ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN ORIENTASI PASAR SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA BISNIS USAHA TERNAK DOMBA DI JAWA BARAT

Oleh

Oman Sukirman

61.101.09.010

TESIS

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian

Guna memperoleh gelar Magister Manajemen

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA

BANDUNG

2010

PERNYATAAN

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Oman Sukirman

NPM : 61.101.09.010

Judul Tesis : Analisis Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Pasar serta pengaruhnya terhadap Kinerja Bisnis Usaha Ternak Domba di Jawa Barat

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang diserahkan kepada Program Studi Magister Universitas Komputer Indonesia, merupakan gagasan, rumusan, dan penelitian sendiri yang tidak dibuat melanggar ketentuan plagiarisme dan otoplagiarisme. Saya memahami tentang adanya larangan tersebut dan jika di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh serta sanksi lainnya yang berlaku di Universitas Komputer Indonesia. Pernyataan ini dibuat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Bandung, 26 Agustus 2010

Yang membuat pernyataan,

(Oman Sukirman)

NPM. 61.101.09.010

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN ORIENTASI PASAR SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA BISNIS USAHA TERNAK DOMBA DI JAWA BARAT

Oleh

Oman Sukirman

61.101.09.010

TESIS

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian

Guna memperoleh gelar Magister Manajemen

Telah disetujui oleh Pembimbing pada tanggal seperti tertera di bawah ini

Bandung, 26 Agustus 2010

Dr. Ir. Herman S. Soegoto, MBA.

Pembimbing

ABSTRAK TESIS

1.	Judul Tesis	:	Analisis Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Pasar serta pengaruhnya terhadap Kinerja Bisnis Usaha Ternak Domba di Jawa Barat
2.	Subjek	1.	Gaya Kepemimpinan
		2.	Orientasi Pasar
		3.	Kinerja Bisnis
		4.	Usaha Ternak Domba
3.	N a m a	:	Oman Sukirman
4.	Nomor Pokok Mahasiswa	:	61.101.09.010
5.	Program Studi	:	Magister Manajemen
6.	Bidang Kajian Utama	:	Manajemen Pemasaran
7.	Pembimbing	:	Dr. Ir. Herman S. Soegoto, MBA.
8.	Tahun Kelulusan	:	2010
9.	Abstrak Indonesia	:	

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan hasil kajian mengenai; (1) orientasi pasar, gaya kepemimpinan, dan kinerja usaha ternak domba, (2) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap orientasi pasar, (3) pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja usaha ternak domba, (4) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja usaha ternak domba.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan verifikatif. Populasi adalah adalah Usaha Ternak Domba, dan unit analisisnya adalah Usaha ternak Domba di wilayah provinsi Jawa Barat, unit observasi/respondennya pimpinan/pemilik. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 216. Penarikan sampel dilakukan dengan metoda sampel acak sampel wilayah berjenjang. Model pengaruh dianalisis menggunakan model persamaan struktural (SEM) dengan LISREL 8.8, mengingat model tersusun atas sejumlah hubungan kausal antar variabel laten.

Hasil penelitian ini mempunyai kesesuaian dalam menjelaskan keterkaitan antar variabel. Diperoleh hasil bahwa: orientasi pasar, gaya kepemimpinan, dan kinerja bisnis usaha ternak domba berada pada kategori cukup. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap orientasi pasar, orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja bisnis, dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja bisnis.

	Abstract	:

ABSTRACT

An Analysis of the effects of Leadership Style and Market Orientation on the Business Performance of a Sheep farm in West Java

The purpose of this research is to obtain study result regarding; (1) Market Orientation, Leadership Style, and Business Performance of a Sheep farm, (2) The influence of Leadership Style on Market Orientation, (3) the influence of Market Orientation on the Business Performance of a Sheep farm, (4) The influence of Leadership Style on the Business Performance of a Sheep farm.

10. *The research type used is descriptive and verificative. The population is Sheep farm, and the analysis unit is Sheep farm in region of West Java Province, observation unit/the respondents are the leader/the owner. The number of samples taken was 216. Sampling conducted with multi-stage random sample method. Model effects was analyzed using Structural Equation Model (SEM) with LISREL 8.8, considering that the model composed of some causal relationship between latent variables.*

Result of this research possess compatibility in explaining linkage between variables. The result indicate that: Market Orientation, Leadership Style, and Business Performance of a Sheep farm lies in appropriate category. Leadership Style influence Market Orientation, Market Orientation influence Business Performance, and Leadership Style influence Business Performance.

SURAT PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Pembimbing		Tanda Tangan
	1. Dr. Ir. Herman S. Soegoto, MBA.	
	2.	
Judul naskah artikel	Analisis Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Pasar serta pengaruhnya terhadap Kinerja Bisnis Usaha Ternak Domba di Jawa Barat	

Menyatakan bahwa naskah artikel dengan judul seperti tersebut di atas telah diperiksa, dikoreksi, dan disetujui oleh komisi pembimbing untuk dimuat dalam jurnal Publikasi Berkala Penelitian Pascasarjana Universitas Komputer Indonesia.

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT atas bimbingan dan petunjuknya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dengan judul : "Analisis Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Pasar serta pengaruhnya terhadap Kinerja Bisnis Usaha Ternak Domba di Jawa Barat". Penyusunan tesis ini untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Manajemen, di Program Pascasarjana Universitas Komputer Indonesia.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyelesaian tesis ini sangat banyak pengertian, bantuan, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak, baik dari Pemerintah provinsi Jawa Barat, Pimpinan Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM), Pimpinan Program Pascasarjana UNIKOM, serta pihak lain yang turut membantu baik secara materil maupun non materil kepada penulis selama penyelesaian studi. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Yth. Bapak Dr. Ir. Eddy Soeryanto Soegoto, selaku Rektor UNIKOM, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti studi pada Program Pascasarjana UNIKOM dengan beasiswa penuh;
2. Yth. Bapak Dr. Ir. Herman S. Soegoto, MBA. selaku Direktur Pascasarjana UNIKOM, dan sebagai Pembimbing penulis;
3. Yth. Ibu Diana Andriani, S.T., M.M., M.T, selaku Sekretaris Program Pascasarjana UNIKOM, yang telah membantu penulis sejak mulai studi sampai penyelesaian studi di PascasarjanaUNIKOM;

4. Yth. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Tadjuddin, MA., selaku Pembantu Rektor Bidang Administrasi Umum UNIKOM yang telah memberikan rekomendasi kepada penulis untuk melanjutkan studi di Program Pascasarjana UNIKOM;
5. Yth. Ibu Prof. Dr. Hj. Ria Ratna Ariawati, MS., Ak., selaku Pembantu Rektor Bidang Akademik UNIKOM yang telah memberikan rekomendasi kepada penulis untuk melanjutkan studi di Program Pascasarjana UNIKOM;
6. Yth. Bapak H. Ahmad Heryawan, Lc., selaku Gubernur Jawa Barat yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian di wilayah provinsi Jawa Barat dengan beasiswa tesis;
7. Yth. Bapak Dr. H. Moh. Wahyudin Zarkasy, Ak., selaku Kepala Dinas Pendidikan Jawa Barat, beserta seluruh staf yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti program beasiswa tesis;
8. Yth. Bapak Prof. Dr. Ir. Deny Juanda Puradimaja, DEA., selaku Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Jawa Barat yang telah memberikan motivasi dan dorongan kepada penulis untuk menulis tesis yang bermanfaat bagi masyarakat di Jawa Barat;
9. Yth. Bapak Ir. H. Koesmayadie, TP., selaku Kepala Dinas Peternakan Jawa Barat yang telah memberikan kepsempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian pada usaha ternak domba yang ada di wilayah provinsi Jawa Barat;

10. Yth. Bapak Ir. H. Rukmantoro Salim, MM., selaku Kepala Seksi Teknologi Alsin Peternakan Dinas Peternakan Jawa Barat dan Koordinator Sarjana Membangun Desa (SMD) Jawa Barat, yang telah membimbing penulis dalam penelitian pada usaha ternak domba di Jawa Barat;
11. Yth. Ibu Prof. Dr. Hj. Umi Narimawati, S.E., M.Si., Dra., yang telah membantu penulis dalam penyusunan metodologi penelitian;
12. Yth. Bapak Dr. Ir. Deden A. Wahab, M.Si., yang telah membantu penulis dalam pengolahan data penelitian dengan menggunakan SEM LISREL;
13. Yth. Bapak/Ibu Dosen dan Karyawan di UNIKOM, atas segala pengertian dan dukungannya kepada penulis dalam menempuh studi di Program Pascasarjana UNIKOM;
14. Yth. Teman-teman di Magister Manajemen Eksekutif UNIKOM angkatan pertama, yang telah bersama-sama dengan penulis baik suka maupun duka dalam menempuh studi di UNIKOM;
15. Yth. Para Sarjana Membangun Desa (SMD) di wilayah provinsi Jawa Barat, yang telah membantu penulis dalam penelitian pada usaha ternak domba di Jawa Barat;
16. Yth. Andika, Beni, Yuli, Wawan, Ayi, dan Chandra yang telah membantu penulis dalam melaksanakan survei dengan membagikan kuesioner kepada Pimpinan/Pemilik usaha ternak domba di Jawa Barat;
17. Yth. Bapak, Ibu, dan kakak penulis, atas segala doa dan dorongannya agar penulis terus maju dan menyelesaikan studi sampai jenjang yang paling tinggi.

18. Istriku: Popy, dan anak-anakku: Daffa, Dein, Raissa, atas segala kasih sayang, hormat, dan pengertiannya pada Ayah, sebelum, selama ini, dan sampai kapan pun.

Semoga amal baik Bapak, Ibu, dan Saudara/i. yang telah penulis terima, dilipatgandakan kebaikannya oleh Yang Maha Pengasih untuk Bapak, Ibu, dan Saudara/i. Penulis berharap, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat, bukan hanya untuk lingkungan akademik, tetapi yang paling penting bisa bermanfaat bagi masyarakat, khususnya para petani/peternak desa di wilayah provinsi Jawa Barat, tempat penulis dilahirkan dan dibesarkan. Amin

Bandung, 26 Agustus 2010

Penulis,

Oman Sukirman

DAFTAR ISI

ABSTRAK iv

ABSTRACT v

KATA PENGANTAR vii

DAFTAR ISI xi

DAFTAR TABEL xv

DAFTAR GAMBAR xviii

DAFTAR GRAFIK xx

DAFTAR LAMPIRAN xxi

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang Penelitian 1

1.1.1 Potensi dan Permasalahan Usaha Ternak domba 1

1.1.2 Kinerja Usaha Ternak Domba

dan Upaya Peningkatannya 5

1.2 Identifikasi Masalah 7

1.3 Tujuan Penelitian 9

1.4 Manfaat Penelitian 10

1.5 Pembatasan Masalah dan Asumsi 12

1.6 Sistematika Penulisan 12

BAB II TINJAUAN PUSTAKA 15

2.1 Kajian Pustaka 15

2.1.1 Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan 15

2.1.2 Kepemimpinan dan Kinerja Bisnis 24

2.1.3 Orientasi Pasar..... 25

2.1.3.1 Pasar, Pemasaran, dan Manajemen Pemasaran..... 25

2.1.3.2 Orientasi Perusahaan Terhadap Pasar 27

2.1.3.3 Orientasi Pemasaran, Orientai Pasar,

dan Pemasaran Holistik..... 29

2.1.3.4 Perspektif dan Tantangan Orientasi Pasar..... 30

2.1.4 Orientasi Pasar dan Kinerja Bisnis..... 37

2.1.5 Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Pasar..... 41

2.1.6 Usaha Ternak Domba..... 44

2.1.6.1 Agribisnis Peternakan 44

2.1.6.2 Pola Produksi Usaha Ternak Domba 50

2.1.6.3 Pasar Usaha Ternak Domba 53

2.1.6.4 Pemasaran Ternak Domba..... 55

2.1.6.5 Jalur dan Pola Pemasaran Ternak Domba..... 57

2.2 Kerangka Pemikiran 60

2.3 Hipotesis Penelitian 63

BAB III METODOLOGI PENELITIAN 64

3.1 Metode yang digunakan 64

3.2 Operasionalisasi Penelitian 66

3.3 Sumber dan Cara Penentuan Data/Informasi 70

3.3.1 Sumber Data 70

3.3.2 Cara Penentuan Data/Informasi 73

3.4 Teknik Pengumpulan Data 77

3.4.1 Uji Validitas 78

3.4.2 Uji Reliabilitas 81

3.5 Rancangan Analisis Data dan Uji Hipotesis 84

3.5.1 Rancangan Analisis Data 84

3.5.2 Uji Hipotesis 93

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 97

4.1 Hasil Penelitian 97

4.1.1 Gambaran Umum dan Karakteristik Usaha Ternak Domba di Jawa Barat 97

4.1.2 Karakteristik Pimpinan/Pemilik Usaha Ternak Domba 104

4.1.3 Karakteristik Usaha Ternak Domba 106

4.1.4 Gambaran Umum Usaha Ternak Domba 108

4.2 Pembahasan 112

4.2.1 Pelaksanaan Orientasi Pasar Usaha Ternak Domba 112

4.2.1.1 Orientasi Pelanggan (*Customer Orientation*) 115

4.2.1.2 Orientasi Pesaing (*Competitor Orientation*) 117

4.2.1.3 Koordinasi Antar Fungsi (*Interfunctional Coordination*) 118

4.2.2 Pelaksanaan Gaya Kepemimpinan Usaha Ternak Domba .. 119

4.2.2.1 *Participative Leadership* 122

4.2.2.2 *Supprotive Leadership* 124

4.2.2.3 *Instrumental Leadership* 125

4.2.3 Kinerja Usaha Ternak Domba 126

4.2.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Orientasi Pasar ... 129

A. Hasil Pengukuran Variabel Penelitian 130

B. Persamaan Struktural 135

4.2.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Orientasi Pasar.... 136

4.2.6 Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis 138

4.2.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Bisnis .. 139

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 144

5.1 Kesimpulan 144

5.2 Saran 145

DAFTAR PUSTAKA 148

LAMPIRAN 152

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penduduk yang Bekerja Menurut Lapangan Pekerjaan 1

Tabel 1.2 Populasi Ternak di Indonesia (000) ekor 2

Tabel 1.3 Populasi Domba di Indonesia 3

Tabel 2.1 Komponen Orientasi Pasar MARKOR dan MKTOR..... 33

Tabel 2.2 Perbedaan antara Perusahaan Peternakan dan Peternakan Rakyat 49

Tabel 2.3 Usaha ternak domba pola produksi *Breeding* satu siklus produksi 51

Tabel 2.4 Parameter Teknis Ternak Domba Pola Produksi Pembibitan..... 51

Tabel 2.5 Perkembangan Populasi Pola *Breeding* 52

Tabel 3.1 Hubungan Metode Penelitian dengan Tujuan Penelitian 65

Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel 69

Tabel 3.3 Jenis dan Sumber Data 71

Tabel 3.4 Ukuran Sampel Minimal Berdasarkan Jumlah Variabel 72

Tabel 3.5 Wilayah Kabupaten/Kota Hasil *Random* 74

Tabel 3.6 Rumah Tangga Usaha Ternak Domba 74

Tabel 3.7 Jumlah Sampel Penelitian Berdasarkan Kabupaten/Kota di Jawa Barat 75

Tabel 3.8 Penelitian Berdasarkan *Area Sampling*..... 76

Tabel 3.9 Hasil Rekapitulasi Uji Validitas Variabel Orientasi Pasar..... 80

Tabel 3.10 Hasil Rekapitulasi Uji Validitas Variabel Kinerja Bisnis..... 80

Tabel 3.11 Hasil Rekapitulasi Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan 81

Tabel 3.12 Hasil Rekapitulasi Uji Reliabilitas 83

Tabel 3.13 Kriteria Persentase Skor Tanggapan Responden Terhadap Skor Ideal 86

Tabel 3.14 Simbol-Simbol SEM 96

Tabel 3.15 Taksiran Korelasi Guilford 96

Tabel 4.1 Populasi Ternak Domba di Jawa Barat 98

Tabel 4.2 Produksi Kulit Domba di Jawa Barat Tahun 2008 (lembar) 100

Tabel 4.3 Pemotongan Domba di Jawa Barat Tahun 2008 (ekor) 101

Tabel 4.4 Rumah Tangga Peternakan Domba Di Jawa Barat (Spn '08) 102

Tabel 4.5 Karakteristik Pimpinan Usaha Ternak Domba 104

Tabel 4.6 Karakteristik Usaha Ternak Domba 106

Tabel 4.7 Jenis Usaha, Pelanggan, Pesaing, Kondisi Bawahan, dan Kinerja Usaha 108

Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Orientasi Pasar oleh Usaha Ternak Domba . 113

Tabel 4.9 Klasifikasi Variabel Orientasi Pasar 113

Tabel 4.10 Deskripsi Dimensi Orientasi Pelanggan 115

Tabel 4.11 Deskripsi Dimensi Orientasi Pesaing 117

Tabel 4.12 Deskripsi Dimensi Kerjasama Antar Fungsi 118

Tabel 4.13 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Usaha Ternak Domba 120

Tabel 4.14 Klasifikasi Variabel Gaya Kepemimpinan 121

Tabel 4.15 Deskripsi Dimensi *Participative Leadership* 123

Tabel 4.16 Deskripsi Dimensi *Supportive Leadership* 124

Tabel 4.17 Deskripsi Dimensi *Instrumental Leadership* 125

Tabel 4.18 Deskripsi Variabel Kinerja Usaha Ternak Domba 127

Tabel 4.19 Klasifikasi Variabel Kinerja Bisnis 128

Tabel 4.20 Ringkasan Hasil Komputasi Statistik Pengukuran
Variabel Gaya Kepemimpinan 131

Tabel 4.21 Ringkasan Hasil Komputasi Statistik Pengukuran
Variabel Orientasi Pasar 132

Tabel 4.23 Model Struktural Antar Variabel Laten 135

Tabel 4.24 Persamaan Struktural Antar Variabel Laten 136

Tabel 4.25 Hasil Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan
terhadap Orientasi Pasar 137

Tabel 4.26 Hasil Analisis Pengaruh Orientasi Pasar
Terhadap Kinerja Bisnis 139

Tabel 4.27 Hasil Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan
Terhadap Kinerja Bisnis 140

Tabel 4.28 Ukuran *Goodness of Fit Statistics (GOF)* model 142

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Paradigma Kepemimpinan	15
Gambar 2.2	Model Kurva Kinerja Kepemimpinan	20
Gambar 2.3	Sistem Pemasaran Sederhana	26
Gambar 2.4	Komponen Pemasaran Holistik	28
Gambar 2.5	Komponen Orientasi Pasar Menurut Narver & Slater (1990)	31
Gambar 2.6	Anteseden & Konsekuensi Orientasi Pasar Menurut Kohli & Jaworski (1993)	32
Gambar 2.7	Karakteristik Orientasi Pasar	34
Gambar 2.8	Sistem Agribisnis Peternakan	46
Gambar 2.9	Pola Distribusi Produk ternak Domba	58
Gambar 2.10	Paradigma Penelitian	62
Gambar 3.1	Model Gaya Kepemimpinan, Orientasi Pasar, dan Kinerja Bisnis	68
Gambar 3.2	Model Persamaan Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis	91
Gambar 3.3	Diagram jalur variabel Gaya Kepemimpinan dengan Orientasi Pasar	93
Gambar 3.4	Diagram Jalur Variabel Orientasi Pasar dan Kinerja Bisnis ..	94
Gambar 3.5	Diagram Jalur Variabel Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Bisnis	95
Gambar 4.1	Hasil Pengukuran Variabel Gaya Kepemimpinan	130

Gambar 4.2	Hasil Pengukuran Variabel Orientasi Pasar	132
Gambar 4.3	Hasil Pengukuran Variabel Kinerja Usaha Ternak Domba ...	133
Gambar 4.4	Diagram Jalur Hubungan Struktural Antar Variabel Laten ..	136
Gambar 4.5	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Orientasi Pasar ...	137
Gambar 4.6	Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis	138
Gambar 4.7	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Bisnis	140
Gambar 4.8	Hubungan Kausal Orientasi Pasar, Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja Bisnis	141

DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1 Jumlah Ternak Domba Tahun 2008 97

Grafik 4.2 Perkembangan Produksi Daging Domba (Ton) 98

Grafik 4.3 Kontribusi Daging Domba Jawa Barat (Ton) 99

Grafik 4.4 Perkembangan Populasi Domba di Jawa Barat 99

Grafik 4.5 Perkembangan Produksi Daging Domba (Ton) 100

Grafik 4.6 Rumah Tangga Ternak Domba di Jawa Barat 102

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 Data Ordinal Variabel Penelitian

Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Lampiran 4 Output LISREL

Lampiran 5 Data Sampel Penelitian

Lampiran 6 Hasil Analisis Deskriptif

Lampiran 7 Surat Keterangan Penelitian

Lampiran 8 Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

1.1.1 Potensi dan Permasalahan Usaha Ternak Domba

Indonesia sebagai negara agraris, menyerap 41% tenaga kerja di bidang pertanian. Oleh karena itu peternakan sebagai subsektor pertanian menjadi potensi yang penting untuk dikembangkan sebagai upaya penyerapan tenaga kerja, pemenuhan kebutuhan pangan hewani, juga pengembangan potensi lokal untuk kemandirian bangsa dan kesejahteraan peternak.

Tabel 1.1 Penduduk yang Bekerja Menurut Lapangan Pekerjaan

No.	Lapangan Pekerjaan Utama	2004	2005 (Feb)	2005 (Nov)	2006 (Feb)	2006 (Agst)	2007 (Feb)	2007 (Aug)	2008 (Feb)	2008 (Agst)	2009 (Feb)
1	Pertanian, Kehutanan, Perburuan dan Perikanan	40.608.019	41.814.197	41.309.776	42.323.190	40.136.242	42.608.760	41.206.474	42.689.635	41.331.706	43.029.493
2	Pertambangan dan Penggalian	1.034.716	808.842	904.194	947.097	923.591	1.020.807	994.614	1062309	1.070.540	1.139.495
3	Industri Pengolahan	11.070.498	11.652.406	11.952.985	11.578.141	11.890.170	12.094.067	12.368.729	12440141	12.549.376	12.615.440
4	Listri, Gas, dan Air	228.297	186.801	194.642	207.102	228.018	247.059	174.884	207909	201.114	209.441
5	Bangunan	4.540.102	4.417.087	4.565.454	4.373.950	4.697.354	4.397.132	5.252.581	4733679	5.438.965	4.610.695
6	Perdagangan Besar, Eceran, Rumah Makan, dan Hotel	19.119.156	18.896.902	17.909.147	18.555.057	19.215.660	19.425.270	20.554.650	20684041	21.221.744	21.836.768
7	Angkutan, Pergudangan dan	5.480.527	5.552.525	5.652.841	5.467.308	5.663.956	5.575.499	5.958.811	6013947	6.179.503	5.947.673
8	Keuangan, Asuransi, Usaha	1.125.056	1.042.786	1.141.852	1.153.292	1.346.044	1.252.195	1.399.940	1440042	1.459.985	1.484.598
9	Persewaan Bangunan, Tanah, dan Jasa Kemasyarakatan, Sosial dan Perorangan	10.515.665	10.576.572	10.327.496	10.571.965	11.355.900	10.962.352	12.019.984	12778154	13.099.817	13.611.841
	Total	93.722.036	94.948.118	93.958.387	95.177.102	95.456.935	97.583.141	99.930.217	102.049.857	102.552.750	104.485.444

Sumber: www.bps.go.id

Potensi ternak lokal yang sudah dibudidayakan sejak jaman dahulu dan seolah telah menjadi tradisi dan budaya para petani, perlu mendapatkan perhatian serius, karena ternak lokal sangat mudah dikembangkan dan yang paling penting adalah tidak tergantung pada bibit dan pakan impor seperti ternak ayam ras, babi, dan sapi.

Di Indonesia terdapat banyak ternak lokal yang potensial untuk dikembangkan seperti domba, kambing, ayam buras, itik, kelinci, dll. yang telah dibudidayakan masyarakat sejak dulu. Yang menjadi kendala sampai dengan saat

ini adalah pengetahuan dan kemampuan masyarakat untuk memelihara ternak secara profesional karena yang dilakukan peternak pada umumnya masih bersifat tradisional.

Tabel 1.2 Populasi Ternak di Indonesia (000) ekor

Ternak *Livestock*	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008*)
Sapi Potong/ *Cattle*	11.008	11.137	11.298	10.504	10.533	10.569	10.875	11.515	11.869
Sapi Perah/ *Dairy Cattle*	354	347	358	374	364	361	369	374	408
Kerbau/ *Buffalo*	2.405	2.333	2.403	2.459	2.403	2.128	2.167	2.086	2.192
Kuda/ *Horse*	412	422	419	413	397	387	398	401	411
Kambing/ *Goat*	**12.566**	**12.464**	**12.549**	**12.722**	**12.781**	**13.409**	**13.790**	**14.470**	**15.806**
Domba/ *Sheep*	**7.427**	**7.401**	**7.641**	**7.811**	**8.075**	**8.327**	**8.980**	**9.514**	**9.605**
Babi/ *Pig*	5.357	5.369	5.927	6.151	5.980	6.801	6.218	6.711	7.376
Ayam Buras/ *Native Chicken*	**259.257**	**268.039**	**275.292**	**277.357**	**276.989**	**278.954**	**291.085**	**272.251**	**290.803**
Ayam Ras Petelur/ *Layer*	69.366	70.254	78.039	79.206	93.416	84.790	100.202	111.489	116.474
Ayam Ras Pedaging/ *Broiler*	530.874	621.870	865.075	847.744	778.970	811.189	797.527	891.659	1.075.885
Itik/ *Duck*	**29.035**	**32.068**	**46.001**	**33.863**	**32.573**	**32.405**	**32.481**	**35.867**	**36.931**

Sumber : www.bps.go.id

Domba sebagai ternak lokal yang potensial untuk dikembangkan, tersebar di seluruh daerah di Indonesia dan dipelihara oleh masyarakat, yang umumnya memelihara domba sebagai bagian dari usaha pertanian. Populasi domba terbesar di Indonesia berada di Jawa Barat dengan hampir menguasai 55% dari total populasi domba di seluruh Indonesia. Yang menjadi alasan utama besarnya populasi domba di Jawa Barat adalah karena terdapatnya jenis domba unggul yang tidak ada di daerah lain yaitu Domba Garut.

Domba Garut jantan dewasa memiliki bobot 45-80 kilogram dengan penampilan seperti bison yang bertanduk besar dan bulu di leher seperti singa jantan. Dengan kondisi fisik seperti itu, Domba Garut jantan pun memiliki kebiasaan bertarung, sehingga oleh masyarakat dikembangkan menjadi domba ketangkasan yang dikenal dengan *adu domba*. Potensi pasar *hoby* inilah yang mendongkrak harga Domba Garut berkualitas menjadi mahal dan semakin

mempopulerkan Domba Garut di seluruh Jawa Barat bahkan ke daerah lain sampai ke luar negeri.

Tabel 1.3 Populasi Domba di Indonesia

Propinsi	TAHUN									
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nanggro Aceh Darussalam	122,026	119,963	121,067	121,624	122,183	137,039	124,203	157,962	203,489	157,881
Sumatera Utara	170,942	184,583	199,312	215,217	232,391	250,935	271,314	275,844	222,211	268,291
Sumatera Barat	1,902	1,977	2,101	2,233	4,115	5,128	6,052	6,806	5,874	5,335
Riau	0	0	0	0	1,726	1,726	2,453	2,582	5,578	5,798
Jambi	48,22	45,701	45,7	45,532	45,859	45,916	45,285	47,899	49,33	51,959
Sumatera Selatan	54,867	56,014	54,825	54,547	54,512	58,273	60,16	60,89	61,316	34,583
Bengkulu	7,183	6,261	2,05	1,947	2,053	6,256	6,655	6,464	4,151	4,341
Lampung	45,231	57,851	48,273	59,063	66,938	67,909	75,556	70,884	83,382	81,359
DKI Jakarta	3,407	4,972	4,069	1,463	1,157	1,556	1,624	1,633	1,864	1,561
Jawa Barat	**3,388,340**	**3,475,019**	**3,087,038**	**3,162,234**	**3,288,884**	**3,529,456**	**3,735,919**	**4,221,806**	**4,605,417**	**5,311,836**
Jawa Tengah	1,781,114	1,982,988	1,873,659	1,972,322	1,972,936	1,948,084	1,944,362	2,017,656	2,023,449	2,083,431
DI Yogyakarta	74,479	73,6	71,389	73,421	79,174	97,339	106,137	107,892	115,128	130,775
Jawa Timur	1,333,518	1,342,186	1,347,087	1,354,297	1,362,236	1,380,366	1,399,054	1,414,939	1,435,188	729,721
Bali	43	122	157	439	13	216	23	62	42	62
Nusa Tenggara Barat	16,543	16,804	17,302	17,503	18,573	17,037	18,723	25,055	28,662	27,875
Nusa Tenggara Timur	151,296	32,079	52,074	55,631	56,403	56,506	57,15	58,305	58,318	62,648
Kalimantan Barat	27	57	113	107	133	133	0	99	128	340
Kalimantan Tengah	3,183	4,093	3,35	3,887	3,67	4,21	4,242	4,314	4,452	4,63
Kalimantan Selatan	3,58	3,748	3,602	3,642	3,611	3,419	3,427	3,474	3,462	3,494
Kalimantan Timur	1,185	780	1,177	1,225	828	835	888	973	894	909
Sulawesi Utara	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sulawesi Tengah	6,703	6,21	6,091	7,335	5,953	5,351	2,172	2,211	2,845	7,167
Sulawesi Selatan	1,867	1,995	1,334	1,372	1,393	1,408	1,987	1,486	1,371	818
Sulawesi Tenggara	366	321	259	228	298	232	240	306	353	197
Maluku	6,741	6,741	7,433	7,545	7,774	13,082	13,278	13,477	15,963	17,521
Papua	2,927	2,927	1,175	1,108	1,124	1,755	1,042	973	105	115
Bangka Belitung	0	0	4	0	3	51	170	50	78	123
Banten	0	0	450,476	476,762	476,762	440,931	444,906	475,807	581,134	612,569
Gorontalo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maluku Utara	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kepulauan Riau	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Irian Jaya Barat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sulawesi Barat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	7,225,690	7,426,992	7,401,117	7,640,684	7,810,702	8,075,149	8,327,022	8,979,849	9,514,184	9,605,339

Sumber : www.ditjennak.go.id

Domba Garut betina memiliki ciri fisik yang besar dan tinggi sama dengan Domba Garut jantan dengan berat 25-40 kilogram, hanya yang betina tidak memiliki tanduk besar dan tidak berbulu seperti singa jantan di lehernya. Domba Garut betina mampu beranak 3 kali dalam 2 tahun, dengan jumlah anak rata-rata 2 ekor per kelahiran. Dengan kemampuan berkembang biak yang cepat dan banyak, disertai dengan kemampuan beradaptasi dengan alam dan merupakan bagian dari

budaya masyarakat Jawa Barat, maka Domba Garut sangat potensial untuk dikembangkan. Berdasarkan hasil penelitian, usaha pembibitan Domba Garut secara ekonomis memiliki tingkat B/C sebesar 1.19.

Domba Garut jantan menjadi pilihan utama pada usaha ternak Domba Garut karena memiliki tingkat B/C sebesar 1.39. Tingkat B/C yang lebih besar dari usaha pembibitan ini sebagai akibat dari besarnya permintaan pasar atas Domba Garut jantan dewasa yaitu untuk keperluan aqiqah, qurban, rumah makan, warung sate, dan yang tidak kalah penting adalah para peng-*hoby* domba ketangkasan yang menentukan harga bukan dari bobot hidup atau berat daging Domba Garut, tetapi harga ditentukan berdasarkan ciri fisik dan kemampuan adu ketangkasan Domba Garut tersebut saat *adu domba*.

Permintaan pasar yang besar dan cenderung meningkat pada setiap tahunnya terhadap hasil ternak domba perlu diambil sebagai peluang untuk mengembangkan peternakan berbasis potensi lokal. Apabila usaha ternak domba diusahakan secara profesional maka hasilnya akan sangat menguntungkan, baik bagi para penanam modal maupun para peternak yang umumnya merupakan peternak kecil yang berada di pedesaan. Dan apabila para peternak domba mendapatkan keuntungan yang besar, minimal sama dengan standar upah minimum regional pada setiap bulannya, maka usaha ternak domba akan menarik bagi para pencari kerja, sehingga dapat menciptakan lapangan kerja, minimal bagi para pencari kerja yang berasal dari daerah pedesaan.

Meskipun potensi ternak domba begitu besar, dalam kenyataannya, kondisi umum budidaya ternak domba di Jawa Barat masih terdapat beberapa masalah, di

antaranya diusahakan secara tradisional, skala pengelolaan masih dalam skala kecil, tingkat kualitas dan keragaman umur bibit yang tinggi. Kelemahan yang paling mendasar adalah para peternak domba masih belum berorientasi pasar. Padahal jika direncanakan dan berorientasi pasar maka budidaya domba akan menjadi suatu usaha yang menguntungkan (Rahma, 2009:2).

1.1.2 Kinerja Usaha Ternak Domba dan Upaya Peningkatannya

Permasalahan yang terdapat dalam usaha ternak domba, khususnya di Jawa Barat, sebagaimana diuraikan di atas secara langsung terkait dengan kinerja usahanya. Usaha ternak domba dapat menguntungkan investor, mensejahterakan peternak, dan menciptakan lapangan kerja, akan sangat tergantung pada kinerja usaha ternak domba itu sendiri.

Kinerja usaha ternak domba dapat diketahui dari tingkat penjualan, keuntungan, pangsa pasar, dan kepuasan konsumennya. Usaha ternak domba yang berkinerja baik tidak dapat hanya mengandalkan kemampuan meningkatkan jumlah ternaknya saja, tetapi harus mampu melihat dan mengantisipasi perubahan yang terjadi di pasar. Usaha ternak domba harus tahu apa yang diinginkan konsumen, dan berupaya agar mampu memenuhi keinginan konsumen tersebut. Usaha ternak domba juga harus mau melihat apa yang dilakukan pesaing, sehingga usahanya bukan hanya mampu memenuhi harapan konsumen tetapi dapat bersaing dengan peternak lain. Apabila usaha ternak domba telah melakukan langkah tersebut, maka usaha tersebut sudah dapat dikategorikan sebagai usaha yang berorientasi pasar.

Menurut Kohli & Jaworski (1990) orientasi pasar telah menjadi konsep penting yang menjadi fondasi bagi praktek pemasaran yang berkualitas. Sementara Slater & Narver (1990) menegaskan bahwa perusahaan yang memiliki orientasi pasar akan berusaha memberikan *superior value* yang tertinggi pada konsumennya. Dengan demikian perusahaan tersebut akan memiliki keunggulan kompetitif, sehingga akan sulit bagi para pesaing untuk merebut pangsa pasarnya. (Mukhamad Najib, 2003:7)

Orientasi pasar sejalan dengan konsep pemasaran, di mana konsep pemasaran didasari oleh gagasan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan melalui produk dan hal-hal yang berhubungan dengan meciptakan, menghantarkan, dan akhirnya mengkonsumsinya. Beberapa pakar telah menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang menganut konsep pemasaran mencapai kinerja yang lebih baik. Perusahaan yang mempraktikkan orientasi pemasaran reaktif (memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan) dan proaktif (inovasi atas kebutuhan laten pelanggan), mengimplementasikan orientasi pasar total dan mungkin menjadi perusahaan yang tersukses. (Philip Kotler, 2009:20)

Hubungan positif yang terjadi antara orientasi pasar dengan kinerja bisnis suatu perusahaan dapat dijadikan salah satu upaya untuk menyelesaikan permasalahan usaha ternak domba di Jawa Barat. Karena secara teoritik dapat dinyatakan bahwa jika usaha ternak domba di Jawa Barat berorientasi pasar maka kinerja usahanya akan meningkat. Dan apabila kinerja usahanya meningkat, maka usaha ternak domba akan menguntungkan, mesejahterakan peternak, dan dapat menciptakan lapangan kerja.

