PENGARUH *FEEDBACK* DAN *FEED-FORWARD* DALAM MEMBANGUN KAPABILITAS *MARKET ORIENTATION & ENTREPRENEURSHIP* DAN *ORGANIZATIONAL PERFORMANCE* (STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI KOTA DAN KABUPATEN BEKASI)

Oleh

Neng Asiah

Dosen Akuntansi STIE Pelita Bangsa

Abstract

The purpose of this study are to determine the effect of feedback control, feed-forward control on the market orientation and entrepreneurship, the effect of market orientation on organizational capabilities and influence the ability of entrepreneurship performance to organizational performance.

The population of this study are all managers of manufacturing companies in the City and County of Bekasi. The sampling technique used was purposive sampling. The respondents of this study are middle managers. This study uses the approach of Structural Equation Model (SEM) using software Partial Least Square (PLS). PLS is a structural equation modeling (SEM) based components or variant (variance).

The results are feed-back control has positive effect on market orientation, this is consistent with research Graftonet al. (2010). And feed-back control also positively effect to Entrepreneurship, this is concurs with research Graftonet al. (2010). the use of PMS interactively / feed-forward control has positive effect on both market orientation and entrepreneurship, this is consistent with Henri (2006). Market orientation has positif effect to organizational performance, this is consistent with the study of Graftonet al. (2010). Entrepreneurship has positive affects to organizational performance, this is consistent with the study of Graftonet al. (2010).

Keywords: *Feedback, feed-forward, market orientation, entrepreneurship, organizational performance*

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemikiran kontemporer sehubungan dengan desain sistem pengukuran kinerja (*performance measurement system- PMS*) dibagi pada dua indikator kinerja yaitu keuangan dan non keuangan yang mencerminkan kunci nilai tambah kegiatan dari perusahaan (Kaplan & Norton, 1992, 1996). Hal tersebut menunjukkan bahwa pada kegiatan perusahaan untuk mendapat nilai tambah diperlukan usaha yang menghasilkan profitabilitas maksimal, karena pada dasarnya kinerja yang baik dapat dilihat dari semakin tinggi profitabilitas yang dihasilkan perusahaan maka kinerja bisa dinilai baik. Untuk menghasilkan profit tersebut, maka perusahaan harus melakukan inovasi pada produknya dengan melihat keinginan konsumen pada pangsa pasar dan menjadi salah satu perusahaan yang mampu menarik dan menjadi pilihan konsumen.

Berdasarkan *resource based view-RBV*, suatu perusahaan muncul dan terbentuknya keunggulan bersaing sudah menjadi suatu kerangka kinerja yang sangat berpengaruh dan menjadi satu teori standar dalam bidang strategi (Barney, Wright, & Ketchen, 2001; Hoopes, Madsen, & Walker, 2003). Suatu perusahaan dikatakan baik dan mampu bertahan selain dilihat dari profitabilitas yang tinggi, perusahaan juga harus mampu bersaing, dalam hal ini pesaing menjadi salah satu tujuan utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam lingkungan bisnis. RBV menyatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk berkompetisi menjadi fungsi sumber daya perusahaan yang bersifat unik dan tak ternilai (Henri, 2006). Perusahaan harus mampu mempromosikan produknya menjadi yang terdepan diantara para pesaing, salah satunya dengan mengambil langkah inovasi yang berbeda agar dapat berkompetisi.

Penggunaan sistem pengukuran kinerja dibutuhkan oleh beberapa perusahaan salah satunya perusahaan manufaktur sebagai sistem pengendalian manajemen (*Management Control System, MCS*) yang nantinya akan mempengaruhi kinerja organisasi (*Performance Organizational*) (Henri 2006, Widener 2007, Grafton *et al.*, 2010, Papat *et al.*, 2012).

Penggunaan *management control system* berguna bagi perusahaan melakukan kemampuannya membangun kapabilitas di antaranya *market orientation* dan *entrepreneurship* yang merupakan bagian dari empat kapabilitas utama untuk mencapai keunggulan kompetitif (Hult & Ketchen, 2001; Hurley & Hult, 1998; Ireland, Hitt, Camp, & Sexton, 2000). Secara formal, kapabilitas atau kemampuan adalah proses perusahaan

Neng Asiah

dalam menggunakan sumber daya berupa ilmu pengetahuan, melakukan integrasi dan menghasilkan aplikasi terbaru dari sumber daya yang ada (Kogut & Zander, 1992 dalam Grafton *et al*, 2010).

Salah satu tujuan perusahaan adalah bertahan dalam persaingan yang semakin tidak menentu dimana akan berpengaruh pada penilaian kinerja perusahaan yang baik yang dapat terus menerus menghasilkan laba (*benefit*) serta kinerja yang baik di mata para investor. Dalam konsep *Resource Based View* (Amit & Schoemaker, (1993); Wernelfelt, (1984) dalam Henri, 2006) menyatakan perusahaan dipandang sebagai suatu bentuk kesatuan dari beragam sumber daya heterogen dan didistribusikan keseluruh perusahaan dan perbedaan sumber daya ini akan tetap bertahan sepanjang waktu dalam perusahaan tersebut.

Kapabilitas perusahaan yang kedua adalah orientasi pasar (*market oriented*) mengacu kepada kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen dan perkembangan pemikiran jangka panjang yang berdasarkan pada kebutuhan laten konsumen (Slater & Narver, 1998; Slater & Narver 1999 dalam Henri, 2006). Orientasi pasar secara efektif akan menciptakan perilaku yang diperlukan untuk menciptakan nilai yang superior bagi konsumen sehingga dapat meningkatkan kinerja bisnis secara berkesinambungan (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990 dalam Henri, 2006).

Untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan kemauan pelanggan dan untuk mengetahui apakah produk yang dihasilkan perusahaan sudah mampu bersaing, maka pada saat inilah dibutuhkan evaluasi dengan system pengukuran kinerja. Pemakaian *feedback/feed-forward* memungkinkan penelitian untuk fokus pada penggunaan ukuran kinerja yang khusus oleh manajer dan dampak dari ukuran – ukuran ini pada pengambilan keputusan individu tanpa mengacu pada keterlibatan atasan atau pada berbagai tingkat perhatian untuk ukuran tertentu di waktu yang berbeda.

