai 1,00, maka tingkat kepercayaan dari hasil suatu pengukuran semakin tinggi.

**Uji Reliabilitas Keseluruhan Variabel**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Variabel | r-hitung | r-tabel | Keterangan |
| Orientasi Pasar  | 0,933 | 0.700 | Reliabel |
| Implementasi Strategi Pemasaran Ekspor  | 0,909 | 0.700 | Reliabel |
| Kemampuan Pemasaran Ekspor  | 0,945 | 0.700 | Reliabel |
| Kinerja Pemasaran Ekspor | 0,932 | 0.700 | Reliabel |

Sumber : Hasil olah data 2018

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas didapat nilai *Cronbach's Alpha* untuk nilai koefisien reliabilitas *instrument* penelitian berada di antara 0,909 – 0,945, Artinya hasil tersebut menunjukan memiliki nilai “*Alpha Cronbach*” lebih besar dari 0,700, yang berarti seluruh variabel penelitian dinyatakan *reliable* atau memenuhi persyaratan, karena uji validitas dan uji reliabilitas menyatakan bahwa seluruh variabel valid dan reliabel maka artinya instrumen (kuesioner) yang digunakan valid dan reliable

**Uji Normalitas**

Normalitas data merupakan upaya untuk menentukan apakah data berdistribusi normal atau tidak dengan berdasarkan pada nilai Kolmogorov Smirnov dan Shapiro. Pengujian dilakukan dengan SPSS dan diperoleh hasil pengujian normalitas data bahwa data pada setiap variabel yang diuji yaitu pada variabel orientasi pasar, variabel implementasi strategi pemasaran ekspor, variabel kapabilitas pemasaran ekspor dan variabel kinerja pemasaran ekspor berdistribusi secara normal sebagaimana disajikan pada tabel berikut :

**Pengujian Normalitas Data**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Variabel | Kolmogorov Smirnov | Shapiro Wilk |
| **Statistic** | **df** | **Sig.** | **Statistic** | **df** | **Sig.** |
| Orientasi Pasar | .065 | 108 | .200\* | .975 | 108 | .043 |
| Implementasi Strategi Pemasaran Ekspor | .087 | 108 | .043 | .969 | 108 | .012 |
| Kapabilitas Pemasaran Ekspor | .076 | 108 | .140 | .960 | 108 | .003 |
| Kinerja Pemasaran Ekspor | .073 | 108 | .193 | .975 | 108 | .043 |

 Sumber : Hasil Pengolahan Data 2018

Tabel di atas di atas memperlihatkan hasil uji normalitas tiap-tiap variabel dengan mengunakan Kolmogorov Smirnov dan Shapiro Wilk dimana semua angka menunjukan data berdistribusi secara normal.

Analisis deskriptif yang telah dipaparkan pada bagian terdahulu disajikan dalam bentuk tabel-tabel yang didalamnya memuat deskripsi tanggapan responden terhadap butir-butir pernyataan dalam kuesioner. Hasil analisis deskriptif berupa penilaian atas tanggapan-tanggapan tersebut, yang selanjutnya ditetapkan dalam kriteria tertentu. Berdasarkan hasil analisis deskriptif tersebut, selanjutnya pada bagian ini akan dilakukan pembahasan guna mendapat kejelasan jawaban atas masalah pertama dari rumusan masalah yang telah ditetapkan. Pembahasan analisis deskriptif dilakukan terhadap variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian, meliputi variabel Orientasi Pasar, Strategi Pemasaran Ekspor, Kapabilitas Pemasaran Ekspor, dan Kinerja Pemasaran Ekspor.

**Pembahasan Deskriptif Variabel Orientasi Pasar**

 Orientasi Pasar merupakan budaya organisasi dalam bentuk perilaku-perilaku anggota organisasi yang selalu berupaya untuk menciptakan nilai pelanggan yang dampak kepada kepuasan pelanggan, karyawan dan pemilik perusahaan serta kemampulabaan perusahaan yang tinggi. Pengukuran variabel Orientasi Pasar sebagaimana diuraikan pada operasionalisasi variabel, meliputi dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi lintas fungsi. Masing-masing dimensi telah diukur yang secara keseluruhan dengan melibatkan 15 (lima belas) indikator.

Berdasarkan kepada hasil analisis deskriptif di atas jelaskan bahwa IKM yang memproduksi produk berbahan rotan untuk ekspor telah menerapkan budaya orientasi pasar secara baik dalam kegiatan bisnis sehari-hari. Kekuatan yang dimiliki IKM saat ini adalah orientasi pelanggan yang kuat. IKM sangat menyadari bahwa pelanggan itu penting sehingga upaya untuk menciptakan nilai pelanggan terus menerus dilakukan. IKM terus berupaya untuk menciptakan nilai tambah baigi produk sehingga produk memiliki daya saing yang tinggi di pasar internasional. IKM berusaha untuk menciptakan kepuasan pelanggan melalui produk-produk yang berkualitas baik, berestetika dan harga yang bersaing.

Kelemahan IKM ada pada upaya untuk melayani pelanggan ketika berinteraksi langsung dengan pelanggan. Kesalahpahaman, keterlambatan dan kesalahan pengiriman berpotensi terjadi ketika standarisasi layanan pelanggan tidak dilakukan. IKM perlu meningkatkan koordinasi antar unit-unit yang berkaitan dengan penyampaian layanan kepada pelanggan. Koordinasi ini diatur dalam prosedur operasional yang dievaluasi penerapannya.

Kesalahan dalam melayani yang ditimbulkan karena tidak mampunya unit-unit kerja berkoordinasi dalam melayani pelanggan dapat menjadi permasalahan serius yang berdampak kepada timbulkan kekecewaan pelanggan. Oleh karena itu, IKM perlu melakukan upaya-upaya konstruktif sehingga pelaksanaan koordinasi lintas fungsi antar unit kerja di tubuh IKM berjalan dengan sangat baik yang pada gilirannya dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam penyampaian layanan kepada pelanggan.

* **Orientasi Pelanggan**

 Pengukuran dimensi orientasi pelangaan dilakukan dengan mengunakan indikator Indikator-indikator yang digunakan terdiri daripersetujuan bahwa kebutuhan pelanggan merupakan sasaran utama perusahaan (x111), persetujuan bahwa perusahaan selalu melakukan analisis kebutuhan pelanggan (x112), persetujuan bahwa perusahaan selalu mengevaluasi upaya pemenuhan kebutuhan pelanggan (x113) persetujuan bahwa perusahaan selalu mewujudkan kebutuhan pelanggan (x114) dan persetujuan bahwa perusahaan selalu meningkatkan upaya pemenuhan kebutuhan pelanggan pasca evaluasi (x115). Berdasarkan pada hasil analisis dekkriptif dapat dijelaskan bahwa IKM telah memiliki orientasi pelanggan yang sangat baik. Prioritas utama diberikan kepada pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan dan penciptaan kepuasan pelanggan melalui nilai tambah dan keunggulan bersaing yang dimiliki produk.

Kekuatan IKM berada pada kesadaran akan pentingnya kebutuhan pelanggan dengan mendudukan kebutuhan pelanggan sebagai prioritas utama yang perlu dituju oleh seluruh SDM dalam perusahaan. Kesadaran ini tentunya akan mengerakkan SDM menuju kearah pencapaiannya. Dapat diartikan bahwa IKM perlu mempertahankan kegiatan evaluasi ini terhadap pemenuhan kebutuhan pelanggan. Hasil evaluasi ini dapat dijadikan dasar dalam menetapkan upaya peningkatan kualitas pemenuhan kebutuhan pelanggan tersebut. Selain itu dapat dijelaskan pula bahwa IKM perlu terus mempertahankan upaya mewujudkan kebutuhan pelanggan. Diperlukan konsistensi dari segenap unsur yang ada dalam perusahaan untuk secara bersama-sama bekerja untuk mewujudkan kebutuhan pelanggan, mempertahankan prestasi yang dimiliki selama ini serta menantang diri untuk meningkatkan sasaran kebutuhan pelanggan yang lebih tinggi.

* **Orientasi Pesaing**

 Pengukuran dimensi orientasi pesaing dilakukan dengan mengunakan indikator persetujuan bahwa perusahaan selalu meningkatkan nilai tambah produk atau layanan (x121), persetujuan bahwa perusahaan selalu mengenali kekuatan dan kelemahan pesaing (x122), persetujuan bahwa perusahaan selalu mengimplementasikan strategi bersaing kebijakan produk atau layanan (x123), persetujuan bahwa perusahaan selalu mendorong inisiatif untuk merumuskan strategi bersaing (x124) danpersetujuan bahwa perusahaan selalu berupaya mengenali pesaing dalam industri yang digeluti (x125).

IKM telah menyadari tentang pentingnya memantau pergerakan dan pengembangan yang dilakukan pesaing utamanya produk-produk local dan produk asing lainnya yang beredar di pasar sasaran. Kesadaran ini mengerakkan IKM untuk selalu berusaha untuk memenangkan persaingan.