Kondisi usaha ternak domba di Indonesia secara khusus di Jawa Barat yang pada umumnya diusahakan dalam sekala kecil dan menengah, maka peran pengusaha sebagai pemimpin sangat dominan dalam menentukan jalannya usaha tersebut. Sejumlah penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi perusahaan untuk berorientasi pasar atau tidak. Sehingga diperlukan analisis gaya kepemimpinan seperti apa yang dapat mendorong usaha ternak domba untuk berorientasi pasar, dan pada akhirnya implementasi orientasi pasar dapat memperbaiki kinerja usaha ternak domba tersebut.

Banyak upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja peternakan domba di Indonesia. Namun, konstruksi teoritik yang telah divalidasi oleh data-data empirik di negara lain mengenai hubungan antara orientasi pasar, gaya kepemimpinan dan kinerja bisnis suatu perusahaan dapat dijadikan salah satu tesis yang bermanfaat untuk peningkatan kinerja usaha ternak domba di Indonesia.

1.2 Identifikasi Masalah

Seiring dengan waktu, kondisi pasar terus berubah dan menjadi tantangan bagi para pemimpin/pengusaha dalam menjalankan bisnisnya. Baik dilakukan secara sadar maupun secara tidak sadar, para pengusaha ternak domba di Jawa Barat mungkin sebenarnya telah melaksanakan konsep pemasaran maupun konsep orientasi pasar. Hanya saja, mungkin tingkat penerapannya saja yang berbeda, sebab apabila tidak, tidak mungkin para pengusaha ini masih tetap eksis sampai dengan saat ini. Dengan asumsi seperti itu, maka masalah yang paling mendasar

dalam penelitian ini adalah mengenai bagaimana penerapan konsep orientasi pasar pada usaha ternak domba di Jawa Barat.

Dengan kondisi peternakan domba di Jawa Barat, yang pada umumnya berskala kecil dan menengah, namun masih tetap bertahan hingga saat ini, maka sangat mungkin usaha tersebut memiliki ciri khas tersendiri dalam gaya kepemimpinan para pengusahanya. Sehingga, masalah yang menarik untuk diteliti dalam penelitian ini adalah bagaimana gaya kepemimpinan para pengusaha ternak domba di Jawa Barat.

Beberapa penelitian menyebutkan bahwa, penerapan orientasi pasar sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan. Maka sangat menarik apabila dalam penelitian ini dapat mengetahui masalah tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap penerapan orientasi pasar usaha ternak domba di Jawa Barat.

Sejumlah penelitian, baik yang telah dilakukan di luar negeri maupun di Indonesia, menemukan bahwa secara umum, penerapan orientasi pasar berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja bisnis. Dengan demikian, dalam penelitian ini perlu diketahui apakah penerapan orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja usaha ternak domba di Jawa Barat.

Dalam penelitian ini juga perlu diungkap, gaya kepemimpinan seperti apa yang dapat mendorong penerapan orientasi pasar sehingga kinerja bisnisnya dapat menjadi baik. Atau setidaknya, dapat diketahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif pada kinerja usaha ternak domba di Jawa Barat.

Dan pada akhirnya, masalah yang paling menarik untuk diungkap dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh penerapan orientasi pasar dan gaya kepemimpinan pada usaha ternak domba di Jawa Barat.

Berdasarkan latar belakang dan permasalahannya, maka secara jelas dapat diidentifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

(1) Bagaimana penerapan konsep orientasi pasar pada usaha ternak domba di Jawa Barat ?

(2) Bagaimana gaya kepemimpinan pengusaha ternak domba di Jawa Barat ?

(3) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh pada penerapan orientasi pasar usaha ternak domba di Jawa Barat ?

(4) Apakah penerapan orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja usaha ternak domba di Jawa Barat ?

(5) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif pada kinerja usaha ternak domba di Jawa Barat ?

1.3 Tujuan penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan utama untuk menjelaskan segala permasalahan yang telah diidentifikasi di atas. Dan segala upaya dalam penelitian ini ditujukan untuk dapat menjawab semua pertanyaan dalam identifikasi masalah tersebut, yaitu:

(1) Untuk mengetahui bagaimana penerapan konsep orientasi pasar pada usaha ternak domba di Jawa Barat.

(2) Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan pengusaha ternak domba di Jawa Barat.

(3) Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh pada penerapan orientasi pasar usaha ternak domba di Jawa Barat.

(4) Untuk mengetahui apakah penerapan orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja usaha ternak domba di Jawa Barat.

(5) Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif pada kinerja usaha ternak domba di Jawa Barat.

1.4 Manfaat penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis dan praktis, yaitu bagi dunia akademis dan bagi dunia usaha, khususnya usaha ternak domba di Jawa Barat. Secara rinci manfaat penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

Manfaat akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pemasaran khususnya mengenai konsep pemasaran dan konsep orientasi pasar di Indonesia. Penelitian yang bersifat replikasi dengan adaptasi ini jika hasilnya sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, maka akan dapat memperkaya kajian teoritik yang telah ada sebelumnya. Namun, apabila hasilnya berbeda, maka akan menjadi tantangan baru terhadap kajian teoritik lamanya.

Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi dunia usaha, khususnya usaha ternak domba di Jawa Barat. Para pengusaha diharapkan dapat mengetahui bagaimana salah satu upaya mereka dalam meningkatkan kinerja bisnisnya agar dapat menguntungkan pengusaha/peternak sehingga menjadi semakin sejahtera dan dapat menciptakan lapangan kerja. Para pengusaha diharapkan dapat menerapkan konsep orientasi pasar dan gaya kepemimpinan yang dapat mendorong pelaksanaan konsep orientasi pasar, karena terbukti bahwa penerapan keduanya, dapat meningkatkan kinerja bisnisnya.

Bagi pemerintah khususnya pemerintah daerah Jawa Barat terutama Dinas Peternakan Jawa Barat, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk mengambil salah satu kebijakan yang tepat dalam meningkatkan dan mengembangkan peternakan, khususnya ternak domba di Jawa Barat. Bila secara nyata terbukti bahwa penerapan orientasi pasar dapat meningkatkan kinerja bisnis usaha ternak domba, maka pemerintah dapat mengambil kebijakan-kebijakan terkait dengan dimensi-dimensi dalam penerapan orientasi pasar tersebut. Dan apabila ditemukan gaya kepemimpinan yang sangat mendorong penerapan orientasi pasar, maka pemerintah dapat memberikan sosialisasi dan pelatihan kepemimpinan kepada para pengusaha/peternak domba di Jawa Barat. Sehingga dengan demikian, visi pemerintah untuk mengoptimalkan potensi ternak lokal, mewujudkan peternakan yang berdaya saing, dan meningkatkan kesejahteraan peternak serta menciptakan lapangan kerja dapat segera tercapai.

1.5 Pembatasan Masalah dan Asumsi

Agar penelitian ini berjalan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan, maka penelitian ini terbatas hanya dilakukan pada usaha ternak domba di Jawa Barat. Karena usaha ternak domba di Jawa Barat sifatnya homogen dan tersebar secara merata di setiap daerah di Jawa Barat, maka dalam penelitian ini ditentukan sejumlah sampel dari populasi usaha ternak domba yang ada di Jawa Barat.

Mengingat penelitian ini akan mengkaji penerapan orientasi pasar dan gaya kepemimpinan, serta pengaruhnya terhadap kinerja bisnis, maka sampel akan diambil dari peternak domba skala usaha bukan skala rumah tangga. Sehingga, diharapkan dari sampel tersebut dapat diperoleh seluruh dimensi dalam penelitian ini.

Dengan asumsi bahwa masalah lain yang mempengaruhi usaha ternak domba di Jawa Barat bersifat tetap (tidak berubah), maka hasil penelitian pada usaha ternak domba skala usaha tersebut dapat mewakili seluruh usaha ternak domba yang ada di Jawa Barat.

1.6 Sistematika Penulisan

Hasil penelitian ini disusun berdasarkan sistematika penulisan yang dapat dijabarkan, sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang penelitian, identifikasi masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, pembatasan masalah dan asumsi penelitian

tentang gaya kepemimpinan, orientasi pasar, dan kinerja bisnis. Dalam bab ini juga disajikan mengenai sistematika penulisannya.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini diuraikan alur pikir dan perkembangan keilmuan dalam topik orientasi pasar, gaya kepemimpinan, dan kinerja bisnis. Dengan tinjauan pustaka ini akan ditunjukkan ilmu pengetahuan yang mendasari atau terkait dengan permasalahan orientasi pasar, gaya kepemimpinan, dan kinerja bisnis.

Tinjauan pustaka ini berisi pula ulasan tentang kesimpulan yang terdapat dalam setiap judul dalam daftar pustaka dan menunjukkan bagaimana dipilihnya topik kajian serta arah yang akan ditempuh dalam menyelesaikan pembahasan/ penyelesaian topik kajian orientasi pasar, gaya kepemimpinan, dan kinerja bisnis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini diuraikan secara rinci pendekatan-pendekatan yang digunakan sampai analisisnya. Pokok-pokok bahasan yang terkandung dalam metode penelitian mencakup materi dan sasaran penelitian, metode penelitian, variabel penelitian, teknik analisis data, waktu dan lokasi penelitian mengenai orientasi pasar, gaya kepemimpinan, dan kinerja bisnis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini memuat data utama, hasil analisis dan data penunjang yang diperlukan untuk memperkuat hasil penelitian. Disajikan pula interpretasi data yang diperoleh serta mengemukakan bahasannya. Disajikan pula argumentasi pembahasan yang dapat mendukung atau menolak teori maupun hasil penelitian terdahulu. Dalam pembahasan dikemukakan hasil penelitian dan diuraikan

alasannya, apabila ada perbedaan atau kesamaan pada penelitian orientasi pasar, gaya kepemimpinan, dan kinerja bisnis.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini diuraikan kesimpulan yang merupakan pernyataan singkat yang merupakan jawaban atas permasalahan dan tujuan penelitian. Juga diuraikan saran atas pertimbangan penulis yang diperuntukkan bagi pihak lain yang ingin memanfaatkan hasil penelitian mengenai orientasi pasar, gaya kepemimpinan, dan kinerja bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

Pada bagian ini akan disajikan daftar dari seluruh kepustakaan yang digunakan dalam penelitian mengenai orientasi pasar, gaya kepemimpinan, dan kinerja bisnis ini.

LAMPIRAN

Pada bagian ini akan disajikan informasi mengenai instrumen penelitian, seperti angket, pedoman wawancara serta peta lokasi dan lain-lain yang diperlukan dalam penelitian mengenai orientasi pasar, gaya kepemimpinan, dan kinerja bisnis ini.

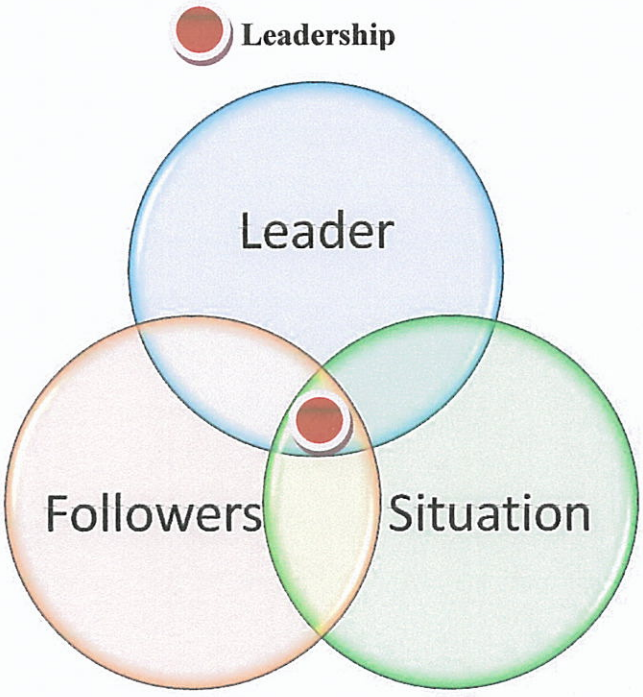
BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan

Hughes, Ginnett, & Curphy (2006:1) menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses, bukan posisi. Kepemimpinan melibatkan hal yang terjadi sebagai hasil dari interaksi antara pemimpin dan pengikutnya. Mereka menyarankan bahwa kepemimpinan yang lebih baik adalah merupakan tanggung jawab semua orang. Kepemimpinan melibatkan interaksi yang kompleks antara pemimpin, pengikut, dan situasi yang terjadi.



Gambar 2.1 Paradigma Kepemimpinan

Sumber : Hughes, Ginnett, & Curphy (2006:1)

Robbins & Judge (2009:419-420) menyebutkan bahwa di antara kepemimpinan dan manajemen sering menimbulkan perdebatan karena cenderung membingungkan, sehingga perlu diketahui perbedaan di antara keduanya.

John Kotter dari Harvard Business School berpendapat bahwa manajemen adalah tentang mengatasi kompleksitas. Manajemen yang baik membawa keteraturan dan konsistensi dengan menyusun rencana formal, merancang struktur organisasi yang baku, dan hasil pemantauan terhadap rencana. Kepemimpinan, sangat jelas, adalah tentang menghadapi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan visi masa depan mereka kemudian menyelaraskan dengan mengkomunikasikan visi dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan.

Sementara House Robert dari Wharton School di Universitas Pennsylvania pada dasarnya sepakat ketika ia mengatakan bahwa manajer menggunakan wewenang yang melekat dalam jabatan resmi yang ditunjuk untuk mendapatkan kepatuhan dari anggota organisasi. Manajemen terdiri dari pelaksanaan visi dan strategi yang diberikan oleh para pemimpin, koordinasi dan staf organisasi, dan penanganan masalah dari hari ke hari.

Robbins & Judge (2009:419) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok terhadap pencapaian visi atau serangkaian tujuan. Sumber pengaruh ini mungkin formal, seperti yang terdapat pada posisi manajerial dalam suatu organisasi. Karena posisi manajemen hadir dengan otoritas yang ditunjuk secara resmi, seseorang bisa menganggap peran kepemimpinan hanya karena posisi yang dipegang dalam organisasi. Tapi tidak

semua pemimpin adalah manajer, atau, dalam hal ini, tidak semua pemimpin manajer. Hanya karena suatu organisasi memberikan manajer dengan hak-hak formal tertentu ada jaminan bahwa mereka akan dapat memimpin secara efektif. Mereka menemukan bahwa kepemimpinan tanpa sanksi, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi yang timbul di luar struktur formal organisasi - seringkali merupakan hal penting atau lebih penting yang mempengaruhi pemimpin formal. Dengan kata lain, pemimpin dapat muncul dari dalam kelompok maupun oleh janji formal untuk memimpin grup.

Organisasi membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat untuk efektivitas yang optimal. Dalam dunia yang dinamis saat ini, organisasi perlu pemimpin untuk menantang status quo, untuk menciptakan visi masa depan, dan menginspirasi para anggota organisasi untuk mau mencapai visi. Organisasi juga membutuhkan manajer untuk merumuskan rencana rinci, menciptakan struktur organisasi yang efisien, dan mengawasi operasi dari hari ke hari.

Fenomena kepemimpinan dari manajemen puncak merupakan suatu hal yang sangat menarik untuk diperhatikan. Kepemimpinan sangat penting bagi para manajer di dunia bisnis, karena kepemimpinan dapat mempengaruhi pengetahuan, kemampuan, dan kemauan orang-orang yang dipimpinnya. Kepemimpinan juga diyakini memiliki pengaruh pada produktivitas dan kohesivitas kelompok. (Mukhamad Najib, 2003:16)

Berbagai pendapat para ahli sebagaimana yang ditulis oleh Soekarso Dkk. (2010:15-16) mendefinisikan pengertian kepemimpinan (*leadership*) dengan analisa dari sudut pandang yang berbeda, antara lain sebagai berikut :

- Kepemimpinan adalah aktivitas yang mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan. (Ordway Tead, 1935)
- Pemimpin adalah pengaruh. Kepemimpinan adalah suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain. (John C. Maxwell)
- Kepemimpinan adalah seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka dengan semangat keyakinan. (Harold Koontz & Cyrill O'Donnellc, 1976)
- Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. (Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard,1982)
- Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. (Gary Yukl, 2002)
- Kepemimpinan adalah suatu proses yang komplek di mana seorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas, atau suatu sasaran, dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuatnya lebih kohesif dan lebih masuk akal. (Bernadine, 2005:3)

- Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, menginstruksikan atau mempengaruhi orang lain atau organisasi untuk melaksanakan suatu tugas atau tujuan organisasi. (Eddy Soeryanto, 2009:218)

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat dikemukakan beberapa pengertian kepemimpinan (*leadership*) yang mudah difahami sebagai berikut :

- Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial dalam; hubungan interpersonal, penetapan keputusan, dan pencapaian tujuan.
- Kepemimpinan adalah proses dan kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dan sumber daya untuk pencapaian tujuan.

Dari aspek definisi tersebut, terdapat tiga komponen penting dalam kepemimpinan yaitu sebagai berikut : (a) pengaruh, (b) legitimasi, dan (c) tujuan. (Soekarso, Dkk, 2010:16-17)

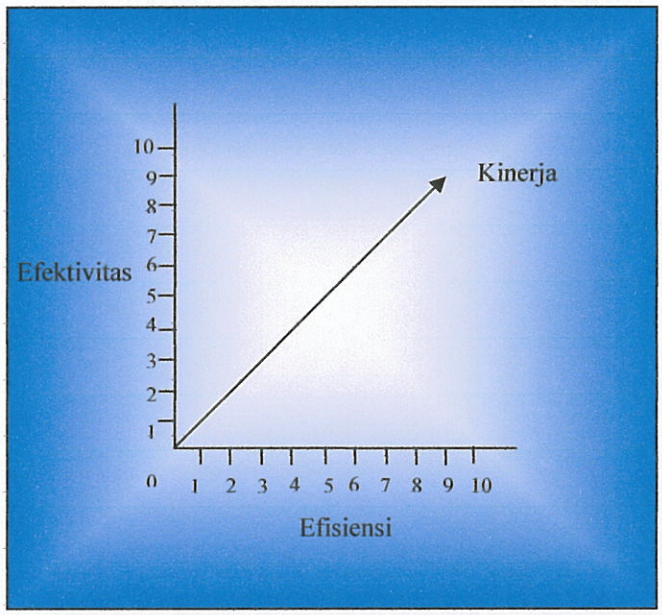
Keberhasilan seorang pemimpin (*leader*) menggunakan legitimasinya untuk mempengaruhi bawahan atau pengikutnya untuk mencapai tujuan individu, kelompok, maupun organisasi sangat tergantung dari seberapa efektifnya seorang pemimpin tersebut dalam proses kepemimpinannya. Jadi, yang penting bagi perusahaan/bisnis adalah bagaimana proses kepemimpinan dapat berlangsung secara efektif agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Hadari Nawawi dan M. Martini H, kepemimpinan efektif adalah kepemimpinan yang mampu menggerakkan anggotanya untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi. Dan menurut H. Malayu S.P. Hasibuan, seorang pemimpin dikatakan sukses atau efektif dalam kepemimpinannya, jika kontinuitas

perusahaan terjamin dan semua pihak yang terkait memperoleh kepuasan. (Soekarso, Dkk., 2010:71-72)

Kinerja kepemimpinan efektif idelanya dapat berhasil mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana yang telah ditentukan atau diproyeksikan. Kinerja kepemimpinan efektif dapat digambarkan sebagai berikut :

a. Efektivitas tinggi dan efisiensi tinggi → menghasilkan kinerja tinggi
b. Efektivitas rendah dan efisiensi rendah → menghasilkan kinerja rendah.



Gambar 2.2 Model Kurva Kinerja Kepemimpinan

Sumber : Soekarso, Dkk. (2010:82-83)

Gibson dan Stephen Robbins, mengemukanan bahwa pendekatan ciri dan perilaku menghasilkan studi yang menunjukkan bahwa kepemimpinan efektif bergantung pada sejumlah variabel, misalnya kultur organisasi, sifat dan tugas, aktivitas kerja, dan nilai serta pengalaman manajerial. Tak satupun dari ciri yang

berlaku sama untuk semua pemimpin yang efektif, tidak satu pun gaya kepemimpinan yang efektif dalam semua situasi (Soekarso, Dkk. 2010:75).

Gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan (*leadership behavior*) seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan bervariasi dan dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain pendidikan, pengalaman, kepribadian, dan situasional. Gaya kepemimpinan (*leadership style*) dapat didefinisikan sebagai berikut :

- Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi para anggota/pengikut.
- Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan manajerial.

Dalam teori kepemimpinan terdapat dua jenis gaya kepemimpinan yang utama, yaitu :

1. Gaya berorientasi pada tugas (*task oriented*) adalah gaya pemimpin yang memusatkan perhatiannya pada tugas, yaitu penetapan dan menstruktur tugas, yang kesemuanya mencakup penekanan aspek teknis atau penyelesaian tugas pekerjaan.
2. Gaya berorientasi pada orang (*people oriented*) adalah gaya pemimpin yang memusatkan perhatiannya pada orang, yaitu hubungan antar pribadi, mencakup saling percaya, menghargai gagasan bawahan, membangun kerjasama, peka terhadap kebutuhan dan kesejahteraan bawahan.

Pada kenyataannya gaya kepemimpinan tersebut berkembang dan bervariasi sesuai dengan faktor karakter situasional. Gaya berorientasi pada tugas

cenderung sebagai gaya otokratis, gaya yang berorientasi pada orang cenderung sebagai gaya demokratis, dan gaya berorientasi pada kombinasi keduanya (tugas dan orang) cenderung sebagai gaya moderat. (Soekarso, Dkk. 2010:43-45)

Fielder (1967) seperti yang ditulis oleh Mukhamad Najib (2003:19) berpendapat bahwa efektifitas dari gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh tiga faktor. Pertama pada hubungan antara pemimpin dan anggota, atau tingkat kepercayaan dan keyakinan yang dimiliki anggota pada pemimpinnya. Fielder mengatakan bahwa pemimpin membangun hubungan dengan bawahannya melalui interaksi yang konsisten, sehingga akan terbangun kepercayaan dan keyakinan. Faktor kedua yang mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah struktur tugas. Yang dimaksud dengan struktur tugas adalah bagaimana tingkat kepastian dan rutinitas tugas dibanding dengan ambiguitas dan ketidakjelasan tugas. Efektivitas pemimpin menurut Fielder akan meningkat apabila mereka familiar dengan tugas atau mereka memiliki pengetahuan yang jelas mengenai tujuan organisasi. Faktor ketiga adalah pikiran mengenai kekuatan dari posisi. Faktor ini berasumsi bahwa pemimpin memperoleh kekuatan berdasarkan atas posisi mereka dalam organisasi. Sehingga efektivitas kepemimpinan tergantung pada otoritas formal yang dimiliki oleh pemimpin.

House (1971:321-337) datang dengan rumusan mengenai gaya kepemimpinan yang ia sebut teorinya sebagai *The Path Goal Theory.* House mengatakan bahwa seorang pemimpin dengan sejumlah caranya dapat mempengaruhi kinerja, kepuasan, dan motivasi bawahannya. Misalnya pemimpin dapat memberikan *reward* kepada pekerja guna mencapai kinerja yang

dikehendaki. Atau untuk meningkatkan motivasi pekerja pemimpin dapat menyingkirkan halangan-halangan yang ada. Pemimpin dapat melakukan hal lain dengan cara memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi.

Versi semula dari teori *path-goal* hanya mendefinisikan dua buah perilaku pemimpin secara luas, yaitu (1) kepemimpinan yang memberi dukungan (*supportive leadership*), gaya kepemimpinan ini kurang lebih sama dengan *consideration leadership.* (2) kepemimpinan yang instruktif, kepemimpinan ini kurang lebih sama dengan *instrumental leadership.* Kemudian House dan Mitchell (1974) seperti yang ditulis oleh Mukhamad Najib (2003:21), memperluasnya menjadi tiga gaya kepemimpinan, yaitu *instrumental leadership, supportive leadership,* dan *partcipative leadership.*

Pemimpin yang menerapkan gaya *instrumental* akan merumuskan tugas bawahannya secara rinci, memberikan arahan bagaimana bawahan harus mencapainya, mengatur waktu, dan berperilaku sangat prosedural. Pemimpin dengan gaya ini akan berusaha memecahkan masalah organisasi sendiri dan mengambil keputusan sendiri. Gaya *supportive* lebih berorientasi pada kebutuhan karyawannya. Mereka lebih sering bertindak sebagai teman bagi para bawahannya. Sementara pada gaya *participative* pemimpin mencoba melibatkan setiap bawahan dalam proses diskusi, mencari pemecahan masalah serta dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya ini gemar menggali opini dan ide dari bawahannya.

2.1.2 Kepemimpinan dan Kinerja Bisnis

Efek-efek dari proses kepemimpinan dapat dilihat baik secara langsung maupun tidak langsung (Hunt, 1991). Efek langsung merujuk pada keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan pemimpin yang mempunyai dampak langsung terhadap apa yang dilakukan bawahan dan bagaimana hal itu dilakukan oleh bawahannya.

Dalam kaitannya dengan kinerja organisasi, Garry Yulk (1994) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai dapat menyebabkan bawahan mampu bekerja lebih cepat dan lebih berkualitas. Gaya kepemimpinan juga berpengaruh pada kinerja jangka pendek para bawahan.

Efek tidak langsung dari proses kepemimpinan merujuk pada keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan pemimpin yang disampaikan melalui variabel-variabel intervensi yang lebih banyak berbeda dalam rantai kausal. Efek-efek tidak langsung lebih lama dirasakan, namun seringkali mampu bertahan dalam jangka panjang.

Gaya kepemimpinan dalam hal ini dapat juga memiliki efek tidak langsung pada kinerja, seperti melalui perubahan budaya organisasi, struktur organisasi, dan lain sebagainya. Dalam konteks bisnis maupun non bisnis, kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepercayaan, kepuasan, maupun perilaku orang-orang yang dipimpin. Memperkuat pernyataan di atas, Bass (1987) meyakini bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh pada produktivitas dan kohesivitas kelompok (Mukhamad Najib, 2003:21).

Penelitian empiris sebelumnya juga banyak yang telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berbeda mempunyai pengaruh yang berbeda pula pada kinerja organisasi (Boehnke, Bontis, DiStefano, 2002). Menurut Kirkpatrick dan Locke (1996), lebih dari 35 studi yang terbit dalam jurnal menyatakan hubungan yang positif antara *trasformational leadership* dan kinerja bawahan. Sementara Hunt dan Schuler (1976), menyatakan sebagian besar penelitian yang mencoba menguji hubungan antara *transactional leadership* dan kinerja individual menghasilkan hubungan yang positif di antara keduanya.

2.1.3 Orientasi Pasar

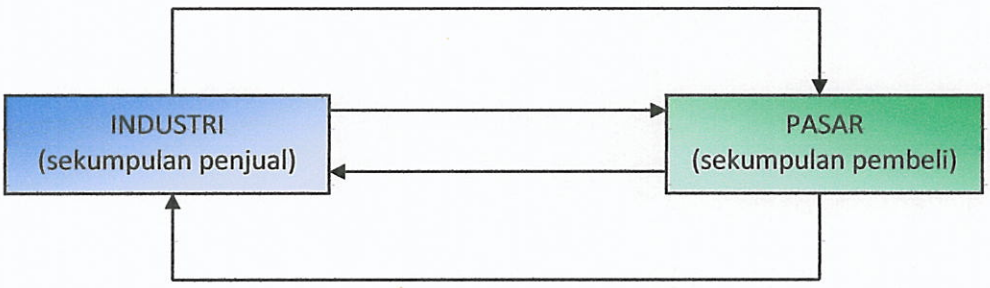
2.1.3.1 Pasar, Pemasaran, dan Manajemen Pemasaran

Kotler & Keller (2009:4) menyatakan bahwa kesuksesan finasial sering bergantung pada kemampuan pemasaran. Finansial, operasi, akuntansi, dan fungsi bisnis lainnya tidak akan berarti jika tidak ada cukup permintaan akan produk dan jasa sehingga perusahaan bisa menghasilkan keuntungan. Harus ada pendapatan agar laba didapat. Pentingnya pemasaran dibuktikan dalam survei tentang 10 tantangan terbesar yang dihadapi seluruh eksekutif di seluruh dunia yang memilih *pertumbuhan pendapatan yang stabil dan berkelanjutan* serta loyalitas/*retensi pelanggan* pada peringkat 5 besar. Di mana kedua hal tersebut sangat bergantung pada pemasaran.

Inti dari pemasaran adalah mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial. Salah satu definisi yang baik dan singkat dari pemasaran adalah memenuhi kebutuhan dengan cara yang menguntungkan.

Definisi pemasaran menurut *American Marketing Association* (*AMA*) adalah suatu fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingannya. Sehingga manajemen pemasaran dipandang sebagai seni dan ilmu memilih pasar sasaran dan meraih, mempertahankan, serta menumbuhkan pelanggan dengan menciptakan, menghantarkan, dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang unggul (Kotler & Keller, 2009:5)

Pasar secara tradisional adalah tempat fisik di mana pembeli dan penjual berkumpul untuk membeli dan menjual barang. Para ekonom mendeskripsikan pasar sebagai sekumpulan pembeli dan penjual yang bertransaksi atas suatu produk atau kelas produk tertentu. Pemasar sering menggunakan istilah pasar untuk mencakup berbagai pengelompokan pelanggan. Mereka memandang penjual sebagai industri dan pembeli sebagai pasar, seperti terlihat dalam gambar 2.3 berikut :



Gambar 2.3 Sistem Pemasaran Sederhana
Sumber : Kotler & Keller. (2009:9)

2.1.3.2 Orientasi Perusahaan Terhadap Pasar

Di dalam menghadapi realita pasar, upaya pemasaran perusahaan biasanya menetapkan filosofi sesuai tujuannya masing-masing. Kotler & Keller (2009:19-21) mengemukakan tinjauan evolusi gagasan-gagasan pemasaran sebagai berikut :

Konsep produksi, menyatakan bahwa konsumen lebih menyukai produk yang tersedia dalam jumlah banyak dan tidak mahal. Para manajer dari bisnis yang berorientasi pada produksi berkonsentrasi untuk mencapai efisiensi produksi yang tinggi, biaya rendah, dan distribusi massal. Pemasar juga menggunakan konsep produksi ketika suatu perusahaan ingin memperluas pasar.

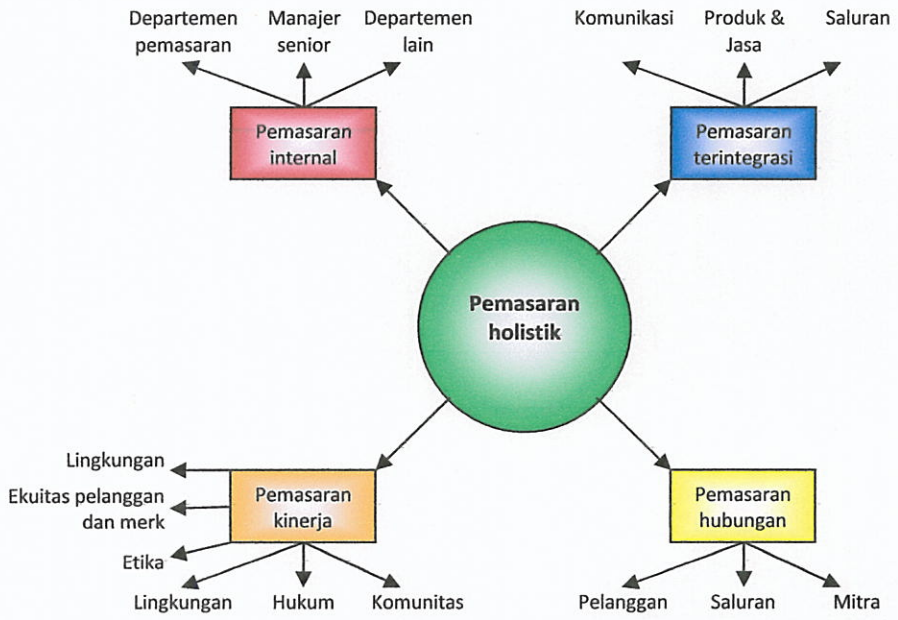
Konsep produk, berpendapat bahwa konsumen menyukai produk yang menawarkan kualitas, kinerja, atau fitur inovatif terbaik. Manajer dari organisasi ini berfokus untuk membuat produk yang unggul dan senantiasa memutakhirkannya.

Konsep penjualan, beranggapan bahwa konsumen dan bisnis, jika dibiarkan tidak akan membeli cukup banyak produk organisasi. Karenanya, organisasi tersebut harus melakukan upaya penjualan dan promosi yang agresif. Tujuannya adalah menjual apa yang mereka buat, alih-alih membuat apa yang diinginkan pasar.

Konsep pemasaran, berbeda dengan konsep penjualan yang memegang filosofi membuat dan menjual yang berpusat pada produk, konsep pemasaran berpusat pada pelanggan, yaitu filosofi merasakan dan merespon. Tugas pemasaran bukanlah mencari pelanggan yang tepat untuk produknya, melainkan menemukan produk yang tepat untuk pelanggannya. Konsep pemasaran

beranggapan bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi adalah menjadi lebih efektif daripada pesaing dalam menciptakan, menghantarkan, dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang lebih baik kepada pasar sasaran yang dipilih.

Konsep pemasaran holistik, didasarkan atas pengembangan, desain, dan pengimplementasian program pemasaran, proses, dan aktivitas-aktivitas yang menyadari keluasan dan sifat saling ketergantungannya. Pemasaran holistik menyadari bahwa segala hal berarti dalam pemasaran, dan bahwa perspektif yang luas dan terintegrasi seringkali diperlukan. Pemasaran holistik adalah suatu pendekatan yang berusaha menyadari dan mendamaikan ruang lingkup dan kompleksitas aktivitas pemasaran. Tinjauan skematis atas empat komponen luas yang mencirikan pemasaran holistik dapat dilihat pada gambar 2.4 berikut ini :



Gambar 2.4 Komponen Pemasaran Holistik

Sumber : Kotler & Keller (2009:22)

2.1.3.3 Orientasi Pemasaran, Orientai Pasar, dan Pemasaran Holistik

Beberapa pakar telah menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang menganut konsep pemasaran mencapai kinerja yang lebih baik. Perusahaan yang mempraktikkan orientasi pemasaran reaktif (memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan) dan proaktif (inovasi atas kebutuhan laten pelanggan), mengimplementasikan orientasi pasar total dan mungkin menjadi perusahaan yang tersukses. (Kotler & Keller, 2009:20)

Orientasi pasar merupakan ukuran perilaku dan aktivitas yang mencerminkan implementasi konsep pemasaran. Ironisnya, kendati konsep pemasaran telah dikembangkan pada dekade 1950-an, baru pada dekade 1990-an studi empiris mulai dilakukan untuk menelaah dampak konsep pemasaran terhadap strategi dan kesuksesan bisnis. Pelopor utamanya adalah Kohli dan Jaworski (1990, 1993) dalam artikel bisnis mereka "*Market orientation:The construct, research proporsitions, and managerial implications*" dan "*Market orientation:antecedents and consequences*", serta Narver dan Slater (1990) dalam artikel mereka "*The effect of market orientation on business profitability*".