Berdasarkan pandangan berbasis sumber daya (*Resource Based-View*) yang menekankan pengelolaan kemampuan strategis untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, Grafton *et al.*, (2010) menggambarkan bahwa pada gilirannya penggunaan informasi pengukuran kinerja yaitu *feedback* dan *feed-forward* adalah untuk mengendalikan kinerja perusahaan yang mempengaruhi sejauh mana organisasi mampu mengeksploitasi dan mengidentifikasi kemampuan strategisnya.

Penggunaan pengukuran kinerja sebagai control umpan balik (*feedback*) meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi ekspektasi kinerja saat ini (Emmanuel *et al*, 1990; Simons, 2000) dan membantu manajer dalam memahami dampak dari keputusan masa lalu. Selain itu, menunggu hasil yang akan direalisasikan dari informasi masa lalu untuk digunakan dalam control umpan balik (*feedback*) dapat menimbulkan penundaan waktu yang panjang dan tidak dapat diterima untuk membuat keputusan yang efektif (Emmanuel *et al*, 1990; Preble, 1992), maka manajer harus melengkapi *feedback* dengan *feed-forward* dimana informasi pengukuran kinerja digunakan untuk memfasilitasi penetapan tujuan dan pengembangan perencanaan perusahaan dimasa mendatang (Emmanuel *et al*, 1990; Peble, 1992).

Penelitian ini mengadopsi dari penelitian sebelumnya milik Jean F. Henri (2006) menyatakan dampak negatif dari *diagnostic control* pada pengembangan kemampuan baru (*new capabilities*) tetapi tidak mengungkapkan dampak positif dari *feed-back control*, yang kami identifikasi dalam kaitannya dengan eksploitasi kemampuan yang ada (*existing capabilities*), dan pada penelitian Grafton, *et al.*, (2010) penggunaan sistem pengukuran kinerja (*PMS*) dikotomi *feed-back control & feed-forward control* dan dengan pemodelan eksploitasi kemampuan saat ini dan pencarian kemampuan baru. Penggunaan *feed-back control* pada *PMS* secara signifikan mendukung eksploitasi kemampuan saat ini, sedangkan penggunaan *feed-forward control* pada *PMS* mendukung pencarian dan identifikasi kemampuan baru.

Penelitian kali ini, menggunakan ukuran kinerja dengan *feed-back control & feed-forward control* seperti yang digunakan sebelumnya pada penelitian Grafton, *et al* (2010) dan memfokuskan eksploitasi kemampuan yang ada yaitu *market orientation* dan *entrepreneurship* dari 4 kapabilitas (*market orientation, entrepreneurship, innovation, dan organizational learning*). Karena pada tahun-tahun terakhir ini perusahaan dituntut untuk lebih *market oriented* (Hassim, *et al.*, 2011) dan melakukan pembaharuan produk seiring dengan perubahan konsumen (Henri, 2006).

1.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh pengendalian *feedback* terhadap *market orientation*.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengendalian *feedback* terhadap *entrepreneurship*.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengendalian *feed-forward* terhadap *market orientation*.
4. Untuk mengetahui pengaruh pengendalian *feed-forward* terhadap *entrepreneurship*.
5. Untuk mengetahui pengaruh kemampuan *market orientation* terhadap *organizational performance*.
6. Untuk mengetahui pengaruh kemampuan *entrepreneurship* terhadap *organizational performance*.

TINJAUAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Perspektif Berbasis Sumber Daya dan Kapabilitas

Risourch based view (RBV) suatu konsep yang menyatakan bahwa perusahaan dipandang sebagai suatu bentuk kesatuan dari beragam sumber daya yang heterogen dan di distribusikan ke seluruh perusahaan dan perbedaan sumber daya ini akan tetap bertahan sepanjang waktu dalam perusahaan tersebut (Amit & Schoemaker, 1993). Sumber daya yang sifatnya tak ternilai, langka dan sukar untuk ditiru serta tidak dapat digantikan akan mengarah pada keunggulan bersaing yang berkesinambungan yang tidak dapat dengan mudah ditiru oleh perusahaan pesaing (Barney, 1991). Sumber daya yang ada meliputi beragam elemen yang dapat digunakan untuk mengimplementasikan strategi, penciptaan nilai, asset fisik spesifik (fasilitas produksi yang telah dispesialisasi, lokasi geografis), sumber daya manusia (keahlian di bidang mesin, keahlian di bidang kimia), asset organisasi (keterampilan manajemen, angkatan kerja yang superior) dan kompetensi (miniaturisasi, imaging) (Barney, 1991).

Kapabilitas atau kemampuan akan membentuk hubungan antar sumber daya yang memungkinkan sumber daya tersebut diaplikasikan (Day, 1994). Kapabilitas atau kemampuan adalah proses organisasi yang oleh perusahaan disintesa dan diterima sebagai suatu sumber daya berupa ilmu pengetahuan, menghasilkan aplikasi terbaru dari sumber daya yang ada (Kogust & Zander, 1992). Secara formal hal ini dinyatakan sebagai berikut: "Proses perusahaan dalam menggunakan sumber daya, melakukan integrasi, konfigurasi ulang guna memperoleh dan melepaskan sumber daya untuk menyesuaikan dan menciptakan perubahan pasar. Kapabilitas dinamis organisasi merupakan penerapan rutinitas strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai sumber daya terbaru saat pasar mulai muncul, bertentangan, terpisah, berkembang dan akhirnya hilang (Eisendhardt & Martin, 2000, hal. 1107).

Inovasi, pembelajaran organisasi, berorientasi pasar dan kewirausahaan dikenal sebagai kapabilitas utama perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing yang mampu menyesuaikan serta menciptakan perubahan pasar. Penelitian terdahulu menjelaskan bahwa masing-masing dari keempat kapabilitas tersebut sudah memadai untuk memberikan kekuatan, tetapi tidak cukup kuat untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Hanya secara kolektif, mereka dapat membantu perusahaan untuk bersaing dan bersifat unik (Bhuiyan, Menguc & Bell, 2005). Oleh karena itu makalah ini meneliti pengaruh dari MCS terhadap masing-masing dari keempat kapabilitas yang ada.

