ANALISIS *VALUE CO-CREATION* DAN *NEW PRODUCT SUCCESS* DARI PERSPEKTIF *RELATIONSHIP MARKETING* DAN BUDAYA ORGANISASI

Sulhaini
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram, sulhaini@unram.ac.id
Sulaimiah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram, sulaimiah@unram.ac.id

Abstract
The study's main objective was to assess value co-creation and new product success among SMEs in Indonesia by incorporating cultural orientations and relationship marketing perspectives. The samples were purposively selected in two sectors: handcraft and food and drirk, they should have at least five employees. They were approached with a door-to-door distribution of the questionnaires. The findings indicated that relationship quality can enhance value co-creation and new product success when SMEs have favourable cultural orientations on learning, market and entrepreneurial. However, the study suggested that SMEs do not utilise their relationships as arenas for learning. Also, market orientation had a weak direct effect on new product success, market orientation needs to be aligned with strong EO to have a great impact on new product success.

Keywords: value co-creation, new product success, learning orientation, market orientation, entrepreneurial orientation, relational quality

1. PENDAHULUAN

Dalam perkembangan terkini teori *relationship marketing*, konsumen tidak lagi dipandang sebagai pihak yang pasif dalam penciptaan nilai tetapi secara aktif bekerjasama dengan perusahaan di dalam proses penciptaan nilai. Perusahaanpun tidak hanya mendapatkan nilai yang hanya berkaitan dengan keuntungan financial tapi juga mendapatkan ide-ide pengembangan produk baru. Saling ketergantungan ini akan memudahkan penciptaan bersama nilai melalui adanya interaksi yang memadai diantara kedua belah pihak (Palmer dan Koenig-Lewis, 2009; Ngugi et al., 2010). Terciptanya hubungan yang berkualitas menuntut adanya budaya perusahaan *(corporate culture)* yang kondusif (Sulhaini, 2011; Iglesias et al. 2011). Kualitas hubungan yang tinggi akan semakin penting pada lingkungan pemasaran yang semakin komplek dan dinamis karena dapat mendorong inovasi, penciptaan bersama nilai pelanggan yang pada akhirnya akan membawa kepada kinerja usaha yang lebih baik (Ngugi et al, 2010). Namun demikian, Hakala and Kohtamaki (2011) menyatakan bahwa masih sangat sedikit penelitian yang menggali kombinasi ketiga orientasi tersebut walaupun hubungan antara *learning - market orientations* sudah cukup banyak diteliti. Literatur *relationship marketing* maupun budaya organisasi saat ini belum memberikan penjelasan terkait *value co-creation* dan *new product success.* Penelitian ini ditujukan untuk mengisi celah penelitian tersebut dan diharapkan dapat memperkaya teori relationship marketing khususnya dan literatur manajemen pemasaran pada umumnya.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Orientasi Budaya Organisasi: *Learning, Market* dan *Entrepreneurial Orientations*

LO merupakan budaya organisasi yang menekankan pada menciptakan dan memanfaatkan pengetahuan untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. LO dan MO telah banyak diteliti dari berbagai perspektif termasuk dari budaya organisasi (Mavondo et al., 2005; Nasution and Mavondo, 2008; Wong and Tong, 2012). Selain LO, MO dan dan EO merupakan orientasi budaya organisasi yang penting dan kesaman terpenting dari keduanya adalah bahwa keduanya menekankan pada learning. Belajar tentang pelanggan dan pasar menjadi syarat utama untuk membangun MO dan EO yang kuat. MO dan EO membutuhkan budaya organisasi yang memfasilitasi learning sehingga dapat dikatakan keduanya memerlukan learning untuk bisa operasional (Baker dan Sinkula, 2009). Penelitian dari Sulhaini (2011) menunjukkan bahwa LO dapat menjadi kekuatan yang memicu implementasi MO dan risk-taking behaviour (yang secara luas dipandang sebagai dimensi dari entreprenuerial orientation/EO) dan berpengaruh terhadap kemampuan relational perusahaan. Akan tetapi, Huang and Wang

(2011) menyatakan bahwa penelitian terkait effect dari ke dua konstruk ini di UMKM masih sangat sedikit.

Foley and Fahy (2004) dan Mavondo et al. (2005) mengusulkan bahwa LO sebagai antecedent dari MO. Mereka menjelaskan bahwa tanpa adanya budaya yang menekankan pada belajar, MO tak dapat dipertahankan.Sejumlah ahli (Baker and Sinkula, 2000; Farrel and Oczkowski, 2002; Celuch et al., 2002; Santos-Vejande et al., 2005) menemukan bahwa MO sebagai orientasi penting bagi perusahaan untuk benar-benar belajar tentang pasar, khususnya ketika perusahaan beroperasi di pasar yang tidak stabil dan *double loop atau generative learning* sangat diperlukan. Hal ini berarti bahwa perusahaan dengan LO yang kuat memiliki kemampuan untuk mengevaluasi asumsinya yang lama tentang pasar dan berubah dari perubahan bertahap/adapatasi ke perubahan radical. Secara singkat, perusahaan seperti ini tidak hanya sekedar menggali informasi dan menyebarkannya ataupun menggunakan pengetahuan tentang pasar untuk mencari cara baru untuk melayani pelanggannya, tetapi secara berkelanjutan menginvestigasi dinamika pasar (Lee and Tsai, 2005). Berbeda dengan hubungan antara LO dengan MO, keterkaitan antar LO dengan EO masih belum secara jelas terungkap dalam literatur yang ada karena hingga saat hanya sedikit penelitian yang menggali hubungan tersebut. Perusahaan yang memiliki LO yang kuat akan belajar dari pengalaman dan mampu berpikir terbuka dan memprediksi perkembangan persaingan di masa datang. Learning merupakan jantungnya entrepreneurship dan seorang enterprenur yang efektif adalah seorang learner yang hebat karena dia belajar dari apapun (Sardana and Scott-Kemmis, 2010). Seorang enterprenur belajar dari pasar, pelanggan, pesaing dan dari pengalamannya sendiri berinteraksi dengan mitra. Sardana and Scott-Kemmis (2010) menunjukkan entrepreneur belajar melalui berbagai mekanisme, tetapi yang paling penting adalah pendidikan, pelatihan dan pengalaman termasuk pengalaman berinteraksi dengan siapapun. Seorang entrepreneur dapat memiliki mekanisme tersebut karena menekankan pada belajar. Komitmen ini akan menghasilkan EO yang lebih tinggi (Morris et al., 2007). Mavondo et al. (2005) menjelaskan bahwa LO sebagai manifestasi kecenderungan organisasi untuk belajar dan beradaptasi yang melibatkan banyak aspek dari adaptasi dan perubahan. Orientasi ini memfasilitas perusahaan dalam mengkombinasikan secara tepat dan mengaplikasikan berbagai orientasi sepreti MO dan EO secara serentak dan mengarahkan perilaku peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan LO yang kuat akan dapat membantu perusahaan mengkombinasi berbagai orientasi ke dalam bauran yang sukses (Hakala and Kohtamaki, 2011). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan dengan LO yang kuat akan memiliki kombinasi MO dan EO yang lebih kuat. Dengan demikian hipotesa pertama dan kedua yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1: Semakin kuat learning orientation semakin kuat pula market orientation

H2: Semakin kuat Learning orientation semakin kuat pula Entrepreneurial Orientation