Adapun pengertian orientasi pasar dan pentingnya orientasi pasar menurut para ahli seperti yang ditulis oleh Fandy Dkk. (2008:85) adalah sebagai berikut :

- "*Though the marketing concept is a cornerstone of the marketing discipline, very little attention has been given to its implementation*" (Kohli & Jaworski, 1990)
- "*Market orientation is an important determinant of profitability*" (Narver & Slater, 1990)

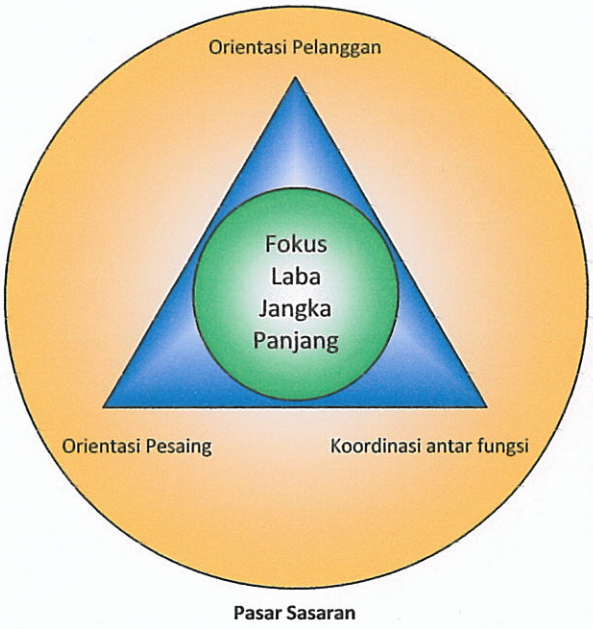
- "*Cutomers do not always know what they want or will want and do not know that they don't know this*" (Wilkinson, 2005)

Meskipun orientasi pasar sejalan dengan konsep pemasaran seperti yang disampaikan oleh Kotler & Keller (2009:20), tetapi menurut kedua pelopornya, orientasi pasar dianggap lebih luas daripada sekedar orientasi pemasaran. Menurut Kohli dan Jaworski (1990), istilah '*market orientation*' yang dipilih dan bukannya '*marketing orientation*' atas dasar pertimbangan tertentu. Istilah *market orientation* mengklarifikasikan bahwa konsep ini bukan semata-mata tanggung jawab atau perhatian fungsi pemasaran, namun semua departemen berpartisipasi dalam pengumpulan, penyebarluasan, dan penindaklanjutan intelijensi pasar. Selain itu *market orientation* berfokus pada pasar (*markets*) yang mencakup pelanggan dan faktor-faktor atau kekuatan-kekuatan yang memengaruhinya. Dengan demikian, bila istilah *marketing orientation* yang dipakai, justru maknanya jadi terlampau sempit. (Fandy,Dkk. 2008:85) Sehingga dengan demikian, saat ini terdapat kesesuaian antara konsep pemasaran holistik yang dikemukakan oleh Kotler & Keller (2009) dengan konsep orientasi pasar yang dikemukakan oleh Kohli dan Jaworski (1990, 1993) serta Narver dan Slater (1990).

2.1.3.4 Perspektif dan Tantangan Orientasi Pasar

Sejauh ini konseptualisasi dan pengukuran orientasi pasar didasarkan pada dua perspektif utama, yaitu :

- **Perpektif kultural** berfokus pada norma-norma dan nilai-nilai organisasi (budaya organisasi) yang mendorong perilaku yang konsisten dengan orientasi pasar. Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya bisnis yang mampu secara efektif dan efisien menciptakan perilaku karyawan sedemikian rupa sehingga menunjang upaya penciptaan nilai *superior* bagi para pelanggan. Mereka mengidentifikasi tiga komponen utama orientasi pasar, yakni orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi, seperti dalam gambar berikut :

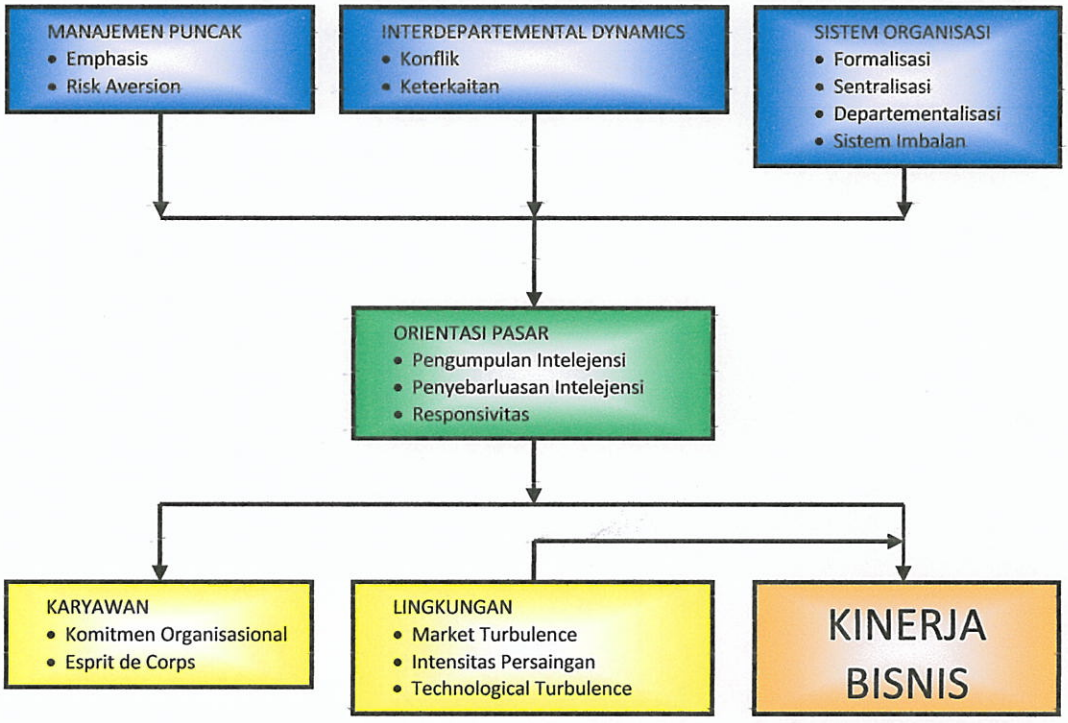


Gambar 2.5 Komponen Orientasi Pasar Menurut Narver & Slater (1990)

Sumber : Fandy, Dkk. (2008:87)

- **Perspektif behavioral** berkonsentrasi pada proses atau perilaku organisasional yang terdiri atas tiga aktivitas utama : (1) pengumpulan intelejensi pasar secara sistematik menyangkut kebutuhan pelanggan saat

ini dan masa depan, (2) penyebarluasan intelejensi pasar kepada semua unit/departemen organisasi; dan (3) merancang dan mengimplementasikan respons organisasi terhadap intelejensi pasar secara terkoordinasi dan menyeluruh (Kohli & Jaworski, 1990). Dalam penelitian berikutnya, Jaworski dan Kohli (1993) menyusun model anteseden dan konsekuensi orientasi pasar sebagaimana tersaji dalam gambar berikut :



Gambar 2.6 Anteseden & Konsekuensi Orientasi Pasar Menurut Kohli & Jaworski (1993)

Sumber : Jaworski & Kohli (1993)

Dalam rangka menilai tingkat orientasi pasar sebuah perusahaan, Jaworski & Kohli (1993) mengembangkan skala pengukuran orientasi pasar yang dinamakan MARKOR. Sedangkan Narver & Slater (1990) mengembangkan skala

pengukuran orientasi pasar yang dinamakan MKTOR. Komponen Orientasi Pasar menurut kedua pelopornya tersebut dapat dilihat dalam tabel 2.1.

Tabel 2.1 Komponen Orientasi Pasar MARKOR dan MKTOR

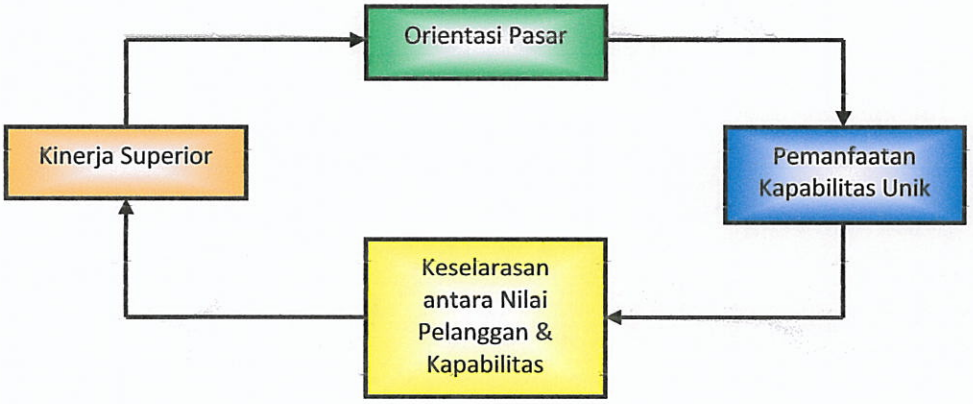
No.	SKALA MARKOR		SKALA MKTOR	
	KOMPONEN	DESKRIPSI	KOMPONEN	DESKRIPSI
1	Pengumpulan intelejensi pasar	Memantau dan menganalisis faktor-faktor yang mepengaruhi kebutuhan dan preferensi konsumen, baik dalam konteks saat ini maupun masa mendatang	Orientasi pelanggan	Pemahaman yang memadai atas pembeli sasaran agar mampu menciptakan nilai *superior* bagi mereka secara berkesinambungan
2	Penyebarluasan intelejensi pasar	Intelejensi pasar dikomunikasikan dan disebarluaskan kepada semua departemen dan individu relevan dalam organisasi	Orientasi pesaing	Perusahaan memahami keunggulan dan kelemahan jangka pendek serta kapabilitas dan strategi jangka panjang para pesaing utama saat ini dan pesaing potensial
3	Responsivitas atas intelejensi pasar	Tindakan yang diambil untuk merespon intelejensi yang telah dikumpulkan dan disebarluaskan secara internal	Koordinasi antar fungsi	Pemanfaatan sumber daya perusahaan secara terkoordinasi dalam rangka menciptakan superior bagi para pelanggan sasaran

Sumber : Fandy, Dkk. (2008:86)

Mavondo dan Farrell (2000:223-238) menguraikan bahwa perspektif kultural (model Narver & Slater) dan perspektif behavioral (model Kohli & Jaworski) memiliki kesamaan dalam sejumlah hal, yakni pelanggan berperan sentral dalam manifestasi orientasi pasar; kedua model ancangan tersebut membutuhkan orientasi eksternal; keduanya menekankan pentingnya tindakan responsif pada level organisasi terhadap kebutuhan pelanggan; dan kedua model

bersangkutan mengindikasikan bahwa kepentingan *stakeholder* lain dan/atau kekuatan-kekuatan eksternal berpengaruh terhadap pembentukan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan. Penelitian lainnya, Deshpande & Farley (1998) menawarkan konseptualisasi yang mengintegrasikan kedua perpektif tersebut. Menurut mereka, orientasi pasar dapat didefinisikan sebagai serangkaian proses dan aktivitas lintas fungsional yang diarahkan pada upaya penciptaan dan pemuasan pelanggan melalui penilaian kebutuhan secara berkesinambungan.

Secara ringkas, karakteristik kunci orientasi pasar bisa dirangkum seperti tersaji dalam gambar 2.5 sebagai berikut :



Gambar 2.7 Karakteristik Orientasi Pasar
Sumber : Fandy, Dkk. (2008:94)

Orientasi pasar membantu pihak manajemen dalam mengidentifikasi kapabilitas unik dan pelanggan yang tuntutan nilainya dapat selaras dengan kapabilitas tersebut. Strategi orientasi pasar yang sukses bakal mengarah pada kinerja *superior*. Keberhasilan implementasi orientasi pasar ditunjang pula oleh kemampuan mengidentifikasi dan memperluas kapabilitas unik. Kapabilitas

merupakan kesatuan utuh dan kompleks yang meliputi keterampilan dan pengetahuan akumulatif, yang dilaksanakan melalui proses organisasional dan memungkinkan perusahaan untuk mengkoordinasikan berbagai aktivitas dan memanfaatkan asetnya. Kapabilitas unik memiliki beberapa persyaratan, di antaranya : (1) memberikan kontribusi disproporsional (lebih besar) bagi nilai pelanggan *superior*; (2) memungkinkan organisasi untuk menawarkan nilai kepada para pelanggan secara lebih *cost-effective;* (3) *superior* dibandingkan para pesaing; (4) sulit diduplikasi pesaing; dan (5) dapat diterapkan pada berbagai situasi kompetitif.

Walaupun populer, tidak berarti orientasi pasar luput dari kritik. Dua orang ahli yang mengkritik orientasi pasar adalah sebagai berikut :

- Harris (2003:239-270), mengkritik bahwa ancangan-ancangan pengukuran orientasi pasar yang ada cenderung *myopik*, non-komparatif, dan terlalu tergantung pada informan tunggal. Ia mendasari kritiknya pada tiga argumentasi utama, sebagai berikut :
    - Pengukuran orientasi pasar terlalu bergantung secara eksklusif pada laporan perseptual para anggota organisasi atau manajer, sehingga perspektif pasar atau pelanggan cenderung terabaikan.
    - Walaupun orientasi pasar dipahami sebagai konsep komparatif, kenyataannya ancangan-ancangan yang ada lebih berfokus pada persepsi manajemen terhadap aktivitas dan perilaku organisasinya dan bukan pada tingkat perbandingan aktivitas dan perilaku tersebut

dengan para pesaing. Orientasi pasar cenderung diukur tanpa mempertimbangkan faktor pesaing secara langsung.

- Mayoritas aplikasi pengukuran orientasi pasar mengandalkan *self-report* individual tunggal dalam setiap unit bisnis atau perusahaan. Secara metodologis, hal ini sangat lemah dan berpotensi menghasilkan bias dan menyesatkan.

- Wilkinson (2005), mengkritik bahwa berorientasi pasar pada pelanggan saat ini belum tentu selalu berdampak positif. Karena konsumen kerap kali tidak memahami apa yang sebetulnya mereka butuhkan atau bakal mereka butuhkan. Parahnya lagi, mereka juga tidak tahu kalau mereka sesungguhnya tidak tahu. Beliau mengidentifikasi sejumlah kemungkinan bias dalam riset-riset orientasi pasar yang dipublikasikan di jurnal-jurnal pemasaran bergengsi, karena :
  - Umumnya temuan tentang hubungan negatif antara orientasi pasar dan kinerja bisnis lebih sulit lolos dari evaluasi *editor* dan *reviewer*, sehingga membatasi ketersediaan bukti empiris menyangkut dampak negatif orientasi pasar terhadap kinerja bisnis dan sebaliknya, berpotensi menimbulkan bias terhadap pengaruh positif orientasi pasar.
  - Mayoritas peneliti menggunakan persepsi manajer terhadap kinerja perusahaannya, padahal validitas persepsi manajer dalam konteks riset orientasi pasar patut dipertanyakan. Apakah manajer yang dijadikan responden utama benar-benar memahami kinerja perusahaannya?

- Mayoritas riset orientasi pasar mengasumsikan bahwa para manajer memahami dan bersedia mengungkapkan pemahamannya atas ukuran-ukuran orientasi pasar. Mungkin saja ada permasalahan yang mereka tidak memahaminya, atau bahkan ada pertanyaan yang membingungkan mereka.
- Hubungan sebab akibat antara orientasi pasar dan kinerja patut dipertanyakan. Beliau berargumen bahwa hubungan keduanya tidak hanya satu arah, namun dapat pula kebalikannya, atau dua arah. Hubungan negatif antara kinerja dan orientasi pasar dapat terjadi dalam sejumlah konteks. Kinerja bisnis yang sangat buruk mendorong sebagian perusahaan untuk segera mengambil tindakan, di antaranya lebih berorientasi pada pasar (Day, 1999:11-22).
- Semakin banyak manajer mengenyam pendidikan dan pelatihan pemasaran yang mengajarkannya tentang konsep pemasaran dan kaitannya dengan kinerja bisnis. Hal ini dapat menjadi salah satu sumber potensial bias dalam riset orientasi pasar, jika mereka kemudian menjadi responden survei.

2.1.4 Orientasi Pasar dan Kinerja Bisnis

Menurut Jaworski & Kohli (1993:53-70), orientasi pasar berpotensi meningkatkan kinerja bisnis. Selain itu, orientasi pasar diyakini pula memberikan manfaat psikologis dan sosial bagi para karyawan, berupa perasaan bangga dan

sense of belonging yang lebih besar, serta komitmen organisasional yang lebih besar pula.

Jaworski & Kohli (1993:53-70) juga mengidentifikasi tiga faktor lingkungan yang berpengaruh dalam memoderisasi hubungan antara tingkat orientasi pasar dan kinerja bisnis: *Market turbulence,* intensitas persaingan, dan *technological turbulence.* Apabila *market turbulence* (tingkat perubahan komposisi pelanggan dan preferensinya) semakin besar, maka hubungan antara orientasi pasar dan kinerja bisnis juga akan semakin besar. Semakin besar intensitas persaingan, semakin kuat pula hubungan antara orientasi pasar dan kinerja bisnis. Akan tetapi, apabila *technological turbulence* (tingkat perubahan teknologi) semakin besar, maka hubungan antara orientasi pasar dan kinerja bisnis akan semakin melemah. Dengan demikian, bisa dikatakan bahwa orientasi pasar merupakan determinan kinerja bisnis yang lebih penting dalam kondisi pasar yang turbulen, sangat kompetitif, dan tingkat teknologinya relatif stabil atau mapan.

Riset akademik tentang orientasi pasar seperti yang ditulis oleh Fandy, Dkk. 2008:95-96) berfokus pada konsekuensi atau dampak orientasi pasar terhadap kinerja bisnis. Sampelnya biasanya adalah para manajer, baik *CEO* maupun manajer pemasaran. Mereka diminta menilai tingkat orientasi pasar perusahaannya dalam sejumlah dimensi, tergantung apakah menggunakan MKTOR atau MARKOR. Selain itu ukuran-ukuran karakteristik, sumber daya, dan kompetensi organisasi, serta konteks pasar, industri dan teknologi juga kerap kali diikutsertakan dalam analisis dan digunakan sebagai *moderating variabels, mediating variabels*, *antecedents* atau *contextual variables* untuk menguji

hubungan antara orientasi pasar dan kinerja bisnis. Kinerja bisnis diukur dengan berbagai macam cara, di antaranya : persepsi manajer terhadap kinerja organisasinya, laba aktual, pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, maupun indikator kinerja harga saham.

Sejumlah riset empiris menunjukkan dampak positif orientasi pasar terhadap kinerja bisnis (lihat misalnya Baker & Sikula, 1999); Cano, et al., 2004; Kirca, et al., 2005; Matsuno & Mentzer, 2000; narver & Slater, 1990). Dampak positif tersebut bisa diklasifikasikan ke dalam empat kategori, sebagai berikut ; Kinerja organisasional, baik indikator berbasis biaya (seperti laba) maupun indikator berbasis pendapatan (seperti penjualan dan pangsa pasar). Selain itu, indikator yang banyak pula digunakan adalah persepsi pada manajer terhadap kinerja bisnisnya secara keseluruhan. Terutama bila dibandingkan dengan pencapaian tujuan perusahaan dan/atau kinerja pesaing.

Customer consequences, seperti persepsi pelanggan terhadap kualitas produk atau jasa, loyalitas pelanggan, dan kepuasan pelanggan.

Innovation consequences, mencakup *innovativeness* perusahaan; kemampuan perusahaan menciptakan dan mengimplementasikan gagasan, produk, dan proses baru; dan kinerja produk baru (seperti tingkat kesuksesan produk baru dalam hal pangsa pasar, penjualan, *return on investment,* dan profitabilitas.

Employee consequences, di antaranya komitmen organisasional (kesediaan berkorban demi kepentingan organisasi), *team spirit* karyawan, orientasi pelanggan (motivasi karyawan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan, kepuasan kerja, dan berkurangnya *role conflict.*

Dalam *meta-analisis* (analisis terhadap analisis) yang dilakukan terhadap 53 studi empiris melibatkan 12.043 responden di 23 negara dan 5 benua, Cano, et al. (2004:179-200) menemukan bahwa orientasi pasar merupakan determinan kinerja bisnis yang signifikan. Selain itu, korelasi antara orientasi pasar dan kinerja bisnis lebih kuat pada konteks organisasi jasa dibandingkan perusahaan manufaktur dan lebih kuat pula pada organisasi nir laba dibandingkan organisasi bisnis.

Sementara itu, *meta-analisis* yang dilakukan oleh Kirca, et al. (2005:24-41) menyimpulkan bahwa hubungan antara orientasi pasar dan kinerja bisnis kebih kuat pada perusahaan manufaktur, di negara yang budayanya bercirikan *powe-distance* atau *uncertainty-avoidance* lebih rendah; dan pada studi yang menggunakan indikator kinerja subyektif.

Alasan temuan Kirca berbeda dengan Cano adalah karena database yang lebih besar (47 perusahaan jasa dan 76 perusahaan manufaktur dibandingkan 15 perusahaan jasa dan 23 perusahaan manufaktur yang digunakan Cano) dan metode analisis yang lebih ketat/teliti (analisis regresi ganda versus *subgroup analysis)*. Implikasi dari lebih kuatnya hubungan antara orientasi pasar dan kinerja bisnis pada sektor manufaktur dibandingkan sektor jasa adalah bahwa orientasi pasar cenderung lebih dipandang sebagai *'failure-prevention approach'* (faktor higienis) oleh perusahaan jasa, namun sebagai *'success-inducing approach'* oleh perusahaan manufaktur. Dengan kata lain, orientasi pasar merupakan keharusan bagi perusahaan jasa agar *survive*, namun dapat memberikan keunggulan

kompetitif lebih besar yang mengarah pada kinerja *superior* bagi perusahaan manufaktur. (Fandy, 2008:96)

2.1.5 Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Pasar

Menurut Kohli & Jaworski seperti yang ditulis Fandy, Dkk. (2008:88-89) anteseden bagi orientasi pasar meliputi tiga faktor utama: manajemen puncak organisasi, dinamika antar departemen, dan sistem organisasi. Manajemen puncak diyakini memainkan peran penting dalam membentuk nilai dan orientasi organisasi. Apabila manajer puncak tidak menekankan pentingnya bersikap responsif terhadap kebutuhan pelanggan, maka organisasi bersangkutan akan sulit berubah menjadi *market oriented.* Penguatan dari manajemen puncak mengenai pentingnya orientasi pasar akan memotivasi setiap individu dalam organisasi untuk memantau setiap perubahan pasar, berbagi intelijensi pasar dengan anggota organisasi lainnya, dan bersikap responsif terhadap kebutuhan pasar. Selain itu, *risk posture* manajemen puncak juga berpengaruh terhadap orientasi pasar. Responsivitas terhadap perubahan kebutuhan pelanggan kerap kali menuntut introduksi produk dan jasa baru untuk memenuhi harapan dan kebutuhan baru. Padahal produk, jasa, maupun program pemasaran baru tidak dapat lepas dari resiko kegagalan yang kerap kali jauh lebih besar dibandingkan produk yang sudah mapan. Oleh sebab itu, kesediaan dan keberanian manajemen puncak untuk mengambil risiko dan menerima kegagalan yang sifatnya *occasional* sebagai sesuatu yang alamiah akan berdampak pada kemampuan mewujudkan orientasi pasar dalam organisasi yang dipimpinnya.

Anteseden berikutnya adalah dinamika antar departemen yang meliputi konflik dan keterkaitan antar departemen. Meskipun tidak berdampak pada pengumpulan intelejensi pasar, konflik antar departemen berpotensi menghambat proses komunikasi internal yang pada gilirannya dapat mengganggu kelancaran aktivitas penyebarluasan intelejensi pasar dan responsivitas organisasi. Sementara itu, keterkaitan antar departemen menunjukkan tingkat kontak langsung formal dan informal antar karyawan dari departemen yang berbeda. Keterkaitan seperti ini dapat memfasilitasi interaksi dan pertukaran informasi, serta pemahaman aktual atas informasi yang tersedia. Oleh sebab itu, semakin besar tingkat keterkaitan antar departemen, maka semakin besar pula kemungkinan terwujudnya penyebarluasan intelejensi pasar dan responsivitas organisasi.

Anteseden yang lain adalah struktur dan sistem organisasi. Ketiga variabel struktur organisasi (formalisasi, sentralisasi, dan departementalisasi) berpengaruh negatif terhadap pengumpulan intelejensi pasar, penyebarluasan intelejensi pasar, dan perancangan respons namun berdampak positif pada implementasi respons. Formalisasi menunjukkan sejauh mana aturan (*rules*) merumuskan peran (*roles*), hubungan antar wewenang, komunikasi, norma, sanksi, dan prosedur organisasi. Sentralisasi mengacu pada tingkat pendelegasian wewenang dalam organisasi dan tingkat partisipasi anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Departementalisasi merujuk pada jumlah departemen di mana aktivitas organisasi dikelompokkan. Sementara itu, sistem imbalan yang menekankan *market-based factors* (seperti kepuasan pelanggan) untuk mengevaluasi dan menentukan

remunerisasi (kompensasi) karyawan berdampak positif bagi proses pengumpulan dan penyebarluasan intelejensi pasar serta responsivitas organisasi.

Berdasarkan anteseden yang telah disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan orientasi pasar dalam suatu perusahaan bukanlah persoalan yang sederhana. Menurut Siguaw et al. (1998) yang ditulis oleh Mukhamad Najib (2003: 27) terdapat sejumlah hambatan dalam proses penerapan orientasi pasar. Di antaranya budaya perusahaan yang telah berkembang secara mapan dalam perusahaan. Studi yang dilakukan oleh Jaworski dan Kohli (1993:53-70) menunjukkan bahwa diperlukan faktor tambahan untuk bisa menerapkan dan mengembangkan orientasi pasar dalam sebuah perusahaan.

Dalam konteks pemasaran, ketika suatu perusahaan akan mengarahkan bisnisnya menjadi bisnis yang berorientasi pasar, maka gaya kepemimpinan merupakan faktor kritis yang mempengaruhi kesuksesan implementasi orientasi pasar perusahaan. Hal ini karena memang kepemimpinan sangat berpengaruh pada kehidupan perusahaan secara keseluruhan, termasuk dalam hal penciptaan iklim perusahaan yang kondusif bagi tumbuhnya budaya pemasaran khususnya orientasi pasar. (Mukhamad Najib, 2003:27)

Orientasi pasar menurut Heiens seperti yang ditulis Mukhamad Najib, (2003:28) merupakan sebuah aspek dari budaya organisasi yang dipercaya memiliki efek yang besar pada perusahaan. Gaya kepemimpinan, sebagaimana telah disebutkan di atas memiliki pengaruh terhadap penciptaan budaya organisasi. Sehingga apakah suatu perusahaan akan mengembangkan budaya

organisasi yang berorientasi pasar atau tidak sangat ditentukan juga oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Implementasi rencana pemasaran melalui organisasi menjadi lebih mudah, lebih efisien, dan lebih efektif ketika setiap pekerja memahami maksud dan tujuan dari rencana tersebut. Artinya implementasi rencana pemasaran menjadi lebih efektif apabila ada keterlibatan pekerja dalam setiap prosesnya. Karena pekerja akan mengoordinasikan aktivitas mereka dengan unit kerja yang lain dan dapat secara lebih mudah menyesuaikan rencana-rencananya dengan kondisi pasar yang berubah (Kohli dan Jaworski, 1990). Hasil dari keterlibatan pekerja dikatakan oleh Bondra dan Davis (1996) antara lain akan mempersingkat siklus waktu untuk perencanaan produk baru, meyakinkan bahwa semua unit kerja sedang fokus pada kepuasan pelanggan, dan mereduksi masalah yang mungkin timbul dalam implementasi, seperti kesulitan produksi, *billing processes* dan *customer service.*

Adanya keterlibatan pekerja atau tidak sangat tergantung pada gaya kepemimpinan yang dikembangkan dalam perusahaan. Gaya kepemimpinan *participative,* menurut House dan Mitchell (1974) sangat cocok untuk organisasi yang membutuhkan keterlibatan pekerja.

2.1.6 Usaha Ternak Domba

2.1.6.1 Agribisnis Peternakan

Pada mulanya agribisnis didefinisikan secara sempit, hanya menyangkut sub sektor masukan (*input*) dan sub sektor produksi (*on-farm*). Perkembangan selanjutnya agribisnis didefiniskan secara luas, tidak hanya menyangkut sub

sektor masukan dan produksi, akan tetapi juga menyangkut sub sektor pasca produksi, yaitu pemrosesan, penyebaran, dan penjualan produk (Soekardono, 2009:1).

Menurut Saragih (1998) seperti yang ditulis oleh Soekardono (2009:1), agribisnis merupakan suatu sektor ekonomi modern dan besar dari pertanian primer, yang mencakup paling sedikit empat sub sistem, yaitu : (1) sub sistem agribisnis hulu (*up-stream agribusiness*), yaitu kegiatan ekonomi yang menghasilkan (agroindustri hulu) dan memperdagangkan sarana produksi pertanian primer (seperti industri pupuk, obat-obatan, benih/bibit, alat dan mesin pertanian, dan lain-lain); (2) sub sistem usaha tani (*on-fam agribusiness*) yang di masa lalu disebut sektor pertanian primer; (3) sub sistem agribisnis hilir (*down-stream agribusiness*), yaitu kegiatan ekonomi yang mengolah hasil pertanian primer menjadi produk olahan, baik dalam bentuk yang siap untuk dimasak atau siap untuk disaji (*ready to cook/ready to used*) atau siap untuk dikonsumsi (*ready to eat*) beserta kegiatan perdagangannya di pasar domestik dan internasional; dan (4) sub sistem jasa layanan pendukung seperti perkreditan, asuransi, transfortasi, pergudangan, penyuluhan, kebijakan pemerintah, dan lain-lain.

Keempat sub sistem tersebut saling terkait dan saling menentukan. Sub sistem usaha tani memerlukan input dari sub sistem agribisnis hulu, sebaliknya sub sistem agribisnis hulu memerlukan subsistem usaha tani sebagai pasar produknya. Sedangkan subsistem agribisnis hilir memerlukan bahan baku untuk diolah dan diperdagangkan dari sub sistem usaha tani. Ketiga sub sistem di atas

memerlukan sub sistem jasa layanan pendukung untuk memperlancar aktivitasnya.

Dalam sub sektor peternakan, sub sistem agribisnis hulu meliputi industri bibit ternak, pakan ternak, obat-obatan dan vaksin ternak, serta alat-alat dan mesin peternakan (alsinak). Berdasarkan jenis *output*-nya, sub sistem usaha tani (*on-farm*) dapat digolongkan menjadi usaha ternak perah, usaha ternak potong/pedaging, dan usaha ternak petelur. Sub sistem agribisnis hilir meliputi usaha pemotongan hewan, industri susu, industri daging kaleng, industri telur asin, industri kulit, restoran, dan sebagainya. Sub sistem institusi penunjang meliputi lembaga penelitian peternakan, penyuluhan, keuangan, kesehatan hewan, dan sebagainya.

Sistem agribisnis peternakan tersebut dapat digambarkan seperti pada gambar 2.8 berikut :



Gambar 2.8 Sistem Agribisnis Peternakan

Sumber : Soekardono (2009:2)

Di dalam sistem agribisnis peternakan, sub sistem agribisnis hulu dan hilir jauh lebih banyak memperoleh nilai tambah dibanding dengan sub sistem budidaya (usaha tani). Bandingkan pendapatan peternak sapi perah dengan pabrik pengolah susu, peternak sapi potong dengan pabrik sosis, peternak itik dengan perusahaan telur asin, dan seterusnya. Kondisi ini bukan hanya berlaku di Indonesia tetapi juga di negara-negara maju. Menurut Downey dan Ericson (1989) seperti yang ditulis oleh Soekardono (2009:3) pendapatan petani dari usaha tani hanya 30%. Namun, sub sistem budidaya merupakan sub sistem utama karena produk-produk peternakan yang digunakan oleh konsumen pada dasarnya dihasilkan oleh sub sistem ini dan tanpa sub sistem ini tidak mungkin ada sub sistem agribisnis hulu dan hilir.

Menurut PP no. 16/1977 tentang usaha peternakan, di Indonesia terdapat dua macam usaha peternakan, yaitu perusahaan peternakan dan peternakan rakyat. Perusahaan peternakan adalah suatu usaha yang dijalankan secara teratur dan terus menerus pada suatu tempat dan dalam jangka waktu tertentu untuk tujuan komersial yang meliputi kegiatan menghasilkan ternak (ternak bibit/ternak potong), telur dan susu, serta usaha penggemukan suatu jenis ternak termasuk mengumpulkan, mengedarkan, dan memasarkannya, yang untuk tiap jenis ternak melebihi dari jumlah yang ditetapkan untuk tiap jenis ternak pada peternakan rakyat. Peternakan rakyat adalah usaha peternakan yang diselenggarakan sebagai usaha sampingan yang jumlah maksimum kegiatannya untuk tiap jenis ternak ditetapkan oleh Menteri Pertanian.

Dalam sensus Pertanian 1993, digunakan batasan jumlah ternak pada peternakan rakyat adalah sebagai berikut :

- Sapi perah sekurang-kurangnya 1 ekor.
- Sapi sekurang-kurangnya 2 ekor.
- Kerbau sekurang-kurangnya 2 ekor.
- Kuda sekurang-kurangnya 2 ekor.
- Babi sekurang-kurangnya 3 ekor dan telah berumur 2 bulan atau lebih.
- Kambing sekurang-kurangnya 6 ekor.
- Domba sekurang-kurangnya 6 ekor.
- Ayam kampung sekurang-kurangnya 30 ekor, telah berumur > 1 bulan.
- Ayam ras petelur sekurang-kurangnya 12 ekor, telah berumur > 1 bulan.
- Ayam ras pedaging sekurang-kurangnya 12 ekor, telah berumur > 1 bulan.
- Itik-itik manila sekurang-kurangnya 15 ekor, telah berumur > 1 bulan.

Ditinjau dari jenisnya, berdasarkan PP no. 16/1977 peternakan dapat digolongkan menjadi :

a. Peternakan unggas, yang terdiri dari bidang :
    1) Peternakan ayam petelur;
    2) Peternakan ayam pedaging;
    3) Peternakan ayam bibit;
    4) Peternakan unggas lainnya.
b. Peternakan kambing dan domba
c. Peternakan babi
d. Peternakan sapi potong

e. Peternakan kerbau potong

f. Peternakan sapi perah

g. Peternakan kerbau perah

h. Peternakan kuda.

Perbedaan antara perusahaan peternakan dan peternakan rakyat, dapat dilihat berdasarkan beberapa aspek sebagai berikut :

Tabel 2.2 Perbedaan antara Perusahaan Peternakan dan Peternakan Rakyat

No.	Aspek	Perusahaan Peternakan	Peternakan Rakyat
1	Sifat	Pokok	Sambilan
2	Tujuan	Menghasilkan pendapatan pokok dengan memaksimumkan keuntungan (komersial)	Menambah pendapatan rumah tangga
3	Skala	Besar	Kecil
4	Kedudukan	Badan Hukum	Individual
5	Pengelolaan	Intensif	Tradisional

Sumber : Soekardono (2009:5)

Berdasarkan perkembangannya, di Indonesia terdapat empat tipologi usaha peternakan (Suhadji, 1990) seperti yang ditulis Soekardono (2009:5), yaitu :

1. Peternakan sebagai usaha sambilan di mana peternakan masih merupakan pendukung pertanian dan hanya untuk mencukupi kebutuhan sendiri.
2. Peternakan sebagai cabang usaha di mana peternakan masih merupakan usaha campuran (*mix farming*) dan pendapatan dari ternak masih belum merupakan pendapatan utama.
3. Peternakan sebagai usaha pokok di mana usaha peternakan sudah merupakan usaha pokok keluarga petani dan komoditinya biasanya tunggal serta sudah bersifat komersial.
4. Peternakan sebagai usaha industri di mana peternakan sudah merupakan bentuk usaha komersial dan jenis komoditasnya sudah pilihan (usaha

spesialisasi) serta mempunyai tujuan ekonomi tertentu serta pasarnya sudah pasti/jelas.

2.1.6.2 Pola Produksi Usaha Ternak Domba

Usaha ternak domba saat ini sebagian besar masih berperan sebagai tabungan sehingga tidak dikelola dengan baik dan belum memperhatikan perhitungan *input-output* sebagaimana layaknya suatu usaha agribisnis yang dikelola secara komersil. Apabila usaha ternak domba sudah berorientasi pasar maka dalam semua kegiatan yang dilakukan, direncanakan dan dilaksanakan dengan baik dalam setiap jenis kegiatan dari hulu (produksi) sampai hilir (pasca panen dan pengolahan) serta pemasaran hasilnya.