Pertama kali, inovasi mengacu pada perhatian yang diberikan terhadap keterbukaan perusahaan akan ide baru, produk dan proses serta orientasi menuju inovasi (Hurley & Hult, 1998). Inovasi oleh akademisi dianggap sebagai suatu hal yang bersifat kritis bagi perusahaan untuk bersaing secara efektif dalam pasar global maupun pasar domestik dan menjadi salah satu komponen penting dalam strategi perusahaan (Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2001). Perusahaan yang memiliki kapasitas lebih untuk berinovasi akan mampu mengembangkan keunggulan bersaing guna mencapai tingkat yang lebih tinggi atas proses pembaharuan dan kinerja (Hurley & Hult, 1998).

Kedua, pembelajaran organisasi mengacu pada perkembangan pandangan, pengetahuan dan segala sesuatu yang berhubungan dengan tindakan masa lalau, efektivitas tindakan masa lalu dan tindakan untuk masa yang akan datang (Fiol & Lyles, 1985). Kemampuan organisasi untuk bertahan dan berkembang berdasarkan pada keunggulan kapabilitas, hal ini akan menjelaskan bentuk pembelajaran organisasi itu sendiri (Nevis, Dibella & Gouls, 1995). Pembelajaran dianggap sebagai fasilitator penting dari keunggulan bersaing dengan meningkatkan aktivitas pemrosesan informasi yang dimiliki oleh perusahaan dengan tingkatan yang lebih cepat dibandingkan perusahaan pesaing (Baker & Sonkula, 1999).

Ketiga, berorientasi pada pasar mengacu pada tekanan organisasi terhadap kebutuhan konsumen dan perkembangan pemikiran jangka panjang yang berdasarkan pada kebutuhan laten konsumen (Slater & Narver, 1998). Secara spesifik hal ini menghubungkan ketiga komponen perusahaan yaitu orientasi konsumen, orientasi perusahaan pesaing dan koordinasi interfunksional. Orientasi pasar secara efektif dan efisien akan menciptakan perilaku yang diperlukan untuk menciptakan nilai yang superior bagi konsumen sehingga dapat meningkatkan kinerja bisnis secara berkesinambungan (Kohli & Jaworski, 1990).

Keempat, kewirausahaan mengacu pada kemampuan perusahaan untuk terus menerus memperbaharui, melakukan inovasi dan secara konstruktif mengambil resiko dalam pasar dan operasinya (Miller, 1983; Naman & Slevin, 1993). Tindakan kewirausahaan menciptakan sumber daya yang terbaharukan atau mengkombinasikan sumber daya yang telah ada dengan cara terbaru untuk mengembangkan dan memasarkan produk baru, menuju pasar baru dan atau bentuk layanan jasa terhadap konsumen (Hitt dkk, 2001). Kewirausahaan diidentifikasi sebagai proses organisasi yang bersifat kritis yang memberikan kontribusi pada kinerja dan kelangsungan perusahaan (Barringer & Bluedorn, 1999).

Perusahaan yang bertahan sangat tergantung pada kemampuannya untuk menciptakan sumberdaya baru, membangun pada program kapabilitasnya, dan membuat kapabilitas lebih yang tidak dapat ditiru untuk mencapai keunggulan bersaing (Day dan Wensley, 1988). Hal yang sama juga dikemukakan oleh Barney (1991) bahwa perusahaan yang memiliki sumber daya yang unik tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain. Faktor ini yang

Neng Asiah

membuat sehingga perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. Dengan demikian, sumberdaya dan kapabilitas merupakan hal penting yang perlu dimiliki oleh suatu perusahaan agar dapat unggul dalam bersaing.

Henri (2006) menyatakan bahwa inovasi, pembelajaran organisasi, orientasi pasar dan kewirausahaan telah dikenal luas sebagai kemampuan utama untuk meningkatkan keunggulan bersaing, serta untuk mempertemukan dan menciptakan perubahan pasar. Teori RBV pada awalnya didasarkan pada keunggulan bersaing dan merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh dalam bidang strategi. Oleh karena itu keterkaitan antara sistem pengendalian manajemen dan strategi terjadi pada level kapabilitas dari pada level pilihan strategi. Dengan demikian, teori RBV dianggap sangat relevan dalam menjelaskan berbagai variabel yang terkait dengan penelitian ini.

2.2 Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh *Feedback* terhadap *Market Orientation*

Penggunaan *feedback* yaitu informasi kinerja pada posisi saat ini dan memfasilitasi kemampuan perusahaan untuk mengeksplorasi kemampuan yang ada. *Feedback* pada kinerja aktual melaporkan kinerja dari hasil mengaplikasikan kapabilitas yang ada dalam penetapan strategi yang kompetitif. Grafton *et al* (2010) menyatakan bahwa semakin besar penggunaan *feedback*, maka semakin besar pula kapasitas strategis perusahaan untuk mengeksplorasi kemampuan yang ada.

Penelitian yang memakai sudut pandang *resource-based* mengusulkan bahwa system pengukuran kinerja secara tidak langsung mempengaruhi kinerja organisasi dengan berdampak pada kapabilitas organisasi (Henri, 2006; Teece *et al*, 1997; Widener, 2007).

Perspektif *resource – based* menekankan pada pentingnya kapabilitas dalam organisasi untuk memobilisasi sumber daya demi tercapainya keunggulan kompetitif (Barney, 1991; Day, 1994; Grant, 1991; Kogut & Zander, 1992 dalam Henri, 2006). *Market Orientation* merupakan bagian dari kapabilitas perusahaan yang dapat memunculkan keunggulan kompetitif. *Market Orientation* muncul dikarenakan arahan peringatan yang berkelanjutan kepada karyawan akan pentingnya menjadi sensitif dan responsif terhadap perkembangan pasar (Kohli & Jaworski, 1993).