Budaya Organisasi – Relationship Quality

Celuch et al (2002) meunjukkan bahwa LO adalah faktor penentu dari RQ. Perusahaan yang memiliki LO yang kuat akan memiliki kemampuan membangun hubungan bisnis yang kuat.LO yang kuat dapat menstimulasi upaya perusahaan untuk menggali peluang dari hubungan bisnis sebagai bagian dari peningkatan kompetensi dan daya saingnya. LO merupakan konsep yang dinamis dan berfokus pada perubahan yang berkelanjutan, sehingga belajar menjadi fondasi dan mengintegrasikan berbagai strategi dan taktik perusahaan dalam menjalankan bisnisnya termasuk aktifitas membangun jaringan bisnisnya (Jones et al., 2003).LO menentukan tingkat kepercayaan dan komitmen yang ditunjukkan dalam hubungan bisnis (Santos-Vejande et al (2005a). Ini berarti LO menentukan kualitas hubungan. Bahkan, kepercayaan sesungguhnya berkembang melalui proses belajar dan keinginan untuk belajar tentang konsumen dan proses belajar dapat dipandang sebagai komitmen terhadap konsumen(Nykanen et al., 2009). Ini menyiratkan bahwa bagaimana perusahaan berorientasi terhadap proses belajar mempengaruhi tingkat kepercayaan dan komitmen di dalam hubungan bisnis. Sejalan dengan itu, Panayides (2007) menyimpulkan bahwa budaya belajar berpengaruh terhadap kualitas hubungan/Relational quality (RQ). Perusahaan dengan budaya LO akan memiliki

kecenderungan untuk belajar tentang konsumen yang akan mempengaruhi perkembangan komunikasi, empaty, dan kepercayaan dalam hubungan bisnis. Budaya tersebut dipandang sebagai kontributor potensial ke pengembangan hubungan bisnis karena mengandung nilai-nilai yang dapat mempengaruhi perilaku dan orientasi terhadap formasi hubungan bisnis. Ini semua mengindikasikan bahwa LO berpengaruh terhadap RQ, dengan demikian hipotesa ke tiga diajukan sebagai berikut:

H3: Semakin kuat l*earning orientation*semakin tinggi relationship quality

MO sebagai budaya organisasi perlu diwujudkan dalam aktifitas mengembangkan kualitas hubungan (Sanzo et al., 2003). Smirnova and Kushsh (2006) menemukan bahwa MO memiliki pengaruh positif terhadap RQ. RQ membutuhkan MO karena orientasi tersebut mempengaruhi kemampuan perusahaan mengembangkan hubungan bisnis (Smirnova et al., 2009). Tuominen et al (2004) menyatakan MO merupakan manifestasi budaya perusahaan dan merupakan refleksi kemampuannya menjalankan pengolahan informasi pasar. Orientasi tersebut juga merefleksikan perilaku perusahaan terhadap pelanggan. MO perlu ditranslate ke tugas-tugas manajemen hubungan yang lebih tinggi (Helfert et al., 2002). Dimensi MO yaitu customer orientation dapat dipandang sebagai penentu kemampuan perusahaan dalam memngelola hubungan karena perusahaan dapat fokus pada pemahaman kebutuhan pelanggan dan digerakkan untuk komitmen pada pelanggan melalui komitmen hubungan. Liyun, et al. (2008) menyatakan MO akan memicu perusahaan untuk mencari informasi tentang pelanggan dan pesaing dan membangun kemampuannya untuk mengelola hubungan bisnis dengan pelanggan.Selanjutnya, Tan et al. (2009) meyakini perusahaan yang memiliki keinginan kuat untuk meningkat kinerja usahanya akan menekankan perhatiannya pada keterkaitan antara MO dengan RQ. Sehingga MO berpengaruh positif terhadap RQ. Dengan demikian, hipotesa empat dapat dirumuskan sebagai berikut:

H4: Semakin kuat Market Orientationsemakin tinggi pula kualitas hubungan

Walaupun perhatian terhadap *New Product Success* (NPS) semakin menguat pada peneltian-penelitian sebelumnya, namun hubungan antara konstruk tersebut dengan MO masih sangat terbatas dan belum memberikan pemahaman yang memadai (Wong and Tong, 2012).Di dalam pasar yang sangat dinamis, selera konsumen selalu mengalami perubahan dana perusahaan ditunutut untuk selalu mengamati perubahan tersebut dan memastikan kemampuannya untuk menawarkan produk yang selalu sesuai dengan dinamika tersebut. Perusahaan harus mampu menciptakan dan mengembangkan produk-produk baru secara berkelanjutan, jika tidak maka keberlangsungan perusahaan menjadi taruhannya.MO merupakan orientasi yang menekankan pada pencarian peluang pasar dan pengembangan strategi yang responsif untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Benito et al., 2009). MO dalam perspektif budaya menekankan pada nilai-nilai, norma dan ritual yang mengedepankan pada pelanggan, pesaing dan kerjasama internal (Morris et al., 2007). Bahkan, Kandemir et al. (2006) menemukan bahwa MO dari cultural and behaviour perspectives ditemukan berpengaruh terhadap New product success (NPS) dan pengembangan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk penguatan MO akan memperbesar peluang kesuksesan produk baru.

Nasution dan Mavondo (2008) meyakini MO dapat membawa perusahaan untuk mampu menciptakan nilai yang lebih optimal dan lebih sukses. Hal ini disebabkan adanya kecenderungan untuk berorientasi kepada pelanggan mengantarkan perusahaan memahami pelanggan secara mendalam yang memungkinkannya mampu menciptakan nilai yang tepat. Dari hubungan ini pula perusahaan dapat memperoleh ide-ide pengembangan produk baru yang membantunya lebih kompetitif dibanding pesaing. MO membantu perusahaan mengidentifikasi kebutuhan latent konsumen kemudian mengembangkan sistem internal organisasi perusahaan untuk mendukung pengembangan produk baru dari tahap awal hingga pemasarannya sehingga kesuksesan pengembangan produk baru dapat diprediksi lebih besar. Secara singkat, MO mendorong perusahaan untuk lebih inovatif. MO sebagai orientasi perusahaan mampu menyatukan proses generasi, diseminasi dan respons terhadap inteleijen pasar untuk

memperbesar peluang kesuksesan produk baru (Pentina dan Strutton, 2007). Dimensi orientasi konsumen, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi telah terbukti berpengaruh significant terhadap kesuksesan produk baru (Wong and Tong, 2012). Untuk itu perlu pemahaman konsumen, pesaing dan dinamika pasar melalui berbagai mekanisme yang dikembangkan oleh perusahaan baik secara sendiri maupun dengan bekerjasama dengan konsumen atau pihak lain. Dengan demikian hipotesa berikut dapat dirumuskan sebagai berikut:

H5: Semakin kuat Market Orientation semakin tinggi pula kesuksesan produk baru

Kropp et al. (2006) meyakini bahwa ketika perusahaan yang berorientasi entrepreneurial berani melakukan adaptasi dan mendukung kreatifitas dan inovasi, perusahaan akan melakukan integrasi internal untuk mendorong organisasi perusahaan untuk berkolaborasi dengan pihak lain pada poyek-proyek inovatif.Seorang enterpreneur memiliki sebuah visi dan menangkap peluang baru dan bertindak serta menemukan cara baru untuk memuaskan pelanggan ataupun menjalankan bisnis. Mereka menyadari bahwa interaksinya dengan pihak luar memberikan peluang untuk belajar. Mereka mengembangkan kemampuan membangun hubungan dan berkerjasama dengan semua pihak disekitar mereka (Clark and Holt, 2010). Hal ini berarti kualitas hubungan sangat penting bagi para entrepreneur (Macpherson and Wilson, 2003).

Keterbatasan yang dimilikinya akan membuat seorang enterprenur memanfaatkan hubungan bisnisnya untuk mengatasinya.Dari hubungan bisnis yang kuat seorang enterpreneur dapat memperoleh gagasan, informasi dan pengetahuan serta peluang ataupun saran gratis dari mitra bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa seorang enterprenur akan menetapkan tujuan bahwa dia harus memperoleh manfaat dari kegiatan bersama pihak lain tidak hanya dalam bentuk keuntungan financial tetapi juga lebih dari itu. Dia dapat memperoleh gagasan, informasi, penyelesaian masalah dan lain-lain. Secara singkat, seorang enterprenur akan berupaya mendapatkan manfaat yang diperoleh melalui kegiatan bersama mitranya.Bagi seorang entrepreneur, hubungan bisnis memberikan kesempatan bagus untuk mendapatkan mendapatkan pengetahuan penting dari pihak lain dan menjadi sumber alternatif untuk pengetahuan yang mungkin tidak dimiliki oleh perusahaannya (Macpherson and Holt, 2007). Seseorang yang memiliki EO yang kuat cenderung lebih aktif mencari peluang untuk akuisisi pengetahuan untuk menunjang pertumbuhan dengan mempimpin perubahan dan inovasi, dia menunjukkan komitment kuat dan meciptakan kepuasan bagi mitra dan tentunya berakhir pada kualitas hubungan yang kuat (Thorpe et al., 2005). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa para enterprenur aktif dalam meningkatkan kualitas hubungan dan memperluas peluang untuk akses pengetahuan yang dibutuhkan. Hal ini menujukkan bahwa perusahaan dengan EO yang kuat akan memilki perilaku yang proaktif dan mengambil resiko jika dipandang perluuntuk memaksimal value created yang akan diperolehnya.