Perusahaan selalu meningkatkan nilai tambah produk atau layanan. Hal ini berarti bahwa pimpinan IKM telah melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan nilai tambah produk secara sangat baik. Upaya untuk meningkatkan nilai tambah terhadap produk ini ini menjadi sangat penting karena nilai tambah produk dapat memberikan keunikan terhadap produk sehingga produk memiliki keunggulan bersaing. Dalam kondisi pasar yang penuh turbulensi pendekatan penuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan saja tidak lagi cukup untuk memenangi persaingan, tapi dibutuhkan keunggulan bersaing yang tinggi melalui keunikan-keunikan yang lahir dari nilai tambah yang diciptakan secara kreatif dan inovatif.

IKM telah melakukan upaya-upaya mengenali kekuatan dan kelemahan pesaing secara baik dan masih perlu ditingkatkan untuk menjadi sangat baik dalam upaya pengenalan kekuatan dan kelemahan pesaing tersebut. IKM perlu lebih serius dalam menerapkan konsep *marketing intelligence* dan Benchmarking secara terus menerus untuk mengetahui posisi IKM di pasar dibanding pesaing. Dengan mengetahui posisi persaingan IKM dapat secara inovatif menyusun strategi bersaing untuk mengejar dan mengungguli pesaing.

IKM perlu meningkatkan implementasi strategi bersaing kebijakan produk dan layanan. Untuk percepatan dalam upaya penguatan posisi persaingan di pasar sasaran IKM perlu menyusun kebijakan produk dan layanan yang sarat dengan nilai tambah bagi pelanggan. Nilai tambah terhadap produk dan layanan ini terdiri dari manfaat fungsional, manfaat emosional dan harga. Nilai tambah ini akan mendorong penguatan nilai pelanggan.

* **Koordinasi Lintas Fungsi**

Pengukuran dimensi koordinasi lintas fungsi dilakukan dengan mengunakan indikator persetujuan bahwa unit-unit kerja dalam perusahaan selalu berkoordinasi dalam upaya penyampaian layanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan (x131), persetujuan bahwa perusahaan mengunakan media komunikasi lintas unit kerja yang beragam untuk koordinasi dalam pelayanan pelanggan (x132), persetujuan bahwa baku prosedur operasional pelayanan pelanggan yang dimiiki saat ini sangat lengkap (x133), persetujuan bahwa Informasi pelanggan selalu diperbaharui atau update (x134), dan persetujuan bahwa kemampuan kerjasama unit kerja untuk melayani pelanggan secara lintas fungsi sangat baik (x135)..

Dalam upaya menyampaikan layanan kepada pelanggan IKM telah melakukan koordinasi antar unit-unit kerja di perusahaan. Koordinasi lintas fungsi ini menjadi penting karena berhubungan langsung dengan layanan terhadap pelanggaan. Kekecewaan pelanggan dapat muncul dari suatu informasi salah yang muncul dari perilaku kurang koordinatif.

Persetujuan bahwa unit-unit kerja dalam perusahaan selalu berkoordinasi dalam upaya penyampaian layanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan. Karyawan IKM telah melakukan koordinasi dengan baik dalam kegiatan penyampaian layanan bagi pelanggan. Walau demikian upaya ini masih perlu dioptimalkan sehingga proses penyampaian layanan pelanggan menjadi lebih baik.

Baku prosedur operasional pelayanan pelanggan merupakan kelengkapan pelayanan yang sangat penting untuk dimiliki dan dilengkapi sebagai bagian dari upaya untuk penyampaian layanan paripurna IKM terhadap pelanggannya. IKM perlu melengkapi baku prosedul operasional tentang layanan pelanggan dan mentaati baku prosedur tersebut sebagai acuan dalam pelaksanaan pelayanan.

Mengingat informasi terkait program pemasaran dan produk dan harga terbaru sangat penting untuk diketahui oleh pelanggan IKM perlu melakukan pembaharuan informasi secara periodic melalui media-media tertentu yang dimiliki oleh IKM sebagai penghubung antara IKM dengan pelanggan atau distributor mereka.

1. **Implementasi Strategi Pemasaran Ekspor**

 Strategi pemasaran ekspor merupakan cara-cara dimana sebuah perusahaan memberi respon terhadap kekuatan-kekuatan internal dan eksternal yang saling mempengaruhi untuk memenuhi sasaran ekspor perusahaan. Pengukuran variabel startegi pemasaran ekspor sebagaimana diuraikan pada operasionalisasi variabel, meliputi dimensi adaptasi produk, adaptasi promosi, adaptasi distribusi dan adaptasi harga. Masing-masing dimensi telah diukur yang secara keseluruhan dengan melibatkan 15 (lima belas) indikator.

Berdasarkan kepada data diatas analisis deskriptif dapat dijelaskan adalah bahwa IKM yang memproduksi produk berbahan rotan untuk ekspor telah mengimplementasikan strategi pemasaran ekspor dengan baik dalam operasi bisnis sehari-hari. Tentang kekuatan yang dimiliki, IKM telah melakukan adaptasi produk dengan kearifan lokal yang ada di negara tujuan. Adaptasi produk ini tentunya bertujuan agar produk yang diproduksi dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan di negara tujuan. Lebih dari upaya pemenuhan kebutuhan tersebut, adaptasi produk ini dimaksudkan juga sebagai upaya untuk memberikan inovasi kepada produk sehingga produk memiliki lebih nilai tambah dibandingkan produk lokal. Adaptasi produk ini juga dimaksudkan untuk memenangkan hati pelanggan local atas adaptasi produk yang dilakukan oleh pemasar.

Kelemahan IKM terdapat pada dimensi adaptasi distribusi. Adaptasi distribusi merupakan upaya-upaya untuk memberikan dukungan terhadap mitra IKM dalam melakukan kegiatan distribusi. IKM perlu menyediakan pelatihan tentang pengetahuan produk. IKM juga dapat memberikan dukungan dalam rangka kegiatan promosi yang dilakukan oleh para distributor, anak perusahaan, atau mitra perusahaan yang selama ini membantu IKM dalam kegiatan distribusi produk. Dengan demikian mitra IKM tersebut dapat meningkatkan kinerja distribusinya sehingga berdapak baik bagi IKM itu sendiri.

Mengingat distribusi merupakan bagian yang penting dalam kegiatan pemasaran upaya-upaya peningkatan perlu dilakukan oleh IKM sehingga IKM dapat melaksanakan adaptasi distribusi pada operasional pemasaran IKM dengan sangat baik yang pada gilirannya dapat mempercepat distribusi dan memperbanyak permintaan produk untuk diekspor.

* **Adaptasi Produk**

Pengukuran dimensi adaptasi produk dilakukan dengan mengunakan indikator persetujuan bahwa perusahaan selalu memasukan unsur lokal pasar sasaran luar negeri ke dalam merek produk (Y111), persetujuan bahwa perusahaan selalu memasukan unsur lokal pasar sasaran luar negeri ke dalam design produk (Y112), persetujuan bahwa perusahaan selalu memasukan unsur lokal pasar sasaran luar negeri ke dalam label produk (Y113), persetujuan bahwa perusahaan selalu memasukan unsur lokal pasar sasaran luar negeri ke dalam variasi lini produk (Y114) dan persetujuan bahwa perusahaan selalu memperhatikan kebutuhan kualitas produk pasar sasaran luar negeri (Y115).

Persetujuan bahwa perusahaan selalu memperhatikan kebutuhan kualitas produk pasar sasaran luar negeri. Hal ini berarti bahwa IKM telah berupaya memenuhi kebutuhan pasar sasaran terhadap kualitas produk yang tinggi. Upaya ini merupakan prestasi yang perlu dipertahankan oleh IKM mengingat kualitas produk menjadi syarat mutlak untuk memperoleh nilai pelanggan dan keunggulan bersaing.

Indikator Perusahaan selalu memasukan unsur lokal pasar sasaran luar negeri ke dalam label produk merupakan indikator terrendah dalam dimensi adaptasi produk. Hal ini bermakna bahwa IKM saat ini telah berupaya memasukkan unsur lokal pasar sasaran luar negeri ke dalam label produk secara sangat baik.dalam implementasinya. Kearifan local negara tujuan perlu diadaptasi pada label produk. Adanya kearifan local tersebut dapat membuat produk dicintai oleh pelanggan karena produk menjadi bagian dari budaya mereka.

Indikator terrendah kedua adalah persetujuan bahwa perusahaan selalu memasukan unsur lokal pasar sasaran luar negeri ke dalam design produk (Y112), IKM telah melakukan pula adaptasi kearifan local pasar sasaran luar negeri dalam rancangan produk. Upaya ini perlu dipertahankan dan bahkan ditingkatkan karena melalui upaya adaptasi ini produk semakin disukai oleh pelanggan karena pelanggan beranggapan produk tersebut bagian dari budaya mereka.