Dalam usaha ternak domba, perencanaan produksinya dapat didasarkan pada perencanaan produksi untuk usaha pembibitan (*breeding*) dan penggemukan (*fattening*). Produk yang dihasilkan dari usaha pembibitan adalah berupa anak domba yang dipergunakan untuk penggemukan maupun bibit induk. Umur anak domba yang dipasarkan pada pola usaha ini dapat bervariasi. Namun, umumnya anak yang dipasarkan sudah tidak tergantung pada iduk (lepas sapih). Pola usaha pembibitan yang berorientasi pasar dapat dilihat pada tabel 2.3 berikut ini :

Tabel 2.3 Usaha ternak domba pola produksi *Breeding* satu siklus produksi

Bulan ke																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
		K					B			Pb	K			Pg		B	Pj			K					B
			K					B			Pb	K			Pg		B	Pj			K				
				K					B			Pb	K			Pg		B	Pj			K			
					K					B			Pb	K			Pg		B	Pj			K		
						K					B			Pb	K			Pg		B	Pj			K	
							K					B			Pb	K			Pg		B	Pj			K
								K					B			Pb	K			Pg		B	Pj		
									K					B			Pb	K			Pg		B	Pj	
										K					B			Pb	K			Pg		B	Pj

Keterangan :

K = Kawin B = Beranak Pb = Pembesaran Pg = Penggemukan Pj = Penjualan

Sumber : I-Ketut Sutama (2009:173)

Jumlah populasi induk per kelompok perkawinan dapat diatur sedemikian rupa sesuai dengan perencanaan (*master plan*) yang mengacu pada ketersediaan dana dan besaran usaha termasuk peluang pasar baik riil maupun potensialnya. Adapun jumlah perkembangan populasi domba sesuai diagram di atas, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.4 Parameter Teknis Ternak Domba Pola Produksi Pembibitan

Parameter	Nilai
Jumlah grup	9
Pejantan (ekor)	18
Induk betina (ekor)	270
Fertilitas (%)	98
Jumlah anak sekelahiran/LS (ekor)	1,3
Anak disapih (%)	90
Anak dijual (%)	97

Sumber : I-Ketut Sutama (2009:174)

Apabila menggunakan parameter teknis seperti di atas, total populasi pada tahun ke II (bulan ke-16) telah tercapai populasi tetap, yaitu 607 ekor dan jumlah anak yang dilahirkan, yaitu 33 ekor per bulan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.5 Perkembangan Populasi Pola *Breeding*

Keterangan	Tahun I												Tahun II											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Induk Domba	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0
Anak Domba								38,2	76,4	114,7	114,7	114,7	114,7	114,7	114,7	114,7	114,7	114,7	114,7	114,7	114,7	114,7	114,7	114,7
Pembesaran											34,4	68,8	103,2	137,6	137,6	137,6	137,6	137,6	137,6	137,6	137,6	137,6	137,6	137,6
Penggemukan															33,4	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7
Total Populasi	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0	288,0	326,2	364,4	402,7	437,1	471,5	505,9	540,3	573,7	607,0	607,0	607,0	607,0	607,0	607,0	607,0	607,0	607,0

Sumber : I-Ketut Sutama (2009:174)

Fase terakhir dari dalam pola *Breeding* adalah penggemukan. Pada tahap ini anak domba diberikan pakan yang sangat baik sehingga pertumbuhan ternak dapat dicapai secara optimal. Keberhasilan pada fase ini berpengaruh pada penjualan (nilai jual ternak).

Dalam perencanaan produksi juga harus mempertimbangkan peluang pasar yang ada. Manajemen harus dapat melihat peluang pasar yang ada dalam perencanaan produksinya. Yang terpenting dan harus diperhatikan lebih besar pada bidang perencanaan produksi ini, adalah pasar. Hal ini disebabkan pasar secara tidak langsung menentukan penerimaan usaha. (I Ketut Sutama, 2009:175)

Perencanaan produksi dalam usaha ternak domba adalah pola penggemukan. Target pasar untuk pola penggemukan adalah pasar reguler (daging) dan pasar khusus (qurban, aqiqah, *hoby*). Volume pasar untuk qurban umumnya lebih besar dan serempak dalam satu bulan dengan harga yang cukup tinggi. Sementara untuk aqiqah tergantung dari kelahiran seorang anak serta jenis

kelamin anak yang dilahirkan. Karena kebutuhan aqiqah anak laki-laki adalah dua ekor domba jantan sedangkan anak perempuan adalah satu ekor domba jantan. Sedangkan pasar *hoby* ditentukan oleh tampilan fisik domba jantan serta kemampuannya di dalam adu domba yang sering dipertandingkan dalam komunitas *hoby* tersebut.

Perencanaan produksi pada pola penggemukan harus mengacu pada pola produksi pada program penggemukan dan pasar yang ada. Umumnya lama periode penggemukan tidak lebih dari 4 bulan (120 hari). Sumber bibit berasal dari pasar hewan dan dari perusahaan pembibitan (di Indonesia sumber bibit dari perusahaan pembibitan belum ada). Pada pola usaha penggemukan ini pemberian pakan hendaknya berkualitas sehingga pertambahan bobot badan dapat dicapai secara optimum. Namun demikian, faktor biaya juga harus diperhatikan. Besarnya pasar yang ada, baik potensial maupun riil harus menjadi acuan dalam usaha pola penggemukan ini.

2.1.6.3 Pasar Usaha Ternak Domba

Memasarkan produk peternakan membutuhkan keahlian dan ketajaman dalam melihat situasi di pasar itu sendiri. Siapa pasar dari produk yang akan dituju, apabila pasar yang dituju sudah dapat diketahui, akan memudahkan dalam pembuatan perencanaan dan pengambilan keputusan. Berdasarkan motif pembelian ternak, pasar ternak dapat digolongkan menjadi pasar konsumen, pasar produsen, pasar penjual, dan pasar internasional.

Pasar konsumen dari produk peternakan adalah orang-orang yang langsung mengonsumsi produk tanpa berkeinginan untuk menjual kembali. Faktor yang mempengaruhi keinginan konsumen untuk membeli produk peternakan adalah faktor sosial, ekonomi, dan kesehatan. Jenis pasar konsumen untuk ternak domba adalah pasar reguler dan pasar khusus, yaitu qurban, aqiqah, dan *hoby.*

Pasar produsen sering dikenal dengan pasar industri, pasar ini biasanya membeli ternak untuk tujuan diproses kembali sampai menjadi produk akhir untuk kemudian dijual kembali. Para pembeli domba bibit/bakalan untuk tujuan penggemukan dan *breeding* juga termasuk golongan pasar ini. Para pejagal yang membeli ternak hidup untuk kemudian dipotong dan dijual dalam bentuk karkas juga digolongkan pada pasar ini.

Pasar penjual merupakan suatu pasar yang terdiri dari pembeli yang memperoleh/membeli ternak dengan dengan maksud untuk dijual kembali. Pasar ini sangat umum dijumpai dalam pemasaran ternak domba hidup. Orientasi pembeli (pedagang) jenis pasar ini adalah untuk memperoleh keuntungan atas produk yang mereka beli dan dijual kembali (dipasarkannya).

Yang dimaksud dengan pasar Internasional adalah pasar ekspor. Potensi pasar ekspor ini khususnya untuk produk ternak domba cukup besar. Hal ini terbukti dari besarnya permintaan dari luar negeri untuk ternak domba hidup. Permintaan yang relatif besar datang dari Timur Tengah, Malaysia, dan Brunai Darusalam untuk kebutuhan Qurban.

Dari berbagai jenis pasar tersebut di atas, hal yang paling penting yang harus dilakukan adalah bagaimana manajemen/pemimpin usaha ternak domba

mampu memberikan kepuasan kepada konsumen yang membeli/mengonsumsi produk yang dipasarkan.

2.1.6.4 Pemasaran Ternak Domba

Kegiatan pemasaran merupakan ujung tombak dari usaha ternak domba. Usaha ternak domba tidak akan berarti jika kegiatan produksi tidak didukung oleh kegiatan pemasaran yang baik. Kegiatan pemasaran ternak domba mencakup berbagai hal, antarai lain informasi pasar, pengangkutan, promosi, dan penjualan.

a. Informasi pasar

Informasi pasar sangat penting bagi keberhasilan pemasaran. Hal ini terkait dengan produk yang dihasilkan. Informasi yang penting dikumpulkan, yaitu jenis produk yang dibutuhkan oleh konsumen, kemasan, jumlah produk yang dapat diserap, harga yang berlaku, pemetaan produk yang ada di pasar, dan pengangkutan.

Informasi lain yang tak kalah penting untuk diperhatikan adalah masalah persaingan. Informasi pesaing yang perlu diantisipasi adalah menyangkut masalah kesamaan produk yang dipasarkan dan target market para pesaing, harga yang ditawarkan, dan sistem pembayaran yang diberlakukan para pesaing.

b. Penjualan

Penjualan produk ternak domba berbeda dengan penjualan barang jenis barang manufaktur. Pemasaran ternak domba dapat dilakukan melalui pasar hewan dan pembeli langsung. Perusahaan yang sudah besar umumnya melakukan

pemasaran ternak domba melalui cara langsung. Para pembeli umumnya sudah kenal betul dengan produk/ternak domba yang ditawarkan. Bagi konsumen baru sebaiknya diperkenalkan terlebih dahulu tentang produk yang dipasarkan. Penentuan harga harus jelas dan disesuaikan dengan *grade* ternak yang dipasarkan.

Grading ternak domba dapat dilakukan dengan menggunakan ciri spesifik ternak. Misalnya, karakteristik warna tubuh, ukuran tubuh, dan panjang telinga. *Grading* ternak hasil penggemukan dapat dilakukan dengan melakukan penimbangan dan tingkat kegemukan ternak yang dapat dilihat secara visual dihubungkan dengan jumlah gigi yang sudah berganti menunjukkan tingkat umur ternak.

c. Promosi

Promosi merupakan kegiatan yang sangat penting. Melalui promosi, diharapkan produk yang dihasilkan dapat diketahui secara luas oleh para konsumen. Tidak hanya tipe produksi yang diinformasikan, tetapi juga jenis dan kualitas produk.

Promosi yang dilakukan untuk penjualan domba di Indonesia belum ada yang menggunakan merk yang dapat ditempelkan pada tubuh ternak. Pemberian merk pada ternak adalah hal yang mungkin dilakukan dengan menggunakan alat, seperti halnya pemasangan kalung di leher domba. Promosi dapat dilakukan melalui media radio, surat kabar, televisi, dan internet.

d. Pengangkutan

Pengangkutan merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting diperhatikan dalam proses pemasaran ternak domba. Hal yang perlu diperhatikan dalam pengangkutan domba adalah kenyamanan ternak dalam perjalanan pengangkutan ke tempat yang baru. Pengangkutan yang tidak melebih daya angkut kendaraan harus menjadi perhatian. Luas ruang yang dibutuhkan dalam pengangkutan hendaknya juga diperhatikan.

2.1.6.5 Jalur dan Pola Pemasaran Ternak Domba

A. Jalur Pemasaran

Jalur pemasaran produk peternakan dari produsen ke konsumen melibatkan berbagai lembaga maupun perorangan, yaitu pedagang pengumpul, pedagang besar, dan penyalur.

Pedagang pengumpul umumnya melakukan kegiatan mengumpulkan/ membeli ternak langsung dari produsen. Para pedagang pengumpul biasanya menjual ternaknya kepada pedagang besar. Jangkauan pedagang pengumpul umumnya tidak melewati batas wilayah provinsi.

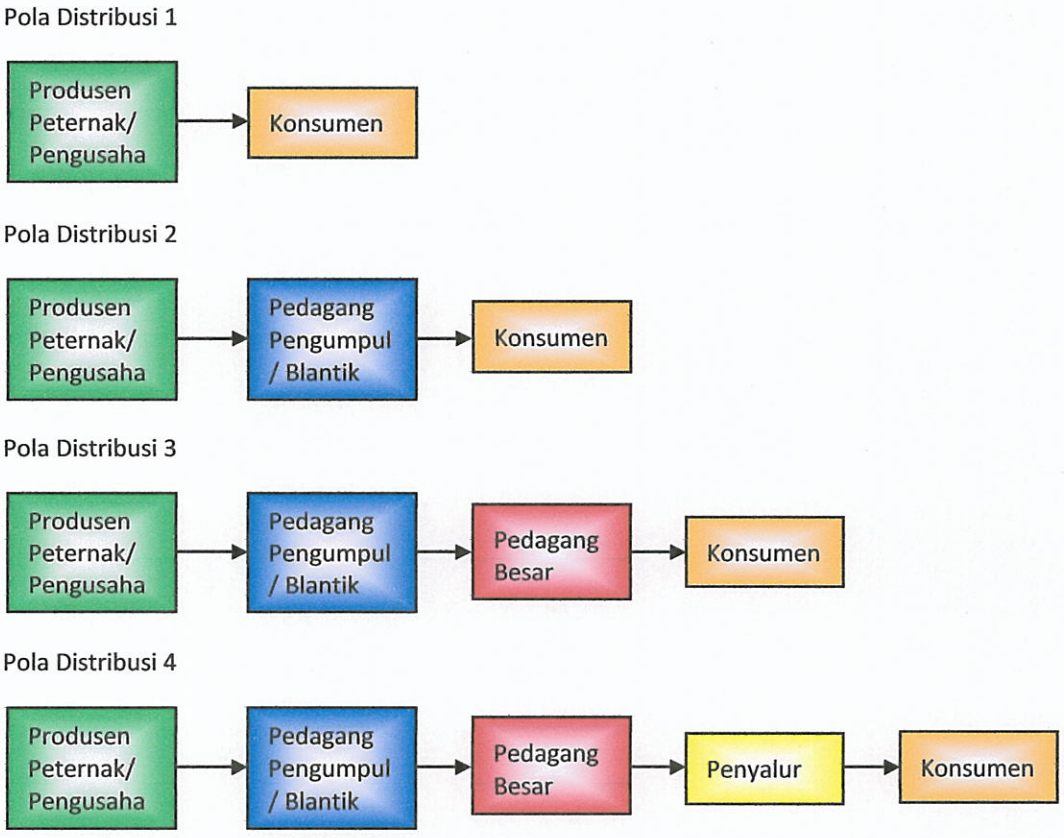
Pedagang besar pada pola pemasaran ternak domba biasanya pedagang yang memasarkan ternak antar provinsi. Pedagang besar memiliki hubungan yang sangat baik dengan beberapa pedagang pengumpul. Jumlah ternak yang dipasarkan umumnya cukup besar, tetapi tergantung dari pasar yang ingin dituju. Pedagang besar mampu menjangkau pasar yang berada di luar provinsi, bahkan

pasar ekspor. Pedagang besar dapat berhubungan dengan pedagang besar yang ada di daerah/provinsi lain.

Kegiatan penyalur dalam kegiatan pemasaran usaha ternak domba, adalah memasarkan produk/ternak yang dipasarkan oleh pedagang besar. Peranan penyalur pada pemasaran adalah menyalurkan produk secara langsung ke konsumen. Konsumen untuk produk ternak domba bisa pejagal atau pengusaha *breeding.*

B. Pola Distribusi

Rantai distribusi pemasaran ternak domba dapat dilalui dengan berbagai pola seperti yang terlihat pada gambar pola distribusi berikut ini :



Gambar 2.9 Pola Distribusi Produk ternak Domba

Pada pola distribusi 1 biasanya produsen langsung memasarkan produknya ke konsumen. Jenis distribusi ini memiliki kelebihan, yaitu biaya pemasaran sangat rendah. Namun, wilayah dan skala pemasarannya sangat sempit dan kecil. Jenis pemasaran ternak dengan menggunakan pola distribusi ini biasanya konsumen telah mengetahui dengan baik karakteristik dan kualitas produk yang diperjualbelikan.

Pada pola distribusi 2 produsen dalam memasarkan produknya melalui pedagang pengumpul/blantik sebelum dipasarkan ke konsumen. Pemasaran dengan menggunakan pola ini umumnya lebih luas dan skala penjualannya relatif lebih besar dibanding pola distribusi 1. Walaupun melalui pola ini dibutuhkan biaya, tetapi pemasaran dengan menggunakan pola distribusi ini cukup baik. Produsen dapat memilih beberapa pedagang pengumpul yang lebih bersaing sehingga didapat harga yang lebih tinggi dan persyaratan pembayaran yang lebih aman sehingga menguntungkan produsen.

Pada pola distribusi 3 terlihat bahwa produk sebelum sampai ke konsumen harus memalui dua elemen, yaitu pedagang pengumpul/blantik dan pedagang besar. Skala penjualan pola ini umumnya relatif besar. *Grading* produk dengan menggunakan spesifikasi karakteristik tertentu khususnya ternak bibit harus jelas. Penerapan harga dapat dilakukan dengan menggunakan spesifikasi produk.

Pola distribusi 4 sangat kompleks melibatkan elemen pemasaran yang relatif banyak, yaitu pedagang pengumpul/blantik, pedagang besar, dan penyalur sebelum sampai ke konsumen. Distribusi jenis ini sangat jarang digunakan untuk produk peternakan hidup. Penggunaan pola distribusi ini umumnya digunakan

untuk produk peternakan yang telah melalui proses manufaktur terlebih dahulu, misalnya produk daging.

2.2 Kerangka Pemikiran

Di dalam melaksanakan penelitian ini penulis telah mempelajari beberapa hasil penelitian sebelumnya terkait dengan variabel penelitian yang digunakan oleh penulis. Kesamaan variabel yang digunakan dalam penelitian sebelumnya oleh penulis ditelusuri secara mendalam sehingga dalam penelitian ini dapat diperoleh originalitas, arah yang jelas, dan manfaat penelitian secara empirik. Meskipun ada beberapa hal yang sama, dalam penelitian ini juga diberikan hal yang berbeda sesuai dengan saran dari peneliti terdahulu, sehingga hasilnya dapat lebih tajam dan bermanfaat secara spesifik.

Para Pelopor Orientasi Pasar, yaitu Kohli & Jaworski (1990) serta Slater & Narver (1994) pada masing-masing penelitiannya telah menemukan bahwa Orientasi Pasar berdampak positif terhadap Kinerja Bisnis suatu perusahaan. Kohli dan Jaworski (1990) menyimpulkan bahwa terdapat tiga variabel utama yang berkaitan dengan orientasi pasar; yaitu variabel *antecedent* (manajemen puncak, dinamika antar departemen, dan sistem organisasi); variabel *moderator* (sisi permintaan dan penawaran) dan *cosequences* (tanggapan pelanggan dan kinerja karyawan). Mereka melakukan pengukuran orientasi pasar dengan menggunakan alat ukur yang dikenal dengan MARKOR, yaitu : *Intelligent Generation, Intelligent Dissemination*, dan *Responsiveness*.

Slater & Narver (1994) menyimpulkan bahwa Terdapat hubungan positif yang signifikan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan. Mereka melakukan pengukuran orientasi pasar dengan alat ukurnya yang dikenal dengan MKTOR, yaitu : *Customer Orientation*, *Competitor Orientation*, dan *Interfunctional Coordination.*

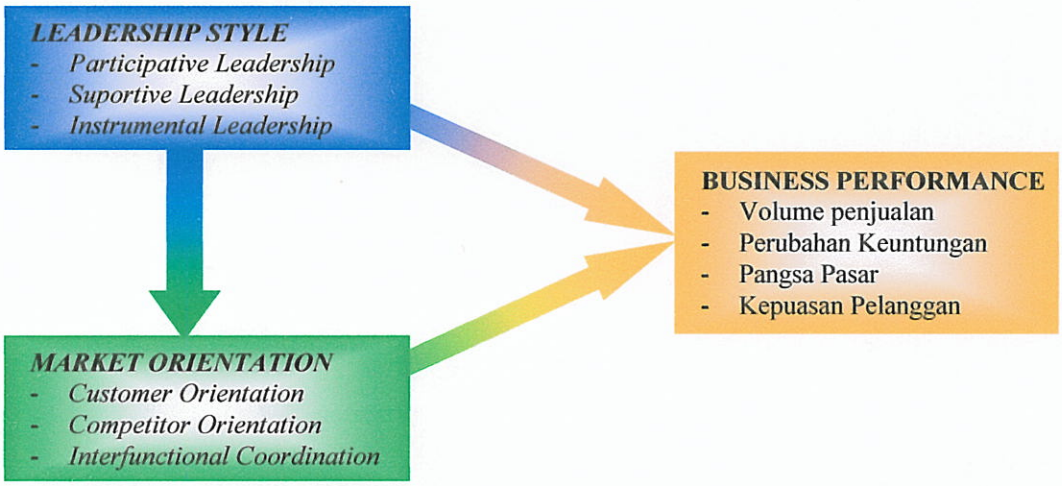
Hasil penelitian para pelopor Orientasi Pasar tersebut juga dikuatkan oleh hasil penelitian terbaru yang dilakukan oleh Bunic Zeljko (2007) dari Universitas Zagreb, Kroasia, yang meneliti orientasi pasar perusahaan manufaktur di Kroasia, serta Amirkhani & Sanavi Fard (2009) dari Universitas Payamnoor, Iran, yang meneliti orientasi pasar perusahaan pembersih ruangan di Iran.

Harris dan Ogbonna (2001) dalam penelitiannya yang berjudul *Leadership style and market orientation: an empirical study* menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki dampak terhadap Orientasi Pasar suatu perusahaan. Gaya Kepemimpinan menurut Harris dan Ogbonna terdiri dari *Participative Leadership, Supportive Leadership*, dan *Instrumental Leadership.* Dalam penelitiannya mereka menemukan bahwa *Participative* dan *Supportive Leadership* memiliki korelasi positif terhadap *Market Orientation*, sedangkan *Instrumental Leadership* memiliki korelasi yang negatif terhadap *Market Orientation.*

Hasil penelitian Harris & Ogbonna (2001) tersebut dikuatkan oleh penelitian berikutnya yang dilakukan oleh Voola, Casimir, & Haugen (2003) dari Universitas Newcastle, Inggris, serta Chung-Wen Yang (2008) dari Universitas Cheng Shiu, Taiwan.

Voola, Casimir, & Haugen (2003) menemukan bahwa organisasi memerlukan pemimpin yang berorientasi karyawan dan dapat dipercaya agar karyawan memperoleh manfaat penuh *Market Orientation*. Terkait dengan *Internal Marketing*, maka Pimpinan harus menerapkan gaya *Transactional* dan *Transformational*. Sedangkan Chung-Wen Yang (2008) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang berbeda dapat mempengaruhi kinerja. Kepemimpinan *Transformasional* secara signifikan lebih berkorelasi dengan kinerja bisnis dibandingkan kepemimpinan *transactional* dan kepemimpinan *pasif-avoidant*. Orientasi kewirausahaan *innovation* dan *proactiveness* memberikan kontribusi positif terhadap kinerja bisnis, sedangkan mengambil resiko bukan merupakan kontributor yang signifikan untuk memprediksi kinerja bisnis.

Berdasarkan hasil penelitian dan kerangka pemikiran tersebut di atas, penulis mengekspektasikan variabel gaya kepemimpinan dan orientasi pasar serta dampaknya pada kinerja bisnis usaha ternak domba seperti terlihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2.10 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka dapat diajukan jawaban sementara atas permasalahan yang dirumuskan menjadi hipotesis sebagai berikut :

(1) Secara umum orientasi pasar pada usaha ternak domba di Jawa Barat sudah dilaksanakan.

(2) Gaya kepemimpinan pengusaha ternak domba di Jawa Barat cukup beragam terdiri dari *Participative Leadership, Suportive Leadership, Instrumental Leadership.*

(3) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap penerapan orientasi pasar usaha ternak domba di Jawa Barat.

(4) Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja usaha ternak domba di Jawa Barat.

(5) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif pada kinerja usaha ternak domba di Jawa Barat.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Metode Yang Digunakan

Berdasarkan pemasalahan yang telah dibahas pada Bab I dan Bab II, maka pendekatan ilmu yang digunakan sebagai acuan dasar pengembangan teori dan pemecahan masalah adalah Ilmu Ekonomi, khususnya Ilmu Manajemen yang memfokuskan pada Manajemen Pemasaran dalam konsep orientasi pasar serta Ilmu Manajemen SDM yang memfokuskan pada gaya kepemimpinan.

Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh ciri-ciri variabel, yang dalam penelitian ini ditujukan untuk memperoleh gambaran variabel orientasi pasar (*market orientation*), gaya kepemimpinan (*leadership style*), dan kinerja bisnis (*business performace*). Penelitian verifikatif ditujukan untuk menguji hipotesis melalui pengumpulan data di lapangan, yang dalam penelitian ini akan menguji tentang sejauhmana pengaruh gaya kepemimpinan dan orientasi pasar terhadap kinerja bisnis usaha ternak domba.

Sifat penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif, sehingga metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive survey* dan metode *explanatory survey. Descriptive survey* merupakan metode penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang objek penelitian sedangkan *explanatory survey* merupakan metode penelitian yang bertujuan untuk

mengetahui karakteristik, serta menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti dengan menggunakan sejumlah sampel (Cooper & Schindler, 2008:20).

Informasi dari sampel responden dikumpulkan secara empirik, dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari responden terhadap objek yang diteliti. Tipe investigasi dalam penelitian ini adalah kausalitas, yaitu akan diuji pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya. Apabila dilihat dari *time horizon*-nya, penelitian ini bersifat *cross section,* karena informasi dari sampel responden dikumpulkan secara empirik, dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari responden terhadap objek yang diteliti (Sekaran, 2003:161).

Tabel 3.1 Hubungan Metode Penelitian Dengan Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian	Desain Penelitian			
	Jenis Penelitian	Metode yang digunakan	Unit Analisis	*Time Horizon*
Tujuan-1	*Descriptive*	*Descriptive survey*	Organisasi --> pimpinan usaha ternak domba	*One shoot - cross sectional*
Tujuan-2	*Descriptive*	*Descriptive survey*	Organisasi --> pimpinan usaha ternak domba	*One shoot - cross sectional*
Tujuan-3	*Descriptive* dan *verifikative*	*Descriptive survey* dan *explanatory survey*	Organisasi --> pimpinan usaha ternak domba	*One shoot - cross sectional*
Tujuan-4	*Descriptive* dan *verifikative*	*Descriptive survey* dan *explanatory survey*	Organisasi --> pimpinan usaha ternak domba	*One shoot - cross sectional*
Tujuan-5	*Descriptive* dan *verifikative*	*Descriptive survey* dan *explanatory survey*	Organisasi --> pimpinan usaha ternak domba	*One shoot - cross sectional*

Tabel 3.1 menunjukan bahwa unit analisis dalam penelitian ini, adalah Usaha Ternak Domba di Jawa Barat, sedangkan unit pengamatannya adalah pimpinan/pemilik usaha ternak domba.

3.2 Operasionalisasi Penelitian

Paradigma penelitian yang telah dikemukakan pada Bab II (Gambar 2.11, hal.64) menunjukan bahwa terdapat 3 (tiga) variabel konstruk dalam model penelitian yang terdiri dari : (1) variabel orientasi pasar (ξ_1) dan gaya kepemimpinan (ξ_2), yang merupakan kelompok variabel eksogen, serta kinerja bisnis usaha ternak domba (η) sebagai variabel endogen penelitian. Definisi dari variabel laten yang akan diukur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Orientasi Pasar (ξ_1)

Orientasi pasar atau *market orientation* dikonsepsikan sebagai derajat kecepatan organisasi memperoleh, mendistribusikan, dan bertindak terhadap temuan *market intellegence.* Jika perusahaan *responsive* dalam memperoleh dan menanggapi perkembangan yang terjadi di pasar, maka dapat dikatakan perusahaan tersebut memiliki orientasi pasar yang tinggi.

Dalam mengukur *market orientation* dari suatu perusahaan digunakan *MARKOR measurement* yang dikemukakan oleh Kohli, Jaworsky, & Kumar (1993) dan telah diadaptasi oleh Harris dan Ogbonna (2001). Ada tiga dimensi yang diukur berdasarkan skala MARKOR ini, yaitu pengumpulan informasi pasar (*generation of market intellegence*) yang pengertiannya sama dengan *customer orientation,* penyebaran informasi dalam perusahaan (*dissemination of information*) yang berarti *interfunctional coordination* dan ketanggapan (*responsiveness*) perusahaan terhadap pasar dan perubahan lingkungan yang di dalamnya mengandung arti *competitor orientation.*

2. Gaya Kepemimpinan (ξ_2)

Gaya kepemimpinan atau *leadership style* dikonsepsikan tentang bagaimana seorang pemimpin bertindak, atau cara seorang pemimpin menjalankan kepemimpinannya. Dimensi gaya kepemimpinan dijabarkan menjadi tiga, yaitu *participative leadership, supportive leadership,* dan *instrumental leadership.* Untuk melihat gaya kepemimpinan dari bisnis usaha ternak domba yang akan diteliti digunakan konstruksi alat ukur seperti yang telah dibuat oleh Harris dan Ogbonna (2001).

3. Kinerja Bisnis (η)

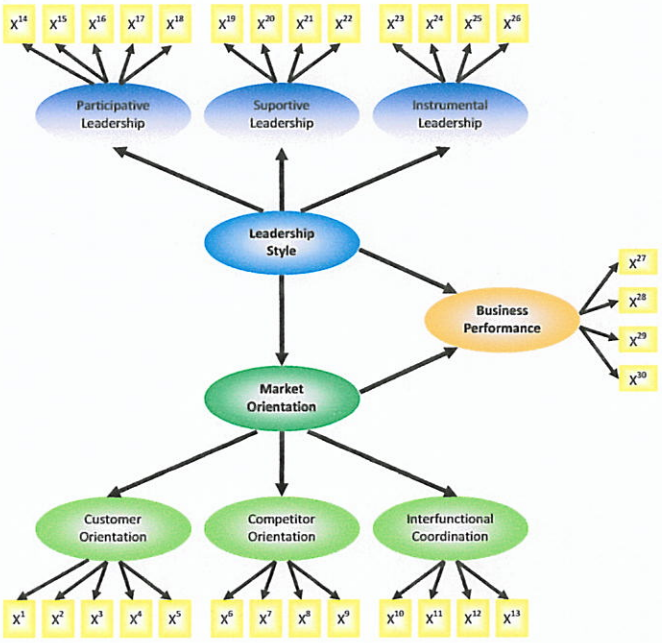
Kinerja bisnis (*business performance*) dari suatu perusahaan dikonsepsikan sebagai perubahan volume penjualan dan keuntungan yang dialami oleh perusahaan (Dawes, 1999). Pengukuran kinerja bisnis dilakukan dengan menggunakan metode *subjective measurement* (Narver & Slater, 1994), yaitu dengan menggunakan 5 skala *likert* untuk menilai kinerja perusahaan responden, setelah dikomparasikan secara relatif terhadap kompetitor.

Penggunaan metode *subjective measurement* (Dess & Robinson, 1984), dilakukan karena informasi yang ingin didapatkan bersifat internal perusahaan dan seringkali bersifat konfidensial atau sensitif dan rahasia. Dengan penelitian subyektif, maka beberapa informasi seperti ROA (*Return On Asset*), tingkat penjualan dan pangsa pasar dapat diestimasi. Sebagai perbandingan, studi yang dilakukan oleh John Dawes (1999) seperti yang ditulis oleh Mukhamad Najib

(2003:36) menunjukan adanya korelasi positif antara *subjective performance measures* dengan *objective performance measures.*

Variabel penelitian terdiri dari variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*). Variabel bebas penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan orientasi pasar sebagai variabel intervening, sementara variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja bisnis. Pengukuran masing-masing variabel dilakukan dengan menggunakan variabel indikator yang telah digunakan pada penelitian yang dilakukan oleh Harris dan Ogbonna (2001).

Berdasarkan paradigma penelitian, dimensi dan variabel-variabel yang telah diungkapkan, maka dapat dibentuk sebuah model penelitiannya. Model penelitian ini dikonstruksi dari tiga model yang ada, yaitu : model orientasi pasar dengan kinerja bisnis, model gaya kepemimpinan dengan orientasi pasar, dan model gaya kepemimpinan dengan kinerja bisnis. Dan untuk lebih jelasnya, maka model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1 Model Gaya Kepemimpinan, Orientasi Pasar, dan Kinerja Bisnis

Operasionalisasi dan pengukuran masing-masing variabel yang terdapat pada model penelitian tersebut, dijabarkan dalam tabel berikut :

Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Deskripsi	Indikator	Skala	Item
Orientasi Pasar	*Customer Orientation*	Kemampuan dan kemauan perusahaan untuk memahami *target buyer*	1. Komitmen pada kepuasan pelanggan	Ordinal	X1
			2. Usaha memberi nilai lebih pada pelanggan	Ordinal	X2
			3. Perhatian pada kepuasan pelanggan	Ordinal	X3
			4. Perhatian pada kejadian yang bisa mempengaruhi pelanggan	Ordinal	X4
			5. Pengembangan produk yang sesuai dengan pelanggan	Ordinal	X5
	Competitor Orientation	Pemahaman akan kekuatan, kelemahan, dan strategi yang dimiliki pesaing	1. Mendiskusikan strategi pesaing	Ordinal	X6
			2. Membuat produk yang lebih unggul dibanding pesaing	Ordinal	X7
			3. Melakukan pertukaran informasi mengenai pelanggan	Ordinal	X8
			4. Kecermatan memperhatikan pesaing dan bertindak lebih cepat dari pesaing	Ordinal	X9
	Interfunctional Coordination	Penyebaran informasi yang terkait dengan pasar kepada seluruh bagian yang ada dalam perusahaan	1. Kerjasama antar bagian dalam perusahaan	Ordinal	X10
			2. Pertukaran informasi antar abgian dalam perusahaan	Ordinal	X11
			3. Keterlibatan semua bagian dalam perumusan strategi	Ordinal	X12
			4. Keterlibatan semua bagian dalam menciptakan kepuasan pelanggan	Ordinal	X13
Gaya Kepemimpinan	*Participative Leadership*	Pemimpin melibatkan karyawan dalam proses diskusi, mencari penyelesaian masalah, serta dalam pengambilan keputusan	1. Mempertimbangkan pendapat karyawan ketika mengambil keputusan	Ordinal	X14
			2. Berdiskusi dengan karyawan ketika akan mengambil suatu tindakan	Ordinal	X15
			3. Memecahkan masalah bersama karyawan	Ordinal	X16
			4. Meminta masukan karyawan untuk kemajuan perusahaan	Ordinal	X17
			5. mendengar nasihat karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan	Ordinal	X18
	Supportive Leadership	Pemimpin selalu berusaha berkomunikasi dan memotivasi bawahannya serta sangat memperhatikan kesejahteraan karyawannya	1. Membantu karyawan dalam menjalankan tugasnya	Ordinal	X19
			2. Memperhatikan kesejahteraan karyawan	Ordinal	X20
			3. Melakukan sesuatu yang menyenangkan karyawan	Ordinal	X21
			4. Tidak membeda-bedakan karyawan	Ordinal	X22
	Instrumental Leadership	Pemimpin menjelaskan tugas secara rinci, memberi arahan bagaimana bawahan harus mencapainya, dan mengatur waktu	1. Menjelaskan bagaimana tugas harus dilakukan	Ordinal	X23
			2. Memutuskan sendiri apa dan bagaimana sesuatu akan dilakukan	Ordinal	X24
			3. Menentukan batasan standar dari kinerja karyawan	Ordinal	X25
			4. Membuat penjadwalan kerja yang harus dilakukan	Ordinal	X26
Kinerja Bisnis	Perubahan volume penjualan, keuntungan, pangsa pasar, serta tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk perusahaan		1. Volume penjualan tahun ini	Ordinal	X27
			2. Keuntungan perusahaan tahun ini	Ordinal	X28
			3. Pangsa pasar tahun ini	Ordinal	X29
			4. Kepuasan pelanggan terhadap produk	Ordinal	X30

3.3 Sumber dan Cara Penentuan Data/Informasi

3.3.1 Sumber Data

Sumber data/informasi dalam penelitian ini dibedakan berdasarkan jenis data yang diperlukan. Data yang diolah (dianalisis) dalam penelitian ini adalah data kualitatif berupa jawaban responden, yang dikuantifikasikan dalam bentuk skor. Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas dua jenis, yaitu:

1. Data primer, merupakan data yang diperoleh dari responden secara langsung yang dikumpulkan melalui survei dengan menggunakan teknik pengumpulan data tertentu yang dibuat secara khusus untuk itu (Sekaran, 2000:221); Mudrajad Kuncoro (2006:127); Zikmund (2000:124). Data primer diambil dalam penelitian ini meliputi orientasi pasar, gaya kepemimpinan, dan kinerja bisnis usaha ternak domba yang diperoleh secara langsung dari sumber atau responden yaitu pimpinan/pemilik usaha ternak domba.
2. Data sekunder, merupakan data penunjang yang digunakan sebagai pembanding dalam penelitian ini, meliputi karakteristik usaha ternak domba di Indonesia pada umumnya, dan Jawa Barat pada khususnya. Data yang diambil meliputi jumlah usaha ternak domba, jumlah ternak domba, dan lain-lain. Data yang digunakan dalam penelitian ini, disajikan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 3.3 Jenis dan Sumber Data

Kategori	Jenis Data	Sumber Data
Primer	Gambaran tentang pelaksanaan orientasi pasar usaha ternak domba	Pimpinan/pemilik usaha ternak domba di Jawa Barat
Primer	Gambaran tentang pelaksanaan gaya kepemimpinan pada usaha ternak	Pimpinan/pemilik usaha ternak domba di Jawa Barat
Primer	Gambaran tentang kinerja usaha ternak domba	Pimpinan/pemilik usaha ternak domba di Jawa Barat
Sekunder	Perkembangan rumah tangga usaha ternak domba di Jawa Barat	Dinas Peternakan Jawa Barat
Sekunder	Perkembangan jumlah ternak domba di Jawa Barat	Dinas Peternakan Jawa Barat
Sekunder	Perkembangan harga ternak domba di Jawa Barat	Dinas Peternakan Jawa Barat

3.3.2 Cara Penentuan Data/Informasi

Populasi, adalah wilayah generalisasi (Sugiyono, 2009:61) yang terdiri dari : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda alam yang lain. Populasi yang menjadi unit observasi dalam penelitian ini adalah usaha ternak domba di Indonesia. Terlihat bahwa populasi terdiri dari kelompok/provinsi yang berbeda. Dalam penelitian ini sampel hanya ditarik dari salah satu kelompok saja yaitu dari Provinsi Jawa Barat, dengan pertimbangan adanya homogenitas pada bentuk usaha ternak domba, didasarkan pada lokasi geografis, di samping mempertimbangkan provinsi Jawa Barat memiliki jumlah usaha ternak domba dan jumlah ternak domba terbanyak (lihat tabel 1.3 halaman 3).