H6: Semakin kuat Entrepreneurial Orientation semakin tinggi kualitas hubungan

H7: Semakin kuat entrepreneurial orientation semakin tinggi value co-creation

Dalam pemasaran tradisional, nilai bagi konsumen lebih kurang tertanam dalam pertukaran produk untuk uang, sementara dalam pemasaran hubungan peranan dari produk inti menjadi kabur. Dalam konteks pemasaran hubungan, perusahaan perlu untuk mengetahui kapan dan bagaimana upaya-upaya yang diperlukan dan bagiamana disampaikan ke konsumen untuk menciptakan nilai tambah yang memenuhi kebutuhan nilai konsumen. Persepsi nilai bagi konsumen tercipta dan dipersepsikan sepanjang hubungan dengan konsumen berlangsung (Gronroos, 1997). Tampak jelas bahwa *relationship marketing* bertujuan untuk menciptakan nilai baik bagi konsumen maupun perusahaan sehingga penciptaan nilai akan bersifat mutual. Akan tetapi, perspektif lama dari relationship marketing, nilai selalu dikaitkan hanya pada nilai bagi pihak konsumen yang berarti bagaimana perusahaan menciptakan nilai bagi konsumennya (Forsström, 2003 dan 2004). Pemikiran terkini dalam literature relationship marketing menunjukkan bahwa melalui hubungan dan interaksi antar aktor yang terlibat dalam hubungan, semua pihak mendapatkan peluang untuk terlibat di dalam penciptaan nilai bersama karena kedua belah pihak berkempentingan untuk mendapatkan

nilai-nilai tertentu baik yang bersifat moneter maupun non moneter (Forsström, 2003).

Hubungan bisnis menurut Geigenmüller (2010) berkembang dalam beberapa tahap di mana tahap terakhir adalah penciptaan nilai. Tahap akhir ini dimungkinkan bila kualitas hubungan baik yang ditandai adanya mutual trust dan collaborative commitment dengan mitra yang dapat berpartisipasi sejak tahap awal proses pengembangan produk baru hingga pemasarannya. Smirnova dan Kusch (2006) menunjukkan bahwa kualitas hubungan sebagai penentu utama dalam penciptaan bersama nilai di dalam hubungan antara perusahaan dengan konsumennya. Value co-creation hanya dapat tercipta bila ada kolaborasi yang kuat. Hubungan bisnis merupakan hal sentral dalam penciptaan nilai bersama yang membutuhkan adanya adaptasi dan komitmen (BrÖring and Cloutier, 2008). Menurut Ramaswamy (2008), terdapat pergeseran fundamental dalam basis dan proses penciptaan nilai: dari produk dan jasa ke co-creation dan dari sebuah proses penciptaan nilai searah oleh perusahaan secara sepihak ke penciptaan bersama dengan individu konsumen. Ini menggambarkan penciptaan nilai bersama melalui interaksi yang kreatif di dalam sistem bisnis yang menghasilkan nilai pengalaman bagi konsumen dan nilai strategis bagi perusahaan.Keterlibatan konsumen dalam proses penciptaan nilai bergantung pada interaksi antara konsumen dengan penyedia jasa/produk dalam berbagai tahapan pengembangan produk/jasa. Hal ini menggambarkan bahwa untuk dapat meraih value co-creation hanya apabila perusahaan memiliki hubungan yang berkualitas yang memungkin kolaborasi yang saling menguntungkan tercipta. Sehingga terbentuk hubungan antar pihak yang memiliki kompetensi yang saling melengkapi (ForsstrÖm, 2004; BrÖring and Cloutier, 2008). Sebuah hipotsa dapat dirumuskan sebagai berikut:

H8. Semakin tinggi kualitas hubungan semakin kuat pula value co-creation

Literatur yang berkaitan dengan bagaimana value co creation berkembang dalam pengembangan produk baru belum banyak dikaji. *Value co-creation* dan proses pengembangan produk baru telah menjadi isu penting dalam RM tetapi belum banyak diteliti (BrÖring and Cloutier, 2008). Namun demikian, *Customer involvement*atau yang sering juga disebut dengan *customer interaction* diyakini dapat mempengaruhi kecepatan inovasi produsen dan juga meningkatkan *customer value perception* karena produsen memperoleh kesempatan untuk memahami kebutuhan, keinginan dan perilaku konsumen serta dapat menghindari pengembangan fitur-fitur yang tidak diperlukan pada akhirnya akan meningkatkan volume penjualan (Carbonell, *et al*., 2009).Selain itu perusahaan dapat bekerjasama dengan perushaan lain dalam menganalisis dan mengidentifikasi produk yang memiliki kemungkinan besar untuk sukses di pasar yang tentunya sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Ini menyiratkan bahwa perusahaan untuk dapat meraih kesuksesan dalam amengembangkan produk baru harus bekerjasama dengan pihak lain dan tentunya ini menuntut hubungan bisnis yang berkualitas.

Pengembangan produk mengandung resiko dan biaya besar sehingga kerjasama dengan pihak lain dapat meminimalkan resiko dan biaya. Hal ini haruslah dipandang sebagai benefit yang akan dinikmati oleh perusahaan.Sementara itu Suwannaporn dan Speece (2010) menyatakan pengembangan produk haruslah melibatkan pemasok untuk meningkatkan peluang keberhasilan. Pengembangan produk secara berkelanjutan menjadi sebuah keharusan untuk tetap kompetitif, namun inovasi menjadi sangat mahal dan beresiko. Menjalin kerjasama dengan pihak lain bisa menjadi solusi untuk mengembangkan produk baru agar dapat sharing resiko dan biaya. Faktor-faktor yang menentukan kualitas hubungan dengan mitra akan kesuksesan dalam pengembangan produk baru. Hal ini menyiratkan bahwa hubungan bisnis tidak hanya menentukan kesuksesan pengembangan produk baru tapi juga relational benefit yakni: value co-creation.

Nilai diciptakan melalui interaksi dalam hubungan antara perusahaan dengan konsumennya sehingga penciptaan nilai mengharuskan perusahaan untuk mengembangkan kemampuannya mengelola hubungan dengan konsumennya (Ngugi et al., 2010). Hubungan dengan konsumen dapat memberikan perusahaan akses kepada ide atau gagasan penting dan unik yang diperoleh dari interaksinya dan dapat meningkatkan daya

inovasinya.Dalam pengembangan produk dari sejak pencarian gagasan awal dapat melibatkan konsumen sehingga produk yang dihasilkan memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen dan memasarkannya dengan cara yang efektif sehingga memperbesar peluang kesuksesan produk baru. Tujuan penting dari perusahaan memasuki sebuah hubungan bisnis adalah menjamin efisiensi pada input dan memaksimalkan benefits yang akan didapat dari proses pengembangan produk baru dengan berkolaborasi dengan mitra yang tepat.

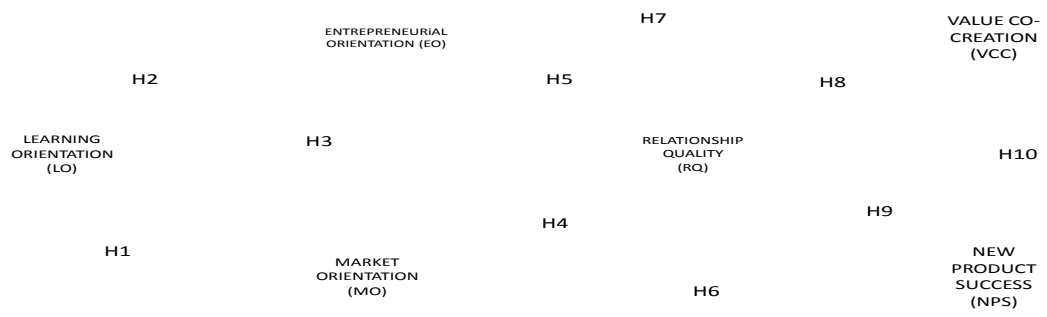
Dalam *value co-creation*, masing masing pihak akan saling membutuhkan keunggulan mitra, sebaliknya memberikan keunggulan yang dimilikinya sebagai kontribusinya ke dalam hubungan. Hubungan bisnis ditandai oleh adanya activitas dan sumber daya yang saling terkait yang akan menghasilkan nilai yang lebih tinggi bagi masing-masing perusahaan dibanding tanpa adanya kerjasama. Keterkaitan ini berkembang tergantung pada intensitas interaksi dalam penciptaan nilai bersama. Hal terpenting dari proses penciptaan nilai bersama agar dapat membawa kinerja usaha yang lebih baik dan berkelanjutan adalah bahwa nilai yang diciptakan harus lebih tinggi dari pengorbanan (ForsstrÖm, 2004).