* **Adaptasi Promosi**

Pengukuran dimensi adaptasi promosi dilakukan dengan mengunakan indicator-indikatorpersetujuan bahwa perusahaan selalu menyesuaikan product positioning dengan kondisi pasar sasaran luar negeri (Y121), persetujuan bahwa perusahaan selalu menyesuaikan pendekatan promosi dengan kondisi pasar sasaran luar negeri (Y122) dan persetujuan bahwa perusahaan selalu menyesuaikan kemasan dengan kondisi pasar sasaran luar negeri (Y123).

IKM telah melaksanakan adaptasi promosi dengan baik dengan mengadopsi kepada kearifan lokal negara tujuan.Unsur lokal masuk kedalam tema promosi produk IKM. Diharapkan kegiatan promosi ini dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan pelaksanaannya. Adaptasi promosi ini perlu ditingkatkan oleh IKM mengingat pentingnya adaptasi promosi dilakukan oleh IKM.

Persetujuan bahwa perusahaan selalu menyesuaikan product positioning dengan kondisi pasar sasaran luar negeri (Y121). IKM telah melakukan upaya penyesuaian product positioning dalam upaya menanamkan citra produk di benak pelanggan. Citra produk yang dibangun telah disesuaikan dengan kondisi pasar sasaran. Upaya ini telah dilakukan oleh IKM dengan baik. Product positioning merupakan upaya pemasaran yang penting dan strategic. Dibutuhkan upaya yang konsisten dan berkesinambungan serta massif untuk meletakkan citra produk di benak konsumen. Upaya ini dilakukan untuk memudahkan pelanggan mengetahui keunggulan bersaing produk dan memutuskan untuk membeli.

IKM telah melakukan penyesuaian kemasan dengan kondisi pasar sasaran luar negeri. Penyesuaian kemasan dilakukan atas pertimbangan iklim, musim dan geografis. Upaya ini masih perlu ditingkatkan mengingat indicator ini masih berada dalam kondisi baik. Hal ini dapat dimaknai bahwa IKM saat ini telah berupaya menerapkan upaya-upaya penyesuaian pendekatan promosi dengan kondisi dan situasi pasar sasaran luar negeri yang dituju. Penyesuaian pendekatan promosi dengan kondisi pasar sasaran ditujukan agar pelanggan dapat memahami pesan yang disampaikan melalui alat promosi secara efektif.Oleh sebab itu, IKM perlu meningkatkan upaya penyesuaian ini menjadi optimal dilakukan.

* **Adaptasi Distribusi**

Pengukuran dimensi adaptasi distribusi dilakukan dengan mengunakan indikator persetujuan bahwa perusahaan selalu memberi dukungan menyeluruh bagi distributor/anak perusahaan asing (Y131), persetujuan bahwa perusahaan selalu menyediakan training untuk tenaga penjualan dari distributor/anak perusahaan asing (Y132), dan persetujuan bahwa perusahaan selalu memberikan dukungan promosi untuk distributor/anak perusahaan asing (Y133).

IKM telah melakukan adaptasi distribusi dengan melakukan pemberian training tentang pengetahuan produk dan dukungan promosi dengan baik. Upaya ini penting dilakukan guna memudahkan distributor menyampaikan produk kepada pelanggan.

Persetujuan bahwa perusahaan selalu memberi dukungan menyeluruh bagi distributor/anak perusahaan asing (Y131). Kekuatan IKM dalam adaptasi distribusi berada pada kesadaran penuh IKM terhadap pentingnya distributor sehingga distributor mendapat perhatian lebih. IKM telah berusaha membina hubungan yang saling menguntungkan satu dengan yang lain. Selain itu IKM telah menyediakan pelatihan bagi tenaga penjualan dari distributor dengan baik. Training ini dapat memudahkan distributor dalam menjalankan peran distribusinya. Dengan kompetensi yang dimiliki pasca training diharapkan tenaga penjual memiliki pengetahuan produk yang jauh lebih baik dari pada sebelumnya sehingga tenaga penjual dapat mengenalkan produk kepada pelanggan dengan baik. IKM perlu meningkatkan upaya ini agar IKM dapat meningkatkan penjualannya. Hal ini bermakna bahwa IKM saat ini telah berupaya memberikan dukungan promosi kepada distributor dengan baik tapi belum optimal dilakukan. Dukungan promosi ini dapat berupa pemberian informasi tentang keunggulan produk, keunikan, dan lain-lain. Dukungan ini masih perlu ditingkatkan guna memudahkan distributor dalam melakukan promosi produk.

* **Adaptasi Harga**

Pengukuran dimensi adaptasi harga dilakukan dengan mengunakan indikator persetujuan bahwa perusahaan selalu menerapkan strategi harga berbeda pada pasar sasaran berbeda di setiap negara Tujuan Ekspor (Y141), persetujuan bahwa perusahaan selalu memberikan Konsesi kredit berbeda pada pasar sasaran berbeda di setiap negara Tujuan Ekspor (Y142), persetujuan bahwa perusahaan selalu mempunyai Kebijakan diskon harga berbeda pada pasar sasaran berbeda di setiap negara tujuan ekspor (Y143) dan persetujuan bahwa perusahaan selalu memperoleh margin pada pasar sasaran berbeda di setiap negara tujuan ekspor (Y144).

IKM telah melakukan penyesuaian kebijakan harga dengan memberikan kebijakan harga yang berbeda antar negara tujuan ekspor tergantung kepada posisi tawar produk di negara tujuan. Persetujuan bahwa perusahaan selalu menerapkan strategi harga berbeda pada pasar sasaran berbeda di setiap negara tujuan ekspor (Y141). Kekuatan yang dimiliki IKM saat ini adalah bahwa IKM menerapkan strategi harga yang berbeda-beda mengingat posisi tawar produk di setiap pasar tujuan tertentu berbeda antara satu negara tujuan ekspor dengan negara lainnya. Penerapan strategi harga berbeda ini telah dilakukan dengan baik oleh IKM dan masih perlu ditingkat.

IKM perlu memberikan konsesi kredit yang berbeda-beda antara negara tujuan ekspor satu dan lainnya. Perbedaan ini mengingat daya tawar produk yang berbeda-beda di setiap negara tujuan ekspor. IKM telah memperoleh margin pada pasar sasaran dengan jumlah yang berbeda-beda antar negara tujuan ekspor. Kondisi ini perlu ditingkatkan sehingga IKM mampu memperoleh margin optimal disetiap pasar tujuan ekspornya.

1. **Implementasi Kapabilitas Pemasaran Ekspor**

 Kapabalitas pemasaran ekspor merupakan sebuah system yang dibangun perusahaan dalam upaya optimalisasi pengetahuan dan ketrampilan serta sumber daya yang dimiliki dalam upaya memperkuat keunggulan bersaingnya. Pengukuran variabel kapabilitas pemasaran ekspor sebagaimana diuraikan pada operasionalisasi variabel, meliputi dimensi skill perencanaan pemasaran, implementasi aktifitasi pemasaran, kapabilitas pengembangan produk, kapabilitas distribusi, dan kapabilitas penetapan harga dan komunikasi. Masing-masing dimensi telah diukur yang secara keseluruhan dengan melibatkan 19 (Sembilan belas) indikator.

 Berdasarkan hasil analisis data dapat dijelaskan bahwa IKM yang memproduksi produk berbahan rotan untuk ekspor telah memiliki kapabilitas pemasaran ekspor yang baik dalam penerapannya pada kegiatan pemasaran ekspor. Kekuatan IKM berada pada kemampuan membuat perencanaan kegiatan pemasaran ekspor. Perencanaan dapat dibuat secara sangat jelas sehingga pelaksana dapat menjalankan kegiatan perencanaan secara efektif.

Dimensi yang lemah adalah dimensi kapabilitas distribusi. IKM perlu meningkatkan hubungan yang baik dengan distributor. IKM perlu berusaha membuat para distributor puas dengan kualitas dan harga produk serta hubungan bisnis yang dijalin selama ini.

Mengingat hubungan IKM dengan distributor penting, oleh karenanya perlu dilakukan upaya-upaya peningkatan sehingga kapabilitas distribusi pada operasional pemasaran IKM dapat berjalan dengan sangat baik yang pada gilirannya dapat mempercepat distribusi dan memperbanyak permintaan produk untuk diekspor.

* **Skill Perencanaan Pemasaran**

 Pengukuran dimensi Skill Perencanaan Pemasaran dilakukan dengan mengunakan indikator persetujuan bahwa perusahaan menetapkan rencana pemasaran ekspor secara sangat jelas (Y211), persetujuan bahwa perusahaan memiliki skill perencanaan pemasaran ekspor yang sangat baik (Y212), persetujuan bahwa perusahaan merumuskan strategi pemasaran ekspor yang sangat kreatif (Y213) dan persetujuan bahwa perusahaan memiliki prosedur perencanaan pemasaran yang sangat lengkap (Y214). Persetujuan bahwa perusahaan menetapkan rencana pemasaran ekspor secara sangat jelas. Hal ini berarti bahwa IKM telah memiliki kemampuan membuat rencana pemasaran yang jelas dan baik tapi masih perlu dioptimalkan di kemudian hari.