Penggunaan *feedback* pada pengukuran kinerja memfasilitasi eksploitasi kapabilitas yang ada (Maritan, 2001 dalam Henri, 2006). Berdasarkan teori – teori di atas, penulis berpendapat bahwa melalui penggunaan *feedback* organisasi dapat mengevaluasi kinerja dengan mengukur sudah sejauh mana organisasi tersebut responsif terhadap perkembangan pasar, mengukur keberhasilan inovasi dan pembaharuan yang dilakukan, yang kemudian hasil evaluasi tersebut dapat kembali diinformasikan kepada karyawan secara berkelanjutan.

Hal ini lah yang mendorong penulis untuk membuat hipotesis, bahwa terdapat pengaruh positif dari penggunaan *feedback* terhadap kapabilitas *market orientation*.

H1a: Penggunaan kontrol *feedback* berpengaruh positif terhadap *Market Orientation*

2.2.2 Pengaruh *Feedback* terhadap *Entrepreneurship*

Penggunaan pengukuran kontrol kinerja sebagai kontrol umpan balik (*feedback*) meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi ekspektasi kinerja saat ini (Emmanuel *et al.*, 1990, Simons, 2000 dalam Grafton *et al*, 2010) dan membantu manajer dalam memahami dampak dari masa lalu serta untuk meningkatkan kewaspadaan untuk masa depan (Norreklit, 2000 dalam Grafton *et al*, 2010). Dalam menggunakan langkah-langkah untuk kontrol umpan balik, manager memeriksa varians antara aktual dan *outcome* yang diharapkan, dan kemudian bekerja untuk menentukan penyebab dari varians (Emmanuel, Outley, & Merchant, 1990; Preble, 1992 dalam Grafton *et al*, 2010).

Dengan demikian penggunaan informasi kinerja sebagai mekanisme kontrol *feedback* menyediakan manajer informasi tentang *outcome* yang tidak memenuhi harapan, hal ini akan berdampak pada sikap manajer pada pengambilan keputusan dalam hal peluang strategi unit bisnis. Salah satunya adalah mengaitkannya pada *entrepreneurship* yaitu kemampuan perusahaan dalam mengembangkan strategi bisnisnya, menambah nilai keuntungan perusahaan, dan menambh peluang bersaing dalam dunia bisnis. Kemampuan didefinisikan sebagai kekuatan suatu perusahaan didasarkan pada kombinasi dari sumber daya yang bekerja sama (Grant, 1992 dalam Grafton *et al*, 2010).

Konsensus mengenai strategi organisasi yang diharapkan, posisi organisasi untuk secara efektif mengenali peluang strategi yang muncul dan berhasil mencari kemampuan baru yang diperlukan untuk menangkap peluang tersebut (Grafton *et al*, 2010).

H1b: Penggunaan kontrol *feedback* berpengaruh positif terhadap *entrepreneurship*

2.2.3 Pengaruh *Feed - Forward* terhadap *Market Orientation*

Kapabilitas dari kemampuan berinovasi, pembelajaran organisasi, kewirausahaan, dan orientasi pasar akan mengarah pada kompleksitas dan perubahan dalam desain produk (Henri, 2006). Konteks ini memerlukan para ahli dalam proses implementasi desain produk baru (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1979 dalam Henri,

Neng Asiah

2006). Kolaborasi antara para ahli dan manajer dari berbagai bidang fungsional yang berbeda diperlukan untuk menjaga inovasi dan perkembangan produk baru (Miller, 1988 dalam Henri, 2006). Namun dalam hal mengembangkan keingintahuan dan eksperimen pun harus dijaga oleh sistem pengendalian (Dent, 1990 dalam Henri, 2006).

Secara global, terdapat keseimbangan alamiah antara persyaratan dari keempat kapabilitas dan penggunaan system pengendalian secara organisasi (Chenhall & Morris, 1995; Van de Ven, 1986, Henri 2006)

Penggunaan informasi untuk kontrol *feed-forward* berfokus pada posisi perusahaan di masa depan dan berperan sebagai katalis untuk mencari peluang – peluang yang baru (Grafton *et al.*, 2010). Berbeda dengan kontrol interaktif, kontrol *feed-forward* memungkinkan interaksi dan dialog organisasi dapat dilakukan oleh manajer unit bisnis tanpa harus melibatkan manajer puncak. Henri (2006) menemukan bukti bahwa penggunaan kontrol interaktif memberikan pengaruh positif pada kapabilitas yang ada yaitu *innovation, organizational learning, market orientation, dan entrepreneurship*.

Widener (2007) turut menguatkan temuan Henri (2006) tersebut, dimana penelitian tersebut menguji pengaruh PMS secara lebih spesifik, yaitu menguji pengaruh kontrol interaktif terhadap *organizational learning*. Berdasarkan literatur – literatur di atas, penulis berpendapat bahwa penggunaan kontrol *feed-forward* berpengaruh pada masing – masing *market orientation* dan *entrepreneurship*. Seperti yang sudah dibahas sebelumnya, bagaimana *market orientation* dan *entrepreneurship* membuat organisasi harus bisa menyesuaikan dengan kondisi lingkungan bisnis yang cepat berubah serta kebutuhan konsumen yang juga berubah-ubah.

Walaupun terdapat perbedaan dengan kontrol interaktif, namun penulis juga berpendapat bahwa kontrol *feed-forward* memberikan kontribusi terhadap kapasitas pemrosesan penyebarluasan informasi yang dimiliki organisasi dan menjaga interaksi yang terjadi antar pelaku organisasi. Akibatnya penggunaan *feed-forward* dapat mengeksploitasi kapabilitas organisasi, khususnya pada *market orientation* dan *entrepreneurship*. Secara formal hipotesis selanjutnya dinyatakan sebagai berikut:

H2a : Penggunaan kontrol *feed-forward* berpengaruh positif terhadap *Market Orientation*

2.2.4 Pengaruh Feed - Forward terhadap Entrepreneurship

Dalam menggunakan ukuran untuk *feed-forward*, manajer memeriksa varians antara *outcome* yang diprediksi dan diinginkan, dan berusaha untuk meminimalkan varians (Emmanuel *et al.*, 1990 dalam Grafton *et al.*, 2010). Seperti Emmanuel *et al.* (1990) mencatat, perencanaan adalah contoh utama kontrol *feed-forward* dan tujuan utama mempersiapkan rencana adalah untuk mengkomunikasikan strategi yang diniatkan (Simons, 2000, hal. 32 dalam Grafton *et al.*, 2010).