Penciptaan nilai bersama dapat dalam bentuk penghematan biaya, keuntungan, berbagi resiko dan pengembangan kompetensi baru bagi perusahaan yang terlibat (Ngugi et al., 2010). Ini berarti bahwa sebuah hubungan bisnis untuk dapat berlanjut maka ke dua belah pihak harus dapat memberikan kontribusi bernilai bagi mitra dan ini terwujud apabila hubungan tersebut menguntungkan dan menyenangkan yang berarti pula hubungan tersebut berkualitas.

Broring dan Cloutier (2008) menegaskan bahwa tantangan dalam mensukseskan pengembangan produk baru adalah membangun hubungan bisnis yang kuat dengan mitra yang tepat pada saat yang tepat pula. Dengan demikian, kualitas hubungan menjadi penentu kesuksesan pengembangan produk baru. Ngugi et al. (2010) menyiratkan bahwa value co-creation yang tercipta di dalam hubungan bisnis yang berkualitas dapat memperbesar peluang peningkatan penjualan karena hubungan bisnisnya mendorong kecepatan inovasi yang berkelanjutan. Sehingga hubungan bisnis yang berkualitas memudahkan *value co-creation*, memperbesar peluang sukses bagi produk baru dan daya saing perusahaan. Dengan kata lain, inovasi melalui kerjasama dengan konsumen di mana terdapat *value co-creation* akan menghasilkan kesuksesan produk baru baik dalam proses pengembangan hingga pemasarannya. Secara sederhana dapat disimpulkan bahwa *new product success* adalah tujuan utama dari *value co-creation* dan pencapaian tujuan tersebut bergantung pada kualitas hubungan. Secara singkat dua hipotesa dapat dirumuskan sebagai berikut:

H9.Semakin tinggi kualitas hubungan semakin tinggi tingkat kesuksesan pengembangan produk baru

H10. Semakin kuat value co-creation di dalam hubungan bisnis, semakin tinggi tingkat kesuksesan pengembangan produk baru.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

3. METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah semua UMKM dibidang usaha pengolahan baik kerajinan maupun makanan dan minuman. Tim peneliti mengumpulkan data dari 505 responden yang tersebar di sentra-sentra kerajinan (273 responden) dan makanan-minuman (232 responden). Dari jumlah tersebut 499 dapat digunakan. Teknik pengambilan dan sentra-sentra pengolahan makanan dan minuman yang dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling. Hanya UMKM dengan jumlah karyawan tidak kurang dari tiga orang yang terpilih. Hal ini untuk memastikan semua pertanyaan yang berkaitan dengan budaya organisasi (MO, LO dan EO) dapat terjawab. Pengambilan sampel dilakukan di lima daerah tingkat II di pulau Lombok (Mataram: 44%; Lombok Barat: 28,3%; Lombok Tengah: 11,5%; Lombok Timur: 9,9%; Lombok Utara: 6.3%). Pengumpulan data dibantu oleh 25 orang enumerator yang dilatih terlebh dahulu.

Indikator yang dipergunakan dalam mengukur *learning orientation* meruju pada penelitian yang pernah dilaksanakan oleh Wang and Wei (2005). Indikator dari *Market Orientation* mengacu pada penelitian dari Sanzo et al. (2003), sementara indikator *Relationship Quality* mengikuti penelitian dari Voss et al. (2006) dan Chung et al. (2011). Dalam penelitian ini hanya ada tiga komponen/indikator dari EO, yakni: risk-taking, proactiveness dan innovativeness (Kropp et al., 2006). *New product success* merupakan variabel yang tidak memiliki definisi yang dapat teraplikasi secara umum. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan indikator yang telah dikembangkan oleh Sivadas dan Dwyer (2001). Untuk meningkatkan kualitas instrumen, tim melakukan ujicoba dengan menjalankan serangkaian interview mendalam terhadap lima orang pengusaha yang semuanya berlokasi di kota Mataram. Ini dilakukan untuk mengetahui item-item yang relevan untuk ditanyakan kepada UMKM di pulau Lombok ataupun item-item mana yang harus diadaptasikan. Adapun kuesioner yang digunakan dapat dilihat pada lampiran.Seluruh kontsruk dalam penelitian ini akan menggunakan *seven-point Likert-type scales* dengan pilihan sebagai berikut: sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (7). Adapun peryataan dalam kuesioner akan mengikuti penelitian dari berbagai peneliti sebelumnya sebagaimana diuraikan di atas.

Hasil uji instrumen menunjukkan *factor loading* dari semua manifest diatas nilai yang disyaratkan yaitu 0.5 (Hair et al., 2006). Adapun hasi dari perhitungan *aplha cronbach* dari semua variabel menunjukkan nilai yang tinggi atau di atas 0.7 yang merupakan nilai minimal yang disyaratkan. Hal yang sama juga terlihat dari nilai *composite reliability* setiap variabel yang di atas 0.7. Hal ini menunjuukkan validitas dan reliabilitas instrumen. Hal senada juga terlihat pada hasil perhitungan AVE dari semua variabel di atas nilai minimal yang disyaratkan yaitu 0,5. yang menyiratkan *convergent validity* yang baik.

Tabel 1: Hasil uji instrumen

Learning Orientation				
Food and Drink;	*λ: .786 - 914*	*Cronbach's α: .932*	*CR: .897*	*AVE: .745*
Handcraft ;	*λ: .792 - .894*	*Cronbach's α: .918*	*CR: .891*	*AVE: .732*
Our ability to learn is the key to our competitive advantage				
Learning is the key to improvement				
Learning is important to our business survival				
There is communality of purpose within our firm				
All employees are committed to the goals of this firm				
All employees view themselves as partners in charging the direction of the firm				
We are not affraid to reflect critically on the shared assumptions we made about our customers				
We continueally evaluate our perception on market dynamics				

Tabel 1. lanjutan

Relationship Quality

Food and Drink; λ: .711 - .985 Cronbach's α: .873 CR: .932 AVE: .698

Handcraft ; λ: .591 - .947 Cronbach's α: .828 CR: .904 AVE: .616

We can always rely on our customers
Our customers are always frank and truthful
Our customers always make sure that our firm is not harmed in the relationship
Our customers always cares what happens to us
It would be too costly for our firm to leave the relationship right now
We stay in the relationship because it provides us with many rewards and benefits
In our firm, we feel our customers' problems are our own
In our firm, we are emotionally attached with our customers
Our relationship provided us with a profitable market position
We are happy with the relationships as they increase our sales
Our interactions are characteriszd by mutual respect
We are satisfied with the overall working relationships

Entrepreneurial Orientaion

Food and drink; λ: .620 - .906 Cronbach's α: .780 CR: .797 AVE: .573

Handcraft ; λ: .842 - .966 Cronbach's α: .793 CR: .926 AVE: .807

We emphasise innovativeness
We actively introduce improvement and innovation
We are creative in our operation
Our business seeks out new ways to do things
Individuals are encouraged to take calculated risks
We emphasise explorations and experiments.
We excel at identifying opportunities
We always take initiatives
We initiate actions to which competitors respond