IKM belum memiliki memiliki prosedur perencanaan pemasaran yang sangat lengkap. IKM perlu melengkapi prosedur pembuatan perencanaan pemasarannya sehingga pelaksanaan perencanaan pemasarannya dapat dilaksanakan secara terjadwal dan terstruktur sehingga menghasilkan perencanaan pemasaran yang jelas dan tepat.

IKM belum mampu merumuskan strategi pemasaran ekspor yang sangat kreatif. Padahal strategi pemasaran ekspor yang kreatif sangat diperlukan dalam menghadapi persaingan internasional. Untuk hal tersebut IKM perlu meningkatkan kemampuan mereka dalam merumuskan srategi pemasaran agar lebih kreatif.

* **Implementasi Aktifitas Pemasaran**

Pengukuran dimensi implementasi aktifitas pemasaran dilakukan dengan mengunakan indikatorpersetujuan bahwa aktifitas pemasaran perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan (Y221), persetujuan bahwa aktifitas pemasaran perusahaan mencapai tujuan (Y221), dan persetujuan bahwa aktifitas pemasaran di perusahaan berjalan sesuai rencana (Y223),

IKM telah mampu melakukan implementasi aktifitas pemasaran dengan baik. Kemampuan melakukan eksekusi rencana pemasaran tentunya sangat dibutuhkan. Tanpa kemampuan melaksanakan sesuai rencana ini IKM tidak akan mampu meraih sasaran pemasaran yang telah ditetapkan. Untuk itu IKM perlu terus meningkatkan kemampuan implementasi aktifitas pemasaran ini.

Persetujuan responden bahwa aktifitas pemasaran perusahaan telah memenuhi kebutuhan pelanggan (Y221). IKM telah mampu memenuhi kebutuhan pelanggan melalui aktifitas pemasaran. IKM perlu mempertahankan dan bahkan meningkatkan upaya pemenuhan kebutuhan pelanggan ini. Pemenuhan kebutuhan pelanggan merupakan syarat utama supaya nilai pelanggan dapat diciptakan.

IKM perlu memperbaiki kemampuannya dalam mencapai tujuan dalam setiap aktifitas pemasaran yang dilakukan. IKM perlu mengerahkan segenap kemampuan dalam melaksanakan aktifitas pemasaran hingga mencapai tujuannya. Hal ini sangat menentukan keberhasilan aktifitas pemasaran. Indikator terrendah kedua adalah persetujuan bahwa aktifitas pemasaran di perusahaan berjalan sesuai rencana (Y222). Hal ini berarti bahwa aktifitas pemasaran IKM telah dilakukan sesuai harapan pelanggan secara baik dan masih perlu ditingkatkan dalam implementasinya.

* **Kapabilitas Distribusi**

Pengukuran dimensi kapabilitas distribusi dilakukan dengan mengunakan indicator persetujuan bahwa perusahaan memiliki hubungan sangat dekat dengan distributor dan pengecer (Y231), persetujuan bahwa perusahaan lebih mampu menciptakan nilai tambah bagi bisnis distributor dibandingkan pesaing (Y232), persetujuan bahwa perusahaan sangat mampu menyediakan dukungan tingkat tinggi bagi distributor (Y233) dan persetujuan bahwa perusahaan lebih mampu memuaskan distributor dibandingkan pesaing utama (Y234)

IKM mampu melakukan adaptasi distribusi secara baik. IKM telah mampu member dukungan dan menciptakan kondisi saling menguntungkan secara baik dengan para distributor atau anak perusahaan yang menjalankan fungsi distribusi. Walau demikian IKM masih perlu meningkatkan kemampuan ini untuk menjamin hubungan dengan distributor atau pengecer ini semakin kuat.

Persetujuan bahwa perusahaan memiliki hubungan sangat dekat dengan distributor dan pengecer (Y231). Kedekatan IKM dengan distributor atau pengecer dapat menjamin pembelian yang semakin meningkat. Kemampuan menciptakan hubungan yang sangat dekat ini menjadi kekuatan yang dimiliki IKM saat ini.

IKM perlu meningkatkan kepuasan distributor atau pengecer dengan memberikan dukungan sehingga distributor atau pengecer dapat memainkan peran distribusinya secara baik.

* **Kapabilitas Pengembangan Produk**

Pengukuran dimensi kapabilitas pengembangan produk dilakukan dengan mengunakan indicator persetujuan bahwa perusahaan lebih sering melakukan kegiatan Pengembangan Produk melalui R&D dibandingkan dengan pesaing utama (Y241), persetujuan bahwa perusahaan lebih sukses dalam dalam meluncurkan produk baru dibandingkan dengan pesaing utama (Y242), persetujuan bahwa perusahaan lebih cepat dalam mengembangkan dan meluncurkan produk baru dibanding pesaing utama (Y243), dan persetujuan bahwa perusahaan memiliki sistim pengembangan produk yang lebih lengkap dibandingkan para pesaing utama (Y244)

IKM perlu meningkatkan kemampuannya dalam mengembangkan produk melalui inovasi dan kreatifitas yang timbul dari riset produk. Produk yang memiliki keunggulan bersaing yang tinggi tentunya sangat diminati pasar sasaran. Kemampuan pengembangan produk menjadi sangat penting dalam kondisi pasar yang penuh turbulensi. IKM perlu menciptakan nilai tambah bagi produk untuk menciptakan keunikan produk yang pada gilirannya mampu menciptakan keunggulan bersaing bagi produk.

Persetujuan responden bahwa perusahaan lebih sering melakukan kegiatan pengembangan produk melalui R&D dibandingkan dengan pesaing utama (Y241).IKM telah memiliki kemampuan dalam mengembangkan produk secara baik. Mengingat pentingnya kemampuan ini dalam melahirkan produk yang berdaya saing maka IKM perlu mempertahankan dan bahkan meningkatkan kemampuan ini.

IKM memiliki kelemahan dalam sistim pengembangan produk yang belum tertata baik. Untuk hal tersebut IKM perlu berbenah diri dalam menata sistim yang lebih baik dalam upaya pengembangan produk IKM.

IKM perlu untuk selalu terdepan dalam meluncurkan produk inovatif ke pasar sasaran. Untuk hal tersebut IKM perlu mengasah diri untuk selalu inovatif dalam pengembangan produk dan agresif dalam meluncurkan produk barunya.

* **Kapabilitas Penetapan Harga dan Komunikasi**

Pengukuran dimensi kapabilitas penetapan harga dan komunikasi dilakukan dengan mengunakan indikator persetujuan bahwa perusahaan lebih terampil dalam menetapkan harga untuk merespon secara cepat terhadap perubahan pelanggan dibanding pesaing utama (Y251), persetujuan bahwa perusahaan selalu menyampaikan struktur dan tingkat harga baru kepada pelanggan (Y252), persetujuan bahwa perusahaan mengelola program komunikasi pemasaran dengan pelanggan secara lebih efektif dibanding dengan pesaing utama (Y253)dan perusahaan melakukan proses dan ketrampilan berkomunikasi dengan pelanggan lebih baik dibanding pesaing utama (Y254).

IKM memiliki kemampuan dalam penetapan harga dan komunikasi yang baik. Akan tetap IKM perlu meningkatkan kemampuan ini. Bagaimanapun juga harga menjadi hal yang terkadang sangat sensitive. Seperti kemampuan penetapan harga, kemampuan berkomunikasi dengan pelanggan juga sangatlah penting. Komunikasi sering kali menimbulkan kesalahpahaman. Oleh karena itu IKM perlu meningkatkan kemampuan mereka dalam menetapkan harga dan dan berkomunikasi dalam kegiatan bisnis keseharian.

Persetujuan bahwa perusahaan lebih terampil dalam menetapkan harga untuk merespon secara cepat terhadap perubahan pelanggan dibanding pesaing utama (Y251). Kekuatan IKM berada pada kemampuan menetapkan harga untuk merespon secara cepat perubahan kebutuhan dan keinginan atau preferensi pelanggan. Tentunya hal inin perlu dipertahankan dan ditingkatkan.

IKM perlu meningkatkan kemampuan mereka dalam menetapkan harga sehingga harga yang ditetapkan sesuai dengan kondisi pasar dan daya tawar produk di pasar sasaran. Selain itu IKM perlu meningkatkan kemampuan komunikasi melalui program komunikasi yang terjadwal dan selalu update setiap perubahan informasi yang mungkin terjadi.

1. **Kondisi Kinerja Pemasaran Ekspor**

 Kinerja pemasaran ekspor kelanjutan dari sasaran-sasaran perusahaan, yang bersifat ekonomis dan strategik terkait dengan kegiatan ekspor sebuah produk pada pasar asing yang dicapai melalui perencanaan dan eksekusi strategi pemasaran ekspor. Pengukuran variabel kinerja pemasaran ekspor sebagaimana diuraikan pada operasionalisasi variabel, meliputi dimensi kinerja pasar dan kinerja keuangan. Masing-masing dimensi telah diukur yang secara keseluruhan dengan melibatkan 8 (Delapan) indikator.