Survey dilakukan terhadap terhadap pemilik usaha ternak domba dengan teknik sampling random dengan jenis sampling kluster/area (*Cluster Sampling*).

Agar sampel penelitian dapat mewakili populasi, beberapa langkah dilakukan, yaitu : pertama, menginventarisasi daerah usaha ternak domba di Jawa Barat; kedua, menentukan jumlah sampel dari populasi yang terdiri dari sejumlah pemilik usaha ternak domba.

Ukuran sampel dalam penelitian yang digunakan untuk memperoleh data primer, ditentukan dalam bentuk uji statistika yang digunakan yaitu model persamaan struktural atau *Structural Equation Modeling* (SEM). Kelloway (1998); Jöreskog dan Sörbom (1996:32) menyatakan bahwa hubungan antara banyaknya variabel dan ukuran sampel minimal dalam model persamaan struktural, secara umum ukuran sampel untuk model persamaan struktural paling sedikit 200 pengamatan. Ukuran sampel penelitian dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 3.4 Ukuran Sampel Minimal Berdasarkan Jumlah Variabel

Banyaknya variabel	Ukuran sampel minimal
3	200
5	200
10	200
15	360
20	630
25	975
30	1395

Sumber : Achmad Bachrudin & H.L. Tobing, 2003

Banyaknya variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah sebanyak 3 (tiga), berdasarkan ketentuan pada tabel 3.5 tersebut, maka ukuran minimal

sampelnya adalah sebanyak 200. Jumlah sampel tersebut sudah dapat dikatakan mewakili populasi, sehingga kesimpulan penelitian yang diperoleh dari pengumpulan data melalui jumlah sampel yang diambil dapat menggambarkan karakteristik dari populasi.

Penarikan sampel yang dilakukan sebanyak 200 *primary sampling unit* (PSU) berupa desa, karena desa merupakan wilayah terkecil dari data yang ada sebagai lokasi usaha ternak domba. Penarikan sampel secara random dari PSU dilakukan dengan menggunakan rumus :

$$f = \frac{m}{M}$$

di mana :

f = sampel *fraction*

m = besar unit sampel

M = jumlah populasi

Penarikan sampel akan dilakukan secara acak dari *primary sampling unit*, di mana dalam penelitian ini menggunakan f (*sample fraction*) sebesar 24%. Menurut Gay (dalam Husein Umar, 1998:108) bahwa ukuran *sampel fraction* untuk penelitian yang menggunakan metode deskriptif korelasional minimal harus sebanyak 20% dari jumlah populasi, berarti ukuran *sample fraction* pada penelitian ini telah memenuhi ketentuan pada metode deskriptif korelasional.

Berdasarkan data yang ada pada laman http://jabar.bps.go.id, Kabupaten/Kota di Jawa Barat berjumlah 25. Kemudian dipilih secara acak dengan *sample fraction* 24 % diperoleh sebanyak 6 Kabupaten/Kota, seperti yang dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.5 Wilayah Kabupaten/Kota Hasil Random

Nomor	Kota/Kabupaten
1	BANDUNG
2	CIAMIS
3	CIREBON
4	SUMEDANG
5	PURWAKARTA
6	BEKASI

Sumber : Pengolahan random dengan Ms. Excel

Setelah diketahui Kabupaten/Kota yang dijadikan sampel wilayah penelitian, langkah berikutnya adalah melengkapi data tersebut dengan jumlah rumah tangga usaha ternak domba pada masing-masing Kabupaten/Kota, seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 3.6 Rumah Tangga Usaha Ternak Domba

Nomor	Kota/Kabupaten	Jumlah Usaha
1	BANDUNG	6589
2	CIAMIS	7877
3	CIREBON	7602
4	SUMEDANG	8830
5	PURWAKARTA	2363
6	BEKASI	2847

Sumber : Dinas Peternakan Jawa Barat, 2008

Metode penarikan sampel yang dipakai adalah *Cluster Sampling Random Sampling Method* pada wilayah Jawa Barat yang terdiri dari enam wilayah Kabupaten/Kota yang menjadi unit analisis. Selanjutnya penentuan sampel ditentukan berdasarkan alokasi proporsional wilayah dengan menggunakan pendapat Harun Al-Rasyid (1994:99) dengan rumus :

$$ni = \frac{Ni}{N} \times n$$

di mana :

ni = Jumlah sampel yang harus diambil pada setiap Kabupaten/Kota

Ni = Jumlah sampel minimal (200)

N = Jumlah total usaha ternak domba di Jawa Barat

n = Ukuran sampel keseluruhan pada setiap Kabupaten/Kota

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan formulasi di atas, diperoleh sampel usaha ternak domba di Jawa Barat yang disajikan pada berikut ini :

Tabel 3.7 Jumlah Sampel Penelitian Berdasarkan Kabupaten/Kota di Jawa Barat

Kota/Kabupaten	Jumlah Usaha ternak Domba (Satuan Sampling Primer / SSP)	Jumlah Sampel Usaha Ternak Domba (Satuan Sampling Sekunder / SSS)
BANDUNG	6.589	36
CIAMIS	7.877	44
CIREBON	7.602	42
SUMEDANG	8.830	49
PURWAKARTA	2.363	13
BEKASI	2.847	16
JUMLAH	**36.108**	**200**

Tabel 3.7 menunjukkan bahwa dari populasi (36.108) peneliti membagi menjadi 6 (enam) wilayah berdasarkan Kabupaten/Kota. Wilayah usaha ternak domba merupakan unit terbesar yang disebut Satuan Sampling Primer (SSP/*Primary Sampling Unit*), tahap ini dikenal dengan langkah Pemilihan Tingkat Pertama (*First Stage Selection*), di mana dipilih 6 (enam) unit yang akan mewakili populasi.

Masing-masing Satuan Sampling Primer (SSP) tersebut, dipilih Satuan Sampling Sekunder (SSS) melalui *Simple Random Sampling* (*SRS*/pengacakan secara sederhana) dengan syarat dari setiap Satuan Sampling Primer yang terpilih,

paling sedikit (minimal) harus dipilih 2 (dua) Satuan Sampling Sekunder. Pemilihan Satuan Sampling Sekunder (SSS) ini, disebut pemilihan tingkat kedua (*Second Stage Selection*).

Setelah diketahui jumlah masing-masing Satuan Sampling Sekundernya, langkah selanjutnya adalah memilih kecamatan dan desa sebagai wilayah yang lebih kecil dari Kabupaten/Kota dalam penelitian ini. Jumlah Kecamatan dari keenam Kabupaten yang terpilih adalah sebanyak 184. Dengan menggunakan *sample fraction* 30%, secara random kemudian dipilih Kecamatan dari masing-masing Kabupaten tersebut, sehingga diperoleh wilayah Kecamatan sebanyak 56. Kemudian dari 56 Kecamatan tersebut dipilih Desa secara random sebagai wilayah terkecil dengan jumlah masing-masing minimal sebanyak Satuan Sampling Sekunder. Jumlah Kecamatan dan Desa yang menjadi sampel penelitian yang dipilih secara random, dapat dilhat dalam tabel berikut :

Tabel 3.8 Sampel Penelitian Berdasarkan *Area Sampling*

NO	KABUPATEN (24%)	JUMLAH		JUMLAH		
		KECAMATAN	RANDOM (30%)	DESA	RANDOM	%
1	BANDUNG	45	14	134	42	31%
2	CIAMIS	36	11	101	46	46%
3	CIREBON	37	11	143	44	31%
4	SUMEDANG	26	8	81	49	60%
5	PURWAKARTA	17	5	58	17	29%
6	BEKASI	23	7	52	18	35%
	JUMLAH	**184**	**55**	**569**	**216**	

Sumber : Pengolahan random dengan Ms. Excel

Jangka waktu penelitian (*time horizon*) bersifat *cross section* artinya informasi atau data yang diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan pada satu waktu tertentu. Penelitian ini dilakukan sejak bulan Mei 2010 sampai dengan Juli 2010.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang lengkap yang berhubungan dengan penelitian ini dilakukan dengan survei. Data yang diperlukan adalah data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini digunakan kombinasi teknik pengumpulan data yang terdiri dari :

- **Wawancara**
    - Dengan Pegawai Dinas Peternakan Provinsi dan Kabupaten/Kota
    - Dengan Pimpinan Usaha Ternak Domba
- **Kuesioner**, digunakan untuk pengumpulan data dari para pengusaha ternak domba,
- **Observasi**, dilakukan terhadap sumber data sesuai dengan unit observasi/ analisis yang telah disebutkan.
- **Dokumentasi**, dilakukan dengan menelaah dan mengkaji catatan/laporan dan dokumen-dokumen lain dari berbagai organisasi yang ada kaitannya dengan permasalahan yang diteliti, yang dalam hal ini adalah orientasi pasar, gaya kepemimpinan, dan kinerja bisnis.

Mengingat pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, maka kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian. Keabsahan atau kesahihan suatu hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Apabila alat ukur yang dipakai tidak *valid* dan atau tidak dapat dipercaya, maka hasil penelitian yang dilakukan tidak akan menggambarkan keadaan yang

sesungguhnya. Sesuai dengan standar pembuatan instrumen, bahwa sebelum instrumen digunakan sebagai alat uji penelitian, maka harus diujicobakan terlebih dahulu kepada sekurang-kurangnya 30 responden sebagai *try out*. Oleh karena itu, untuk mengetahui tingkat keandalan atau kepercayaan instrumen penelitian, penulis melakukan uji coba kepada 38 responden.

Dalam mengatasi hal tersebut diperlukan dua macam pengujian, yaitu uji validitas (*test of validity*) dan uji keandalan (*test of reliability*). Jika validitas dan reliabilitas tidak diketahui, maka akibatnya menjadi fatal dalam memberikan kesimpulan ataupun dalam memberi alasan terhadap hubungan-hubungan antar variabel, bahkan secara luas validitas dan reliabilitas mencakup mutu seluruh proses pengambilan data sejak konsep disiapkan sampai data siap untuk dianalisis.

3.4.1. Uji Validitas (*Test of Validity*)

Tipe validitas yang digunakan adalah validitas konstruk (*validity construct*) yang menentukan validitas dengan cara mengkorelasikan antar skor yang diperoleh masing-masing item yang dapat berupa pertanyaan maupun pertanyaan dengan skor totalnya. Skor total ini merupakan nilai yang diperoleh dari penjumlahan semua skor item. Korelasi antar skor item dengan skor totalnya harus signifikan berdasarkan ukuran statistik. Bila ternyata skor semua item yang disusun berdasarkan dimensi konsep berkolerasi dengan skor totalnya, maka dapat dikatakan bahwa alat ukur tersebut mempunyai validitas.

Rumus korelasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah rumus *product-moment* sebagai berikut :

$$r_b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2 \; \mathbf{I} \; n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

r_b = Koefisien korelasi Pearson antar item instrumen yang akan digunakan dengan variabel yang bersangkutan

X = Skor item instrumen yang akan digunakan

Y = Skor semua item instrumen dalam variabel tersebut

N = Jumlah responden dalam uji coba instrumen

Sedangkan pengujian keberartian koefisien korelasi (r_b) dilakukan dengan taraf signifikansi 5%. Rumus uji t yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r2}}; \; db = n - 2$$

Keputusan pengujian validitas instrumen penelitian dengan menggunakan taraf signifikansi 5% adalah sebagai berikut :

1. Item pertanyaan/pertanyaan konsumen penelitian dikatakan valid jika t hitung lebih besar atau sama dengan t Tabel.
2. Item pertanyaan/pertanyaan konsumen penelitian tidak valid jika t hitung lebih kecil dari t Tabel.

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah dirancang dalam bentuk kuesioner itu benar-benar dapat menjalankan fungsinya. Seperti telah dijelaskan pada metodologi penelitian bahwa untuk melihat valid tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, yaitu melalui korelasi skor butir pernyataan dengan skor totalnya dan apabila koefisien korelasinya tidak kurang dari 0.30 maka pernyataan tersebut dinyatakan valid.

Analisis validitas dilakukan menggunakan data sebanyak 38 responden dan software SPSS 12.0 for Windows. Validitas masing-masing variabel ditunjukkan oleh nilai korelasi (r), nilai ini dibandingkan dengan nilai r kritis (tabel r *Product moment*), untuk α=0,05 dengan df = n - 2 = 36, nilainya sebesar 0,329. Hasil uji validitas menggunakan korelasi *Pearson* terlihat pada Tabel 3.9, Tabel 3.10, dan Tabel 3.11.

Tabel 3.9

Hasil Rekapitulasi Uji Validitas Variabel Orientasi Pasar (X1)

Pertanyaan	r	r kritis	Keputusan	Kesimpulan
1	0,4590	0,3290	Significant	Valid
2	0,5400	0,3290	Significant	Valid
3	0,6060	0,3290	Significant	Valid
4	0,6870	0,3290	Significant	Valid
5	0,6280	0,3290	Significant	Valid
6	0,3740	0,3290	Significant	Valid
7	0,5720	0,3290	Significant	Valid
8	0,5400	0,3290	Significant	Valid
9	0,7090	0,3290	Significant	Valid
10	0,5890	0,3290	Significant	Valid
11	0,7060	0,3290	Significant	Valid
12	0,5140	0,3290	Significant	Valid
13	0,6900	0,3290	Significant	Valid

Sumber : Pengolahan dengan SPSS

Tabel 3.10
Hasil Rekapitulasi Uji Validitas Variabel Kinerja Bisnis (Y)

Pertanyaan	r	r kritis	Keputusan	Kesimpulan
27	0,8540	0,3290	Significant	Valid
28	0,6450	0,3290	Significant	Valid
29	0,6880	0,3290	Significant	Valid
30	0,8040	0,3290	Significant	Valid

Sumber : Pengolahan dengan SPSS

Tabel 3.11
Hasil Rekapitulasi Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

Pertanyaan	r	r kritis	Keputusan	Kesimpulan
14	0,6350	0,3290	Significant	Valid
15	0,6490	0,3290	Significant	Valid
16	0,6350	0,3290	Significant	Valid
17	0,7730	0,3290	Significant	Valid
18	0,7130	0,3290	Significant	Valid
19	0,7790	0,3290	Significant	Valid
20	0,5890	0,3290	Significant	Valid
21	0,7950	0,3290	Significant	Valid
22	0,3990	0,3290	Significant	Valid
23	0,6890	0,3290	Significant	Valid
24	-0,0390	0,3290	Not Signif.	Not Valid
25	0,5530	0,3290	Significant	Valid
26	0,6060	0,3290	Significant	Valid

Sumber : Pengolahan dengan SPSS

Dari ketiga tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai-nilai t hitung untuk 29 item lebih besar dari 2,0281 berarti ke-29 item tersebut dinyatakan valid, sedangkan satu item yaitu pertanyaan nomor 24 lebih kecil dari 0,3290, dan dinyatakan tidak valid.

3.4.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menyangkut ketepatan alat ukur. Reliabilitas mencakup tiga aspek penting, yaitu : alat ukur yang digunakan harus stabil, dapat diandalkan (*dependability*) dan dapat diramalkan (*predictability*) sehingga alat ukur tersebut mempunyai reliabilitas yang tinggi atau dapat dipercaya (Natzir, 1998:61).

Uji reliabilitas data penelitian ini mengunakan metode (rumusan) koefisien *Alpha Cronbach's.* Koefisien *Alpha Cronbach's* merupakan koefisien reliabilitas yang paling sering digunakan karena koefisien ini menggambarkan variansi dari

item-item baik untuk format benar/salah atau bukan seperti format skala *likert*. Sehingga koefisien *Alpha Cronbach's* merupakan koefisien yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi *internal consistency*.

Rumusnya:

$$r_{xx} = \alpha = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{k} s_x^{\,2}}{s_y^{\,2}}\right)$$

Keterangan r_{xx} = Nilai koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach's*

K = Jumlah item pertanyaan

s^2_x = Varian masing-masing item

s_y^2 = Varian skor total

Langkah-langkah uji reliabilitas dengan rumus *Alpha Cronbach's :*

1. Mencari *varians* tiap butir dengan rumus :

$$s_x^{\,2} = \frac{\sum_{i=1}^{n}(X_i - \overline{X})^2}{n-1}$$

Di mana n adalah banyaknya responden, dan Xi adalah pertanyaan ke-i.

2. Mencari *varians* total dengan rumus :

$$s_y^{\,2} = \frac{\sum_{i=1}^{n}(Y_i - \overline{Y})^2}{n-1}$$

Yi adalah total jumlah ke-i dari butir pertanyaan.

3. Memasukkan seluruh perhitungan *varians* tiap butir dan *varians* total ke dalam rumus *Alpha Cronbach's.*

Nilai batas yang digunakan untuk derajat reliabilitas adalah *Cronbach's Alpha* (Sekaran, 2000:204-206). Patokan yang umumnya telah diterima secara

luas adalah bentuk indikator yang mendapat koefisien lebih besar dari 0,70 dinyatakan *reliable*, walaupun angka tersebut bukanlah angka mati. Hal ini berarti, apabila penelitian yang dilakukan bersifat *eksplanatory*, maka nilai di bawah 0,70 pun masih dapat diterima, sepanjang disertai alasan-alasan empirik yang terlihat dalam proses eksplorasi. Untuk menghindari kebiasan, sebaiknya digunakan juga koefisien *Wert-Linn Joreskog* (pc) secara bersama-sama dengan *Cronbach Alpha*. Pada dasarnya sebuah alat ukur disebut *reliable* apabila nilai *Cronbach* α lebih besar atau sama dengan 0,70 dan nilai pc lebih besar atau sama dengan 0,50 (Bagozzi, 1991). Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan software SPSS 12.0 for Windows ditunjukkan pada tabel 3.10.

Tabel 3.12
Hasil Rekapitulasi Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha	Kesimpulan
Orientasi Pasar	0,8230	reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,8220	reliabel
Kinerja Bisnis	0,7410	reliabel

Sumber : Pengolahan dengan SPSS

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki nilai reliabilitas yang tinggi (lebih dari 0,7) dan nilai yang diperoleh telah sejalan dengan ketentuan yang dikemukakan oleh Kaplan et. al. (1993:126) bahwa nilai reliabilitas yang dapat diterima minimal 0,70 atau antara 0,70-0,80, sehingga dapat dikatakan bahwa alat ukur variabel orientasi pasar, gaya kepemimpinan, dan kinerja bisnis reliabel atau konsisten dan memiliki tingkat keterandalan yang baik untuk mengukur variabel yang akan diteliti.

3.5 Rancangan Analisis Data dan Uji Hipotesis

3.5.1 Rancangan Analisis Data

Pada penelitian ini, digunakan dua jenis analisis yaitu (1) analisis deskriptif khususnya bagi variabel yang bersifat kualitatif dan (2) analisis kuantitatif berupa pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik. Analisis deskriptif digunakan untuk melihat faktor penyebab sedangkan analisis kuantitatif menitikberatkan dalam pengungkapan perilaku variabel penelitian. Dengan menggunakan kombinasi metode analisis tersebut dapat diperoleh generalisasi yang bersifat komprehensif.

Untuk menganalisis karakteristik orientasi pasar, gaya kepemimpinan, dan kinerja bisnis usaha ternak domba (terkait dengan tujuan penelitian poin 1 dan 2 dalam bab I) dilakukan dengan menggunakan *principal component analysis* (PCA). Data orientasi pasar, gaya kepemimpinan, dan kinerja bisnis diperoleh dari pimpinan/pengusaha. Data tersebut digabung, kemudian diperoleh skor jawaban kuesioner, itulah yang akan diolah dalam SEM.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam melakukan analisis kualitatif adalah sebagai berikut :

1. Setiap indikator/sub variabel yang dinilai oleh responden, diklasifikasikan ke dalam lima alternatif jawaban dengan menggunakan skala ordinal yang menggambarkan peringkat jawaban. Peringkat jawaban setiap indikator diberi skor antara 1 sampai dengan 5.
2. Dihitung total skor setiap variabel / sub variabel = jumlah skor dari seluruh skor indikator variabel untuk semua responden.

3. Dihitung skor setiap variabel / sub variabel = rata-rata dari total skor
4. Untuk mendeskripsikan jawaban responden juga digunakan statistik deskriptif seperti distribusi frekuensi dan ditampilkan dalam bentuk tabel ataupun grafik dengan menggunakan bantuan *software* Excell dan SPSS.

Untuk menjawab deskripsi tentang masing-masing variabel penelitian ini digunakan rentang kriteria penilaian. Selanjutnya untuk menetapkan peringkat dalam setiap variabel penelitian dapat dilihat dari perbandingan antara skor aktual dengan skor ideal. Skor aktual diperoleh melalui hasil perhitungan seluruh pendapat responden sesuai klasifikasi bobot yang diberikan (1, 2, 3, 4, dan 5). Sedangkan skor ideal diperoleh melalui perolehan prediksi nilai tertinggi dikalikan dengan jumlah kuesioner dikalikan jumlah responden.

Misalnya untuk variabel orientasi pasar terdiri dari 3 dimensi dengan 13 item kuesioner dan jumlah responden 216 orang, maka akan diperoleh kriteria berikut ini :

Skor aktual : jawaban seluruh responden (216) orang atas 13 kuesioner yang diajukan

Skor ideal : bobot tertinggi yakni 5 x 216 x 13 = 14.040

% Skor aktual : skor aktual dibagi skor ideal berarti (skor jawaban sesungguhnya/14.040) x 100%. Selanjutnya hasil tersebut, dikonfirmasi dengan kriteria yang telah ditetapkan (Tabel 3.13)

Tabel 3.13 Kriteria Persentase Skor Tanggapan Responden Terhadap Skor Ideal

No.	% Jumlah skor			Kriteria
1	20.00	-	36.00	Tidak Tinggi
2	36.01	-	52.00	Kurang Tinggi
3	52.01	-	68.00	Cukup
4	68.01	-	84.00	Tinggi
5	84.01	-	100	Sangat Tinggi

Catatan: Batas bawah 20% diperoleh dari 1/5 dan batas atas 100% dari 5/5
Sumber : Sugiyono, 2009:37

Selain dianalisis secara deskriptif untuk menjawab tujuan penelitian 1 dan dan 2, maka selanjutnya dilakukan analisis kuantitatif untuk menjawab tujuan penelitian 3, 4, dan 5 dengan menggunakan alat uji Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling/SEM*). SEM merupakan suatu teknik statistik yang menganalisis variabel indikator, variabel laten, dan kekeliruan pengukuran (Joreskog & Sorbom, 1996). SEM digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel laten yang satu dengan variabel laten yang lain yang dikenal sebagai persamaan struktur (*structural equation*) yang bersama-sama melibatkan kekeliruan pengukuran. Selain itu, model persamaan *structural* ini dapat digunakan untuk menganalisis hubungan dua arah (*reciprocal*). Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program LISREL (*Linier Struktural Relationship*) 8.80 yang merupakan paket program statistik untuk *Structural Equation Model* (SEM). Pengujian model penelitian untuk mengukur faktor-

faktor yang diidentifikasi dilakukan dengan *Confirmatory Factor Analysis Approach.*

Model persamaan struktural terdiri dari dua jenis variabel yaitu variabel manifes dan variabel laten. Variabel manifes merupakan variabel observasi yang mewakili spesifik *latent constructs*, sedangkan variabel laten merupakan *theoretical constructs*. Dengan model persamaan struktural dimungkinkan untuk mengkuantifisir hubungan antara beberapa variabel manifes menjadi variabel laten dalam jumlah yang lebih sedikit.

Seperti dikutip Craig (1999:44), dinyatakan bahwa analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) merupakan yang lebih banyak digunakan dibandingkan analisis eksploratori (*Eksploratory Factor Analysis*). Hal ini disebabkan karena para peneliti memanfaatkan spesifikasi teoritis dari *latent constructs* sebagai hipotesis yang akan diuji berdasarkan data korelasional.

Data penelitian dari penyebaran kuesioner memiliki tingkat pengukuran ordinal. Untuk melakukan analisis dengan menggunakan program LISREL 8.80 memerlukan data dengan skala pengukuran sekurang-kurangnya interval. Maka untuk keperluan analisis terlebih dahulu dilakukan transformasi data dari skala ordinal ke interval dengan menggunakan metode *Succesive Intervals Method,* dengan langkah kerja sebagai berikut :

(1) Memperhatikan setiap item pertanyaan/pernyataan.

(2) Untuk setiap item pertanyaan/pernyataan, tentukan berapa banyak responden yang mendapat skor 1, 2, 3, 4, dan 5 yang selanjutnya disebut frekuensi (f).

(3) Tentukan proporsi (p) dengan cara membagi setiap frekuensi dengan banyaknya responden.

(4) Menghitung proporsi kumulatif (pk).

(5) Menghitung nilai Z setiap proporsi kumulatif yang diperoleh dengan menggunakan tabel normal.

(6) Menghitung nilai densitas normal (fd) yang sesuai dengan nilai Z.

(7) Tentukan nilai skala untuk setiap nilai Z dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Scale Value} = \frac{\text{(Density at lower limit) - (Density at upper limit)}}{\text{(Are below upper limit) - (Area below lower limit)}}$$

di mana,

Density at lower limit : Kepadatan Batas Bawah
Density at upper limit : Kepadatan Batas Atas
Area Under upper limit : Daerah di bawah Batas
Area Under lower limit : Daerah di bawah Batas Bawah

(8) Sesuaikan nilai skala ordinal ke interval, yaitu *scale value* yang nilainya terkecil (harga negative yang terbesar) diubah menjadi sama dengan satu melalui transformasi sebagai berikut :

$$\textit{Transformed Scale Value} = \textit{Scale Value} + \{\textit{Scale Value}_{\text{Minimum}}\} + 1$$

Alasan penulis menggunakan model persamaan struktural untuk menganalisis hipotesis penelitian ini, sesuai pendapat Kelloway Seperti dikutif Bahrudin & Tobing (2003), yaitu :

1. Penelitian sosial umumnya menggunakan pengukuran-pengukuran untuk menjabarkan konstruk. Dengan SEM sekaligus dapat mengevaluasi kualitas pengukuran, yaitu reliabilitas dan validitas suatu alat ukur.

2. Dalam penelitian ini, peneliti sangat tertarik terhadap prediksi. Dalam melakukan prediksi tidak hanya melibatkan model 2 (dua) variabel, tetapi juga dapat melibatkan model yang berupa struktur hubungan antara beberapa variabel yang diteliti.
3. Dengan SEM dapat melayani sekaligus suatu analisis kualitas pengukuran dan prediksi. Khususnya dalam model-model variabel laten, model ini merupakan suatu model yang fleksibel dan sangat ampuh secara simultan memeriksa kualitas pengukuran dan hubungan prediktif antar konstruk.

Sedangkan alasan-alasan mengapa menggunakan LISREL menurut Bachrudin & Tobing (2003) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas pengukuran dilibatkan dalam perhitungan.
2. Variabel laten juga diikutsertakan dalam analisis.
3. Dengan menggunakan LISREL dimungkinkan untuk pengembangan konsep-konsep atau teori.

Adapun langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam menggunakan Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Model*) menurut Hair, Anderson, and Black (1998) adalah sebagai berikut :

1. Langkah pertama : Membangun model yang berbasis teori.

   SEM berdasarkan pada hubungan sebab akibat, di mana perubahan yang terjadi pada suatu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel lain. Pada tahap ini model teoritis dikembangkan sesuai dengan model yang akan diamati yang mana hal ini sudah tercermin dalam kerangka pemikiran.

2. Langkah kedua : Membangun diagram alur hubungan sebab akibat.

   SEM menggambarkan hubungan antar variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan rangkaian hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Diagram alur menggambarkan hubungan antar konstruk dengan anak panah yang digambarkan lurus menunjukkan hubungan kausal langsung dari suatu konstruk ke konstruk lainnya. Konstruk eksogen, dikenal dengan *independent variabel* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

3. Langkah ketiga : Menjabarkan diagram alur ke dalam persamaan matematis.

   Berdasarkan konsep model penelitian pada tahap dua di atas dapat diformulasikan dalam bentuk matematis. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang konversi terdiri atas :

   a) Persamaan struktural (*structural model*), menyatakan hubungan kausalitas untuk menguji hipotesis.

   b) Model pengukuran (*measurement model*), menyatakan hubungan kausalitas antara indikator dengan variabel penelitian (*latent*).

4. Langkah keempat : Memilih tipe matriks input.

   Dalam pengujian, matriks input yang digunakan adalah matriks korelasi.

5. Langkah kelima : Menaksir identifikasi persamaan model.

Masalah dalam identifikasi pada prinsipnya adalah pada problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Pada langkah ini dapat dilakukan dengan melihat :

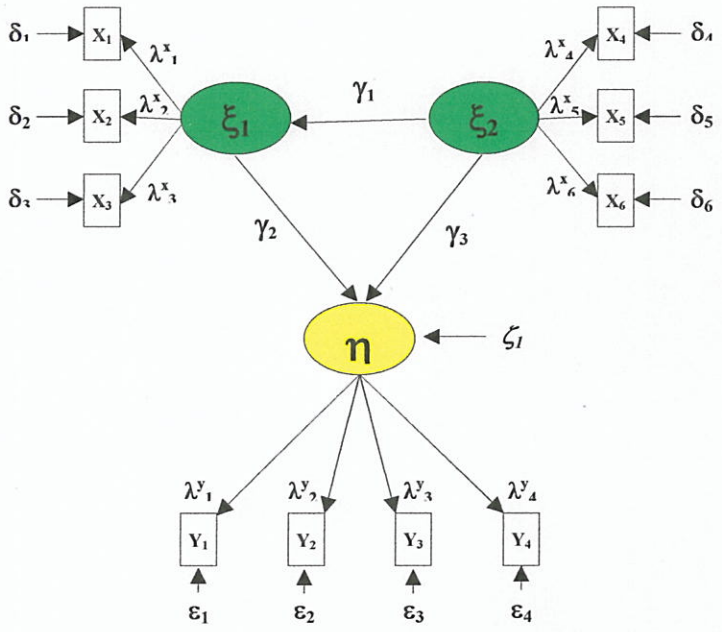
a) *Standar error* yang lebih besar untuk satu atau lebih koefisien

b) Korelasi yang tinggi (lebih besar atau sama dengan 0,9) di antara koefisien estimasi.

6. Langkah keenam : Interpretasi model atau hasil pengujian.

Pada tahap ini hasil diinterpretasikan dan dikaji secara teoritis dan mendalam. Penjelasan-penjelasan logis diuraikan atas temuan.

Sesuai dengan paradigma penelitian yang diuraikan dalam kerangka pemikiran, maka rancangan analisis dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Model*) yang menunjukkan pengaruh Orientasi Pasar dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Bisnis seperti terlihat pada Gambar 3.2



Gambar 3.2 Model Persamaan Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis

Keterangan notasi-notasi pada Gambar 3.2

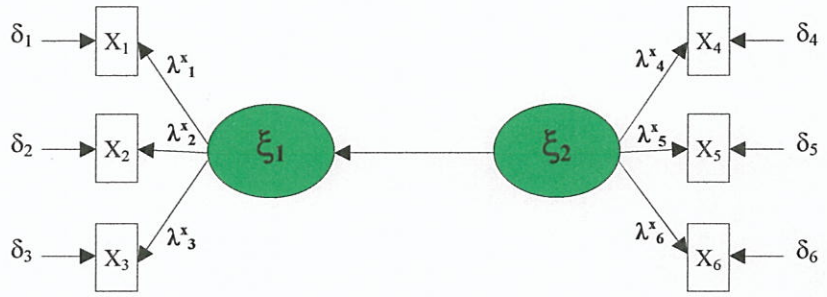
ξ_1	=	variabel laten eksogen konsep variabel orientasi pasar (OP)
X_1	=	Indikator *Cutomer Orientation* (CU)
X_2	=	Indikator *Competitor Orientation* (CO)
X_3	=	Indikator *Interfunctional Coordination* (IN)
λ^x_1-λ^x_3	=	Koefisien pengaruh langsung indikator variabel laten eksogen orientasi pasar
δ_1-δ_3	=	Kekeliruan pengukuran masing-masing indikator eksogen orientasi pasar
ξ_2	=	variabel laten eksogen konsep variabel gaya kepemimpinan (GK)
X_4	=	Indikator *Participative Leadership* (PL)
X_5	=	Indikator *Supportive Leadership* (SL)
X_6	=	Indikator *Instrumental Leadership* (IL)
λ^x_4-λ^x_6	=	Koefisien pengaruh langsung indikator variabel laten eksogen gaya kepemimpinan
δ_4-δ_6	=	Koefisien pengaruh langsung variabel laten eksogen gaya kepemimpinan
η	=	variabel laten endogen konsep variabel kinerja bisnis
Y_1	=	Indikator variabel laten endogen volume penjualan
Y_2	=	Indikator variabel laten endogen keuntungan
Y_3	=	Indikator variabel laten endogen pangsa pasar
Y_4	=	Indikator variabel laten endogen kepuasan pelanggan
λ^y_1-λ^y_4	=	Koefisien pengaruh langsung indikator variabel laten endogen
ε_1- ε_4	=	Kekeliruan pengukuran masing-masing indikator endogen
ζ_1	=	Kekeliruan pengukuran variabel kinerja bisnis
γ_1	=	Koefisien pengaruh langsung variabel laten eksogen *gaya kepemimpinan* terhadap variabel laten eksogen orientasi pasar
γ_2	=	Koefisien pengaruh langsung variabel laten eksogen *orientasi pasar* terhadap variabel laten endogen kinerja bisnis
γ_3	=	Koefisien pengaruh langsung variabel laten eksogen *gaya kepemimpinan* terhadap variabel laten endogen kinerja bisnis

3.5.2 Uji Hipotesis

Selanjutnya berdasarkan model persamaan struktural pada Gambar 3.2 tersebut, dibuatlah sub struktur - sub struktur dalam diagram jalur variabel penelitian serta uji hipotesis statistik untuk pengujian masing-masing hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

Uji Hipotesis 3 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Orientasi Pasar

Diagram jalur hubungan kausalitas antara variabel-variabel indikator dan laten Gaya Kepemimpinan terhadap Orientasi Pasar, dapat disajikan pada Gambar 3.3



Gambar 3.3 Diagram Jalur Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Orientasi Pasar

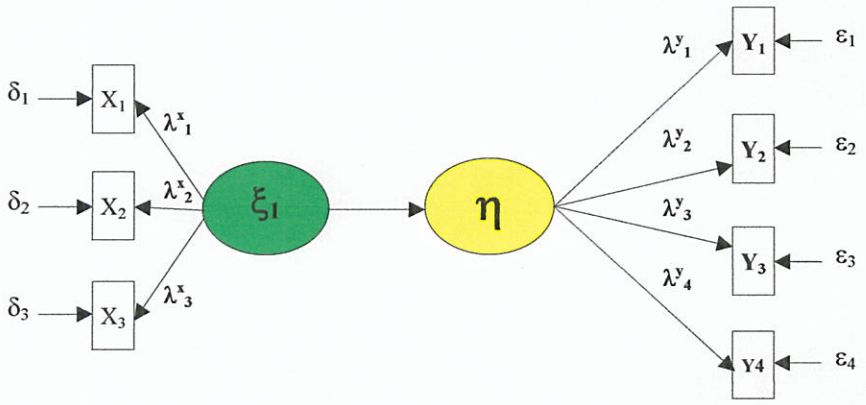
Untuk menguji hipotesis, dilakukan melalui hipotesis statistik sebagai berikut :

$H_0 : \gamma_1 = 0$: tidak ada pengaruh Gaya Kepemimpinan (ξ_2) dengan Orientasi Pasar (ξ_1)

$H_1 : \gamma_1 \neq 0$: ada pengaruh Gaya Kepemimpinan (ξ_2) dengan Orientasi Pasar (ξ_1)

Uji Hipotesis 4 : Orientasi Pasar berpengaruh terhadap Kinerja Bisnis

Diagram jalur hubungan kausalitas antara variabel-variabel indikator dan laten Orientasi Pasar terhadap Kinerja Bisnis dapat disajikan pada gambar 3.4 di bawah ini.