Market Orientation

Food and Drink; λ: .867 - .984 Cronbach's α: .865 CR: 949 AVE: .747

Handcraft; λ: .863 - .885 Cronbach's α: .860 CR: .906 AVE: .763

Customer satisfaction is our main strategic objective
We believe that it is necessary to be aware of the environment changes to assess their influence on customer needs.
We continuesly search and identifiy market needs
We develop our advantage based on understanding consumers' needs
Our aim is to satisfy consumers needs and desires better than competitors
We monitor environment tendencies to develop firm's competitive strategy
We work closely together to serve our customers
Information on customers, firm success and failure is well internally communicated

Value Co-creation

Food and Drink; λ: .591 - .879 Cronbach's α: .746 CR: .822 AVE: .540

Handcraft ; λ: .751 - .883 Cronbach's α: .722 CR: .863 AVE: 613

We cultivate cost saving from the relationship
We receive revenue benefits from our relationship
We obtain new competencies from the relationships
We can share the risks in our cooperation

New Product Success

Food and Drink; λ: .619 - .984 Cronbach's α: .818 CR: .877 AVE: . 648

Handcraft ; λ: .689 - .985 Cronbach's α: .714 CR: .887 AVE: .667

Our product has superior quality and reliability
Our new product is released on time
Our new product is very successful in term of sales
Compare to our competitors, our new product is more successful

Model dari masing-masing grup sample memiliki x^2 significant (kerajinan = 389.346; makanan dan minuman = 399.127 dengan 215 degrees of freedom dan p < .0001), Ini dikarenakan ukuran sampel yang besar. Namun hasil yang lain menunjukkan a good fit of the measurement model to the dataSektor kerajinan: CMIN/DF: 1.811; GFI: .896; AGFI: .867; TLI: .959; CFI: .946; RMSEA: .055; Makanan dan minuman: CMIN/DF: 1.865; GFI: .875; AGFI: .839; TLI: .954; CFI: .946; RMSEA: .061).

Table 2. Discriminant validity of handcraft sector

	Mean	St.Dev	RQ	NPS	VCC	EO	MO	LO
RQ	5,355	.746	*.785*					
NPS	6.234	.803	.385	*.816*				
VCC	5,749	.813	.628	.377	*.784*			
EO	5.176	1.002	.728	.318	.538	*.898*		
MO	4.798	1.249	.436	.219	.390	.370	*.874*	
LO	4.215	1.665	.369	.263	.166	.322	.631	*.856*

All significant at p < .05, the diagonal (in italics) shows the square root of the average variance extracted for each construct

Table 3. Discriminant validity of Food and Drink sector

	Mean	St. Dev	RQ	NPS	VCC	EO	MO	LO
RQ	5.333	.838	*.768*					
NPS	6.132	.791	.287	*.736*				
VCC	5.717	.775	.238	.431	*.731*			
EO	4.927	.917	.401	.051	.184	*.764*		
MO	4.936	1.295	.521	.180	.207	.322	*.929*	
LO	4.461	1.733	.357	.036	.014	.284	.596	*.859*

All significant at p < .05, the diagonal (in italics) shows the square root of the average variance extracted for each construct

Tabel 4 dan 5 di bawah ini merangkum hasil uji seluruh hipotesa dimana dari 10 hipotesa yang diajukan ada tiga hipotesa yang tak terdukung untuk sektor makanan (H3, H5, dan H7) dan dua hipotesa untuk sektor kerajinan (H3 dan H5). Ini menunjukkan bahwa H3 dan H5 tidak terdukung untuk ke dua sektor, sementara H7 sebagian terdukung karena sektor kerajinan membuktikan bahwa hipotesa terdukung.

4. ANALISIS DAN INTERPRETASI

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin kuat *learning orientation* (LO) maka semakin kuat pula market orientation dan entrepreneurial orientation. Hasil ini semakin mengaskan bahwa LO mendorong UMKM untuk belajar tentang konsumen dan pelanggan yang akan membantunya membangun respon yang efektif maupun mengambil langkah strategis secara proaktif ditengah persaingan. MO dan EO sama-sama membutuhkan LO karena keduanya membutuhkan pengetahuan yang didapatkan dari proses dan mekanisme belajar. Keduanya bergantung pada proses *knowledge creation*. LO dapat meningkatkan kualitas dari MO karena dengan budaya belajar yang kuat perusahaan dapat lebih dari sekedar fokus pada pelanggan (Hakala and Kohtamaki, 2011), tetapi juga mampu menginvestigasi dinamika pasar secara berkesinambungan (Lee and Tsai, 2005).

Tabel 4. Hasil uji Hipotesa untuk sektor makanan

No	Hipotesa	B	*t* value	Conclusion
1.	Semakin kuat learning orientation semakin kuat pula market orientation	0.401	0.000	**Terdukung**
2.	Semakin kuat Learning orientation semakin kuat pula Entrepreneurial Orientation	0.099	0.000	**Terdukung**
3	Semakin kuat l*earning orientation* semakin tinggi relationship quality	0.004	0.894	***Tidak Terdukung***
4	Semakin kuat Market Orientation semakin tinggi pula kualitas hubungan	0.257	0.000	**Terdukung**
5	Semakin kuat Market Orientation semakin tinggi pula kesuksesan produk baru	0.001	0.986	***Tidak Terdukung***
6	Semakin kuat Entrepreneurial Orientation semakin tinggi kualitas hubungan	0.274	0.000	**Terdukung**
7.	Semakin kuat entrepreneurial orientation semakin tinggi value co-creation	0.084	0.223	***Tidak Terdukung***
8.	Semakin tinggi kualitas hubungan semakin kuat pula value co-creation	0.157	0.011	**Terdukung**
9.	Semakin tinggi kualitas hubungan semakin tinggi tingkat kesuksesan pengembangan produk baru	0.211	0.008	**Terdukung**
10.	Semakin kuat value co-creation di dalam hubungan bisnis, semakin tinggi tingkat kesuksesan pengembangan produk baru.	0.522	0.000	**Terdukung**

Tabel 5. Hasil Uji hipotesa untuk sektor kerajinan

No	Hipotesa	B	*t* value	Conclusion
1.	Semakin kuat learning orientation semakin kuat pula market orientation	0.509	0.000	**Terdukung**
2.	Semakin kuat Learning orientation semakin kuat pula Entrepreneurial Orientation	0.209	0.000	**Terdukung**
3	Semakin kuat l*earning orientation*semakin tinggi relationship quality	0.014	0.476	***Tidak terdukung***
4	Semakin kuat Market Orientationsemakin tinggi pula kualitas hubungan	0.064	0.009	**Terdukung**
5	Semakin kuat Market Orientation semakin tinggi pula kesuksesan produk baru	0.024	0.482	***Tidak Terdukung***
6	Semakin kuat Entrepreneurial Orientation semakin tinggi kualitas hubungan	0.292	0.000	**Terdukung**
7.	Semakin kuat entrepreneurial orientation semakin tinggi value co-creation	0.108	0.049	**Terdukung**
8.	Semakin tinggi kualitas hubungan semakin kuat pula value co-creation	0.752	0.000	**Terdukung**
9.	Semakin tinggi kualitas hubungan semakin tinggi tingkat kesuksesan pengembangan produk baru	0.346	0.009	**Terdukung**
10.	Semakin kuat value co-creation di dalam hubungan bisnis, semakin tinggi tingkat kesuksesan pengembangan produk baru.	0.214	0.011	**Terdukung**

Learning orientation menggerakkan pengumpulan dan pemanfaatan pengetahuan tentang pelanggan dan persaingan secara internal. Hal ini karena LO menentukan informasi apa yang dikumpulkan, bagaimana menginterpretasikan dan menyebarkannya (Panayides, 2007). Sementara itu MO diyakini dapat memberikan kontribusi penting dalam pengembangan informasi pasar dan orientasi ini menekankan pada kepuasan konsumen (Smirnova et al, 2009). Hal ini juga merupakan fokus dari LO melalui pemuasan kebutuhan dan keinginan konsumen saat ini maupun di masa yang akan datang secara secara efektif dengan menciptakan produk, pelayanan dan strategi bisnis yang baru (Mavondo et al., 2005). Hal ini menunjukkan bahwa LO yang kuat akan mendorong terwujudnya MO yang kuat.