Rencana ini membantu memandu keberhasilan pelaksanaan strategi organisasi. Dalam rangka untuk menangkap proses dimana penggunaan efektif kontrol *feed-forward* dalam kaitannya terhadap *outcome* organisasi, kita memanfaatkan sumber daya berbasis teori. Perspektif berdasarkan sumber daya pada strategis perusahaan menekankan pada kemampuan perusahaan dalam memberikan cara organisasi untuk memobilisasi sumber daya agar mencapai keunggulan kompetitif. Untuk menyediakan sumber kemampuan keunggulan kompetitif harus tertanam dalam rutinitas organisasi (Grant, 1991 dalam Grafton *et al.*, 2010)

H2b : Penggunaan kontrol *feed-forward* berpengaruh positif terhadap *Entrepreneurship*

2.2.5 Pengaruh Market Orientation terhadap Organizational Performance

Organizational performance menjadi tolak ukur ketika suatu perusahaan merancang strategi bisnis dan kemudian melakukan pengawasan terhadap kinerja para karyawan-karyawan mereka, pihak manajemen akan mengukur sejauh mana strategi bisnis mereka akan tercapai melihat kondisi actual dilapangan hal ini berkaitan dengan kondisi pasar yang dihadapi. Jaworski & Kohli (1993) menemukan adanya hubungan positif antara *market orientation* dan kinerja bisnis, dimana mereka menyatakan bahwa semakin tinggi *market orientation* maka akan semakin tinggi pula kinerja bisnis.

Market orientation sebagai salah satu bagian dari kapabilitas perusahaan, sering dianggap menjadi pemicu meningkatnya kinerja bisnis. Jaworski & Kohli (1993) berargumen bahwa organisasi yang *market oriented*, yang melacak dan merespon akan kebutuhan dan pilihan konsumen, dapat lebih baik memuaskan konsumen yang nantinya meningkatkan kinerja pada level yang lebih tinggi. Studi oleh Lush dan Laczniak (1987) memberikan beberapa dukungan untuk hubungan ini. Studi selanjutnya oleh (Narver dan Slater, 1990 dalam Henri, 2006) juga memberikan dukungan empiris untuk hubungan antara *market orientation* dan kinerja bisnis. Hal ini yang menuntun penulis untuk membuat hipotesis sebagai berikut:

H3 : Terdapat hubungan positif antara *market orientation* dengan kinerja organisasi

2.2.6 Pengaruh Entrepreneurship terhadap Organizational Performance

Entrepreneurship dan strategi manajemen memperhatikan masalah pertumbuhan organisasi dan penciptaan kekayaan (Amit & Zott, 2001; Hitt & Ireland, 2000; Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2001, 2002; Ireland, Hitt, Camp & Sexton, 2001; Morris, 1998; Priem & Butler, 2001b). *Entrepreneurship* semakin dilihat

Neng Asiah

sebagai stimulus untuk menciptakan kekayaan organisasi dengan memunculkan dan mengembangkan kondisi ekonomi sebagai suatu hasil dari tindakan organisasi. (Peng, 2001; Zahra, Ireland, Gutierrez & Hitt, 2000).

Secara general, pertumbuhan yang efektif diharapkan dapat membantu perusahaan menciptakan kekayaan dengan membangun skala ekonomi begitu pula dengan membangun kekuatan pasar. *Outcome* ini memberikan sumber daya tambahan dan berkontribusi untuk mencapai keunggulan kompetitif (Ireland *et al.*, 2003). (Hitt *et al.*, 2001 dalam Henri, 2006) menyatakan *entrepreneurship* dapat memberikan kontribusi pada kinerja dan kelangsungan perusahaan. Berdasarkan literature – literature di atas, maka peneliti membuat hipotesis sebagai berikut:

H4 : Terdapat hubungan positif antara *Entrepreneurship* dengan kinerja organisasi.

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh manager perusahaan manufaktur yang ada di Kota dan Kabupaten Bekasi. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Adapun sampel yang menjadi responden dalam penelitian adalah para *middle* manager berdasarkan kriteria (1) *middle* manager pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Disperindag Kota dan Kabupaten Bekasi (2) *middle* manager pada perusahaan manufaktur yang jumlah tenaga kerja perusahaan adalah minimal 250 tenaga kerja (3) Manager yang mempunyai pengalaman minimal 2 tahun menjadi manager, karena dinilai telah berpengalaman dan mengetahui kondisi perusahaan tersebut dan manager yang dipilih sebagai sampel penelitian ini dapat mewakili kriteria dalam variabel-variabel penelitian..

3.2 Alat Pengujian Hipotesis

Pengujian data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan *software Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian (*variance*). Menurut Ghazali (2008) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian (*covariance*) menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori, sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*.

3.3 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Ada tiga kriteria untuk menilai outer model yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang dihitung dengan PLS.

menurut Chin (1998) dalam Ghazali (2008:24) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. *Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *Cross Loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *Root Of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik Fornell dan Larcker (1981) dalam Ghazali (2008:25). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\hat{\lambda}_i)}$$

Dimana λ_i adalah *component loading* ke indikator ke $\text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$. Jika semua indikator di *standardized*, maka uraian ini sama dengan *Average Communalities* dalam blok. Fornell dan Larcker (1981) dalam Ghazali (2006:25) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability* (ρ_c). Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

Composite reliability blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* yang dikembangkan oleh Wert, *et al.* (1979) dalam Ghazali (2008:25). Dengan menggunakan *output* yang dihasilkan PLS maka *Composite reliability* dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

Neng Asiah

$$\rho_c = \frac{(\sum \ddot{\epsilon}_i)^2}{(\sum \ddot{\epsilon}_i)^2 + \sum_i \text{var}(\hat{a}_i)}$$

Dimana λ_i adalah *component loading* ke indikator dan $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$. Dibandingkan dengan *Cronbach Alpha*, ukuran ini tidak mengasumsikan *tau equivalence* antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot sama. Sehingga *Cronbach Alpha* cenderung *lower bound estimate reliability*, sedangkan ρ_c merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimate parameter adalah akurat. ρ_c sebagai ukuran *internal consistence* hanya dapat digunakan untuk konstruk dengan reflektif indikator, Ghozali (2008:25).