Gambar 3.4 Diagram Jalur Variabel Orientasi Pasar dan Kinerja Bisnis

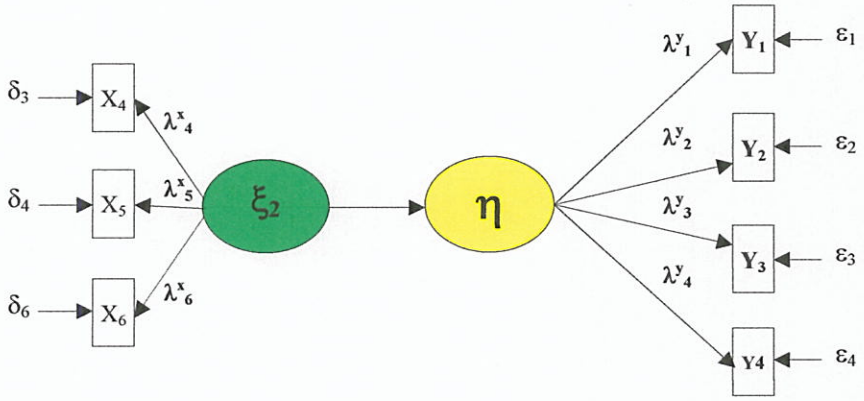
Untuk menguji hipotesis, dilakukan melalui hipotesis statistik sebagai berikut :

$H_0 : \gamma_2 = 0$: tidak ada pengaruh Orientasi Pasar (ξ_1) terhadap Kinerja Bisnis (η)

$H_1 : \gamma_2 \neq 0$: ada pengaruh Orientasi Pasar (ξ_1) terhadap Kinerja Bisnis (η)

Uji Hipotesis 5 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Bisnis

Diagram jalur hubungan kausalitas antara variabel-variabel indikator dan laten gaya kepemimpinan terhadap kinerja bisnis dapat disajikan pada gambar 3.5 di bawah ini.



Gambar 3.5 Diagram Jalur Variabel Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Bisnis

Untuk menguji hipotesis, dilakukan melalui hipotesis statistik sebagai berikut :

$H_0 : \gamma_3 = 0$: tidak ada pengaruh Gaya Kepemimpinan (ξ_2) terhadap Kinerja Bisnis (η)

$H_1 : \gamma_3 \neq 0$: ada pengaruh Gaya Kepemimpinan (ξ_2) terhadap Kinerja Bisnis (η)

Analisis struktur kovarians atau LISREL terdiri atas dua persamaan, yaitu persamaan struktural dan persamaan pengukuran. Persamaan struktural merupakan bentuk hubungan antara variabel laten, sedangkan persamaan pengukuran adalah bentuk hubungan antara variabel indikator dan variabel latennya. Persamaan struktural untuk menganalisis sejauhmana besarnya pengaruh variabel laten, sedangkan persamaan pengukuran untuk mengevaluasi kinerja kualitas pengukuran.

Persamaan umum model matematis dari SEM (*Structural Equation Model*) adalah sebagai berikut :

$$y = \Gamma x + \varepsilon_1$$

Γ = matriks koefisien struktural dari x

B = matriks koefisien struktural dari y

ε = vektor residu

Persamaan pengukuran untuk variabel indikator x dan y adalah sebagai berikut :

$$X = \Lambda_x \xi + \delta \qquad Y = \Lambda_y \eta + \varepsilon$$

Simbol-simbol yang digunakan dalam SEM disajikan pada Tabel 3.14

Tabel 3.14
Simbol-Simbol SEM

Simbol	Keterangan	Nama
X	Indikator eksogen	-
δ	Kekeliruan pengukuran indikator eksogen	Delta
y	Indikator endogen	-
ε	Kekeliruan pengukuran indikator endogen	Epilon
ξ	Variabel laten eksogen	Ksi
η	Variabel laten endogen	Eta
λ, Λ	Koefisien pengaruh langsung antara variabel laten eksogen dengan indikatornya	Lamda
$\lambda\gamma, \Gamma$	Koefisien pengaruh langsung antara variabel laten endogen dengan indikatornya	Gamma
β	Koefisien pengaruh langsung antara variabel laten endogen dengan variabel laten endogen lainnya	Beta
ϕ	Korelasi diantara variabel laten eksogen	Phi
ζ	Kekeliruan variabel laten endogen	Zeta

Taksiran koefisien korelasi dalam penelitian ini mengacu pada kategori menurut metode Guilford disajikan pada Tabel 3.15 berikut :

Tabel 3.15
Taksiran Korelasi Guilford

Besarnya Pengaruh	Bentuk Hubungan
0,00 – 0,20	Sangat longgar, dapat diabaikan
0,21 – 0,40	Rendah
0,41 – 0,60	Moderat / Cukup
0,61 – 0,80	Erat
0,81 – 1,00	Sangat erat

BAB IV

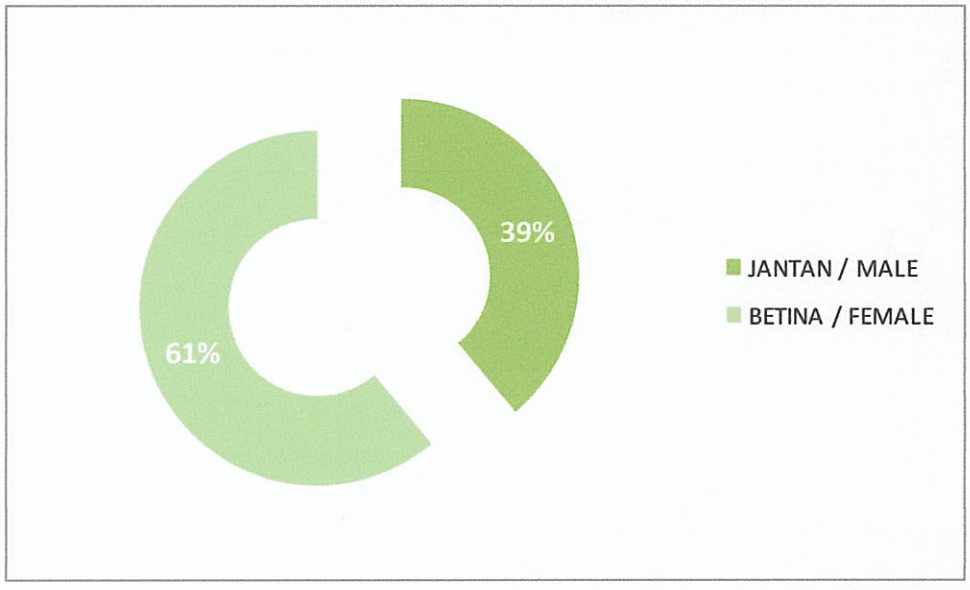
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum dan Karakteristik Usaha Ternak Domba di Jawa Barat

Pada tahun 2009 ternak domba mulai dikembangkan sebagai komoditi andalan di Jawa Barat. Pengembangan tersebut didasarkan pada potensi ternak domba, baik dari sisi populasi maupun produksi, ternyata Jawa Barat memiliki keunggulan bila dibandingkan dengan wilayah lainnya di Indonesia. Dari sisi populasi, berdasarkan data Dinas Peternakan Jawa Barat, populasi Domba pada tahun 2008 sebanyak 5.311.836 ekor, terdiri dari 2.068.475 jantan dan 3.243.361 betina. Jika dilihat dari kontribusi ke nasional, populasi domba Jawa Barat sebesar 55% dari total populasi domba nasional.

Grafik 4.1 Jumlah Ternak Domba Tahun 2008



Sumber : www.disnak.jabarprov.go.id

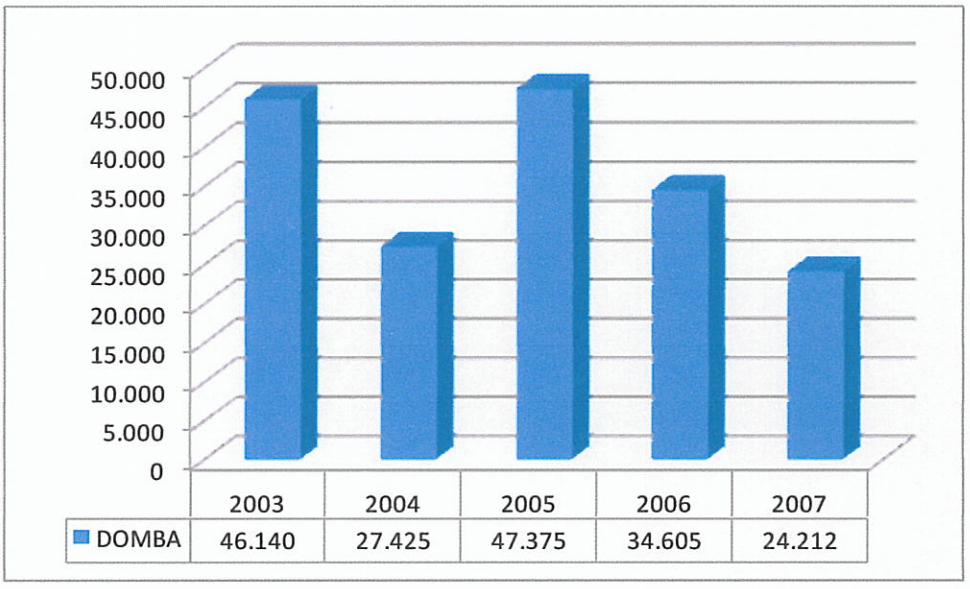
Tabel 4.1 Populasi Ternak Domba di Jawa Barat

2007	2008			TARGET/ *GOAL* 2008	R	R/T
	JANTAN / *MALE*	BETINA / *FEMALE*	TOTAL		07-08	
4.605.417	2.068.475	3.243.361	5.311.836	4.926.083	15,34	107,83

Sumber : www.disnak.jabarprov.go.id

Sementara itu, jika dilihat dari aspek produksi, daging domba di Jawa Barat mencapai 24 ribu ton. Adapun angka konsumsi daging domba dan kambing pada tahun 2008 mencapai 3.932.594,58 kg.

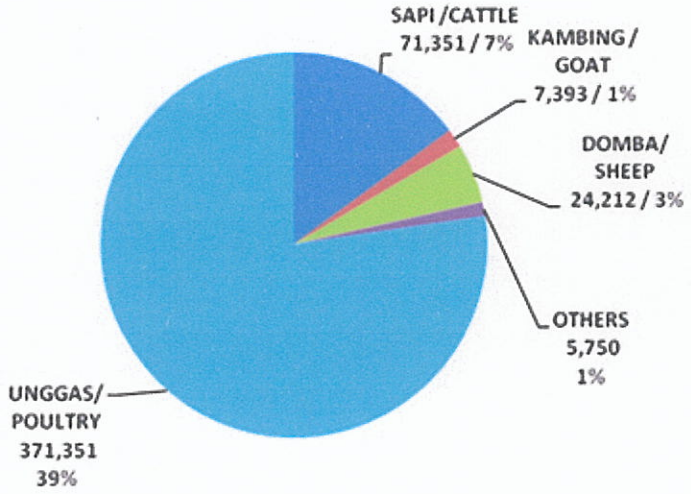
Grafik 4.2 Perkembangan Produksi Daging Domba (Ton)



Sumber : www.disnak.jabarprov.go.id

Kontribusi daging domba Jawa Barat terhadap produk daging secara nasional dapat dilihat pada Grafik 4.3. Di mana di dalamnya juga termasuk kontribusi daging lainnya selain produk daging domba asal Jawa Barat.

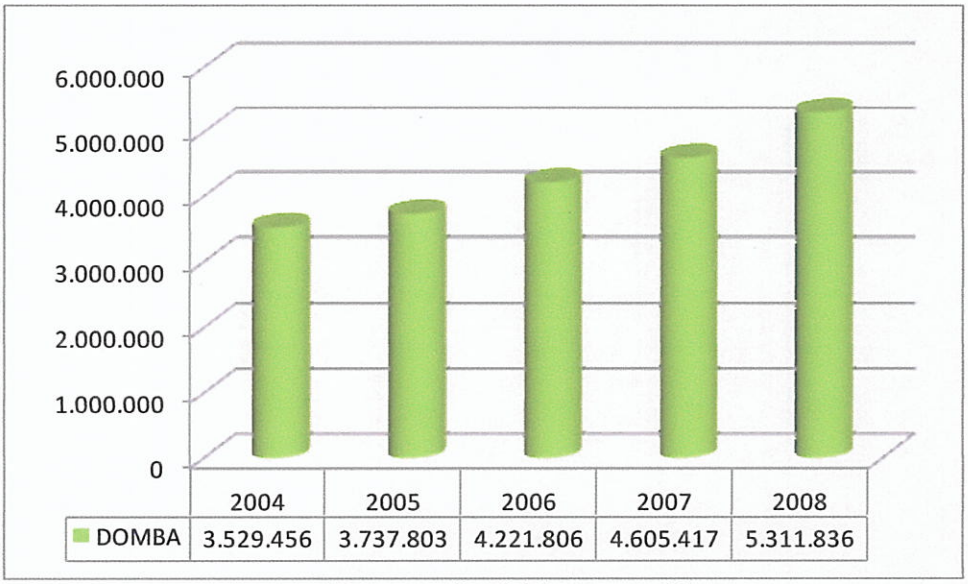
Grafik 4.3 Kontribusi Daging Domba Jawa Barat (Ton)



Sumber : www.disnak.jabarprov.go.id

Sebagai wilayah yang merupakan basis pengembangan usaha ternak domba terbesar di Indonesia (55%), populasi ternak domba di Jawa Barat dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Peningkatan populasi domba di Jawa Barat tersebut dapat dilihat secara jelas dalam Grafik 4.4 berikut ini :

Grafik 4.4 Perkembangan Populasi Domba di Jawa Barat

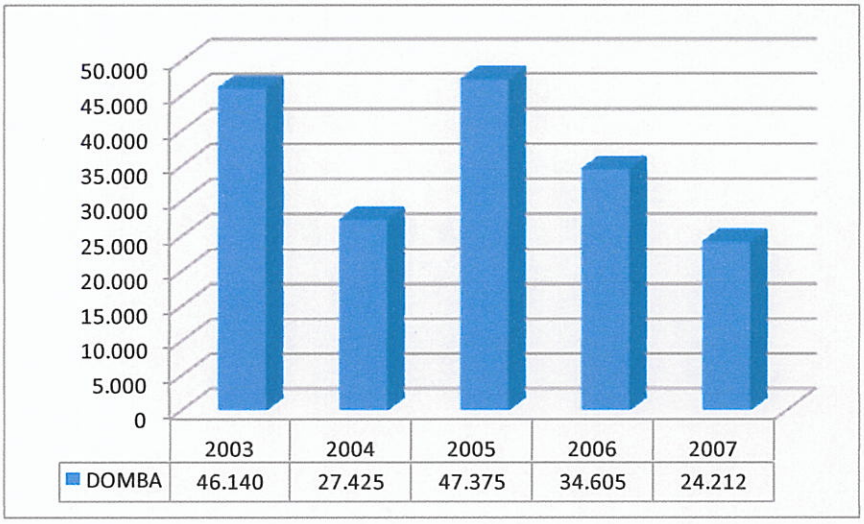


	2004	2005	2006	2007	2008
DOMBA	3.529.456	3.737.803	4.221.806	4.605.417	5.311.836

Sumber : www.disnak.jabarprov.go.id

Perkembangan populasi tersebut diikuti dengan peningkatan hasil produksinya berupa daging dan kulit yang selama ini menjadi produk andalan dari usaha ternak domba tersebut. Kondisi produksi daging dan kulit domba di Jawa Barat dapat dilihat pada grafik dan tabel berikut ini :

Grafik 4.5 Perkembangan Produksi Daging Domba (Ton)



Sumber : www.disnak.jabarprov.go.id

Tabel 4.2 Produksi Kulit Domba di Jawa Barat Tahun 2008 (lembar)

NOMOR	KABUPATEN/KOTA	DOMBA	NOMOR	KABUPATEN/KOTA	DOMBA
1	B O G O R	166.661	14	PURWAKARTA	14.753
2	SUKABUMI	34.229	15	KARAWANG	4.363
3	CIANJUR	34.673	16	BEKASI	26.395
4	BANDUNG	23.573	17	BANDUNG BARAT	22.430
5	GARUT	33.703	18	BOGOR	1.332
6	TASIKMALAYA	11.139	19	SUKABUMI	7.565
7	CIAMIS	184.421	20	BANDUNG	3.496
8	KUNINGAN	90.815	21	CIREBON	28.136
9	CIREBON	199.006	22	BEKASI	160.345
10	MAJALENGKA	46.908	23	DEPOK	32.226
11	SUMEDANG	70.144	24	CIMAHI	12.495
12	INDRAMAYU	190.700	25	TASIKMALAYA	6.069
13	SUBANG	90.686	26	BANJAR	41.952
TOTAL					1.176.658

Sumber : www.disnak.jabarprov.go.id

Apabila melihat peningkatan populasi beserta produksinya baik berupa daging maupun kulit, maka populasi ternak domba di Jawa Barat perlu terus ditingkatkan, karena setiap tahun terjadi peningkatan kebutuhan akan produk domba tersebut. Apabila tidak, dikhawatirkan populasinya akan berkurang, karena setiap tahun jumlah ternak domba yang dipotong terus meningkat. Sebagai gambaran, jumlah ternak domba yang dipotong pada tahun 2008 di Jawa Barat adalah sebanyak 1.538.216 ekor, yang perinciannya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3 Pemotongan Domba di Jawa Barat Tahun 2008 (ekor)

NO	KABUPATEN/KOTA	DOMBA / *SHEEP*			NO	KABUPATEN/KOTA	DOMBA / *SHEEP*		
		JANTAN	BETINA	JUMLAH			JANTAN	BETINA	JUMLAH
1	B O G O R	114.795	51.867	166.661	14	PURWAKARTA	11.956	2.797	14.753
2	SUKABUMI	30.656	3.573	34.229	15	KARAWANG	4.069	294	4.363
3	CIANJUR	23.640	11.033	34.673	16	BEKASI	26.199	196	26.395
4	BANDUNG	18.511	5.062	23.573	17	BANDUNG BARAT	20.501	1.930	22.430
5	GARUT	30.697	3.006	33.703	18	BOGOR	531	801	1.332
6	TASIKMALAYA	5.888	5.251	11.139	19	SUKABUMI	3.420	4.146	7.565
7	CIAMIS	128.492	55.929	184.421	20	BANDUNG	3.496	-	3.496
8	KUNINGAN	74.550	16.265	90.815	21	CIREBON	18.249	9.887	28.136
9	CIREBON	122.612	76.395	199.006	22	BEKASI	160.345	-	160.345
10	MAJALENGKA	37.028	9.880	46.908	23	DEPOK	28.821	3.405	32.226
11	SUMEDANG	63.452	6.691	70.144	24	CIMAHI	11.138	1.356	12.495
12	INDRAMAYU	90.700	-	190.700	25	TASIKMALAYA	5.342	727	6.069
13	SUBANG	76.283	14.404	90.686	26	BANJAR	31.324	10.628	41.952
TOTAL							1.242.694	295.522	1.538.216

Sumber : www.disnak.jabarprov.go.id

Meskipun potensi pengembangannya begitu besar, tetapi pada kenyataannya, kondisi umum usaha ternak domba di Jawa Barat masih mempunyai beberapa kekurangan, di antaranya diusahakan secara tradisional, skala pengelolaan masih dalam skala kecil, tingkat kualitas dan keragaman umur bibit yang tinggi, serta belum adanya data statistik usia ternak beserta karakteristiknya. Selain itu, hingga saat ini, kelemahan yang paling mendasar adalah para peternak domba, masih belum berorientasi pasar, hanya bersifat

tabungan. Padahal jika direncanakan dan berorientasi pasar, maka budidaya domba akan menjadi suatu usaha yang menguntungkan.

Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS) Jawa Barat tentang jumlah rumah tangga peternak yang memelihara domba, tampak jelas sekali, bahwa para peternak itu memelihara domba dan kambing hanya untuk tabungan bukan "membisniskan" budidaya tersebut. Angka rumah tangga yang mengusahakan ternak domba hanya sebesar 23,86%, sedangkan sisanya 76,14% adalah merupakan rumah tangga pemelihara saja (sampingan/tabungan). Untuk lebih jelasnya kondisi rumah tangga peternakan domba di Jawa Barat hasil Survei Peternakan Nasional (SPN) tahun 2008 adalah sebagai berikut :

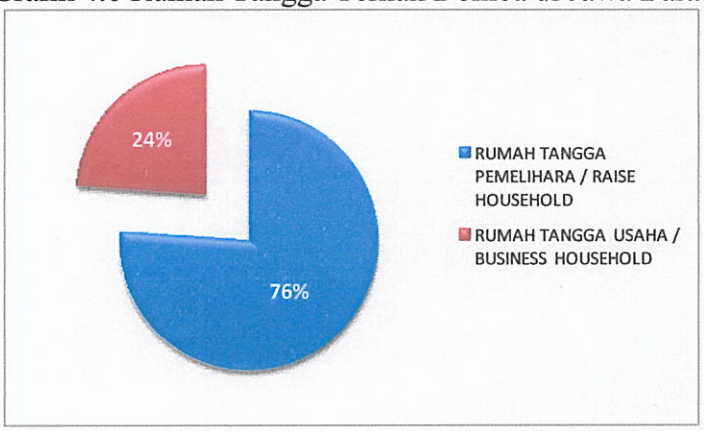
Tabel 4.4 Rumah Tangga Peternakan Domba Di Jawa Barat (Spn '08)

JENIS	RUMAH TANGGA PEMELIHARA / RAISE HOUSEHOLD	RUMAH TANGGA USAHA / BUSINESS HOUSEHOLD	TOTAL
JUMLAH	563.046	176.443	739.489
PERSEN	76,14%	23,86%	

Sumber : www.disnak.jabarprov.go.id

Dan apabila dibandingan secara grafik, dapat dilihat pada Grafik 4.6 berikut ini :

Grafik 4.6 Rumah Tangga Ternak Domba di Jawa Barat



Sumber : www.disnak.jabarprov.go.id

Sesuai dengan Visi Jawa Barat : "Dengan Iman dan Taqwa, Provinsi Jawa Barat Termaju di Indonesia" yang diterjemahkan oleh Dinas Peternakan Jawa Barat dengan Visinya yaitu : "Menjadi Dinas yang memberdayakan masyarakat peternakan demi Ketahanan Pangan asal hewan serta Kesejahteraan Masyarakat Jawa Barat" merujuk pada Visi Direktorat Jenderal Peternakan : "Menjadi Direktorat Jenderal yang profesional dalam mewujudkan peternakan berbasis sumber daya lokal, bedaya saing, dan berkelanjutan untuk mencukupi pangan hewani dan meningkatkan kesejahteraan peternak", maka Gubernur Jawa Barat mencanangkan Jawa Barat sebagai Provinsi "Domba" dan melestarikan domba garut sebagai plasma nutfah yang dilindungi dengan melarang ekspor domba garut ke luar negeri. Selain itu, Pemerintah Provinsi Jawa Barat berakselerasi dengan melakukan kegiatan terobosan, di antaranya optimalisasi pengadaan bibit domba, pengembangan *Village Breeding Centre*, pengembangan infrastruktur tertata dan juga standarisasi/sertifikasi ternak domba.

Dalam rangka melaksanakan Visinya, Dirjen Peternakan telah melakukan kegiatan untuk meningkatkan populasi dan produksi ternak, diantaranya melalui program Sarjana Membangun Desa (SMD). Program SMD tersebut telah dimulai sejak tahun 2007 (ternak Sapi) hingga sekarang. Khusus untuk budidaya ternak domba/kambing sebagai ternak yang 100% memiliki kandungan lokal, mulai dikembangkan dalam program SMD mulai tahun 2009. Dari 230 SMD domba/kambing, di Jawa Barat terdapat 48 (20,87%) SMD dengan komposisi 32 SMD komoditi domba dan 16 SMD komoditi kambing.

4.1.2 Karakteristik Pimpinan/Pemilik Usaha Ternak Domba

Sebagaimana telah dikemukakan pada metode penelitian, responden penelitian adalah Pimpinan/Pemilik Usaha Ternak Domba di Provinsi Jawa Barat. Dari 290 kuesioner untuk Pimpinan Usaha Ternak Domba yang disebar ke wilayah sampel penelitian, jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 260 kuesioner, ini berarti *respon rate*-nya 89,66% dan kuesioner yang diolah sebagai data penelitian sebanyak 216 kuesioner.

Dari hasil pengolahan kuesioner diperoleh profil Pimpinan Usaha Ternak Domba seperti yang disajikan dalam Tabel 4.5 sebagai berikut :

Tabel 4.5 Karakteristik Pimpinan Usaha Ternak Domba

Karakteristik Pimpinan Usaha Ternak Domba					
Jabatan	Direktur	Manajer	Pemilik	Ketua Kelompok	
	6	59	116	35	
	3%	27%	54%	16%	
Lama Menjabat	≥ 1 Tahun	≥ 6 Tahun	≥ 11 Tahun	≥ 16 Tahun	
	200	9	3	4	
	93%	4%	1%	2%	
Jenis Kelamin	Pria	Perempuan			
	158	58			
	73%	27%			
Usia	≥ 15 Tahun	≥ 31 Tahun	≥ 47 Tahun	≥ 63 Tahun	
	109	67	34	6	
	50%	31%	16%	3%	
Latar Belakang Pendidikan	SD	SMP	SMA	Diploma	S1
	44	36	77	21	38
	20%	17%	36%	10%	18%

Sumber : Hasil pengolahan data, 2010.

Tabel di atas menunjukkan bahwa Usaha Ternak Domba pada umumnya dipimpin langsung oleh pemiliknya (54%), sedangkan sisanya dipercayakan kepada orang lain untuk menjadi Manajer (27%) dan sebagai Direktur (3%).

Adapun usaha ternak domba yang bersifat gabungan kelompok atau berjenis kemitraan, dipimpin oleh Ketua Kelompok (16%).

Usaha Ternak Domba yang mulai menjamur belakangan ini sebagai respon masyarakat atas meningkatnya permintaan produk ternak domba baik untuk konsumsi rutin, aqiqah, qurban, maupun untuk diternakkan kembali, serta adanya program pemerintah untuk meningkatkan populasi ternak domba, menjadi alasan lamanya jabatan pimpinan usaha ternak domba. Dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa Pimpinan Usaha Ternak Domba pada umumnya baru menjabat 1-5 tahun (93%). Sedangkan sisanya adalah merupakan peternak yang telah mengelola usaha ternak domba sejak lama, yaitu yang telah memimpin usaha ternak domba lebih dari 5 tahun (4%), lebih dari 10 tahun (1%), dan lebih dari 15 tahun (2%).

Pemimpin Usaha Ternak Domba yang sangat membutuhkan kemampuan fisik, digambarkan dengan jenis kelamin dan usia Pimpinannya. Usaha Ternak Domba dipimpin oleh 73% Pria, dan sisanya (27%) oleh Perempuan. Sedangkan usia Pemimpin Usaha Ternak Domba didominasi (81%) oleh kalangan muda yang berusia antara 15-30 tahun (50%), berusia 31-46 tahun (31%). Sedangkan sisanya (19%) dipimpin oleh generasi tua, yang berusia 47-62 tahun (16%) dan berusia lebih dari 63 tahun sebanyak 3%.

Usaha Ternak Domba yang telah berkembang sejak lama, dilaksanakan secara turun temurun, serta pemeliharaan dan penyediaan pakannya dapat dilakukan oleh siapa saja baik dari sisi usia, jenis kelamin, maupun latar belakang pendidikannya yang tergambar secara jelas dari data yang disajikan pada Tabel 4.5. Usaha Ternak Domba dipimpin oleh Pemimpin dengan latar belakang

pendidikan SD (20%), SLTP (17%), SLTA (36%), Diploma (10%), dan Sarjana (18%). Sulitnya lapangan pekerjaan serta dijadikannya Usaha Ternak Domba sebagai usaha sampingan menjadi alasan utama Pimpinan dengan latar belakang pendidikan Diploma dan Sarjana, meskipun ada juga lulusan pendidikan peternakan yang ingin mengaplikasikan ilmunya dengan berternak langsung. Sedangkan yang berlatar belakang pendidikan menengah ke bawah (SLTA, SLTP, dan SD), adalah karena kesempatan pekerjaan formal untuk jenjang pendidikannya terbatas, sehingga Usaha Ternak Domba dengan segala potensinya menjadi pilihan utama.

4.1.3 Karakteristik Usaha Ternak Domba

Selain mendapatkan karakteristik Pimpinan/Pemilik Usaha Ternak Domba, penelitian juga memperoleh karakteristik dari usaha ternak domba itu sendiri. Karakteristik usaha ternak domba dapat menjadi faktor utama yang mempengaruhi Orientasi Pasar, Gaya Kepemimpinan, serta Kinerja Bisnisnya.

Tabel 4.6 Karakteristik Usaha Ternak Domba

Karakteristik Usaha Ternak Domba				
Lama berdirinya usaha	≤ 18 Tahun	≤ 13 Tahun	≤ 8 Tahun	≤ 3 Tahun
	4	8	61	143
	2%	4%	28%	66%
Jumlah pegawai/mitra/anggota	≥ 7 Orang	≥ 34 Orang	≥ 61 Orang	≥ 88 Orang
	206	6	2	2
	95%	3%	1%	1%
Jumlah ternak domba	≥ 12 Ekor	≥ 259 Ekor	≥ 506 Ekor	≥ 753 Ekor
	203	11	0	2
	94%	5%	0%	1%

Sumber : Hasil pengolahan data, 2010.

Dari tabel 4.6 disebutkan bahwa usaha ternak domba pada umumnya baru berdiri kurang dari 4 tahun (66%), hal ini seiring dengan adanya program pemerintah untuk mengembangkan ternak potensi lokal, yang direspon oleh masyarakat untuk mulai mengembangkan usaha ternak domba yang sebelumnya bersifat tradisional menjadi usaha yang dikelola secara profesional dan berorientasi pasar.

Pengelolaan secara profesional yang ditandai dengan penunjukan pemimpin dalam usaha ternak domba, sangat terkait dengan jumlah pegawai/mitra/anggota dalam usaha ternak domba tersebut. Dari karakteristik usaha ternak domba, diketahui bahwa jumlah pegawai/mitra/anggota pada umumnya berkisar antara 1-7 orang (95%), sisanya 8-34 orang (3%), serta yang jumlah pegawai/mitra/anggotanya 35-61 orang dan 62-88 orang, masing-masing 1%.

Jumlah pegawai/mitra/anggota Usaha Ternak Domba dapat menggambarkan jumlah ternak domba yang dikelola usaha tersebut. Dari Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa jumlah ternak domba pada umumnya berkisar antara 12-258 ekor (94%), dan sisanya, 259-505 ekor (5%), dan lebih dari 752 ekor (1%).

Ternak domba pada umumnya dipelihara di dalam kandang dan diberi pakan hijauan berupa rumput. Pola pemeliharaan intensif ini menyebabkan tingkat kebutuhan tenaga kerja sejalan dengan tingkat pertambahan jumlah ternak. Dengan kata lain, peningkatan jumlah ternak domba akan meningkatkan jumlah tenaga kerja. Secara teori rasio tenaga kerja dengan ternak adalah 1:56 (1:112).

4.1.4 Gambaran Umum Usaha Ternak Domba

Dalam penelitian diperoleh data umum mengenai jenis usaha ternak domba yang dilaksanakan, pembeli/pelanggan yang menjadi target penjualan, pesaing yang dihadapi usaha, kondisi pengetahuan dan kemampuan para pegawai/mitra/anggota yang dipimpin, serta kinerja usaha dalam satu tahun dilihat dari perkembangan jumlah ternak yang diproduksi dan perkembangan penjualan ternaknya. Jawaban responden atas pertanyaan umum adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7 Jenis Usaha, Pelanggan, Pesaing, Kondisi Bawahan, dan Kinerja Usaha

Jawaban Responden untuk Pertanyaan Umum				
Jenis usaha	Pembibitan	Penggemukan	Keduanya	
	55	25	136	
	25%	12%	63%	
Pembeli/pelanggan	Pasar	Bandar	RPH	Konsumen Langsung
	70	51	15	181
	22%	16%	5%	57%
Pesaing	Ternak yang sama	Ternak Unggas	Ternak Sapi	Lainnya
	176	5	25	5
	81%	2%	12%	2%
Pengetahuan & kemampuan	Baik dan baik	baik tapi kurang	kurang tapi baik	Kurang dan kurang
	120	0	76	5
	56%	0%	35%	2%
perkembangan jumlah ternak	Selalu naik	Cenderung naik	Cenderung turun	Selalu turun
	110	80	11	0
	51%	37%	5%	0%
perkembangan penjualan ternak	Selalu naik	Cenderung naik	Cenderung turun	Selalu turun
	65	110	26	0
	30%	51%	12%	0%

Sumber : Hasil pengolahan data, 2010.

Usaha ternak domba pada dasarnya adalah pemeliharaan anak domba sebagai bahan baku menjadi domba dewasa untuk dijual dengan produk berupa daging, atau domba hidup untuk konsumsi, aqiqah, qurban, hoby, dan bibit atau pejantan. Sehingga jenis usaha yang dominan adalah jenis usaha pembibitan dan penggemukan (63%), karena dengan demikian usaha dapat berjalan dengan lancar

dari mulai memproduksi bahan baku (pembibitan), kemudian bibit dipelihara sampai dewasa (penggemukan). Sedangkan usaha yang memproduksi bahan baku saja (pembibitan), artinya hanya memelihara indukan dan penjantan, kemudian menjual anak lepas sapih sebagai produknya, sebesar 25%. Dan sisanya, jenis usaha penggemukan, yang membeli bahan baku berupa bibit anak domba lepas sapih kemudian dipelihara untuk digemukan hingga dewasa, sebanyak 12%. Kesulitan mencari bahan baku berupa anak domba lepas sapih serta margin keuntungan yang sedikit, menjadi penyebab sedikitnya jenis usaha penggemukan.