LO dapat berpengaruh terhadap EO, hal ini juga telah dinyatakan oleh Panayides (2007) dapat mempengaruhi daya inovasi perusahaaan. Seorang enterprenur sejati adalah exceptional learner dimana dia akan berupaya untuk belajar melalui berbagai mekanisme (Sardana dan Scott-Kemmis, 2010). Mekanisme belajar ini tergantung pada ketersediaan fasilitas dan program yang disediakan di dalam perusahaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin kuat LO semakin memadai mekanisme belajar yang tersedia. Selanjutnya, LO dapat pula mempengaruhi kecenderungan perusahaan untuk mengukuhkan/menguatkan belajar yang mengarahkan pada perubahan pada norma dan nilai dasar organisasi yang mencerminkan perilaku proaktif organisasi tersebut (Grinstein, 2008). Hal ini disebabkan oleh kemampuan belajar suatu perusahaan akan memacu perilaku proaktif, upaya mempertahankan daya inovasi dan perilaku market driving yang merupakan esensi dari EO (Schindehutte, et al., 2008).

LO ditegaskan oleh Panyides (2005) dapat mempengaruhi kualitas hubungan bisnis karena LO menumbuhkan komitmen hubungan bisnis. Hubungan ini membutuhkan keinginan kuat untuk mencari, menerima, berbagi dan bekerjasama dengan pelanggan. Perusahaan yang memiliki budaya kuat dalam belajar akan memanfaatkan hubungan tersebut untuk belajar yang pada akhirnya akan berkontribusi pada penguatan hubungan itu sendiri yang terlihat dari menguatnya komunikasi dan kepercayaan di antara ke dua belah pihak. Kepercayaan tumbuh dan berkembang melalui proses belajar dari mitra dan keinginan untuk belajar tentang mitra merupakan perwujudan dari komitmen (Nykanen et al, 2009). Komunikasi dan kerjasama yang erat memberikan peluang untuk belajar tentang mitra sehinga saling mengenal yang akhirnya menumbuhkan kepercayaan dan komitmen dalam kemitraan. LO mendorong kemampuan perusahaan dalam menjalin hubungan bisnis karena perusahaan menyadari adanya keuntungan/manfaat besar yang dapat diperoleh dari hubungan bisnis. Dalam penelitian ini, RQ merupakan kemampuan perusahaan dalam mengedepankan hubungan bisnisnya sebagai fokus utama dalam strategi dan taktik perusahaan melalui pencapaian komitmen, kepuasan dan kepercayaan.

Akan tetapi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa l*earning orientation* tidak berpengaruh terhadap *relationship quality*. Hasil ini menujukkan bahwa UMKM tidak terdorong untuk memanfaatkan hubungannya sebagai arena untuk belajar karena tidak menyadari potensi tersebut. Ini merupakan indikasi bahwa mereka lebih banyak memanfaatkan hubungan bisnis mereka lebih pada fungsi penjualan semata. Dengan demikian mereka belum memanfaatkan mitra mereka sebagai sumber pengetahuan. Misalnya, beberapa responden di sektor kerajinan yang hanya menjual produk setengah jadi di mana finishingnya dilakukan oleh mitra. Mereka tidak menjual produk akhir karena tidak mampu dan tidak tahu caranya. Sayangnya mereka tidak berusaha untuk belajar mengembangkan produk akhir dari mitra. Tentu saja ini berpengaruh terhadap daya inovasinya.

Smirnova et al. (2009) menguraikan bahwa pengembangan hubungan bisnis membutuhkan pemahaman tentang pasar, nilai dan kebutuhan konsumen untuk menjamin saling memahami dan memuaskan dengan mitra sekaligus menjadi sumber pengetahuan pasar. MO menjadi syarat penting dalam pengembangan hubungan bisnis. MO sebagai budaya organisasi/perusahaan mengedepankan orientasi ekternal terutama pelanggan melalui kerangka hubungan bisnis. Dengan demikian, MO dapat mempengaruhi kualitas hubungan karena dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen dalam melayani pelanggan yang bermuara pada menguatnya rasa saling percaya (Sanzo et al., 2003).

Hubungan dengan konsumen yang demikian memungkinkan perusahaan untuk memahami permasalahan yang dihadapi oleh konsumen dan mampu memberikan solusi terbaik. Dengan demikian, perusahaan dengan MO yang kuat akan memiliki hubungan bisnis yang berkualitas. Hasil uji hipotesis 5 menunjukkan bahwa untuk kedua sektor, pengaruh MO terhadap NPS sangat lemah. Ini bertolak belakang dengan temuan dari Kandemir et al. (2006) dan Wong and Tong (2012). Akan tetapi hasil ini sejalan dengan temuan dari Baker dan

Sinkula (2009) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan dari MO terhadap NPS. Mereka menyebutkan bahwa penelitian-penelitian terdahulu tidak memasukan EO dalam analysis kemudian mereka melakukan hal yang sama dan ternyata hasilnya adalah bhw MO berpengaruh signifikan terhadap NPS. Tetapi meniadakan EO dalam analisis dapat memberikan pemahaman bahwa MO yang kuat menjadi jaminan bagi NPS, padahal MO yang kuat tanpa EO yang kuat hanya membantu UMKM pada penciptaan kepuasan bagi konsumen tetapi UMKM tidak berupaya untuk mengejar peluang pasar secara agressive. Hal ini dikarenakan karakteristik dari EO tidak hanya sekedar inovasi tetapi jauh lebih penting untuk menjalan bisnis secara proaktif dalam mencari peluang pasar terlepas dari perilaku pesaing. Dengan demikian MO membutuhkan EO yang kuat agar berdampak pada NPS yang memuaskan. Hal ini konsisten dengan apa yang telah ditemukan oleh Hong et al. (2013). Mereka menemukan bahwa perusahaan dengn MO dan EO yang tinggi cenderung menunjukkan NPS yang tinggi dibanding perusahaan yang lemah pada kedua konstruk tersebut.

UMKM dengan kombinasi MO-EO yang kuat akan membawa UMKM untuk meraih NPS. Untuk meraih NPS, UMKM harus membangun EO yang dapat mendukung MO-nya karena EO meningkatkan organisational transformation dan renewal membantu UMKM menangkap peluang baru dan menjadi pemicu utama kinerja produk baru (Greinstein, 2008). Penelitian ini menunjukkan bahwa EO berpengaruh secara positif terhadap kualitas hubungan. EO mendorong UMKM untuk secara proaktif dan inovatif menggunakan sumber daya yang dimilikinya untuk meningkatkan kinerjanya (Hakala dan Kohtamaki, 2011) dengan menemukan cara baru dalam menjalankan bisnisnya. Orientasi ini mendorong UMKM mencari ide-ide baru dan gratis melalui hubungan bisnisyang berkualitas. Oleh karena itu seorang enterpreneur dengan sendirinya menjadi seorang yang senantiasa mencari dan membangun hubungan bisnis yang kuat (Hakala dan Kohtamaki, 2011). Dengan demikian, untuk meraih kesuksesan, seorang enterpreneur akan senantiasa mengandalkan hubungan bisnisnya. Shaw (2004) menggambarkan bahwa hubungan bisnis yang berkualitas menjadi alat terpenting bagi seorang enterprenur yang menyadari pentingnya membangun kemampuannya mengembangkan hubungan bisnis. Hubungan dengan konsumen dapat memberikan masukan penting yang dapat meningkatkan kualitas dari daya inovasi enterpreneur (Renko et al. 2009).

Hipotesa 7 sebagian terdukung di mana data di sektor makanan menunjukkan pengaruh yang lemah dari EO terhadap VCc. Hal ini dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden untuk sektor ini memproduksi makanan tradisional dimana pelanggannya memang menginginkan produk tradisional sebagaimana biasanya mereka konsumsi. Proses produksi tidak banyak mengalami perubahan sehingga pengembangan kompetensi terkait ini tidak mengalami perubahan. Mereka mungkin saja tidak membutuhkan inovasi dalam rasa maupun tampilan produk. *Value co-creation* di sektor ini terbatas. Hal ini tentunya berbeda dengan pelanggan untuk produk teknology tinggi yang secara constant menuntut peningkatan kualitas dan kinerja produk yang membutuhkan penyesuaian dan modifikasi pada proses produksi (Opper and Nee, 2015).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas hubungan bisnis yang tinggi akan berdampak pada tingginya value co-creation. Nilai yang diciptakan bersama semakin banyak dinikmati oleh masing-masing pihak bila kualitas hubungan tinggi. Hubungan bisnis yang berkualitas yang ditandai dengan rutinitas seperti berbagi pengetahuan melalui interaksi yang extensiv, dapat membantu masing-masing pihak untuk mndapatkan manfaat untuk berbagi resiko, tanggung jawab, informasi dan mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang lebih baik (Wang et al., 2008; Opper and Nee, 2015). Sumber daya dari setiap pihak yang terlibat akan bersinergi yang memungkinan mereka untuk mendapatkan sesuatu yang mungkin sulit untuk diperoleh tanpa kerjasama (Ngugi et al., 2010).