3.4 Model Struktural (Inner Model)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural, Ghozali (2008:26). Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Pengaruh besarnya dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$f^2 = \frac{R^2_{included} - R^2_{excluded}}{1 - R^2_{included}}$$

Dimana $R^2_{included}$ dan $R^2_{excluded}$ adalah *R-square* dari variabel laten dependen ketika prediktor variabel laten digunakan atau dikeluarkan di dalam persamaan struktural. Disamping melihat *R-square*, model PLS juga direvaluasi dengan melihat *Q-Square predictive relevance* untuk model konstruk. *Q-Square predictive relevance* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-Square predictive relevance* lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-Square predictive relevance* kurang dari 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*, Ghozali (2008:26).

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Data

4.1.1 Outer Model Variabel Feed-Back Control

Variabel *feed-back control* dijelaskan oleh 4 indikator pernyataan yang terdiri dari FBC1 sampai dengan FBC4 ditunjukkan dengan hasil *SmartPLS*. Uji terhadap *outer loading* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan *score* konstruksya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,7. Namun dalam tahap pengembangan korelasi 0,5 masih dapat diterima (Ghozali, 2008:24).

4.1.2 Outer Model Variabel Feed-Forward Control

Variabel *feed-forward control* dijelaskan oleh 4 indikator pernyataan yang terdiri dari FFC1 sampai dengan FFC4 ditunjukkan hasil *SmartPLS*. Uji terhadap *outer loading* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan *score* konstruksya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,7. Namun dalam tahap pengembangan korelasi 0,5 masih dapat diterima (Ghozali, 2008:24).

Hasil pengolahan dengan menggunakan *SmartPLS* dapat diketahui nilai *outer loadings* dari indikator variabel *feed-forward control* tidak terdapat nilai yang kurang dari 0,5 dan menunjukkan nilai *outer model* atau korelasi dengan variabel secara keseluruhan sudah memenuhi *Convergent validity*, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel *feed-forward control* telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant validity*.

4.1.3 Outer Model Variabel Market Orientation (MO)

Variabel *market orientation* dijelaskan oleh 13 indikator pernyataan yang terdiri dari MO1 sampai dengan MO13 ditunjukkan dari hasil *SmartPLS*. Uji terhadap *outer loading* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan *score* konstruksya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,7. Namun dalam tahap pengembangan korelasi 0,5 masih dapat diterima (Ghozali, 2008:24).

Hasil pengolahan dengan menggunakan *SmartPLS* diketahui nilai *outer loadings* dari indikator variabel *market orientation* tidak terdapat nilai yang kurang dari 0,5 dan menunjukkan nilai *outer model* atau korelasi dengan variabel secara keseluruhan sudah memenuhi *Convergent validity*, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel *market orientation* telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant validity*.

Neng Asiah

4.1.4 Outer Model Variabel Entrepreneurship

Variabel *entrepreneurship* dijelaskan oleh 9 indikator pernyataan yang terdiri dari E1 sampai dengan E9 ditunjukkan dari hasil *SmartPLS*. Uji terhadap *outer loading* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan *score* konstruknya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,7. Namun dalam tahap pengembangan korelasi 0,5 masih dapat diterima (Ghozali, 2008:24).

Hasil pengolahan dengan menggunakan *SmartPLS* dapat diketahui nilai *outer loadings* dari indikator variabel *entrepreneurship* tidak terdapat nilai yang kurang dari 0,5 dan menunjukkan nilai *outer model* atau korelasi dengan variabel secara keseluruhan sudah memenuhi *Convergent validity*, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel *organizational learning* telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant validity*.

4.1.5 Outer Model Variabel Organizational Performance (OP)

Variabel *organizational performance* dijelaskan oleh 2 indikator pernyataan yang terdiri dari OP1 dan OP2 ditunjukkan dari hasil *SmartPLS*. Uji terhadap *outer loading* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan *score* konstruknya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,7. Namun dalam tahap pengembangan korelasi 0,5 masih dapat diterima (Ghozali, 2008:24).

Hasil pengolahan dengan menggunakan *SmartPLS* dapat diketahui nilai *outer loadings* dari indikator variabel *organizational performance* tidak terdapat nilai yang kurang dari 0,5 dan menunjukkan nilai *outer model* atau korelasi dengan variabel secara keseluruhan sudah memenuhi *Convergent validity*, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel *organizational performance* telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant validity*.

4.2 Pengujian Hipotesis Melalui Inner Model

Inner model menurut Ghozali (2008:38) merupakan gambaran hubungan antar variabel laten yang berdasarkan pada *substantivetheoryInner model* yang kadang disebut juga dengan *inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*.

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen (Ghozali, 2008:26). Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu $\pm 1,96$, dimana apabila nilai T-statistik lebih besar dari T-tabel (1,96) maka hipotesis diterima, sebaliknya jika nilai T-statistik lebih kecil dari T-tabel (1,96) maka hipotesis ditolak. Adapun *inner model* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 1
Result For Inner Weight

	Original sample estimate	Mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
feedback control -> market orientation	0.617	0.611	0.079	7.790
feedforward -> market orientation	0.362	0.374	0.068	5.302
feedback control -> entrepreneur	0.412	0.425	0.116	3.540
feedforward -> entrepreneur	0.291	0.296	0.137	2.127
market orientation -> organizational performance	0.333	0.329	0.155	2.142
entrepreneur -> organizational performance	0.517	0.525	0.150	3.449

Sumber :Data primer diolah dengan *Smart PLS*, 2014

4.3 Pembahasan Hipotesis

4.3.1 Feed-Back Control Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Market Orientation

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan, **H1a diterima**. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Graftonet al. (2010) yang menyatakan bahwa penggunaan *feed-back control* berpengaruh positif terhadap *market orientation*.