Penelitian ini berusaha menggali data mengenai orientasi pasar Usaha ternak Domba, dan pada tahap awal adalah mengetahui bagaimana orientasi Usaha Ternak Domba terhadap Pelanggan dan Pesaingnya. Usaha Ternak Domba dalam menjual produknya lebih banyak dilakukan langsung kepada konsumen akhir (Pola Distribusi 1), yaitu sebanyak 57%. Margin keuntungan yang tinggi, serta telah terjalinnya hubungan yang baik dengan konsumen, menjadi pertimbangan pemilihan pola distribusi ini. Di samping penjualan ke konsumen langsung, masih ada juga Usaha Ternak Domba yang menjual produknya ke pasar (22%) terutama apabila usahanya dekat dengan pasar hewan. Keuntungan menjual domba ke pasar hewan adalah terjadi persaingan yang sempurna, karena domba ditimbang berat hidupnya, kemudian ditetapkan harga standar berat hidup. Penimbangan hewan agar diperoleh harga sesuai berat hidup domba, dilakukan juga pada saat penjualan dilakukan ke RPH (rumah potong hewan), oleh karena itu Usaha Ternak Domba yang dekat dengan RPH, menjadikan RPH ini sebagai target market-nya di mana dari penelitian diperoleh data Usaha Ternak Domba

yang menjual ke RPH sebanyak 5%. Dan sisanya, Usaha Ternak Domba yang menjual produknya ke Bandar/Pola Distribusi 2, adalah sebanyak 16%. Bagi Usaha ternak Domba yang jauh dari Pasar Hewan dan/atau RPH, serta tidak ada konsumen langsung yang membutuhkan ternak domba, pilihan menjual kepada Bandar/Pedagang Pengumpul/Blantik menjadi pilihan terakhir. Penjualan kepada Bandar biasanya margin keuntungannya sedikit karena posisi tawar Usaha Ternak Domba lemah, karena tidak ada pilihan lain, serta penentuan harga ditentukan berdasarkan taksiran, bukan atas dasar berat hidup.

Dalam penelitian juga digali data mengenai sejauhmana Usaha Ternak Domba mengenali pesaingnya, melalui identifikasi siapa yang menjadi pesaing dalam usahanya. Dari data diketahui bahwa 81% yang menjadi pesaing Usaha Ternak Domba adalah usaha ternak yang sama (Domba). Tetapi, ada juga yang memandang bahwa Ternak Sapi (12%) sebagai pesaing dalam usahanya. Hal ini, sangat wajar mengingat pada saat Hari Raya Qurban, terutama bila yang menjadi target penjualannya adalah konsumen yang akan ber-Qurban, maka saingannya adalah Usaha Ternak Sapi sebagai alternatif hewan Qurban selain Domba. Dan ada juga Usaha Ternak Domba yang menganggap Usaha Ternak Unggas sebagai pesaingnya, dengan pertimbangan bahwa konsumen akan memilih daging unggas karena harganya jauh lebih murah dari daging domba.

Selain orientasi pelanggan dan pesaing, di dalam Usaha Ternak Domba juga dihadapkan pada masalah koordinasi antar fungsi serta dalam masalah mengelola SDM, dalam hal ini pengetahuan dan kemampuan para pegawai/mitra/anggotanya yang sangat menentukan di dalam berkoordinasi dan

dalam memimpin tertutama dalam menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi para bawahan. Usaha Ternak Domba yang pada umumnya sangat mudah dalam pemeliharaannya, maka dari data penelitian diperoleh informasi bahwa 81% pegawai/mitra/anggotanya memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik. Sedangkan Usaha Ternak Domba yang memiliki pegawai/mitra /anggota yang pengetahuannya kurang tetapi kemampuannya baik ada sebanyak 35%. Dan sisanya, Usaha Ternak Domba di mana pegawai/mitra/anggotanya memiliki pengetahuan dan kemampuan yang kurang ada sebanyak 2%.

Terakhir, mengenai gambaran umum kinerja Usaha Ternak Domba bila dilihat dari perkembangan populasi dan jumlah penjualan ternak, pada umumnya selalu dan cenderung naik. Pada Tabel 4.7 dijelaskan bahwa perkembangan populasi ternak yang selalu naik sebanyak 51%, cenderung naik 37%, dan yang memiliki kecenderungan turun adalah 5%. Perlu dijelaskan bahwa yang memiliki kecenderungan turun adalah yang jenis usahanya berupa penggemukan, dan pada saat penelitian ini dilakukan, sedang menahan penjualan produknya, sebagai persiapan penjualan hari raya Idul Fithri dan hari raya Idul Qurban. Mengenai perkembangan jumlah penjualan ternak, dalam satu tahun terakhir yang selalu naik ada sebesar 30%, yang memiliki kecenderungan naik ada 51%, dan sisanya sebesar 12%. Perlu dijelaskan sekali lagi, bahwa kecenderungan turun ini adalah disebabkan karena masa panen raya ternak domba adalah pada hari raya Idul Fithri dan hari raya Idul Qurban, yaitu setelah penelitian ini selesai dilakukan. Sehingga dapat diketahui bahwa pemasaran ternak domba ini selain rutin, juga sangat dipengaruhi oleh musim (pasar musiman).

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pelaksanaan Orientasi Pasar Usaha Ternak Domba

Bagian ini membahas bagaimana pelaksanaan orientasi pasar dalam Usaha Ternak Domba, untuk mengungkap bagaimana tingkat pengenalan pelanggan, pengenalan pesaing, dan koordinasi antar fungsi dalam pengelolaan, persaingan, dan pengembangan Usaha Ternak Domba tersebut.

Pelaksanaan orientasi pasar sangat penting, hal ini didsasarkan pada pemikiran bahwa apabila sebuah Usaha Ternak Domba dapat mengintegrasikan orientasi pasar dalam strategi pengelolaan usahanya dengan sangat baik, pada akhirnya usaha tersebut akan menghasilkan kesuksesan dan kinerja usaha yang baik, seperti pendapat Kohli & Jaworski (1990), Greenley (1995) bahwa : "*A market oriented culture can be an important determinant of business performance, because by tracking and responding to customer needs and preferences, market oriented firms can satisfy customers better and perform at higher levels of business performance*".

Pelaksanaan orientasi pasar yang dilaksanakan oleh pimpinan Usaha Ternak Domba dalam mengelola usahanya dapat dilihat dari beberapa indikator seperti : pengenalan pelanggan (*customer orientation*), pengenalan pesaing (*competitor orientation*) dan koordinasi antar fungsi (*interfunctional coordination*).

Dalam penelitian ini, item pertanyaan yang digunakan untuk pengenalan pelanggan sebanyak 5 item, pengenalan pesaing sebanyak 4 item, dan koordinasi

antar fungsi sebanyak 4 item. Berikut ini disajikan hasil deskripsi berdasarkan kuesioner yang telah disebarkan, yang dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Orientasi Pasar oleh Usaha Ternak Domba

No.	Dimensi	Item	Jawaban Responden					Jumlah		
			Sangat Rendah	Rendah	Cukup	Tinggi	Sangat Tinggi	Total	Skor Aktual	Skor Ideal
			1	2	3	4	5			
1	Orientasi Pelanggan	1		31	59	103	23	216	766	
		2	14	25	97	65	15	216	690	
		3	2	37	143	32	2	216	643	
		4	14	24	75	72	31	216	730	
		5	4	34	88	87	3	216	699	
									3528	5400
									65,33%	
2	Orientasi Pesaing	6	14	24	100	41	37	216	711	
		7	15	23	140	30	8	216	641	
		8		38	78	100		216	710	
		9	4	34	113	62	3	216	674	
									2736	4320
									63,33%	
3	Koordinasi antar fungsi	10	13	10	62	88	43	216	786	
		11		38	110	53	15	216	693	
		12		38	89	56	33	216	732	
		13	14	25	107	69	1	216	666	
									2877	4320
									66,60%	
Rata-rata :			7	29	97	66	16	216	65,09%	

Sumber : Hasil pengolahan data, 2010.

Secara rata-rata hasil tanggapan responden terhadap pelaksanaan orientasi pasar yang dilakukan oleh Pimpinan Usaha Ternak Domba yang tersebar di wilayah provinsi Jawa Barat berada pada kriteria cukup, yang ditunjukkan dengan rata-rata skor 65,09% (berada dalam rentang skor 52.01-68.00). Orientasi pasar berdasarkan Usaha Ternak Domba, secara keseluruhan masih perlu ditingkatkan karena jumlah Usaha Ternak Domba yang berada pada kategori sangat rendah, rendah, dan cukup jumlahnya masih sangat besar (61,82%). Hasil selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Klasifikasi Variabel Orientasi Pasar

No.	Kriteria	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Rendah	7	3,35%
2	Rendah	29	13,57%
3	Cukup	97	44,91%
4	Tinggi	66	30,56%
5	Sangat Tinggi	16	7,62%
Jumlah		216	100,00%

Sumber : Hasil pengolahan data, 2010.

Tabel 4.9 mengisyaratkan bahwa implementasi orientasi pasar berdasarkan Usaha Ternak Domba di wilayah provinsi Jawa Barat masih sangat perlu ditingkatkan lagi. Karena dalam pelaksanaannya hanya sebanyak 16 (7,62%) Usaha Ternak Domba yang implementasi orientasi pasarnya sudah sangat tinggi, sebanyak 66 (30,56%) Usaha Ternak Domba yang implementasi orientasi pasarnya masuk dalam kategori tinggi, dan sisanya 134 (61,82%) Usaha Ternak Domba yang implementasi orientasi pasarnya berada pada kategori cukup, rendah, dan sangat rendah. Dengan kata lain Usaha Ternak Domba yang berkategori rendah dan sangat rendah sebanyak 16,92%, tentu Pimpinan pada Usaha Ternak Domba ini harus segera melakukan pembenahan agar tidak kalah bersaing dengan Usaha Ternak Domba lain yang menjadi pesaing mereka.

Upaya untuk meningkatkan pelaksanaan orientasi pasar pada Usaha Ternak Domba di provinsi Jawa Barat antara lain dapat dilakukan oleh Pimpinan Usaha ternak Domba dengan cara tidak hanya berorientasi pada produk/peningkatan populasi ternak, tetapi juga diarahkan pada perilaku/budaya yang responsif terhadap kebutuhan pelanggan, tindakan pesaing, dan perubahan yang terjadi di pasar. Hal ini sesuai dengan pendapat Best (2009:33) :

> *A strong market orientation cannot be created by more proclamation. To attain a strong market orientation, the organization restructures itself around markets rather than product, and it develops and employee culture responsive to customer and changing market orientation.*

Manfaat dilaksanakannya orientasi pasar dengan baik disampaikan pada penelitian Bunic Zeljko (2007) yang menyimpulkan bahwa hubungan antara orientasi pasar dan kinerja bisnis adalah signifikan dan positif dalam hal profitabilitas dan kinerja ekonomi, tetapi tidak ada hubungan yang signifikan antara orientasi pasar dengan

pertumbuhan penjualan. Hubungan antara orientasi pasar dan kinerja non-ekonomi adalah positif dan sangat signifikan. Temuan ini didukung Amirkhani & Sanavi Fard (2009) yang melakukan penelitian yang sama pada perusahaan-perusahaan produk pembersih ruangan.

4.2.1.1 Orientasi Pelanggan (*Customer Orientation*)

Pelaksanaan orientasi pelanggan antara lain diukur melalui : komitmen pada kepuasan pelanggan, usaha memberi nilai lebih pada pelanggan, perhatian pada kepuasan pelanggan, perhatian pada kejadian yang bisa mempengaruhi pelanggan, dan pengembangan produk yang sesuai dengan pelanggan. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukan bahwa orientasi pelanggan dari Usaha Ternak Domba yang ada di Jawa Barat memperoleh skor 3528, yang termasuk kategori cukup (65,33%). Rincian hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Deskripsi Dimensi Orientasi Pelanggan

	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
1.	Komitmen pada kepuasan pelanggan	766	1080	70,93%	Tinggi
2.	Usaha memberi nilai lebih pada pelanggan	690	1080	63,89%	Cukup
3.	Perhatian pada kepuasan pelanggan	643	1080	59,54%	Cukup
4.	Perhatian pada kejadian yang bisa mempengaruhi pelanggan	730	1080	67,59%	Cukup
5.	Pengembangan produk yang sesuai dengan pelanggan	699	1080	64,72%	Cukup
	TOTAL :	3528	5400	65,33%	Cukup

Sumber : Hasil pengolahan data, 2010.

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa dari lima indikator orientasi pelanggan, terdapat satu indikator dengan kriteria penerapannya tinggi, yaitu menyangkut komitmen pada kepuasan pelanggan (70,93%), sedangkan keempat indikator lainnya yaitu usaha memberi nilai lebih pada pelanggan (63,89%), perhatian pada

4.2.1.2 Orientasi Pesaing (*Competitor Orientation*)

Orientasi pesaing dapat diukur melalui bagaimana Pimpinan Usaha Ternak Domba mendiskusikan strategi pesaing, membuat produk yang lebih unggul dibanding pesaing, melakukan pertukaran informasi mengenai pelanggan, cermat memperhatikan pesaing dan bertindak lebih cepat dari pesaing.

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukan bahwa orientasi pesaing dari Usaha Ternak Domba yang ada di wilayah provinsi Jawa Barat memperoleh skor 2736, yang termasuk dalam kategori cukup (63,33%). Rincian hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Deskripsi Dimensi Orientasi Pesaing

Indikator		Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
1.	Mendiskusikan strategi pesaing	711	1080	65,83%	Cukup
2.	Membuat produk yang lebih unggul dibanding pesaing	641	1080	59,35%	Cukup
3.	Melakukan pertukaran informasi mengenai pelanggan	710	1080	65,74%	Cukup
4.	Kecermatan memperhatikan pesaing dan bertindak lebih cepat dari pesaing	674	1080	62,41%	Cukup
TOTAL :		2736	4320	63,33%	Cukup

Sumber : Hasil pengolahan data, 2010.

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa dari empat indikator orientasi pesaing, keempat indikatornya yaitu mendiskusikan strategi pesaing (65,83%), membuat produk yang lebih unggul dibanding pesaing (59,35%), melakukan pertukaran informasi mengenai pelanggan (65,74%), cermat memperhatikan pesaing dan bertindak lebih cepat dari pesaing (62,41%), kriteria penerapannya cukup.

Hasil ini menunjukan bahwa pihak Pimpinan Usaha Ternak Domba yang ada di wilayah provinsi Jawa Barat, masih harus berupaya keras untuk meningkatkan nilai dari dimensi tersebut. Melalui peningkatan dan arah budaya

orientasi pasar secara tepat, diharapkan Pimpinan Usaha ternak Domba dapat mengetahui strategi pesaing dengan baik, menciptakan produk yang lebih unggul dari produk pesaing, dan bertindak lebih cepat dari pesaing.

4.2.1.3 Koordinasi Antar Fungsi (*Interfunctional Coordination*)

Koordinasi antar fungsi dapat diukur melalui bagaimana Pimpinan Usaha Ternak Domba melaksanakan kerjasama antar bagian dalam perusahaan, pertukaran informasi antar bagian dalam perusahaan, keterlibatan semua bagian dalam perumusan strategi, keterlibatan semua bagian dalam menciptakan kepuasan pelanggan.

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukan bahwa koordinasi antar fungsi dari Usaha Ternak Domba yang ada di wilayah provinsi Jawa Barat memperoleh skor 2877, yang termasuk dalam kategori cukup (66,60%). Rincian hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Deskripsi Dimensi Kerjasama Antar Fungsi

Indikator		Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
1.	Kerjasama antar bagian dalam perusahaan	786	1080	72,78%	Tinggi
2.	Pertukaran informasi antar abgian dalam perusahaan	693	1080	64,17%	Cukup
3.	Keterlibatan semua bagian dalam perumusan strategi	732	1080	67,78%	Cukup
4.	Keterlibatan semua bagian dalam menciptakan kepuasan pelanggan	666	1080	61,67%	Cukup
TOTAL :		2877	4320	66,60%	Cukup

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa dari empat indikator koordinasi antar fungsi, terdapat satu indikator dengan kriteria penerapannya tinggi, yaitu menyangkut kerjasama antar bagian dalam perusahaan (72,78%), sedangkan

kepuasan pelanggan (59,54%), perhatian pada kejadian yang bisa mempengaruhi pelanggan (67,59%), dan pengembangan produk yang sesuai dengan pelanggan (64,72%), kriteria penerapannya cukup.

Hasil ini menunjukan bahwa pihak Pimpinan Usaha Ternak Domba yang ada di wilayah provinsi Jawa Barat, masih harus berupaya keras untuk meningkatkan nilai dari dimensi tersebut. Melalui peningkatan dan arah budaya orientasi pasar secara tepat, diharapkan Pimpinan Usaha ternak Domba dapat membidik dengan tepat pasar sasaran, dan mengikuti perkembangan selera pasar dengan mendeteksi perubahan preferensi produk.

Usaha Ternak Domba perlu melakukan evaluasi produknya, dengan cara melakukan survey untuk menilai kualitas produk yang ditawarkan serta kepuasan pelanggan dalam rangka menciptakan nilai lebih kepada pelanggan, sehingga dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dobni & Luffman (2000) menyatakan :

> *Market orientation as an organizational atmosphere or culture that must create superior value for its customers. Market orientation is based for an organization to achieve above normal market performance on a consistent basis, it must create a sustainable competitive advantage.*

Pendapat ini mengisyaratkan bahwa, melalui orientasi pelanggan yang baik, sebagai bagian dari orientasi pasar Pimpinan Usaha Ternak Domba akan dapat menciptakan kinerja pemasaran yang unggul, dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi Usaha Ternak Domba yang dikelolanya.

ketiga indikator lainnya yaitu pertukaran informasi antar bagian dalam perusahaan (64,17%), keterlibatan semua bagian dalam perumusan strategi (67,78%), keterlibatan semua bagian dalam menciptakan kepuasan pelanggan (61,67%).

Hasil ini menunjukan bahwa pihak Pimpinan Usaha Ternak Domba yang ada di wilayah provinsi Jawa Barat, masih harus berupaya keras untuk meningkatkan nilai dari dimensi tersebut. Peningkatan nilai budaya orientasi pasar melalui koordinasi antar fungsi ini, akan dapat meningkatkan kinerja pemasaran Usaha Ternak Domba dan kinerja Usaha Ternak Domba secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan pendapat Kotler & Keller (2009:105): "*to provide insight into and inspiration for marketing decision making, companies must possess comprehensive, up to date information about macro trends, as wel as about micro effects particular to their business*".

Hasil penelitian ini menunjukan bahwa koordinasi antar fungsi penting untuk diperhatikan dan ditingkatkan nilainya, sehingga dapat meningkatkan kinerja setiap lini dalam Usaha Ternak Domba yang ada di provinsi Jawa Barat.

4.2.2 Pelaksanaan Gaya Kepemimpinan Usaha Ternak Domba

Gaya Kepemimpinan digunakan oleh Pimpinan Usaha Ternak Domba sebagai salah satu strategi fungsional, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penelitian ini membagi Gaya Kepemimpinan ke dalam tiga faktor, yaitu *Participative Leadership, Supportive Leadership, Instrumental Leadership.*

Gaya *Participative Leadership* pemimpin melibatkan karyawan dalam proses diskusi, mencari penyelesaian masalah, serta dalam pengambilan

keputusan. Gaya *Supportive Leadership* pemimpin selalu berusaha berkomunikasi dan memotivasi bawahannya serta sangat memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Gaya *Instrumental Leadership* pemimpin menjelaskan tugas secara rinci, memberi arahan bagaimana bawahan harus mencapainya, dan mengatur waktu. Deskripsi tanggapan responden berdasarkan kuesioner yang telah disebarkan kepada 216 Pimpinan Usaha Ternak Domba, dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Usaha Ternak Domba

No.	Dimensi	Item	Jawaban Responden					Jumlah		
			Sangat Rendah	Rendah	Cukup	Tinggi	Sangat Tinggi	Total	Skor Aktual	Skor Ideal
			1	2	3	4	5			
4	*Participative Leadership*	13	4	34	64	111	3	216	723	
		15		16	163	25	12	216	681	
		16	14	25	144	27	6	216	634	
		17		39	127	35	15	216	674	
		18		39	129	45	3	216	660	
									3372	5400
									62,44%	
5	*Supportive Leadership*	19		38	119	27	32		701	
		20	20	18	151	23	4		621	
		21	14	24	122	41	15		667	
		22		38	124	43	11		675	
									2664	4320
									61,67%	
6	*Instrumental Leadership*	23	14	13	132	51	6	216	670	
		24								
		25		58	73	69	16	216	691	
		26	3	35	112	63	3	216	676	
									2037	3240
									62,87%	
	Rata-rata :		6	31	122	47	11	216	62,33%	

Sumber : Hasil pengolahan data, 2010.

Secara rata-rata hasil tanggapan responden terhadap pelaksanaan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Pimpinan Usaha Ternak Domba yang tersebar di wilayah provinsi Jawa Barat berada pada kriteria cukup, yang ditunjukkan dengan rata-rata skor 62,33% (berada di bawah rentang skor 52.01-68.00). Gaya kepemimpinan berdasarkan Usaha Ternak Domba, secara keseluruhan masih perlu ditingkatkan karena jumlah Usaha Ternak Domba yang berada pada kategori

sangat rendah, rendah, dan cukup jumlahnya masih sangat besar (73,53%). Hasil selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14 Klasifikasi Variabel Gaya Kepemimpinan

No.	Kriteria	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Rendah	6	2,66%
2	Rendah	31	14,54%
3	Cukup	122	56,33%
4	Tinggi	47	21,60%
5	Sangat Tinggi	11	4,86%
Jumlah		216	100,00%

Sumber : Hasil pengolahan data, 2010.

Tabel 4.14 mengisyaratkan bahwa implementasi gaya kepemimpinan berdasarkan Usaha Ternak Domba di wilayah provinsi Jawa Barat masih sangat perlu ditingkatkan lagi. Karena dalam pelaksanaannya hanya sebanyak 11 (4,86%) Usaha Ternak Domba yang implementasi gaya kepemimpinannya sudah sangat tinggi, sebanyak 47 (21,60%) Usaha Ternak Domba yang implementasi gaya kepemimpinannya masuk dalam kategori tinggi, dan sisanya 159 (73,53%) Usaha Ternak Domba yang implementasi gaya kepemimpinannya berada pada kategori cukup, rendah, dan sangat rendah. Dengan kata lain Usaha Ternak Domba yang berkategori rendah dan sangat rendah sebanyak 17,21%, tentu Pimpinan pada Usaha Ternak Domba ini harus segera melakukan pembenahan agar pegawai/mitra/anggota dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan serta dapat lebih berorientasi pasar.

Manfaat dilaksanakannya gaya kepemimpinan dengan baik disampaikan pada penelitian Harris & Ogbonna (2001) yang menyimpulkan bahwa *Participative* dan *Supportive Leadership* memiliki korelasi positif terhadap *Market Orientation*, sedangkan *Instrumental Leadership* memiliki korelasi yang

negatif terhadap *Market Orientation*. Temuan ini didukung Voola & Casimir & Haugen (2003) yang menyimpulkan bahwa organisasi memerlukan pemimpin yang berorientasi karyawan dan dapat dipercaya agar karyawan memperoleh manfaat penuh *Market Orientation*. Terkait dengan *Internal Marketing*, maka Pimpinan harus menerapkan gaya *Transactional* dan *Transformational*. Dan didukung juga oleh Chung-Wen Yang (2008) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang berbeda dapat mempengaruhi kinerja. Kepemimpinan Transformasional secara signifikan lebih berkorelasi dengan kinerja bisnis dibandingkan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *pasif-avoidant*.

4.2.2.1 *Participative Leadership*

Pelaksanaan gaya *Participative Leadership* di mana Pemimpin melibatkan karyawan dalam proses diskusi, mencari penyelesaian masalah, serta dalam pengambilan keputusan, antara lain diukur melalui : mempertimbangkan pendapat karyawan ketika mengambil keputusan, berdiskusi dengan karyawan ketika akan mengambil suatu tindakan, memecahkan masalah bersama karyawan, meminta masukan karyawan untuk kemajuan perusahaan, dan mendengar nasihat karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukan bahwa gaya *Participative Leadership* dari Usaha Ternak Domba yang ada di Jawa Barat memperoleh skor 3372, yang termasuk kategori cukup (62,44%). Rincian hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15 Deskripsi Dimensi *Participative Leadership*

Indikator		Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
1.	Mempertimbangkan pendapat karyawan ketika mengambil keputusan	723	1080	66,94%	Cukup
2.	Berdiskusi dengan karyawan ketika akan mengambil suatu tindakan	681	1080	63,06%	Cukup
3.	Memecahkan masalah bersama karyawan	634	1080	58,70%	Cukup
4.	Meminta masukan karyawan untuk kemajuan perusahaan	674	1080	62,41%	Cukup
5.	mendengar nasihat karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan	660	1080	61,11%	Cukup
TOTAL :		3372	5400	62,44%	Cukup

Sumber : Hasil pengolahan data, 2010.

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa dari lima indikator *Participative Leadership*, kelima indikatornya yaitu mempertimbangkan pendapat karyawan ketika mengambil keputusan (66,94%), berdiskusi dengan karyawan ketika akan mengambil suatu tindakan (63,06%), memecahkan masalah bersama karyawan (58,70%), meminta masukan karyawan untuk kemajuan perusahaan (62,41%), dan mendengar nasihat karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan (61,11%), kriteria penerapannya cukup.

Hasil ini menunjukan bahwa pihak Pimpinan Usaha Ternak Domba yang ada di wilayah provinsi Jawa Barat, masih harus berupaya keras untuk meningkatkan nilai dari dimensi tersebut. Dengan melibatkan karyawan dalam proses diskusi, mencari penyelesaian masalah, serta dalam pengambilan keputusan, diharapkan Usaha Ternak Domba dapat melaksanakan orientasi pasar dengan baik.

4.2.2.2 *Supportive Leadership*

Pelaksanaan gaya *Supportive Leadership* di mana Pemimpin selalu berusaha berkomunikasi dan memotivasi bawahannya serta sangat memperhatikan kesejahteraan karyawannya, antara lain diukur melalui : membantu karyawan dalam menjalankan tugasnya, memperhatikan kesejahteraan karyawan, melakukan sesuatu yang menyenangkan karyawan, tidak membeda-bedakan karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukan bahwa gaya *Supportive Leadership* dari Usaha Ternak Domba yang ada di Jawa Barat memperoleh skor 2664, yang termasuk kategori cukup (61,67%). Rincian hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16 Deskripsi Dimensi *Supportive Leadership*

Indikator		Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
1.	Membantu karyawan dalam menjalankan tugasnya	701	1080	64,91%	Cukup
2.	memperhatikan kesejahteraan karyawan	621	1080	57,50%	Cukup
3.	Melakukan sesuatu yang menyenangkan karyawan	667	1080	61,76%	Cukup
4.	Tidak membeda-bedakan karyawan	675	1080	62,50%	Cukup
TOTAL :		2664	4320	61,67%	Cukup

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa dari empat indikator *Supportive Leadership*, keempat indikatornya yaitu membantu karyawan dalam menjalankan tugasnya (64,91%), memperhatikan kesejahteraan karyawan (57,50%), melakukan sesuatu yang menyenangkan karyawan (61,76%), tidak membeda-bedakan karyawan (62,50%), kriteria penerapannya cukup.

Hasil ini menunjukan bahwa pihak Pimpinan Usaha Ternak Domba yang ada di wilayah provinsi Jawa Barat, masih harus berupaya keras untuk

meningkatkan nilai dari dimensi tersebut. Dengan selalu berusaha berkomunikasi dan memotivasi bawahannya serta sangat memperhatikan kesejahteraan karyawannya, diharapkan Usaha Ternak Domba dapat melaksanakan orientasi pasar dengan baik.

4.2.2.3 *Instrumental Leadership*

Pelaksanaan gaya *Instrumental Leadership* di mana Pemimpin menjelaskan tugas secara rinci, memberi arahan bagaimana bawahan harus mencapainya, dan mengatur waktu, antara lain diukur melalui : menjelaskan bagaimana tugas harus dilakukan, memutuskan sendiri apa dan bagaimana sesuatu akan dilakukan, menentukan batasan standar dari kinerja karyawan, membuat penjadwalan kerja yang harus dilakukan. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukan bahwa gaya *Instrumental Leadership* dari Usaha Ternak Domba yang ada di Jawa Barat memperoleh skor 2037, yang termasuk kategori cukup (62,87%). Rincian hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17 Deskripsi Dimensi *Instrumental Leadership*

Indikator		Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
1.	Menjelaskan bagaimana tugas harus dilakukan	670	1080	62,04%	Cukup
2.	memutuskan sendiri apa dan bagaimana sesuatu akan dilakukan				
3.	menentukan batasan standar dari kinerja karyawan	691	1080	63,98%	Cukup
4.	Membuat penjadwalan kerja yang harus dilakukan	676	1080	62,59%	Cukup
TOTAL :		2037	3240	62,87%	Cukup

Sumber : Hasil pengolahan data, 2010.

Tabel 4.17 menunjukkan bahwa dari empat indikator *Instrumental Leadership*, keempat indikatornya yaitu menjelaskan bagaimana tugas harus dilakukan (62,04%), menentukan batasan standar dari kinerja karyawan (63,98%), membuat penjadwalan kerja yang harus dilakukan (62,59%), kriteria penerapannya cukup.

Hasil ini menunjukan bahwa pihak Pimpinan Usaha Ternak Domba yang ada di wilayah provinsi Jawa Barat, masih harus berupaya keras untuk menurunkankan nilai dari dimensi tersebut. Dengan mengurangi penjelasan tugas secara rinci, mengurangi memberi arahan bagaimana bawahan harus mencapainya, dan mengurangi pengaturan waktu, diharapkan Usaha Ternak Domba dapat melaksanakan orientasi pasar dengan baik. Hal ini sejalan dengan Harris & Ogbonna (2001) yang menyimpulkan bahwa *Participative* dan *Supportive Leadership* memiliki korelasi positif terhadap *Market Orientation*, sedangkan *Instrumental Leadership* memiliki korelasi yang negatif terhadap *Market Orientation.*

4.2.3 Kinerja Usaha Ternak Domba

Kinerja bisnis (*business performance*) dari suatu perusahaan dikonsepsikan sebagai perubahan volume penjualan dan keuntungan yang dialami oleh perusahaan (Dawes, 1999). Pengukuran kinerja bisnis dilakukan dengan menggunakan metode *subjective measurement* (Narver & Slater, 1994), yaitu dengan menggunakan 5 skala *likert* untuk menilai kinerja perusahaan responden, setelah dikomparasikan secara relatif terhadap kompetitor.

Untuk mencapai kinerja yang unggul bagi sebuah Usaha Ternak Domba bukan merupakan hal yang mudah, Usaha Ternak Domba dihadapkan pada sejumlah persoalan sebagai tantangannya. Tantangan yang paling berat adalah munculnya stigma di masyarakat yang menyatakan bahwa daging domba identik dengan kolesterol yang tinggi, meskipun berdasarkan hasil kajian klinis kandungan lemak pada daging domba lebih rendah dari daging sapi dan daging ayam. Tantangan lainnya adalah pendataan statistik ternak yang akurat serta koordinasi antar usaha yang sama sehingga mampu memenuhi permintaan ekspor, baik dari sisi jumlah maupun kontinuitasnya, yang sampai saat ini belum dapat terpenuhi.

Dalam penelitian ini kinerja Usaha Ternak Domba dibagi ke dalam empat faktor, yaitu perubahan volume penjualan, keuntungan, pangsa pasar, serta tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk. Responden yang menilai variabel kinerja Usaha Ternak Domba dalam penelitian ini adalah Pimpinan/Pemilik Usaha Ternak Domba. Deskripsi tanggapan responden berdasarkan kuesioner yang telah disebarkan, dapat dilihat pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18 Deskripsi Variabel Kinerja Usaha Ternak Domba

No.	Dimensi	Item	Jawaban Responden					Jumlah		
			Sangat Rendah	Rendah	Cukup	Tinggi	Sangat Tinggi	Total	Skor Aktual	Skor Ideal
			1	2	3	4	5			
1	Volume penjualan	27	4	34	116	50	12	216		
			4	34	116	50	12	216	680	1080
			1,85%	15,74%	53,70%	23,15%	5,56%	100%	62,96%	
2	Keuntungan	28	4	34	120	50	8			
			4	34	120	50	8	216	672	1080
			1,85%	15,74%	55,56%	23,15%	3,70%	100%	62,22%	
3	Pangsa pasar	29	3	35	62	112	4	216		
			3	35	62	112	4	216	727	1080
			1,39%	16,20%	28,70%	51,85%	1,85%	100%	67,31%	
4	Kepuasan pelanggan	30	9	26	96	70	15	216		
			9	26	96	70	15	216	704	1080
			4,17%	12,04%	44,44%	32,41%	6,94%	100%	65,19%	
Rata-rata :			5	32	99	71	10	216	64,42%	

Sumber : Hasil pengolahan data, 2010.

Secara rata-rata hasil tanggapan responden terhadap kinerja usaha yang dihasilkan oleh Usaha Ternak Domba yang tersebar di wilayah provinsi Jawa Barat berada pada kriteria cukup, yang ditunjukkan dengan rata-rata skor 64,42% (berada dalam rentang skor 52.01-68.00). Kinerja Usaha berdasarkan Usaha Ternak Domba, secara keseluruhan masih sangat perlu ditingkatkan karena jumlah Usaha Ternak Domba yang berada pada kategori sangat rendah, rendah, dan cukup jumlahnya masih sangat besar (62,85%). Hasil selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.19.

Tabel 4.19 Klasifikasi Variabel Kinerja Bisnis

No.	Kriteria	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Rendah	5	2,31%
2	Rendah	32	14,93%
3	Cukup	99	45,60%
4	Tinggi	71	32,64%
5	Sangat Tinggi	10	4,51%
Jumlah		216	100,00%

Sumber : Hasil pengolahan data, 2010.

Tabel 4.19 mengisyaratkan bahwa kinerja usaha berdasarkan Usaha Ternak Domba di wilayah provinsi Jawa Barat masih sangat perlu ditingkatkan lagi. Karena dalam pelaksanaannya hanya sebanyak 10 (4,51%) Usaha Ternak Domba yang kinerja usahanya sudah sangat tinggi, sebanyak 71 (32,64%) Usaha Ternak Domba yang kinerja usahanya masuk dalam kategori tinggi, dan sisanya 136 (62,85%) Usaha Ternak Domba yang kinerja usahanya berada pada kategori cukup, rendah, dan sangat rendah. Dengan kata lain Usaha Ternak Domba yang berkategori rendah dan sangat rendah sebanyak 17,25%, tentu Pimpinan pada Usaha Ternak Domba ini harus segera melakukan pembenahan agar kinerja usahanya menjadi unggul/sangat baik.

4.2.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Orientasi Pasar

Sebagaimana yang telah dikemukakan pada bab dua, terdapat tiga hipotesis bersifat verifikatif yang diajukan dan akan diuji dalam penelitian ini. Sebelum membahas hubungan antara gaya kepemimpinan dan orientasi pasar, akan diuraikan terlebih dahulu hasil pengukuran variabel penelitian dan model struktural.

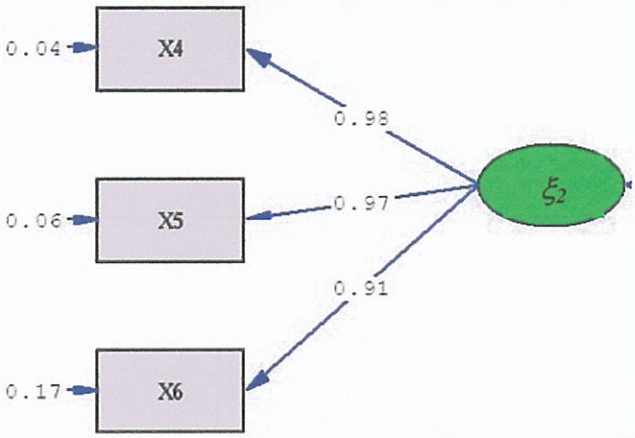
Dalam *structural equation modeling* ada dua jenis model yang terbentuk, yaitu model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran menjelaskan *proporsi variance* masing-masing variabel manifes (indikator) yang dapat dijelaskan di dalam variabel laten. Dari hasil pengukuran akan diketahui indikator mana yang signifikan dalam pembentukan variabel laten sebagai indikasi valid tidaknya indikator yang bersangkutan dalam mengukur variabel laten.