 Berdasarkan data tersebut dapat dijelaskan bahwa IKM yang memproduksi produk berbahan rotan untuk ekspor telah memiliki kinerja pemasaran ekspor yang baik. Akan tetapi tingkat keberhasilan tersebut masih belum maksimal dan perlu ditingkatkan. Masih terdapat dimensi yang masih relatif lebih lemah yaitu dimensi kinerja keuangan. Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya-upaya peningkatan sehingga kinerja keuangan meningkat menjadi sangat baik yang pada gilirannya dapat memberi kepastian atau jaminan keberlangsungan industri.

Kekuatan IKM saat ini berada pada dimensi kinerja pasar IKM. IKM memiliki kondisi pertumbuhan penjualan yang baik. Walau demikian kondisi pertumbuhan penjualan ini masih perlu ditingkatkan. Kelemahan IKM terletak pada kinerja keuangan. IKM perlu meningkatkan kemampuan dalam mencapai sasaran keuangan perusahaan. Tentunya ini merupakan upaya prioritas yang harus dilakukan karena ini menyangkut keberlangsungan IKM.

* **Kinerja Pasar**

 Pengukuran dimensi kinerja pasar dilakukan dengan mengunakan indikator kondisi Pertumbuhan penjualan dibanding Pesaing (Z111), indikator kondisi pertumbuhan pangsa pasar dibanding pesaing (Z112), Kondisi peningkatan penjualan pada pelanggan saat ini (Z113) dan Kondisi perolehan pelanggan baru dibanding pesaing (Z114).

IKM memiliki kinerja pasar yang baik. Walau demikian IKM perlu meningkatkan kinerja pasar mereka menjadi optimal. Bagaimanapun juga kinerja pasar yang baik sangat menentukan keberlangsungan usaha. Kekuatan IKM berada pada kondisi pertumbuhan pangsa pasar disbanding pesaing. Kondisi ini perlu terus dipertahankan dan ditingkatkan.

IKM perlu meningkatkan kondisi perolehan pelanggan baru mereka. Dengan meningkatkan kondisi perolehan pelanggan baru IKM dapat meningkatkan pangsa pasar mereka yang pada gilirannya berimbas kepada kinerja keuangan IKM. IKM perju juga meningkatkan kondisi peningkatan penjualannya. Dengan peningkatan penjualan IKM dapat memastikan terjadinya peningkatan kinerja pasar mereka.

* **Kinerja Keuangan**

Pengukuran dimensi kinerja keuangan dilakukan dengan mengunakan indicator kondisi kemampulabaan perusahaan dibanding pesaing (Z121), Kondisi pengembalian Investasi dibanding pesaing (Z122), kemampuan mencapai sasaran keuangan perusahaan dibanding pesaing (Z123) dan kondisi pengembalian penjualan dibanding pesaing(Z124)

IKM perlu berfokus pada usaha peningkatan kinerja keuangan mereka yang menguatirkan dan sangat tidak menjamin keberlangsungan. Oleh sebab itu, IKM dituntut untuk memikirkan langkah-langkah yang tepat untuk keluar dari permasalahan ini.Walau IKM memiliki kemampuan untuk membuat laba IKM tetap harus berusaha untuk melakukan efisiensi dalam proses bisnis yang dilakukan untuk memastikan kesehatan keuangan IKM.

IKM harus berusaha dengan segala upaya untuk meningkatkan kondisi pengembalian penjualan. Kondisi pengembalian penjualan ini menjadi sangat penting untuk memastikan kemungkinan laba yang lebih besar dapat diperoleh.

IKM juga perlu berusaha dengan segala upaya untuk meningkatkan kondisi pengembalian investasi IKM. Hanya dengan meningkatnya pengembalian investasi perusahaan dapat melakukan ekspansi bisnis untuk menjadi industry besar.

**Pembahasan Analisis Verifikatif**

1. **Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Strategi Pemasaran Ekspor**

Model struktural yang menguji pengaruh Orientasi Pasar terhadap Implementasi Strategi Pemasaran Ekspor bahwa Orientasi Pasar berpengaruh signifikan terhadap Implementasi Strategi Pemasaran Ekspor. Penelitian ini menemukan bahwa Orientasi Pasar berpengaruh terhadap Implementasi Strategi Pemasaran Ekspor. Hal ini bermakna bahwa kesadaran mewujudkan kebutuhan pelanggan membuat IKM selalu berupaya untuk melakukan adaptasi produk sehingga produk memiliki sifat-sifat lokal negara tujuan ekspor. IKM mampu menciptakan nilai tambah bagi pelanggan sekaligus menciptakan keunggulan bersaing bagi produk.

Hubungan yang ditemukan ini juga didukung oleh Dobni dan Luffman (2000). Dalam penelitian yang berjudul implementing marketing strategy through a market orientation mereka mendeskripsikan hubungan antara orientasi pasar dengan strategi pemasaran dalam lingkungan teknologi tinggi pada industri telekomunikasi di Amerika Serikat. Selain itu, Kyriakopoulos dan Moorman (2004) juga mendukung hubungan antara orientasi pasar dan strategi pemasaran. Dalam penelitian yang berjudul: Tradeoffs in Marketing Exploitation and Exploration Strategies: The overlooked role of market orientation pada perusahaan industri makanan di Belanda mereka menegaskan hubungan orientasi pasar dan strategi pemasaran. Penegasan hubungan orientasi pasar dan strategi pemasaran ekspor dikemukan oleh Mitchel, et al (2010). Dalam penelitian yang berjudul Sustainable Market Orientation: A new approach to managing marketing strategy Mitchel, et al (2010) telah memperkenalkan istilah orientasi pasar yang berkesinambungan dan menyatakan hubungan antara orientasi pasar dan strategi pemasaran.

1. **Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kapabilitas Pemasaran Ekspor**

Orientasi Pasar berpengaruh signifikan terhadap Kapabilitas Pemasaran Ekspor. Hal ini bermakna upaya-upaya yang dilakukan IKM dalam memenuhi kebutuhan pelanggan membuat IKM harus terampil dalam skill perencanaan sehingga upaya pemenuhan kebutuhan pelanggan dapat diwujudkan secara cepat dan efektif. Budaya sadar nilai yang dibangun selama ini perlu didukung oleh kapabilitas pemasaran yang tinggi sehingga kegiatan pemasaran dan penjualan dapat berrjalan sesuai rencana.

Penelitian ini telah menemukan pengaruh orientasi pasar terhadap Kapabilitas Pemasaran Ekspor. Temuan ini didukung oleh Ngo dan O’Cast (2012). Dalam penelitian yang berjudul *In Search of Innovation and Customer-related Performance Superiority: The Role of Market Orientation, Marketing Capability, and Innovation Capability Interactions*Ngo dan O’Cast (2012)menemukan hubungan antara kemampuan pemasaran dengan orientasi pemasaran. Peneliti lainnya, Morgan et al (2009) turut mendukung hubungan antara orientasi pasar dan kapabilitas pemasaran ekspor. Dalam sebuah penelitian yang berjudul *Market orientation, marketing capabilities, and firm performance* Morgan et al (2009)juga menemukan hubungan antara orientasi pasar dengan kemampuan pemasaran pada sebuah penelitian pada lintas industri.

1. **Pengaruh Implementasi Strategi Pemasaran Ekspor dan Kapabilitas Pemasaran Ekspor Terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor**

 Dalam pengujian pengaruh implementasi strategi pemasaran ekspor dan kapabilitas pemasaran ekspor terhadap kinerja pemasaran ekspor bahwa Strategi Pemasaran Ekspor dan Kapabilitas Pemasaran Ekspor berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran ekspor. Korelasi yang terjadi antara Implementasi Strategi Pemasaran Ekspor dan Kapabilitas Pemasaran Ekspor. Hal ini bermakna dalam konteks IKM yang memproduksi dan melakukan ekspor rotan nasional dilakukan upaya untuk adaptasi unsur lokal negara tujuan dan skill perencanaan pemasaran yang dapat mempengaruhi kinerja pemasaran ekspor IKM secara simultan

Pengujian hipotesis membuktikan terdapat pengaruh Implementasi Strategi Pemasaran Ekspor dan Kapabilitas Pemasaran Ekspor terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor, sesuai dengan temuan Morgan et al (2012). Dalam sebuah artikel jurnal yang berjudul Export Marketing Strategy Implementation, Export Marketing Capabilities and Export Venture PerformanceMorgan et al (2012) telah menjelaskan hubungan keduanya yaitu kapabilitas pemasaran ekspor akan memudahkan implementasi strategi pemasaran ekspor dalam upaya meraih kinerja pasar dan keuangan pada perusahaan manufaktur yang melakukan praktek ekspor.

