

# Sistem Organisasi Kognitif dan Afektif dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Apotek di Surabaya: Efek Moderasi Orientasi Kewirausahaan

Badri Munir Sukoco, Vindi Viciano

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga

**Abstrak.** *Apotek merupakan industri yang sangat diatur oleh pemerintah dengan tingkat persaingan yang tinggi karena diferensiasi yang ditawarkan rendah dan densitas yang cukup tinggi di beberapa area. Menariknya, kondisi tersebut juga membuat kinerja apotek beragam; sehingga dengan menggunakan perspektif orientasi pasar, penelitian ini berargumentasi bahwa responsifitas pengelola apotek akan tindakan pesaing maupun kebutuhan pelanggan dapat membedakan kinerjanya. Riset ini juga berargumentasi bahwa orientasi kewirausahaan yang dimiliki pengelola akan menguatkan pengaruh tersebut. Mekanisme tentang bagaimana perusahaan membentuk responsifitas terhadap pesaing maupun pelanggan juga diinvestigasi. Riset ini mendistribusikan survei kepada pengelola apotek di Surabaya dengan respon sebanyak 131 responden. Menggunakan PLS, hasil penelitian menunjukkan bahwa responsifitas terhadap tindakan pesaing berpengaruh terhadap kinerja apotek, sedangkan responsifitas terhadap pelanggan tidak signifikan. Efek moderasi orientasi kewirausahaan yang dibipotesiskan juga tidak terbukti. Responsifitas terhadap pesaing dipengaruhi sama kuatnya oleh sistem organisasi yang kognitif dan afektif, sedangkan responsifitas terhadap pelanggan lebih dipengaruhi oleh sistem organisasi yang afektif. Implikasi manajerial dan akademis disajikan lebih lanjut dalam penelitian ini.*

**Kata kunci:** *Sistem Organisasi Kognitif, Sistem Organisasi Afektif, Responsifitas pada Pesaing, Responsifitas pada Pelanggan, Kinerja, dan Apotek*

**Abstract.** *Apothecary is a highly regulated and competitive industry due to less differentiation and high density in certain areas. Interestingly, the performance of apothecaries is heterogeneous; and based on market orientation perspective we argue that the condition exists due to different level on responding competitors' actions as well as customers' needs. Further, we argue that managers' entrepreneurial orientation can strengthen these relationships. The mechanism of how can apothecaries develop their responsiveness to competitors and customers also is investigated. We distributed questionnaires among apothecary managers in Surabaya and generated 131 responses. By using PLS, the results indicate that responsiveness to competitors positively influence on their performance, while responsiveness to customers is not. The moderating effect of entrepreneurial orientation is also not confirmed. Responsiveness to competitors is highly determined by cognitive and affective organizational system, while responsiveness to customers mainly determined by affective organizational system. Managerial and academic implications are further discussed in this paper.*

**Keywords:** *Cognitive Organization System, Affective Organization System, Responsiveness to Competitors, Responsiveness to Customers, Performance, and Drugstore*

Received: 9 Juli 2013, Revision: 11 April 2014, Accepted: 14 April 2014

Print ISSN: 1412-1700; Online ISSN: 2089-7928. DOI: <http://dx.doi.org/10.12695/jmt.2014.13.1.2>

Copyright©2014. Published by Unit Research and Knowledge, School of Business and Management - Institut Teknologi Bandung (SBM-ITB)

## 1. Pendahuluan

Apotek merupakan tempat untuk pekerjaan kefarmasian dan penyaluran sediaan farmasi, dan perbekalan kesehatan lainnya kepada masyarakat (Kepmenkes No. 1332/MENKES/SK/X/2002). Meskipun layanan diperuntukkan bagi kesehatan, namun saat ini berbagai tantangan dapat mempengaruhi kinerja dan kelangsungan hidup apotek di Indonesia. Pertama, densitas yang tidak merata di Indonesia. Data dari Kemenkes RI (2011) menunjukkan bahwa apotek yang beroperasi di seluruh Indonesia sejumlah 16.603 apotek. Jawa Timur memiliki 1.586 apotek dan 26% diantaranya berlokasi di Surabaya. Lebih lanjut, data dari Dinas Kesehatan Surabaya menunjukkan bahwa sebagian besar apotek berlokasi di Surabaya Timur (179 apotek). Hal ini dapat dimengerti, mengingat pusat layanan kesehatan yang menjadi rujukan di Indonesia Timur, RSUD Dr. Soetomo, juga terletak di wilayah ini.

Kedua, perang harga antar apotek. Menurut CEO Kimia Farma, Imam Fathorrahman, pertumbuhan industri apotek pada tahun 2012 relatif stabil pada angka 6,5% (Banirestu, 2013). Sedangkan di Jawa Timur jumlah apotek bertumbuh 35,63% pada periode 2007-2010 (Dinas Kesehatan Surabaya, 2011). Jumlah yang tinggi tanpa jarak minimal antar apotek, maka persaingan pun semakin ketat dan memudahkan pelanggan untuk membeli obat sesuai dengan daya beli dan fasilitas yang didapat. Hasil diskusi peneliti dengan beberapa pengelola apotek menunjukkan bahwa banyak apotek baru yang berdiri menggunakan harga murah sebagai daya tariknya, sehingga apotek yang sudah lama berdiri akan melakukan tindakan yang sama dan terjadilah perang harga yang tentunya tidak menyehatkan bagi kinerja apotek.