Selain menguji signifikansi variabel manifes, pada hasil dari model pengukuran juga dapat dicari nilai *construct reliability* yang menunjukkan apakah sekumpulan variabel manifes tersebut memiliki derajat kesesuaian yang tinggi dalam membentuk variabel laten. Batas terrendah nilai *construct reliability* yang masih dapat diterima adalah 0,7 (hair et al, 2000:778) dan batas nilai *variance extracted* yang masih dapat diterima adalah 0,5 (Hair et al, 2000:777).

Setelah model pengukuran masing-masing variabel laten diuraikan, selanjutnya dijabarkan model struktural yang akan mengkaji pengaruh masing-masing variabel laten independen (*exogenous latent variable*) terhadap variabel laten dependen (*endogenous latent variable*).

A. Hasil Pengukuran Variabel Penelitian

Variabel laten gaya kepemimpinan (*leadership style*) diukur dengan menggunakan tiga butir indikator, *loading* faktor masing-masing indikator dalam membentuk variabel laten gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Gambar 4.1 di bawah ini :

Hasil Pengukuran Variabel Laten	Keterangan
	X_4 : *Participative Leadership* X_5 : *Supportive Leadership* X_6 : *Instrumental Leadership* ξ_2 : Variabel Gaya Kepemimpinan

Gambar 4.1 Hasil Pengukuran Variabel Gaya Kepemimpinan

Dari ketiga butir indiator model pengukuran variabel gaya kepemimpinan, indikator *participative leadership* lebih dominan dalam pembentukan variabel laten (*gaya kepemimpinan*) dibanding dua indikator lainnya. Hal ini tercermin dari *loading* faktor indikator *participative leadership* (0,98) lebih besar dibanding *loading* faktor dua indikator lainnya.

Selanjutnya untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten gaya kepemimpinan memiliki derajat kesesuaian yang tinggi, maka dihitung reliabilitas ketiga butir indikator menggunakan

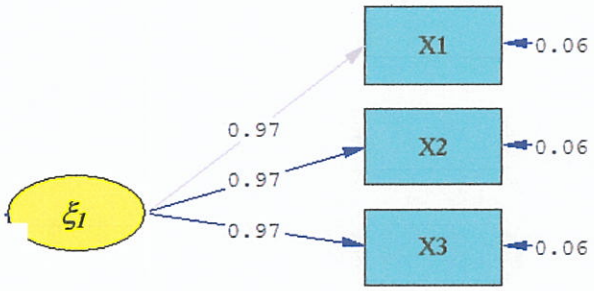
pendekatan *construct reliability* dan *variance extracted.* Hasil pengujian untuk masing-masing variabel laten gaya kepemimpinan diuraikan pada Tabel 4.20.

Tabel 4.20 Ringkasan Hasil Komputasi Statistik Pengukuran Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel Laten	Standarized Loading	(Standarized Loading)^2	Nilai t*	Error Variance
X4	0,9796	0,9597	19,8935	0,0403
X5	0,9716	0,9440	19,5826	0,0559
X6	0,9134	0,8343	17,5048	0,1657
Jumlah	2,8646	2,7380		0,2619
Construct Reliability =	0,9691			
Variance Extracted =	0,9127			
*t-kritis =	1,9711			

Construct Reliability dari ketiga butir indikator variabel laten gaya kepemimpinan (0,9691) masih lebih besar dari yang direkomendasikan yaitu 0,7. Nilai t menunjukkan bahwa ketiga butir variabel manifes/indikator signifikan dalam membentuk variabel laten gaya kepemimpinan (nilai t>1,97). Nilai *variance extraxted* sebesar 0,9127 mencerminkan bahwa 91,27% informasi yang terkandung pada variabel manifes (ketiga butir indikator) dapat terwakili dalam variabel laten gaya kepemimpinan.

Variabel laten orientasi pasar (*market orientation*) diukur menggunakan tiga butir indikator, *loading* faktor masing-masing indikator dalam membentuk variabel laten orientasi pasar dapat dilihat pada Gambar 4.2.

Hasil Pengukuran Variabel Laten	Keterangan
	X_1 : *Customer Orientation* X_2 : *Competitor Orientation* X_3 : *Interfuctional Coordination* ξ_1 : Variabel Orientasi Pasar

Gambar 4.2 Hasil Pengukuran Variabel Orientasi Pasar

Dari ketiga butir indiator model pengukuran variabel orientasi pasar, tidak ada indikator yang lebih dominan dalam pembentukan variabel laten (*orientasi pasar*). Hal ini tercermin dari seragamnya *loading* faktor seluruh indikator (0,97).

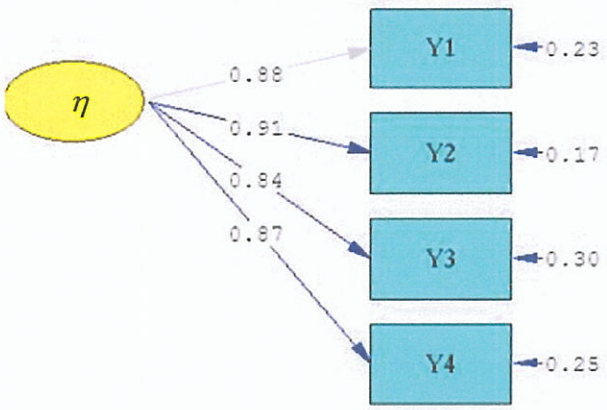
Selanjutnya untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten orientasi pasar memiliki derajat kesesuaian yang tinggi, maka dihitung reliabilitas ketiga butir indikator menggunakan pendekatan *construct reliability* dan *variance extracted.* Hasil pengujian untuk masing-masing variabel laten orientasi pasar diuraikan pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21 Ringkasan Hasil Komputasi Statistik Pengukuran Variabel Orientasi Pasar

Variabel Laten	Standarized Loading	(Standarized Loading)^2	Nilai t*	Error Variance
X1	0,9685	0,9381		0,0619
X2	0,9676	0,9363	39,5471	0,0636
X3	0,9680	0,9370	39,6598	0,0629
Jumlah	2,9041	2,8114		0,1884
Construct Reliability =	0,9781			
Variance Extracted =	0,9372			
*t-kritis =	1,9711			

Construct Reliability dari ketiga butir indikator variabel laten orientasi pasar (0,9781) masih lebih besar dari yang direkomendasikan yaitu 0,7. Nilai t menunjukkan bahwa ketiga butir variabel manifes/indikator signifikan dalam membentuk variabel laten orientasi pasar (nilai t>1,97). Nilai *variance extraxted* sebesar 0,9371 mencerminkan bahwa 93,71% informasi yang terkandung pada variabel manifes (ketiga butir indikator) dapat terwakili dalam variabel laten orientasi pasar.

Variabel laten kinerja usaha ternak domba (*business performance*) diukur menggunakan empat butir indikator, *loading* faktor masing-masing indikator dalam membentuk variabel laten kinerja usaha dapat dilihat pada Gambar 4.3.

Hasil Pengukuran Variabel Laten	Keterangan
	Y_1 : *Volume penjualan* Y_2 : *Keuntungan* Y_3 : *Pangsa Pasar* Y_4 : Kepuasan pelanggan η : Variabel Kinerja Bisnis

Gambar 4.3 Hasil Pengukuran Variabel Kinerja Usaha Ternak Domba

Dari keempat butir indiator model pengukuran variabel kinerja bisnis, variabel keuntungan lebih dominan dalam pembentukan variabel laten kinerja usaha ternak domba. Hal ini tercermin dari *loading* faktor keuntungan tersebut (0,91) lebih besar dibanding *loading* faktor tiga butir variabel laten lainnya.

Selanjutnya untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten kinerja usaha ternak domba memiliki derajat kesesuaian yang tinggi, maka dihitung reliabilitas keempat butir indikator menggunakan pendekatan *construct reliability* dan *variance extracted.* Hasil pengujian untuk masing-masing variabel laten orientasi pasar diuraikan pada Tabel 4.22.

Tabel 4.22 Ringkasan Hasil Komputasi Statistik Pengukuran Variabel Kinerja Usaha Ternak Domba

Variabel Laten	Standarized Loading	(Standarized Loading)^2	Nilai t*	Error Variance
Y1	0,8778	0,7706		0,2294
Y2	0,9126	0,8328	20,7213	0,1672
Y3	0,8370	0,7006	17,1803	0,2994
Y4	0,8670	0,7518	18,4615	0,2482
Jumlah	3,4944	3,0558		0,9442
Construct Reliability =	0,9282			
Variance Extracted =	0,7640			
*t-kritis =	1,9711			

Construct Reliability dari ketiga butir indikator variabel laten kinerja usaha ternak domba (0,9282) masih lebih besar dari yang direkomendasikan yaitu 0,7. Nilai t menunjukkan bahwa ketiga butir variabel manifes/indikator signifikan dalam membentuk variabel laten kinerja usaha ternak domba (nilai t>1,97). Nilai *variance extraxted* sebesar 0,7640 mencerminkan bahwa 76,40% informasi yang terkandung pada variabel manifes (keempat butir indikator) dapat terwakili dalam variabel laten kinerja usaha ternak domba.

B. Persamaan Struktural

Setelah dijabarkan model pengukuran masing-masing variabel laten endogen dan variabel eksogen, selanjutnya akan diuraikan model struktural antar variabel laten yang terbentuk dari model pengukuran. Berdasarkan kerangka pengujian model struktural, maka secara garis besar ada 3 sub struktur yang akan diuji pada penelitian ini, yaitu :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap orientasi pasar.
2. Pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja bisnis.

Sebelum menguji ketiga sub struktur tersebut, terlebih dahulu diuraikan model persamaan struktural ketiga variabel laten yang sedang diteliti, yang dapat dilihat pada Tabel 4.23.

Tabel 4.23 Model Struktural Antar Variabel Laten

Endogenous Constructs	Exogenous Constructs			Error
	ξ_1	ξ_2	η	
η	$\gamma_2\xi_1$	$\gamma_3\xi_2$	-	$+\zeta_1$

Keterangan :

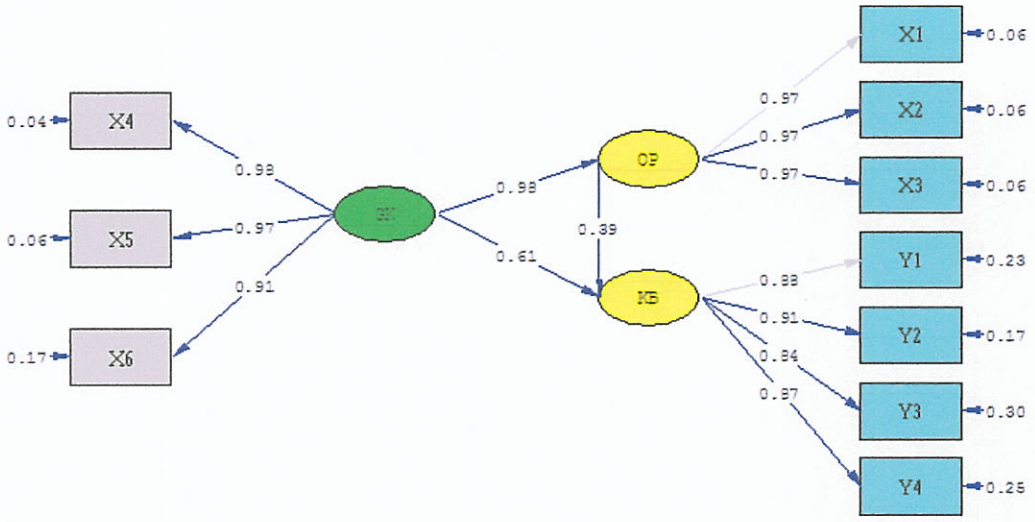
ξ_1 : Orientasi Pasar
ξ_2 : Gaya Kepemimpinan
η : Kinerja Bisnis
γ_2 : Koefisien jalur laten eksogen (orientasi pasar) terhadap laten endogen
γ_3 : Koefisien jalur laten eksogen (gaya kepemimpinan) terhadap laten endogen
ζ_1 : Pengaruh faktor lain terhadap kinerja bisnis

Tabel 4.24 Persamaan Struktural Antar Variabel Laten

Endogenous Constructs	Exogenous Constructs			Error
	ξ_1	ξ_2	η	
η	0,3943 (2,3025)	0,6128 (3,5200)	-	+ 0,006499

Keterangan : Angka dalam kurung adalah nilai statistik uji-t.

Diagram jalur hubungan struktural antar variabel laten, dapat dilihat pada Gambar 4.4, sebagai berikut :



Gambar 4.4 Diagram Jalur Hubungan Struktural Antar Variabel Laten

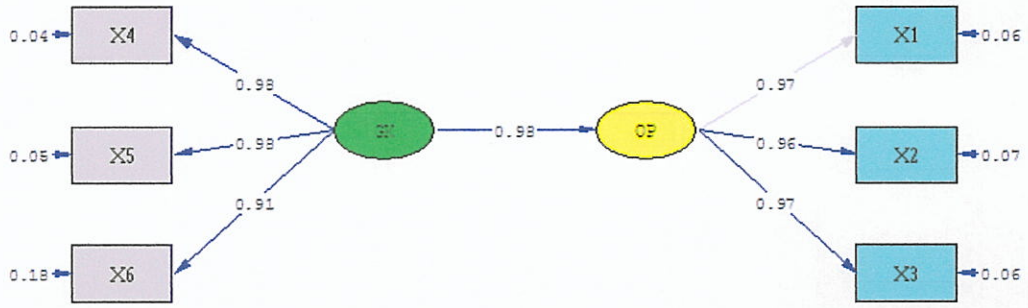
4.2.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Orientasi Pasar

Pengujian hipotesis ketiga sesuai dengan hipotesis yang diajukan pada bab dua, dan untuk menjawab pertanyaan penelitian pada bab satu, yaitu : apakah gaya kepemimpinan berpengaruh pada penerapan orientasi pasar usaha ternak domba di Jawa Barat. Untuk menguji pengaruh antara variabel eksogen gaya kepemimpinan (ξ_2) sebagai variabel sebab, terhadap variabel eksogen orientasi pasar (ξ_1) sebagai variabel akibat, diuji dengan hipotesis :

$H_0 : \gamma_1 = 0$: tidak ada pengaruh Gaya Kepemimpinan (ξ_2) terhadap Orientasi Pasar (ξ_1)

$H_1 : \gamma_1 \neq 0$: ada pengaruh Gaya Kepemimpinan (ξ_2) terhadap Orientasi Pasar (ξ_1)

Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap orientasi pasar usaha ternak domba, disajikan pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Orientasi Pasar

Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh secara variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel orientasi pasar usaha ternak domba di provinsi Jawa Barat, disajikan pada Tabel 4.25.

Tabel 4.25 Hasil Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Orientasi Pasar

Variabel	Parameter Pengaruh	Estimasi	t_{hitung}	t_{kritis}
Gaya Kepemimpinan terhadap Orientasi Pasar	γ_1	0,9833	18,8919	1,97

Sumber : Hasil pengolahan data, 2010.

Koefisien jalur bertanda positif memiliki makna bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi bawahan (pegawai/mitra/anggota) cenderung meningkatkan orientasi pasar. Selanjutnya nilai t_{hitung} yang lebih besar

dari t_{kritis} menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel gaya kepemimpinan terhadap orientasi pasar.

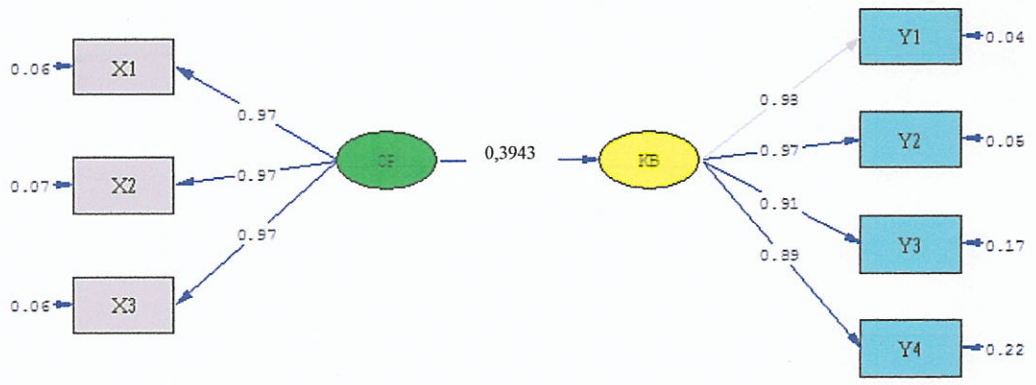
4.2.6 Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis

Pengujian hipotesis keempat sesuai dengan hipotesis yang diajukan pada bab dua, dan untuk menjawab pertanyaan penelitian pada bab satu, yaitu : apakah penerapan orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja usaha ternak domba di Jawa Barat. Untuk menguji pengaruh antara variabel eksogen orientasi pasar (ξ_1) sebagai variabel sebab, terhadap kinerja bisnis (η) sebagai variabel akibat, diuji dengan hipotesis :

$H_0 : \gamma_2 = 0$: tidak ada pengaruh Orientasi Pasar (ξ_1) terhadap Kinerja Bisnis (η)

$H_1 : \gamma_2 \neq 0$: ada pengaruh Orientasi Pasar (ξ_1) terhadap Kinerja Bisnis (η)

Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis usaha ternak domba, disajikan pada Gambar 4.6.



Gambar 4.6 Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis

Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh variabel orientasi pasar terhadap kinerja bisnis usaha ternak domba di provinsi Jawa Barat, disajikan pada Tabel 4.26.

Tabel 4.26 Hasil Analisis Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis

Variabel	Parameter Pengaruh	Estimasi	t_{hitung}	t_{kritis}
Orientasi Pasar terhadap Kinerja Bisnis	γ_2	0,3943	2,3025	1,97

Sumber : Hasil pengolahan data, 2010.

Koefisien jalur bertanda positif memiliki makna bahwa orientasi pasar yang semakin fokus cenderung meningkatkan kinerja bisnis. Selanjutnya nilai t_{hitung} yang lebih besar dari t_{kritis} menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel orientasi pasar terhadap kinerja bisnis.

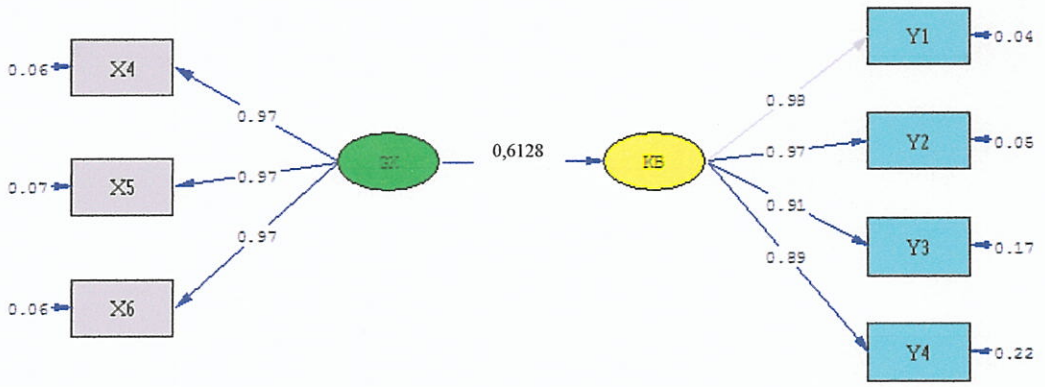
4.2.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Bisnis

Pengujian hipotesis kelima sesuai dengan hipotesis yang diajukan pada bab dua, dan untuk menjawab pertanyaan penelitian pada bab satu, yaitu : apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif pada kinerja usaha ternak domba di Jawa Barat. Untuk menguji pengaruh antara variabel eksogen gaya kepemimpinan (ξ_2) sebagai variabel sebab, terhadap kinerja bisnis (η) sebagai variabel akibat, diuji dengan hipotesis :

$H_0 : \gamma_3 = 0$: tidak ada pengaruh Gaya Kepemimpinan (ξ_2) terhadap Kinerja Bisnis (η)

$H_1 : \gamma_3 \neq 0$: ada pengaruh Gaya Kepemimpinan (ξ_2) terhadap Kinerja Bisnis (η)

Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja bisnis usaha ternak domba, disajikan pada Gambar 4.7.



Gambar 4.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Bisnis

Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja bisnis usaha ternak domba di provinsi Jawa Barat, disajikan pada Tabel 4.27.

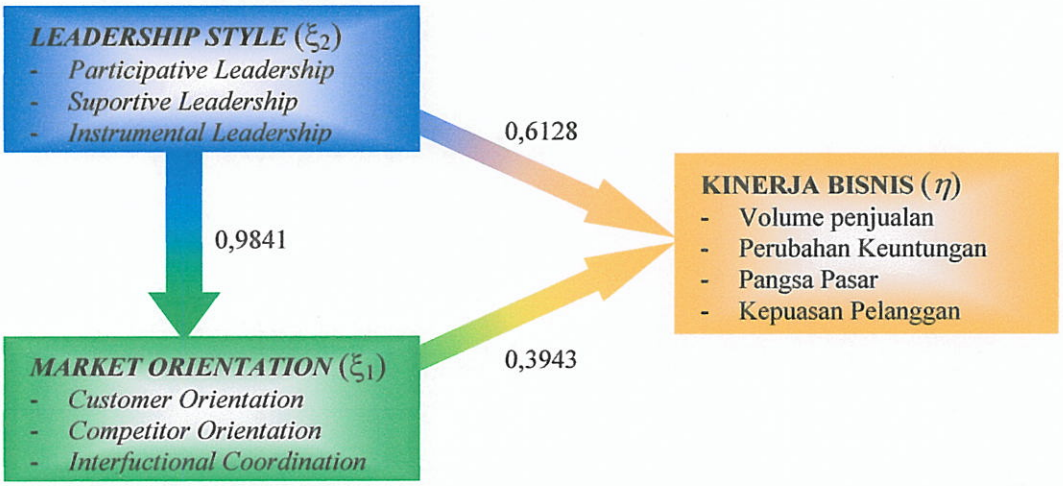
Tabel 4.27 Hasil Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Bisnis

Variabel	Parameter Pengaruh	Estimasi	t_{hitung}	t_{kritis}
Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Bisnis	γ_3	0,6128	3.5200	1,97

Sumber : Hasil pengolahan data, 2010.

Koefisien jalur bertanda positif memiliki makna bahwa gaya kepemimpinan yang semakin fokus cenderung meningkatkan kinerja bisnis. Selanjutnya nilai t_{hitung} yang lebih besar dari t_{kritis} menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja bisnis.

Hasil analisis tentang pelaksanaan orientasi pasar dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja bisnis, menghasilkan model hubungan kausal antar variabel, yang modelnya dapat dilihat pada Gambar 4.8 berikut ini :



Gambar 4.8 Hubungan Kausal Orientasi Pasar, Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja Bisnis

Gambar 4.8 mengindikasikan bahwa orientasi pasar, gaya kepemimpinan, dan kinerja bisnis saling berinteraksi satu sama lain. Interaksi antara orientasi pasar dan gaya kepemimpinan, akan mempengaruhi kinerja bisnis baik secara langsung maupun tidak langsung. Asumsi yang mendasari model ini adalah : (1) Usaha ternak Domba menjalankan peran dan fungsinya secara normal, (2) orientasi pasar dirancang dan dilaksanakan atas dasar tuntutan pasar, (3) gaya kepemimpinan dilaksanakan sesuai dengan kondisi pengetahuan dan kemampuan bawahan, (4) kinerja usaha ternak domba merupakan indikator keberhasilan usaha berdasarkan

volume penjualan, peningkatan keuntungan, pangsa pasar, dan kepuasan pelanggan.

Pada umumnya model ini fit untuk dijadikan sebagai suatu model untuk pemecahan masalah yang berkaitan dengan variabel orientasi pasar, gaya kepemimpinan, dan kinerja bisnis. Ukuran *Goodness of Fit Statistics (GOF)* model dapat adalah seperti pada Tabel sebagai berikut :

Tabel 4.28 Hasil Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Bisnis

Ukuran GOF	Estimasi	Hasil Uji
Chi Square	270,03	NFI & NNFI=0,90 (hair et al. 2000:753)
RMSEA	0,1799	
GFI	0,8085	
AGFI	0,6708	
NFI	0,9619	
NNFI	0,9525	

Sumber : Hasil pengolahan data 2010.

Indeks tingkat kesesuaian atau *Goodness of Fit Index (GFI)* diperoleh sebesar 81 persen. Nilai *Goodness of Fit Index (GFI)* = 0,8085, hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian model termasuk tinggi.

Model penelitian ini memberikan gambaran bahwa variabel orientasi pasar dan gaya kepemimpinan mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja bisnis yang cukup tinggi. Artinya, jika orientasi pasar dan gaya kepemimpinan dilaksanakan secara bersama-sama untuk peningkatan kinerja bisnis, maka akan mampu membentuk kinerja bisnis usaha ternak domba yang cukup tinggi.

Jika kontribusinya dilihat secara parsial, maka variabel orientasi pasar dan gaya kepemimpinan, mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis. Dari variabel orientasi pasar dan gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kinerja bisnis.

Dalam pembentukan kinerja usaha ternak domba, maka kedua variabel yaitu orientasi pasar dan gaya kepemimpinan, mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pembentukan kinerja usaha ternak domba. Jika melihat kepada basis teori, tampak adanya kekonsistenan antara teori dengan fakta yang diamati.

Hasil perhitungan memberikan gambaran bahwa, besarnya pengaruh orientasi pasar dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja usaha ternak domba sebesar 97%. Hasil perhitungan dapat dikategorikan pada tingkat pengaruh yang sangat kuat. Artinya, jika ingin meningkatkan kinerja usaha ternak domba dengan meningkatkan orientasi pasar dan gaya kepemimpinan, maka kedua variabel ini dapat memberikan kontribusi peningkatan kinerja sebesar 97 persen. Dengan demikian ada variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja usaha ternak domba sebesar 3 persen. Variabel lain ini adalah variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Variabel lain yang diduga mempengaruhi kinerja usaha ternak domba di luar variabel penelitian ini antara lain lingkungan pemasaran, *internal marketing*, dan persepsi konsumen.

Hasil pengujian memberikan petunjuk bahwa model penelitian ini secara keseluruhan fit dalam memberikan solusi dalam kaitannya dengan penerapan orientasi pasar dan gaya kepemimpinan, untuk meningkatkan kinerja usaha ternak domba.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil analisis penelitian dan pembahasan secara deskriptif dan verifikatif yang telah dilakukan, menghasilkan kesimpulan sebagai berikut :

(1) Orientasi pasar pada usaha ternak domba di Jawa Barat sudah dilaksanakan, meskipun secara umum penerapannya masih pada kriteria cukup. Tingkat penerapan orientasi pasar usaha ternak domba di Jawa Barat sangat beragam, hasil penelitian menemukan bahwa 7,62% usaha ternak domba implementasi orientasi pasarnya sangat tinggi, sebanyak 30,56% masuk dalam kategori tinggi, dan sisanya 61,82% berada pada kategori cukup, rendah, dan sangat rendah.

(2) Gaya kepemimpinan pemimpin/pemilik usaha ternak domba di Jawa Barat cukup beragam terdiri dari *Participative Leadership, Suportive Leadership, Instrumental Leadership,* meskipun secara umum penerapannya baru pada tingkat sedang. Gaya kepemimpinan pelaksanaannya hanya sebanyak 4,86% usaha ternak domba yang sudah sangat tinggi, sebanyak 21,60% masuk dalam kategori tinggi, dan sisanya 73,53% berada pada kategori cukup, rendah, dan sangat rendah.

Apabila melihat kondisi bawahan (pegawai/mitra/anggota) usaha ternak domba yang ada di wilayah Provinsi Jawa Barat, yang pada umumnya memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik (56%), maka gaya

kepemimpinan yang tepat dan harus ditingkatkan oleh para Pemimpin/Pemilik usaha ternak domba adalah gaya *Participative Leadership* dan *Supportive Leadership*.

(3) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar usaha ternak domba di Jawa Barat. Implementasi gaya kepemimpinan yang tinggi akan mendorong peningkatan orientasi pasar usaha ternak domba di Jawa Barat.

(4) Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha ternak domba di Jawa Barat. Implementasi orientasi pasar yang tinggi akan mendorong peningkatan kinerja usaha ternak domba di Jawa Barat.

(5) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja usaha ternak domba di Jawa Barat. Penerapan gaya kepemimpinan yang tinggi akan mendorong peningkatan kinerja usaha ternak domba di Jawa Barat.

5.2 Saran

Mengacu pada kesimpulan hasil penelitian, maka penulis menyampaikan beberapa saran bagi pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini, antara lain :

A. Saran Akademik

1. Untuk mendapatkan perbandingan dan memperkuat teori korelasional dan pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti, perlu dilakukan penelitian atau pengkajian ulang pada Usaha Ternak Domba lain di luar wilayah provinsi Jawa Barat yang memiliki karakteristik usaha, budaya organisasi, dan lingkungan pemasaran yang berbeda.

2. Perlu dikaji lebih mendalam variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja usaha ternak domba. Sehingga dapat disusun suatu model alternatif untuk pemecahan masalah yang berkaitan dengan peningkatan kinerja usaha ternak domba.

B. Saran Praktis

Untuk meningkatkan kinerja usaha ternak domba, maka diperlukan kegiatan yang berkaitan langsung dengan peningkatan kinerja tersebut, dengan cara :

1. Pimpinan/pemilik usaha ternak domba sebaiknya mengembangkan dan meningkatkan budaya orientasi pasar. Pengembangan budaya orientasi pasar dapat dilakukan dengan cara melakukan pengenalan pelanggan, pengenalan pesaing, dan koordinasi antar fungsi usaha ternak domba.

   Pengenalan pelanggan dapat ditingkatkan dengan selalu berkomitmen pada kepuasan pelanggan, senantiasa berusaha memberi nilai lebih pada pelanggan, berupaya memperhatikan kepuasan pelanggan, memfokuskan perhatian pada kejadian yang bisa mempengaruhi pelanggan, dan sekuat tenaga mengembangkan produk yang sesuai dengan harapan pelanggan.

   Pengenalan pesaing dapat ditingkatkan dengan memperhatikan dan mendiskusikan strategi pesaing, membuat produk yang lebih unggul dibanding pesaing, melakukan pertukaran informasi mengenai pesaing, cermat memperhatikan pesaing dan bertindak lebih cepat dari pesaing.

Koordinasi antar fungsi dapat dilakukan dengan melaksanakan kerjasama antar bagian dalam perusahaan, pertukaran informasi antar bagian dalam perusahaan, keterlibatan semua bagian dalam perumusan strategi, keterlibatan semua bagian dalam menciptakan kepuasan pelanggan.

2. Untuk mengembangkan dan meningkatkan budaya orientasi pasar Pimpinan/Pemilik usaha ternak domba perlu menerapkan gaya *Participative Leadership* dan *Supportive Leadership*.

   Gaya *Supportive Leadership* diterapkan dengan selalu berusaha berkomunikasi dan memotivasi bawahannya serta sangat memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Sedangkan gaya *Participative Leadership* diterapkan dengan melibatkan karyawan dalam proses diskusi, mencari penyelesaian masalah, serta dalam pengambilan keputusan.

3. Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat, khususnya Dinas Peternakan Jawa Barat perlu meningkatkan bantuan/dukungan kepada para Pimpinan/Pemilik usaha ternak domba yang ada di wilayah Jawa Barat, baik secara moril maupun materil. Bantuan materil dapat berupa bantuan bibit, pakan, sarana prasarana, dana hibah maupun pinjaman lunak seperti yang selama ini telah dilaksanakan. Sedangkan dukungan moril dapat dilakukan dengan melaksanakan pelatihan/penyuluhan mengenai pelaksanaan orientasi pasar dan pelatihan kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

Baker, W.E. & J.M. Sinkula. 1999. "Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance", *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 4, No. 4, pp.295-308.

Bunic, Zeljko. 2007. "*Influence of Marketing Orientation on Business Performance*"

Cano, C.R. & Carrilat, F.A. & Jaramillo F. 2004. "A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance : Evidence from five continents", *International Journal of Research in Marketing*, Vol.21, pp. 179-200.

Day, G.S. 1999. "*Creating a market-driven organization*", Sloan Management Review, Fall, pp. 11-22.

Dewi, Rahma. 2009. *Pencapaian IPM vis a vis Pengembangan Ternak Domba di Jawa Barat*. Dinas Peternakan Jawa Barat.

Harris, L.C. 2003. "Measuring market orientation:Exploring a market oriented approach", *Journal of Market Focused Management*, Vol. 5, pp. 239-270.

Harris, W. & Ogbonna, C. 2001. "*Leadership style and market orientation: an empirical study*"

Hughes, Richard L. & Ginnett, Robert C. & Curphy, Gordon J. 2006. *Leadership Enchange The Lessons of Experience*. Fifth Edition. McGraw-Hill International Edition.

Jaworski, B. & Kohli A. 1993. "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, July, 53-70.

Kirca, A.H. & Jayachandran, S. & Bearden, W.O. 2005. "Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance", *Journal of Marketing*, Vol. 69 (April), pp. 24-41.

Kohli, A. & Jaworski, B. 1990. "*Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*"

Kotler, Philip. & Keller, Kevin Lane. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Edisi ketiga belas. PT. Gelora Aksara Pratama.

Matsuno, K. & Mentzer, J.T. 2000. "The effect of strategy type on the market orientation-performance relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 4, pp. 1-16.

Mavondo, F.T. & Farrell, M.A.. 2000. "Measuring market orientation: Are there differences between business marketers and consumer marketers?", *Australian Journal of Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 223-238.

Najib, Mukamad. 2003. *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan, Orientasi Pasar, dan Kinerja Bisnis Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia.* Thesis, Program Pascasarjana Universitas Indonesia Depok.

Narimawati, Umi. & Sarwono, Jonathan. 2007. *Structural Equation Model SEM Dalam Riset Ekonomi : Menggunakan LISREL*. Gava Media Yogyakarta.

Narver, J.C. & Slater, S.F. 1990. "The effect of market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54 (Oktober), pp. 20-35.

P.B., Triton. 2006. *SPSS 13.0 Terapan Riset Statistik Parametrik*, Andi Offset, Yogyakarta

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2009. *Organizational Behavior*. 13th Edition. Pearson International Edition.

Sanavi, Fard & Amirkhani. 2009. "*The Effect of Market Orientation on Business Performance of the Companies Designing and Manufacturing Clean Rooms*"

Sitinjak, Tumpal J.R. & Sugiarto. 2006. *Lisrel*, Graha Ilmu, Yogyakarta

Slater, S.F. & Narver, J.C. 1994. "*Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?*"

Soegoto, Eddy Soeryanto. 2009. *Entrepreneurship Menjadi Pebisnis Ulung*. PT. Elex Media Komputindo, Kompas Gramedia.

Soegoto, Agus Supandi. 2009. *Orientasi Pasar dan Strategi Pemasaran Dalam Menciptakan Keunggulan Posisional serta Dampaknya terhadap Kinerja Perguruan Tinggi.* Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung.

Soekardono. 2009. *Ekonomi Agribisnis Peternakan, Teori dan Aplikasinya.* Akademika Pressindo, Jakarta.

Soekarso. & Sosro, Agus. & Putong, Iskandar. & Hidayat, Cecep. 2010. *Teori Kepemimpinan*. Mitra Wacana Media, Jakarta.

Sutama, I-Ketut. & Budiarsana, IGM. 2009. *Panduan Lengkap Kambing dan Domba*. Penebar Swadaya, Jakarta.

Tjiptono, Fandy. & Chandra, Gregorius & Adriana, Dadi. 2008. *Pemasaran Strategik*. ANDI Yogyakarta.

Umar, Husein. 1998. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam organisasi*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Voola & Casimir & Haugen. 2003. "*Leadership Styles, Internal Marketing, and Market Orientation: Conceptualising The Relationship*"

Wilkinson, I.F. 2005. "When do managers thing their firm is market oriented?", *Proceedings of ANZMAC 2005 Conference : Broadening the Boundaries, University of Western Australia*, Fremantle, 5-7 December.

Wirjana, Bernadine R. & Supardo, Susilo. 2005. *Kepemimpinan Dasar-Dasar dan Pengembangannya*. ANDI Yogyakarta.

Yang, Chung-Wen. 2008. "*The Reationships Among Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation, and Business Performance*"