alur dalam SEM

**SIMPULAN DANA SARAN**.

**Kesimpulan**

 Dari kegiatan analisis dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi orientasi pasar pada IKM produk berbahan rotan berada pada kategori baik dengan dimensi tertinggi adalah dimensi orientasi pelanggan yang berada pada kategori sangat baik. Walau demikian masih terdapat dimensi yang berada pada kategori rendah yaitu dimensi koordinasi lintas fungsi dan orientasi pesaing yang sama-sama berada dalam kategori baik. Kondisi ini didukung oleh pendapat pakar dalam penilaian pakar bahwa IKM telah memiliki kesadaran yang kuat terhadap upaya-upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
2. Implementasi strategi pemasaran ekspor berada pada kategori baik dengan dimensi tertinggi adaptasi produk. Dimensi adaptasi produk berada ada kategori baik. Namun demikian masih terdapat dimensi yang rendah yaitu adaptasi distribusi dan adaptasi harga yang masing-masing berada pada kategori baik. Kondisi ini didukung oleh pendapat pakar pada penilaian pakar bahwa IKM telah melaksanakan strategi pemasaran dengan baik. IKM menyadari tentang pentingnya melakukan adaptasi produk berbasis kearifan lokal negara tujuan ekspor agar produk dapat diterima oleh pelanggan.
3. Kapabilitas Pemasaran Ekspor berada dalam kategori baik dengan dimensi tertinggi Skill Perencanaan Pemasaran yang juga berada pada kategori baik. Walau demikian masih terdapat dimensi terrendah yaitu kapabilitas distribusi dan kapabilitas pengembangan produk yang sama-sama berada pada kategori baik. Kondisi ini telah didukung juga oleh para pakar bahwa IKM telah memiliki skill perencanaan yang baik. Tapi IKM perlu meningkatkan kemampuannya dalam melakukan distribusi dan pengembangan produk.
4. Kondisi kinerja pemasaran ekspor berada pada kategori cukup baik dengan dimensi tertinggi kinerja pasar yang juga berada pada kategori baik. Namun demikian masih terdapat dimensi terrendah yaitu kinerja keuangan yang berada pada kategori cukup baik. Kondisi ini juga didukung oleh pendapat pakar bahwa IKM telah memiliki kinerja pasar yang baik walau demikian masih perlu ditingkatkan secara optimal.
5. Orientasi pasar berpengaruh terhadap implementasi strategi pemasaran ekspor. Pada IKM ditemukan pengaruh orientasi pasar terhadap implementasi strategi pemasaran ekspor. Kesadaran akan pentingnya mewujudkan kebutuhan pelanggan membuat IKM selalu berupaya untuk melakukan adaptasi produk sehingga produk memiliki sifat-sifat lokal negara tujuan ekspor. Hal ini didukung oleh pernyataan pakar yang menyatakan bahwa orientasi pasar berkemungkinan dan logis mempengaruhi implementasi strategi pemasaran ekspor.
6. Orientasi pasar berpengaruh terhadap kapabilitas pemasaran ekspor pada IKM, Upaya-upaya yang dilakukan IKM dalam memenuhi kebutuhan pelanggan membuat IKM harus terampil dalam skill perencanaan sehingga upaya pemenuhan kebutuhan pelanggan dapat diwujudkan secara cepat dan efektif. Hal ini didukung oleh pernyataan pakar yang menyatakan bahwa orientasi pasar mempengaruhi kapabilitas pemasaran ekspor sangat mungkin dan logis.
7. Implementasi strategi pemasaran ekspor dan kapabilitas pemasaran ekspor berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pemasaran ekspor. IKM perlu berupaya untuk adaptasi unsur local Negara tujuan dan skill perencanaan pemasaran mempengaruhi kinerja pemasaran IKM secara simultan. Kondisi ini juga didukung oleh pernyataan pakar yang menyatakan bahwa implementasi strategi pemasaran ekspor dan kapabilitas pemasaran ekspor secara simultan mempengaruhi kinerja pemasaran ekspor.

**Saran**

**Saran Bagi Pimpinan IKM**

Pimpinan IKM perlukan melakukan upaya-upaya sebagai berikut:

1. Indikator terendah pertama pada variabel orientasi pasar adalah baku prosedur operasional pelayanan pelanggan yang dimiiki saat ini sangat lengkap. IKM perlu meningkatkan standarisasi pelayanan kepada pelanggan secara komprehensif dan berkesinambungan sehingga koordinasi lintas fungsi dapat berjalan dengan sangat baik dalam upaya meminimalisir terjadinya penyimpangan atau deviasi dalam layanan pelanggan.
2. Indikator terrendah kedua pada variabel orientasi pasar adalah persetujuan bahwa Informasi pelanggan selalu diperbaharui atau update. IKM perlu untuk selalu melakukan update informasi dalam upaya meningkatkan hubungan pelanggan yang lebih kuat. IKM perlu meningkatkan adaptasi distribusi dengan memberikan dukungan menyeluruh bagi distributor atau anak perusahaan, menyelenggarakan pelatihan bagi tenaga penjualan dari distributor atau anak perusahaan serta dukungan promosi
3. Indikator terendah pertama dari variabel implementasi strategi pemasaran ekspor adalah Indikator yang berada pada dimensi adaptasi harga yaitu persetujuan bahwa perusahaan selalu memberikan Konsesi kredit berbeda pada pasar sasaran IKM perlu melakukan pemberian konsesi kredit yang berbeda tergantung kepada posisi tawar produk di suatu negara.
4. Indikator terrendah kedua pada variabel implementasi strategi pemasaran ekspor yang berada pada dimensi adaptasi distribusi adalah persetujuan bahwa perusahaan selalu menyediakan training untuk tenaga penjualan dari distributor/anak perusahaan asing. IKM perlu menyediakan dukungan pelatihan untuk tenaga penjualan dari distributor perusahaan asing dan dukungan promosi secara lebih baik.
5. Indikator terrendah untuk variabel kapabilitas pemasaran ekspor, yang berada dalam dimensi kapabilitas pengembangan produk yaitu perusahaan memiliki sistim pengembangan produk yang lebih lengkap dibandingkan para pesaing utama. Indicator terrendah lainnya berada pada kapabilitas distribusi yaitu persetujuan bahwa perusahaan lebih mampu memuaskan distributor dibanding pesaing. Indicator terrendah lainnya berada pada dimensi kapabilitas penetapan harga dan komunikasi yaitu indikator IKM perlu meningkatkan ketiga indicator tersebut agar mampu menjalankan kegiatan pemasaran secara lebih baik.
6. Indikator terendah untuk variabel kinerja pemasaran ekspor yang berada dalam dimensi kinerja keuangan yaitu Kondisi Pengembalian Investasi (Return on Investment) dibanding pesaing. Kondisi pengembalian Investasi dibanding pesaing IKM perlu berusaha dengan segala upaya untuk meningkatkan kondisi pengembalian investasi IKM. Hanya dengan meningkatnya pengembalian investasi perusahaan dapat melakukan ekspansi bisnis untuk menjadi industri besar..
7. Indikator terrendah kedua untuk variabel kinerja pemasaran ekspor yang berada dalam dimensi kinerja keuangan adalah Kondisi pengembalian asset (Return on Assets) perusahaan. IKM perlu meningkatkan pengembalian asset perusahan melalui upayaupaya

**Saran Bagi Peneliti Lebih Lanjut**

Sifat penelitian yang memiliki keterbatasan-keterbatasan, diperlukan langkah untuk pengayaan hasil penelitian sehingga hasil penelitian dapat menjadi referensi bagi para peneliti dikemudian hari. Dengan demikian dapat disarankan sebagai berikut:

1. Peneliti mengunakan dimensi-dimensi dan indikator lain untuk variable-variabel yang digunakan dalam penelitian ini untuk mendapatkan temuan yang menyeluruh bagi upaya pemutakhiran dan pengembangan keilmuan, khususnya bidang ilmu pemasaran strategik.
2. Peneliti melakukan penelitian sejenis pada IKM lain yang telah melakukan implementasi orientasi pasar, strategi pemasaran, kapabilitas pemasaran dan kinerja pemasaran ekspor untuk konfirmasi hubungan antar variabel guna memperkaya khazanah keilmuan.
3. Peneliti dapat melakukan penelitian dengan mengunakan metode dan alat statistik yang berbeda sehingga dapat diperoleh perbandingan hasil analisis yang lebih tepat dan akurat.

**DAFTAR PUSTAKA**

**Buku-Buku Ilmiah**

Abdullah dan Tantri, 2012, Manajemen Pemasaran, Edisi 1, Jakarta: RajaGrafindo Persada

Albaum, Gerald, Jesper Strandskov dan Edwin Duerr, 2002, International

 Marketing and Export Management, Fourth Edition, Prentice Hall

Assauri, Sofjan, Prof. DR., 2012. Strategic Marketing: Sustaining Lifetime Customer Value, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta

Assauri, Sofjan, Prof. DR.,M.B.A, 2014, Manajemen Pemasaran, Cetakan ke 14, Jakarta, RajaGrafindo Persana

Bangun,Wilson, .2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.