Feed-back control digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi ekspetasi kinerja saat ini dari keputusan masa lalu, sedikit untuk meningkatkan

kewaspadan dimasa depan, (Norreklit, 2000). Berdasarkan perspektif sumber daya pada strategi menekankan pentingnya kapabilitas dalam memberikan cara perusahaan untuk memobilisasi sumber daya untuk mencapai keunggulan kompetitif (barney, 1991; Day, 1994; Grant, 1991; Kogut & Zander, 1992).

Hal ini sesuai dengan kenyataan di lapangan yang dapat dilihat dari jawaban responden pada kuesioner variabel *feed-back control*, yaitu responden banyak yang menjawab dengan skala likert 7 dan 6. Hal tersebut menyatakan bahwa perusahaan manufaktur di Kota dan Kabupaten Bekasi telah menerapkan *feed-back control* untuk dapat melakukan pengukuran kepuasan pelanggan, memiliki integrasi fungsi untuk memenuhi kebutuhan pasar, memahami kebutuhan pelanggan, dan perusahaan mampu mengutamakan kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu perusahaan akan melakukan yang terbaik dalam kegiatannya dan menjadi lebih waspada dalam pencarian strategi serta akan lebih berhati-hati dalam melakukan kegiatan. Hal ini berarti bahwa *market orientation* yang baik dapat diciptakan jika perusahaan manufaktur mampu menerapkan *feed-back control*.

4.3.2 *Feed-Back Control Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Entrepreneurship*

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan, **H1b diterima**. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian Grafton *et al.* (2010) yang menyatakan bahwa penggunaan *feed-back control* berpengaruh positif terhadap *Entrepreneurship*.

Penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan *feed-back control* secara positif berhubungan dengan kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi kemampuan yang ada. Kemampuan yang ada juga mempengaruhi kemampuan baru perusahaan serta mendorong kinerja saat ini, (Grafton *et al.*, 2010). *Entrepreneurship* mengacu pada kemampuan menciptakan sumber daya yang terbaru atau mengombinasikan sumber daya yang telah ada dengan cara yang terbaru mengembangkan dan memasarkan produk baru. Menggunakan sistem pengukuran kinerja, mendorong manager untuk dapat mengelola bisnis mereka hingga proses pengambilan keputusan mereka itu penting dalam mengarahkan perhatian mereka untuk memperbaiki tidak hanya memobilisasi sumber daya untuk hasil yang cepat, tetapi juga terhadap identifikasi dan pengembangan jangka panjang sumber kompetitif keuntungan (Grafton *et al.*, 2010). Hal ini berarti bahwa *entrepreneurship* dapat diciptakan jika perusahaan manufaktur menerapkan *feed-forward control*.

4.3.3 *Feed-Forward Control Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Market Orientation*

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan, **H2a diterima**. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Henri (2006) yang menyatakan bahwa penggunaan PMS secara interaktif/*feed-forward control* berpengaruh positif terhadap *market orientation*.

Feed-forward control pada variasi antara aktual dan hasil yang diharapkan bertujuan untuk menjaga kinerja di jalur, memantau untuk pengecualian, dan memungkinkan organisasi untuk mempelajari cara terbaik untuk menggunakan kemampuan yang ada di dalam operasi paradigma (Preble, 1992; Stalk, Evans, & Shulman, 1992). Hal ini sesuai dengan kenyataan di lapangan yang dapat dilihat dari jawaban responden pada kuesioner variabel *feed-forward control*.

Hal tersebut menyatakan bahwa perusahaan manufaktur di Kota dan Kabupaten Bekasi telah menerapkan *feed-forward control* untuk dapat merespon keinginan pelanggan, memahami tindakan/strategi yang diambil oleh pesaing dan melakukan koordinasi antar fungsi sub unit, sehingga mempermudah manajer untuk menetapkan tujuan perusahaan menciptakan *superior value* bagi konsumen dan mengembangkan rencana kegiatan perusahaan. Hal ini berarti bahwa *market orientation* yang baik dapat diciptakan jika perusahaan manufaktur menerapkan *feed-forward control*.

4.3.4 *Feed-Forward Control Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Entrepreneurship*

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan, **H2b diterima**. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Henri (2006) yang menyatakan bahwa penggunaan PMS interaktif/*feed-forward control* berpengaruh positif terhadap *entrepreneurship*.

Dalam menggunakan sistem pengukuran kinerja dengan *feed-forward control*, manager memeriksa variasi antara outcome yang diprediksi dan yang diinginkan, dan berusaha meminimalkan variasi (Emmanuel, *et al.*, 1990). Mencatat dan perencanaan adalah contoh utama *feed-forward control*, kemudian mempersiapkan rencana adalah untuk mengkomunikasikan strategi yang dirancang (Simons, 2000, hal.32). Rencana ini membantu memandu keberhasilan pelaksanaan strategi perusahaan. Konsensus mengenai strategi perusahaan yang diharapkan, posisi organisasi yang secara efektif mengenali peluang strategi yang muncul dan berhasil mencari kemampuan baru yang diperlukan untuk menangkap peluang tersebut (Grafton, *et al.*, 2010). Hasil penelitian di lapangan, responden berpendapat bahwa untuk mencapai kinerja yang baik perusahaan harus mampu menciptakan lini produk, perusahaan juga menjadi yang pertama dalam mengenalkan produk baru dan teknik baru, selain itu juga perusahaan harus memiliki sikap berhati-hati dan sikap tunggu dan lihat.

Neng Asiah

4.3.5 *Market Orientation* Berpengaruh Positif Signifikan terhadap *Organizational Performance*

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan, **H3 diterima**. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Graftonet *al.* (2010) yang menyatakan bahwa penggunaan *market orientation* berpengaruh positif terhadap *organizational performance*.

. Hal ini disebabkan karena produk yang ditawarkan, fasilitas pelayanan yang diberikan dan komitmen organisasi karyawan dari tiap bank tersebut hampir sama. *Market Orientation* mengacu pada tekanan terhadap kebutuhan konsumen dan perkembangan pemikiran jangka panjang yang berdasarkan pada kebutuhan laten konsumen (Slater & Naver, 1998; Slater & Narver, 1999). *Market Orientation* secara efektif akan menciptakan perilaku yang diperlukan untuk menciptakan nilai yang superior bagi konsumen sehingga dapat meningkatkan kinerja bisnis secara berkisambungan (Kohli & Jaworski, 1990; Naver & Slater, 1990).