Kualitas hubungan yang tinggi akan ditandai oleh tinggi aktifitas *knowldege sharing*, membantu menangkap peluang pasar, inovasi dan product launching

sehingga kualitas hubungan akan berdampak kuat terhadap tingkat kesuksesan produk baru. Hal ini karena hubungan bisnis memberikan akses kepada ide-ide penting dan menarik dan dapat meningkatkan daya inovasi dan daya saing perusahaan yang terlibat (Ngugi et al., 2011). Dengan demikian kerjasama harus dimulai sejak awal proses pengembangan produk baru (Suwannaporn and Speece, 2010).

Penelitian ini menegaskan bahwa Value co-creation berdampak secara signifikan terhadap kesuksesan produk baru. Hal ini mendukung temuan dari Ngugi et al (2010) yang menunjukkan bahwa UMKM akan meraih peningkatan penjualan melalui karena adanya value co-creation dalam hubungan bisnis. Hubungan bisnis memungkinkan UMKM untuk mengembangkan kompetensinya dalam pengembangan produk baru dan pemasarannya yang merupakan indikasi dari adanya *value co-creation*. Tidak ada pengembangan produk yang sia-sia karena adanya keterlibatan kedua belah pihak dalam perencanaan dan pengembangan produk sehingga sesuai dengan kebutuhan konsumen sehingga efisiensi biaya produksi dapat ditingkatkan. *Value co-creation* yang dihasilkan dapat berupa meningkatnya kompetensi untuk meningkatkan kualitas produk, efisiensi biaya dan kecepatan proyek pengembangan produk baru dengan hasil akhir adalah terpenuhinya kebutuhan dan keinginan konsumen dan menjadi jaminan bagi kesuksesan produk baru.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Budaya organisasi LO berpengaruh terhadap budaya organisasi yang lain (MO dan EO) akan tetapi LO tidak berpengaruh terhadap RQ. Hasil sebaliknya terlihat pada pengaruh MO dan EO terhadap RQ yang berarti LO berpengaruh tidak langsung melalui orientasi yang lain. Ini memberi gambaran bahwa UMKM di kedua sektor tidak memanfaatkan hubungan bisnisnya sebagai arena untuk belajar. Selanjutnya, MO tidak berpengaruh signifikan terhadap NPS, ini memberi gambaran bahwa MO membutuhkan EO untuk dapat berdampak kuat terhadap NPS.

Tidak ada perbedaan hasil uji hipotesis untuk ke dua sektor tersebut terkecuali antara EO - VCC. Khusus untuk sektor makanan, EO tidak berpengaruh kuat terhadap VCC sementara disektor kerajinan menunjukkan hasil sebaliknya. Ini dapat disebabkan oleh mayoritas responden di sektor ini menhasilkan produk makanan tradisional yang mana konsumen tidak banyak menginginkan perubahan dalam rasa, warna ataupun tampilan atau dengan kata lain inovasi terbatas. Hal ini berarti tidak banyak tuntutan perubahan pada kemampuan produksi dan proses produksi sehingga UMKM di sektor ini tidak memperoleh banyak nilai baru dari interaksi dengan konsumennya.

RQ berpengaruh kuati terhadap VCC maupun NPS. Hal ini memberi pemahaman bahwa ke dua faktor ini dapat diperkuat melalui peningkatan kualitas hubungan antara UMKM dengan pelanggannya namun yang terpenting pula bahwa harus dipahami dari hasil penelitian ini adalah RQ berasal dari budaya organisasi yang kuat. Kualitas hubungan yang tinggi dapat menjamin UMKM untuk memetik manfaat yang lebih besar dalam proses value co creation dan kesuksesan produk baru.

Saran dan implikasi manajerial

Sebagaimana penelitian lain, penelitian pun memiliki beberapa keterbatasan yang justru dapat menjadi peluang untuk penelitian yang akan datang. Hubungan antara MO dan EO tidak masuk dalam model yang telah duji sehingga penelitian berikut dapat memasukan hal ini. Peneltian ini hanya menggali data secara cross sectional di kalangan UMKM usaha manufaktur namun belum memberikan gambaran bagaimana budaya organisasi dan berdampak pada kualitas hubungan, VCC dan NPS di UMKM di kalangan usaha jasa. Tim merekomendasikan penelitian berikutnya untuk menguji model yang sama di sektor jasa.

Sebagaimana hasil penelitian di atas, tim menmberikan implikasi manajerial sebagai berikut:

Untuk dapat meningkatkan kualitas hubungan dengan pelanggan, budaya organisasi (LO, MO dan EO) harus dikuatkan terlebih dahulu. Hal ini menjadi sangat penting karena kualitas hubungan membantu perusahaan untuk memaksimalkan nilai bagi kedua belah pihak yang dapat diciptakan di dalam

hubungan tersebut. Selanjutnya kesuksesan produk baru dapat diraih bila kualitas hubungan tinggi. Manfaat yang diperoleh dari suatu hubungan dapat ditingkatkan dan kesuksesan produk baru dapat dicapai bilamana perusahaan mampu meningkatkan kualitas hubungannya melalui penguatan budaya organisasi. Para praktisi harus memahami peran mendasar dari LO dan mereka seharusnya memanfaatkan hubungan bisnisnya untuk belajar, menguatkan MO dan EO serta meraih kesuksesan.

DAFTAR PUSTAKA

Brőring, S. and Cloutier, L.M. (2008) 'Value creation in new product development within converging value chains',*The Food Journal*, Vol. 110. No.1, pp.76-97

Berthon, P.R., Pitt, L.F., McCarthy, I., Kates, S.M. (2007) ' When customers get clever: managerial approaches to dealing with creative customers' Business Horizons, Vol. 50, pp. 39 – 47.

Carbonell, P., Rodrigues-Escudero, A.I, Pujari, D. (2009)'Customer involvement in new service development: an examination of antecdents and outcomes', *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26, pp.536-550

Chung, J., Huang, Y., Jin. B., and Sternquist, B. (2011)'The impact of market orientation on Chinese retailers' channel Relationships',*Journal of Business & Industrial Marketin, Vol.*26 No.1, pp.14-25

Clark, J. and Holt, R. (2010)'Reflective judgment: understanding entreprenuership as ecthical practice', *Journal Business Ethics*, Vol. 94 pp.317-331

Farrell, M. A., and Oczkowski, E.(2002)'Are market orientation and learning orientation necessary for superior organisational performance?'*Journal Of Market Focused Management*, Vol. 5, pp.197-217

Foley, A. and Fahy, J. (2004)'Towards a further understanding of the development of market orientation in the firm: A conceptual framework based on the market-sensing capability',*Journal of Strategic Marketing*, Vol. 12, pp.219-230.

Forsström, B. (2005). Value Co-Creation in Industrial Buyer-Seller Partnerships – Creating andExploiting Interdependencies, Unpublished Ph.D thesis, Åbo Akademi University Press,Åbo, Finland.

Geigenmüller, A. (2010) 'The role of virtual trade fairs in relationship value creation', *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25 No.4,pp.284-292.

Gonzáles-Benito, O.G.,Gonzáles-Benito, J.G., and Gallego, P.A.M. (2009)'The role of entrepreneurship and market orientation in firms success', *European Journal of Marketing*, Vol. 43 No ¾, pp.500–522

Grinstein, A. (2008) 'The relationships between market orientation and alternative strategic orientations'*European Journal of Marketing*, Vol. 42 No. ½, pp.115-134

Hair, J.F., Black, W.C, Babin, B.J., Anderson, R.E., and Tatham, R.L. 2010 *Multivariate Data Analysis.* Pearson Education International. New Jersey.