Bateman, Thomas. S dan Snell, Scott A., 2014, Manajemen Kepemimpinan dan kerjasama dalam dunia yang Kompetitif Edisi 10-Buku 1: Salemba Empat, Jakarta

Best, Roger J., 2009, Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability, Fifth Edition. Pearson International, New Jersey

Cravens, David W., 2009. Strategic Marketing, Sixth Edition.New York,: Mc Graw-Hill

Cravens, David W. dan Piercy ,Nigel F., 2013, Strategic Marketing. 10th

Edition, New York, Mc Graw Hill

Czinkota, Michael R. dan Ilkka A. Ronkainen, 2013. International Marketing 10th edition, South-Western, Cengage Learning

Daft, 2010, Era Baru Manajemen, Salemba Empat, Jakarta

David, 2010, Manajemen Strategis: Konsep, Salemba Empat; Jakarta

David, Fred R. dan David, Forest R., 2017, Strategic Management: A

Competitive Advantage Approach, Concepts and cases, Essex,

Pearson Education Limited

Grewal, Dhruv, PhD dan Levy, Michael, PhD, 2010, Marketing, International

edition, New York, Mc Graw Hill

Griffin, 2004, Komitmen Organisasi, Terjemahan, Jakarta: Erlangga

Hoesada ,2013, Taksonomi Ilmu Manajemen,Yogyakarta: Penerbit Andi

Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L,, 2003, Manajemen Strategis,Yogyakarta:Andi

Hutabarat dan Huseini, 2006, Proses, Formasi, dan Implementasi Manajemen Strategik Kontemporer: Operasionalisasi Strategi, Jakarta: Elex Media komputindo

Johansson, Johny K., 2009. Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Management, Fifth Edition. Mc Graw – Hill

Kotler, P., dan Keller, KL., 2009. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Indeks.

Lamb, Charles W., Jr, Joseph F. Hair, Jr., dan Carl Mc Daniel , 2002.

 Marketing. Sixth Edition, Soth-Western, Thomson learning.

Makmur, 2009. *Teori Manajemen Stratejik*: *Dalam pemerintahan dan pembangunan*. Bandung: Refika Aditama.

Moorhead dan Griffin, 2013, Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi, Edisi Terjemahan, Jakarta: Salemba Empat

Piarce II dan Robinson, 2000. *Strategic Management, Formulation, Implementation, and control, 7th edition*. New York: Mc Graw Hill

Robbins, S.P., 2003. Teori Organisasi : Struktur, Desain dan Aplikasi. Edisi 3.

 Terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta : Penerbit Arcan.

Robbins, SP., dan Coulter, M., 2009. *Management*. International Edition. New

Jersey: Pearson Education, inc.

Robbins, SP., dan Coulter, M., 2014. *Management*. International Edition. New

Jersey: Pearson Education, inc.

Robbins dan Judge, 2008, Perilaku Organisasi, Edisi Terjemahan, Jakarta:

 Salemba Empat

Santoso,2012, Analisis SEM Mengunakan AMOS, Jakarta: PT Elex Media

Komputindo

Schermerhorn,J. 2011. Organizational Behaviour. Hoboken : John Wiley and

 Sons.

Skinner, Steven J., 1990, Marketing. Houghton Mfflin Company, Boston

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, 2015, Organizational Behavior, Sixteenth Edition, Essex, Pearson Education Limited

Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods).* Bandung: CV. Alfabeta.

Sule E.T., dan Saefullah K., 2010. Pengantar Manajemen, Edisi pertama. Jakarta : Prenada Media Grup.

Walker, Orville C. Jr dan John W. Mullins, 2014. Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach, 7th edition, New York: Mc Graw Hill

Wibowo, Prof, S.E. M.Phil, 2014, Perilaku Dalam Organisasi, Edisi 1 Cetakan

 Kedua, Jakarta: Rajagrafindo Persada

Wilson, Bangun, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta:

 Erlangga.

Wijayanto, Setyo Hari, 2007, Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8

 Konsep dan tutorial, Graha Ilmu, Yogyakarta.

Wirasasmita, Y., 2009. Uji Kelayakan Model : *Extended Handout* Metode Penelitian Ekonomi dan Bisnis. Bandung : Universitas Padjadjaran.

**Artikel Jurnal**

Abduh, Thamrin dan Mamma, Beche BT, 2017, Pengaruh Dukungan

Distributor Adaptasi Harga dan Strategi Internasionalisasi terhadap Kinerja Ekspor Usaha Mikro Kecil dan menengah (UMKM) dalam Situasi Turbulensi Pasar di Kota Makasar, Jurnal Riset Edisi XIX

Abzari, 2011, The *Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment*

*from Market-Orientation Viewpoint in Hotel Industry in Iran, International Journal of Marketing Studies*, Vol. 3, No. 1; February 2011: Department of Management, University of Shahid Beheshti, Tehran, Iran

Amirkhani dan Fard, 2013, *The Effect of Market Orientation on Business*

*Performance of the Companies Designing and Manufacturing Clean Rooms,* American Journal of Applied Sciences 6 (7): 1373-1379, 2009

Akyol, A., & Akehurst, G. ,2003, An investigation of export performance

variations related to corporate export market orientation. *European*

*Business Review*, *15*(1), 5-19.

Alshammari, S. D., & Islam, R. ,2014, Impact of the antecedent factors on

the performance of Malaysian export companies. *American Journal of Economics and Business Administration*, *6*(2), 89.

Athapaththu, H.K.S. Hanasini, 2016, An Overview of Strategic Management:

 An Analysis of the Concepts and Importance of Strategic Management

 International Journal of Scientific and Research Publications, Volume

 6, Issue 2, February 2016: 127

 ISSN 2250-3153

Aziz, et al, 2013. *The Effect of Leadership Styles on the Business*

*Performanceof SMEs in Malaysia. International Journal of Economics Business and Management Studies*, Vol. 2, No.2 (May, 2013) 45-52. ISSN: 2226-4809

Azizi, S., Movahed, S. A., & Khah, M. H. ,2009, The effect of marketing

strategy and marketing capability on business performance. Case study: Iran's medical equipment sector. *Journal of Medical Marketing*, *9*(4), 309-317.

Behboodi dan Shagerdi ,2013, *A study on relationship between market*

*orientation`s culture and exporting performance: A case study of*

*manufacturing corporations listed on Tehran Stock Exchange*. Management Science Letters 3 (2013)

Beracs dan Nagy, 2010, *Effect of Business Environment on Market*

*Orientation and Performance in an Emerging Country, Marketing Journal, Vol XXII (2010) br.2, str.243-254: University of Budapest and University of Pannonia Budapest Hungary*

Chang et al, 2009, *How does CRM technology transform into organizational*

*performance? A mediating role of marketing capability*. Journal of Business Research 63 (2010) 849–855

Chen, J., Sousa, C. M., & He, X. (2016). The determinants of export

 performance: a review of the literature 2006-2014. *International*

 *Marketing Review*, *33*(5), 626-670.

Chung et al, 2012, *The Correlation between Business Strategy, Information*

*Technology, Organizational Culture, Implementation of CRM, and Business Performance in a High Tech Industry, South African Journal of Industrial Engineering*, July 2012, Vol 23 (2): pp 1-15

Dauda dan Akingbade ,2010, *Employee’s Market Orientation and Business*

*Performance in Nigeria:Analysis of Small Business Enterprises in Lagos State* International Journal of Marketing Studies Vol. 2, No. 2; November 2010

Diaconu, 2011, *Considerations about the Relationship between the*

*Work Satisfaction – Marketing Capabilities and the Performance in the Performing Services Organizations. Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, **Issue 5**

**gust 2011**

Dobni, C. B., & Luffman, G. ,2000, Implementing marketing strategy through

a market orientation. *Journal of Marketing Management*, *16*(8), 895-

916.

Frith, S. (2010, October). Updating your marketing plan. Franchising World,

 43-47.

Ghouri, 2013, *Marketing Capabilities in SMEs of Pakistan: An Empirical*

*Approach*. International Journal of Marketing Practices – IJMP, Vol. 1,

No.1 (January, 2013) 52-56

Hartini, S., 2017. Hubungan Orientasi Pasar, Strategi Bersaing,

Kewirausahaan Korporasi dan Kinerja Perusahaan Ekuitas. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, *17*(1), pp.39-53.

Hartono, 2013, *Investigating Market Orientation—Business Performance*

*Relationships in the Yogyakarta (Indonesia) Batik Family Firms*, International Journal of Marketing Studies; Vol. 5, No. 5; 2013 ISSN 1918-719X E-ISSN 1918-7203: Canadian Center of Science and Education

Hou dan Chien ,2010, *The effect of market knowledge management*

*competence on business performance: a dynamic capabilities perspective*. *International Journal of Electronic Business Management, Vol. 8, No. 2, pp. 96-109*

Julian, C. C. ,2003, Export marketing performance: a study of Thailand firms.

*Journal of small business management*, *41*(2), 213-221.

Julien, P. A., & Ramangalahy, C. ,2003, Competitive strategy and

performance of exporting SMEs: An empirical investigation of the impact of their export information search and competencies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *27*(3), 227-245.