4.3.6 *Entrepreneurship* Berpengaruh Positif Signifikan terhadap *Organizational Performance*

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan, **H4 diterima**. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Graftonet *al.* (2010) yang menyatakan bahwa penggunaan *entrepreneurship* berpengaruh positif terhadap *organizational performance*.

Entrepreneurship mengacu pada kemampuan perusahaan untuk terus memperbaharui, melakukan inovasi dan secara konstruktif mengambil resiko dalam pasar dan operasinya (Miller, 1983; Naman & Slevin, 1993) (dalam Henry, 2006). Tindakan *Entrepreneurship* menciptakan sumber daya yang terbaru atau mengombinasikan sumber daya yang telah ada dengan cara terbaru. *Entrepreneurship* diidentifikasi sebagai proses organisasi yang bersifat kritis yang memberikan kontribusi pada kinerja dan kelangsungan perusahaan. Hasil penelitian dilapangan menunjukkan adanya pengaruh kapabilitas *entrepreneurship* dalam meningkatkan kinerja organisasi, perusahaan mampu mengeksplorasi lingkungan secara terus menerus dan berperilaku hati-hati.

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan analisis yang telah dilakukan, maka berikut ini akan disajikan kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. *Feed-back control* berpengaruh positif terhadap *market orientation*, hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Graftonet *al.* (2010).
2. Penggunaan *feed-back control* berpengaruh positif terhadap *Entrepreneurship*, hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian Graftonet *al.* (2010).
3. Penggunaan PMS secara interaktif *feed-forward control* berpengaruh positif terhadap *market orientation*, hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Henri (2006).
4. Penggunaan PMS interaktif *feed-forward control* berpengaruh positif terhadap *entepreneurship*, hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Henri (2006).
5. Penggunaan *market orientation* berpengaruh positif terhadap *organizational performance*, hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Graftonet *al.* (2010).
6. Penggunaan *entrepreneurship* berpengaruh positif terhadap *organizational performance*, hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Graftonet *al.* (2010).

5.2 Saran

Bagi perusahaan manufaktur diharapkan dapat digunakan sebagai sarana untuk evaluasi dan peningkatan kinerja dengan menerapkan *feed-back control*, *feed-forward control*, *market orientation*, dan *entrepreneurship*. Berdasarkan hasil penelitian ini, penerapan *fee-back control*, *feed-forward control*, *market orientation*, dan *entrepreneurship* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *organizational performance*.

DAFTAR PUSTAKA

- Amit, R., & Zott, C. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(Special Issue): 493–520.
- Barth, F. (Ed.). (1969). *Ethnic groups and boundaries*. Oslo, Norway: Universitetsforlaget.
- Bhide, A. (1994). How entrepreneurs craft strategies that work. *Harvard Business Review* 72(2), 150-161.
- Bridoux, F. (2005). *A resource-based approach to performance and competition: An Overview of the Connections between Resources and Competition*. Institut d'Administration et de Gestion, Université catholique de Louvain, Belgium.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23, 1095–1121.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Great Britain: William Heinemann Ltd.

Neng Asiah

- Durden, C. H. (2001). The Development of a strategic control framework and its relationship with management accounting. *Discussion Paper Series*. Palmerston North, NZ: School of Accountancy, Massey University.
- Gartner, W. B. (2001). Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 27-39.
- Ghozali, Imam. 2006. *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modelling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Semarang : UNDIP
- Grafton, J., Lillis, A. M., & Widener, S. K. (2010). The role of performance and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 689-706.
- Henri, J. (2006). Management control systems and strategy: a resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., & Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Jauch L.R. and Glueck W.F, 1988, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw Hill, New York.
- Kirzner, I. M. (1979). *Perception, opportunity, and profit. Studies in the theory of Entrepreneurship*. Chicago: The University Press of Chicago.
- Kohli, A. K & Jaworski, B. J (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Luke, B., Kearins, K., Verreynne, M. L. (2010). A theory of strategic entrepreneurship. AGSE
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-171.
- Lusch, R. F., & Laczniak, G. R. (1987). The evolving marketing concept, competitive intensity, and organizational performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 15(Fall), 1-11.
- Maritan, C. A. (2001). Capital investment as investing in organizational capabilities: An empirically grounded process model. *Academy of Management Journal*, 44(3), 513-531.
- Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*. Westport, CT: Quorum Books.
- Roig, S., et al., 2007. *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective. Introduction* : Universidad Complutense de Madrid & Universitat de València.
- Peng, M.W. (2001). How entrepreneurs create wealth in transition economies. *Academy of Management Executive*, 15(1): 95-108.
- Portner, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. 2001b. Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management Review*, 26: 57-66.
- Saifuddin Azwar, 2004, *Metode Penelitian*, Cetakan V, Pustaka Pelajar, Yogyakarta dalam <http://asiabusinesscentre.blogspot.com/2012/07/data-primer-dan-data-sekunder.html>.
- Sabaruddinsah, (2011). Pengukuran Kinerja, Evaluasi dan Kinerja *Strategic Business Unit* melalui Kapabilitas Organisasi? (Penelitian Empiris Pada Perusahaan Industri Manufaktur di Kota dan Kabupaten Bekasi).
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. New Jersey, USA: Transaction Publishers.
- Schreyogg, G., & Steinmann, H. (1987). Strategic control: a new perspective. *Academy of Management Review*, 12(1), 91-103.
- Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus*. Northampton, MA: E. Elgar.
- Simons, R. (1990). The Role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15, 127-143.
- Suci, R. P. (2009). Peningkatan kinerja melalui orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, dan strategi bisnis (Studi empiris pada industri kecil menengah border di Jawa Timur). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol.11, no. 1, maret 2009: 46-58
- Sugiyono. (2005). *Statistic untuk penelitian*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organization, and Society*, 32(7)(8), 757-768.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., Gutierrez, I., & Hitt, M. A. 2000. Privatization and entrepreneurial transformation: Emerging issues and a future research agenda. *Academy of Management Review*, 25: 509-524.