Hakala, H., Kohtamaki, M. (2011) 'Configuration of entrepreneurial customer and technology orientation, international journal of entrepreneurial behaviour and research, Vol. 17 No.1, pp.64-81.

Hong, J., Song, T.H., and Yoo. S. (2013) 'Path to success: How Do Maret orientation and Entrepreneurship Orientation Produces Nes

Product Success', Journal of Product Innovation Management, Vol. 30 no 1, pp.44 – 55

Huang, S. K., and Wang, Y. (2011) 'Entrepreneurial orientation, learning orientation and innovation in small and medium enterprises', *Procedia Social and Behavioural Sciences*, Vol. 24, pp.563-570.

Hult, G.T.M., Ketchen, D.J, and Slater, S.F. (2005) 'Market orientation and performance: n integration of disparate approaches', *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp.1173–1181

Hughes, M. And Morgan, R.E. (2007)'Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth',*Industrial Marketing Management*, Vol. 36 No. 5, pp.651-661

Iglesias, O., Sauquet, A. and Montana, J. (2011)'The role of corporate culture in relationship marketing, *European Journal of Marketing*.Vol. 45 No. 4, pp.631-650

Jarratt, D.G. (2008) 'Testing a theoretically constructed relationship management capability', European Journal of*Marketing*, Vol. 42 No. 9/10, pp.1106- 1132

Jones, E., Chonko, L.B., and Roberts, J.A. (2003) 'Creating a partnership-oriented, knowledge creation culture in strategic sales alliances: a conceptual framework', *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 4/5, Pp. 336-352.

Kandemir, D., Calantone, R., and Garcia, R. (2006)'An exploration of organisational factors in new product development success', *Journal of Business & Industrial marketing*, Vol. 21 No.5, pp.300-310

Kropp, F. Lindsay N.J., and Shoham, A., (2006)'Entrepreneurial, market and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms', *International Marketing Review*, Vol. 23 No.5, pp.504-523

Kucukkancabas, S., Akyol, A., and Ataman, B.M. (2009) 'Examination of the effects of the relationship marketing orientation on the company performance', *Qual Quant*, Vol. 43, pp.441-450

Lee, TS and Tsai, H.J. (2005)'The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness', *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105 No. 3, pp.325 – 348

Liyun, Q., Keyi, W., Xiaoshu, W. and Fangfang, Z. (2008)'Research on the relationship among market orientation, customer relationship management, customer knowledge management and business performance', *Management Science and Engineering*, Vol. 2 No. 1, pp.31-37

Macintosh,G. (2007) 'Customer orientation, relationship quality and relational benefits to the firm', *Journal of Service Marketing*, Vol. 21 No. 3, pp.150-159

Macpherson, A. and Holt, R., (2007)'Knowledge, learning and small firm growth: asystematic review of the evidence', *Research Policy*, Vol. 36, pp.172-192.

Macpherson, A. and Wilson, A. (2003) 'Enhancing SMEs' capability: opportunities in supply chain relationships?',*Journal of Small*

Business and Enterprise Development, Vol. 10 No. 2, pp.167-179

Mavondo, F.T., Chimhanzi, J., Stewart, J., (2005)'Learning orientation and market orientation', *European Journal of Marketing*, Vol. 39 No. 11/12, pp.1235-1263

Morris, M.H., Coombes, S., Schindehutte, M., and Allen, J. (2007)'Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context'*Theoretical and Empirical Insight*, Vol. 13 No. 4, pp.12-39

Nasution, H.N. and Mavondo, F.T. (2008)'Organisational capabiliities: antecedents and implications for customer value', *European Journal of Marketing*, Vol. 42 No. ¾, pp.477-501.

Ngugi, I.K, Johnsen, R.E, Erdelyi, P.(2010)'Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs', *Journal of small Business and Enterprise Development*, Vol. 17No. 2, pp.260–278

Opper, S. And Nee, V. (2015) ' Network effect, cooperation and entrepreneurial innovation in China', Asian Business Management, Vol. 14 No. 4, pp.283 – 302.

Palmer, A. And Koenig-Lewis, N. (2009)'An extended, community focused, experiential framework for relationship marketing',*Journal of Customer Behaviour*, Vol. 8 No. 1 pp.85-96

Panayides, P.M. (2007) 'The impact of organisastional learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance', *Industrial Marketing Management*. Vol. 36 No. 1, pp.68-80

Pentina, I. And Strutton, D.(2007) 'Information processing and new product success: a meta-analysis', *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10 No. 2, pp.149-175.

Ramaswamy, V. (2008) 'Co-creating value through customers' experiences: the Nike case', *Strategy and Leadership*, Vol. 36 No. 5, pp.9-14

Rasila, H. (2010)'Customer relationship quality in landlord-tenant relationship'*Property Management*, Vol. 28 No. 2. pp.80-92

Santos-Vijande, M. Perez, M.J.S., Gonzáles, L.I.A., and Casielles, R.V. (2005)'Organisational learning and market orientation: interface and effects on performance, *Industrial Marketing Management*, Vol.34, pp.187-202

Sanzo, M.J., Santos, L.M., Vazquez, R. and Alvares, L.I. (2003)'The Role of Market Orientation in Business Dyadic Relationships: Testing an Integrator Model', *Journal of Marketing Management*, Vol. 19, pp.73-107

Sardana, D., and Scott-Kemmis, D. (2010) 'Who learns what? A study based on entrepreneurs from biotechnology new ventures'*Journal of Small Business Management*, Vol. 48 No. 3, pp.441-468

Slater S.F., and Narver, J.C. (1995)'Market orientation and the learning organisation, *Journal of Marketing*, Vol, 59, July, pp.63-74

Sivadas, E., and Dwyer, F.R. (2000) 'An examination of organisational factros influencing new product success in internal and alliance-based processes',*Journal of Marketing*, Vol. 64 No. 1, pp-31-49.

Smirnova, M., and Kushch, S. (2006)'Understanding the Role

of Relational Capabilities in Buyer-Seller Relationships', The paper presented at the 22nd IMP-conference, 7 – 9 September 2006, Milan, Italy.

Smirnova, M., Naude, P., Henneberg, S.C., Mouzas, S., Kouchth, S.P.(2011) The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms', Industrial Marketing Management, Vol. 40, pp.44 - 53

Sulhaini(2011) 'Understanding the interrelationships among risk behaviour, learning and marketorientations in international business relationships', *Manajemen dan Bisnis Berkala Ilmiah*, Vol. 10 No. 1, pp. 95-110

Sulhaini(2012)'Understanding business relationship development in the context of a high-risk and uncertain country market', *Journal Ventura*, Vol 15 No. 1, April, pp.1-16.

Suwannaporn, P. and Speece, M.W. (2010) 'Assessing new product development success factors in theThai food industry', *British food Journal*, Vol. 112, No. 4, pp.364-386

Tan, Y.C., Mavondo, F., and Worthington, S. (2011) 'Organisational capabilities and relationship quality, performance implications for palm oil processors in Malaysia', *Asia-Pacific Journal of Marketing*, Vol. 23 No. 2, pp.152-164

Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A., and Pittaway, L. (2005)'Using knowledge within small and medium-sized firms: asystematic review of the evidence'. *International Journal of Management Review*.Vol.7 No. 4, pp.257 – 281

Tuominen, M., Rajala, A., and Moller, K. (2004)'Market-driving versus market-driven: divergent roles of market orientation in business relationships', *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 No. 3,pp.207-217

Voss, K., Johnson, J.L. Cullen J.B., Sakano, T., and Takenouchi, H. (2006) 'Relational exchange in US-Japanese marketing strategic alliances', *International Marketing Review*, Vol. 23 No 6, pp.610-635

Wang, E. T.G. and Wei, H. (2005) 'The importance of market orientation, learning orientation and quality orientation capability in TQM: an example from Taiwanese software industry', *Total Quality Management*, Vol. 16 No. 10, pp.1161 – 1177

Wang, Q., Brandford, K., Xu, J., Weitz, B. (2008) ' Creativity in buyer-seller relationships: the role of governance', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 25, pp. 109 -118.

Wong, S.T. and Tong, C. (2012)'The influences of market orientation on new product success', *European Journal of Inovation Management*, Vol. 15 No. 1, pp.99-123