Kaligis, D., 2015. Analisis Pengaruh Strategi Pemasaran Dan Orientasi

Wirausaha Terhadap Kinerja Pemasaran Yang Dimoderasi Oleh Lingkungan Persaingan (Studi pada Pengembang Real Estate di Sulawesi Utara). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, *3*(2).

Kapoor, Shekhar dan Jain, Trilok Kumar, 2016, Organizational Behavior, ADR

 Journal,Gyan Vihar University, Jaipur

Kim, E., & Jeong, I., 2017, The Relationship between Export Market

Orientation and Export Performance for SMEs. 무역통상학회지, 17(1), 73-92.

Kim-Soon, N., Mostafa, M. R., Mohammed, A. A. E., & Ahmad, A. R. (2015).

 Export Market Orientation and Organizational Knowledge Enhance

 Export Market Performance. *International Business Research*, *8*(12),

 80.

Kyriakopoulos, K., & Moorman, C. ,2004, Tradeoffs in marketing exploitation

and exploration strategies: The overlooked role of market orientation.

*International Journal of Research in Marketing*, *21*(3), 219-240.

Lagat*, C. and.*Frankwick*, G.L. ,* 2017, *'Marketing capability, marketing*

*strategy implementation and performance in small firms', J. Global Business. Advancement, Vol. 10, No. 3, pp.327–345*

Lages, Filipe L., & Montgomery, D. B. ,2004, Export performance as an

Antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium-sized exporters. *European Journal of Marketing*, *38*(9/10), 1186-1214.

Lee, Y. K., Kim, S. H., Seo, M. K., & Hight, S. K. (2015). Market orientation

 and business performance: Evidence from franchising

 industry. *International Journal of Hospitality Management*, *44*, 28-37.

Lee, C. and Griffith, D.A., 2004. The marketing strategy-performance

relationship in an export-driven developing economy: A Korean I llustration. *International Marketing Review*, *21*(3), pp.321-334.

Lengler, J. F., Sousa, C. M., & Marques, C., 2014, Examining the relationship

between market orientation and export performance: The moderating role of competitive intensity. In International Marketing in Rapidly Changing Environments (pp. 75-102). Emerald Group Publishing Limited.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S.,2002, Marketing strategy

determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of*

*Business research*, *55*(1), 51-67.

Lin, CTS ,2015, Competitive Advantage for fast growth SMEs: a study of the

effects of business orientation and marketing capabilities on firm performance.” Marketing Technology and customer Commitment in the new economy. Springer International Publishing 2015. 292-298

Lindblom, A., & Kajalo, S.,2017. Investigating the links between market

orientation, marketing capabilities and performance in the context of retailing: a structural equation model approach. International Journal of Business Innovation and Research, 12(3), 337-352.

Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C.,2011, Entrepreneurial orientation,

exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, *40*(8), 1274-1284.

Maroofi, 2013, *The effects of environmental factors and Market orientation’s*

*indexes on manufacturing performance of Iranian SMEs*, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences September 2013, Vol. 3, No. 9 ISSN: 2222-6990*

Merakati, I., Rusdarti, R. and Wahyono, W., 2017. Pengaruh Orientasi Pasar,

Inovasi, Orientansi Kewirausahaan melalui Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran. *Journal of Economic Education*, *6*(2), pp.114-123.

Mitchell, R., Wooliscroft, B., & Higham, J.,2010, Sustainable market

orientation: A new approach to managing marketing strategy. *Journal*

*of Macromarketing*.

Moon et al, 2015, Export Market Orientation and Organizational Knowledge

Enhance Export Market Performance International Business Research; Vol. 8, No. 12; 2015 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012 Published by Canadian Center of Science and Education

Morgan et al ,2009, *Market orientation, marketing capabilities, and firm*

*performance* Strategic Management Journal Volume 30, Issue 8, pages 909–920, August 2009

Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. ,2012, Export marketing

strategy implementation, export marketing capabilities, and export

venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *40*(2), 271-289.

Mohammed dan Rashid ,2012, *Customer Relationship Management (CRM) in*

*Hotel Industry: A framework Proposal on the relationship among CRM Dimensions, Marketing Capabilities and Hotel Performance*. International Review of Management and Marketing Vol. 2, No. 4, 2012, pp.220-230

Mohammed, et al, 2014, *Customer Relationship Management (CRM)*

*Technology and Organization Performance: Is Marketing Capability a Missing Link? An Empirical Study in the Malaysian Hotel Industry*. Asian Social Science; Vol. 10, No. 9; 2014

Morgan, N. A., Feng, H., & Whitler, K. A. ,2017. Marketing Capabilities in

International Marketing. Journal of International Marketing.

Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and

performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *39*(2), 252-269.

Narastika, A.A Rai dan Yasa, Ni Nyoman Kerti, 2017, Peran Inovasi Produk

dan Keunggulan Bersaing Memediasi Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran, Jurnal Ilmu Manajemen, Vol 7 No 1 (2017)

Ngo dan O’Cast, 2012, *In Search of Innovation and Customer-related*

*Performance Superiority: The Role of Market Orientation, Marketing*

*Capability, and Innovation Capability Interactions*. The Journal of

Product Innovation Management, 2012;29(5):861–877

Nimalathasan, 2009, *Determinants of key performance indicators of private*

*sector banks in Sri Lanka an application of exploratory factor analysis*. The USV Annals of Economics and Publc Administration Vol 9 No 2 (10) 2009

Potacan, 2012, *Marketing Capabilities for Innovation Based Competitive*

*Advantage in the Slovenian Market. Innovative Issues and Approaches in Social Sciences, Vol. 6, No. 1*

Riana ,2011, Dampak Penerapan Kultur Lokal *Tri Hita Karana* terhadap

Orientasi Kewirausahaan dan Orientasi Pasar, Jurnal Teknik Industri, Vol. 13, No. 1, Juni 2011, 37-44 ISSN 1411-2485 print / ISSN 2087-7439 online: Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Udayana

Rose, G. M., & Shoham, A. ,2002, Export performance and market

orientation: Establishing an empirical link. *Journal of Business*

*Research*, *55*(3), 217-225.

Sidin, S. M. , 2008. Impact of environmental factors as moderator on export

marketing performance in wooden furniture industry. Jurnal Kemanusiaan, 6(1).

Slamet, F. and Iskandar, D., 2017. Pengaruh Orientasi Pasar Dan Orientasi

Kewirausahaan Terhadap Kinerja USAha Pada Pemilik UKM Sektor Manufaktur Garmien Di Tanah Abang, Jakarta Pusat. *Ilmiah Manajemen Bisnis*, *16*(1).

Tan ,2007, *Sources of Competitive Advantage for Emerging Fast Growth*

*Small-to- Medium Enterprises, the role of Business Orientation, Marketing Capabilities, Customer Value, and Firm Performance*. A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy from the Royal Melbourne Institute of Technology

Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). International marketing strategy

standardization versus adaptation: An integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, *12*(2), 141-171.

Tooksoon, P., & Mohamad, O. (2010). Marketing capability and export

performance: The moderating effect of export dependence. *The South East Asian Journal of Management*, *4*(1), 39.

Varadarajan, Rajan, 2010, Strategic Marketing and Marketing Strategy:

 Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises

 Journal of the Academy of Marketing Science-April 2010

Zehir, C., Köle, M., & Yıldız, H. (2015). The mediating role of innovation

capability on market orientation and export performance: An

implementation on SMEs in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral*

*Sciences*, *207*, 700-708.

Zhang, J., & Zhu, M. (2016). Market orientation, product innovation and export

 performance: evidence from Chinese manufacturers. *Journal of*

 *Strategic Marketing*, *24*(5), 377-397.

Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. ,2003, The effect of export marketing

capabilities on export performance: an investigation of Chinese exporters. *Journal of International marketing*, *11*(4), 32-55.

**Disertasi**

Naparin, Muhammad, 2017, Market Knowledge Competence (MKC) terhadap

Strategi Adaptasi Produk dan Kinerja Pemasaran Ekspor: Studi Empiris pada Eksportir Furniture Kayu dan Rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah. Disertasi Thesis, Universitas Airlangga

**Regulasi:**

1. Undang-undang no 25 tahun 2007 tentang Investasi

2. Undang-Undang nomor 20 tahun 2008 tentang usaha mikro, kecil,

 dan menengah (UMKM)

3. Undang-Undang No 7 tahun 1997

4. Peraturan Presiden RI No 54 tahun 2011 tentang Pengesahan

 Preferential Trade Agreement among D-8

5. Undang-undang no 3 tahun 2014 tentang Perindustrian

6. Peraturan Pemerintah No 14 tahun 2015 tentang RIPIN tahun 2015-

 2035

7. Peraturan Menteri Perdagangan No 35/ DAG/PER/II/2011

**Situs:**

1. [www.tempo.co](http://www.tempo.co) 13 Mei 2013

2. [www.tempo.co](http://www.tempo.co) 18 Nov 2013

3. [www.tempo.co](http://www.tempo.co) 30 Okt 2009

4. [www.depperindag.or.id](http://www.depperindag.or.id)