Ketiga, mulai diberlakukannya Sistem Jaminan Sosial Nasional dengan penyelenggaranya Badan Penyelenggara Jaminan Sosial diprediksikan akan menurunkan omzet apotek sebesar 40% (Ardia, 2013).

Selama ini, penguasaan pasar penyaluran obat oleh apotek mencapai 43%, diikuti toko-toko umum sebesar 18%, toko obat 14%, melalui dokter sebesar 13%, dan sisanya (12%) melalui rumah sakit (Pharma Indonesia, 2012). Penguasaan pasar tersebut akan semakin turun dikarenakan masyarakat kelas bawah yang selama ini juga menjadi pelanggan apotek akan memilih obat generik dibandingkan paten yang banyak dijual oleh apotek.

Dari gambaran tersebut di atas, responsifitas perusahaan terhadap tindakan yang dilakukan pesaing maupun kebutuhan baru pelanggan sangat krusial dalam memenangkan persaingan (Jaworski dan Kohli, 1993; Kirca, Jayachandran, dan Bearden, 2005). Responsivitas tersebut akan membentuk keunggulan bersaing yang baru dalam lingkungan yang kompetitif, yakni adaptabilitas (Reeves dan Deimler, 2011), dan akan berkontribusi pada kinerja perusahaan secara berkelanjutan. Namun mekanisme yang bagaimanakah agar apotek memiliki responsifitas yang tinggi terhadap pesaing dan pelanggan? Menggunakan kombinasi perspektif orientasi pasar (Jaworski dan Kohli, 1993; Narver dan Slater, 1990) dan teori sistem terbuka (Johnson, Kast, dan Rosenzweig, 1963; dan Katz dan Kahn, 1978), penelitian ini menguji secara empiris pendapat yang dikemukakan oleh Homburg, Grozdanovic, dan Klarmann (2007) bahwa sistem organisasi kognitif dan afektif berperan dalam pembentukan responsifitas tersebut.

Diskusi diatas menjelaskan bahwa responsifitas apotek terhadap tindakan yang dilakukan pesaing maupun yang dibutuhkan pelanggan merupakan kunci dari kesuksesan (Kohli dan Jaworski, 1990). Namun dalam kondisi yang bagaimana responsifitas tersebut memiliki dampak yang lebih kuat? Dalam konteks persaingan yang tinggi dengan pasar yang dilayani relatif sama, seperti industri apotek, tentunya pengelola apotek yang memiliki kemampuan untuk berinovasi, proaktif, dan berani mengambil resiko (Matsuno, Mentzer, dan Ozsomer, 2002) akan mampu merespon secara cepat dan tepat.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan merupakan cara yang efektif dalam menghadapi tindakan pesaing maupun mengurangi tekanan persaingan, karena perusahaan melakukan *scanning* dan memonitor lingkungan secara kontinyu (Keh, Nguyen, dan Ng, 2007) dan melakukan penyesuaian sesuai yang diharapkan oleh pelanggan maupun yang dilakukan oleh pesaing (Reeves dan Deimler, 2011).

Berikut ini adalah kontribusi yang ditawarkan oleh penelitian ini: Pertama, penelitian ini menguji secara empiris hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Homburg dkk. (2007) terkait pengaruh responsifitas perusahaan di industri yang cukup unik, yakni apotek, di Indonesia. Kedua, penelitian ini memperluas penggunaan kombinasi teori sistem terbuka (Johnson dkk., 1963; Katz dan Kahn, 1978) dengan orientasi pasar yang saat ini masih jarang dilakukan. Ketiga, penelitian ini memperluas konsep yang dikembangkan oleh Homburg dkk. (2007) dengan menggunakan orientasi kewirausahaan sebagai variabel moderator yang diasumsikan dapat menguatkan pengaruh responsifitas terhadap kinerja perusahaan. Hal ini juga sesuai dengan pendapat dari Wu, Lin, dan Chen (2013) bahwa kemampuan organisasi untuk selalu terbuka, baik terhadap sumber eksternal dan internal, akan menjadikan kinerja perusahaan lebih baik.

## 2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

### 2.1. Sistem Organisasi

Teori sistem terbuka (*open systems theory*) memprediksikan bahwa daya tahan sebuah perusahaan tergantung pada kemampuannya dalam mengadaptasikan aktifitasnya terhadap perubahan lingkungan (Johnson dkk., 1963; Katz dan Kahn, 1978). Teori sistem melihat bahwa responsifitas perusahaan terhadap perubahan lingkungan merupakan hasil interaksi dari beberapa sub-sistem didalamnya (Kast dan Rosenzweig, 1970). Konsisten dengan studi yang dilakukan oleh Homburg dkk. (2007), penelitian ini mengadaptasikan

literatur pada orientasi pasar (market orientation – Jaworski dan Kohli, 1993) dan budaya organisasi (Narver dan Slater, 1990) untuk menggunakan dua sub-sistem organisasi dalam menerangkan responsifitas perusahaan (Hult, Ketchen, dan Slater, 2005): pemrosesan informasi organisasi dan budaya organisasi.

Pemrosesan informasi oleh organisasi biasa dikenal dengan kognisi organisasi (Sims dan Gioia, 1986). Anggota organisasi akan termotivasi untuk memproses informasi bilamana mereka mempersepsikan ada nilai kognitif didalamnya (Hansen dan Haas, 2001). Sistem organisasi kognitif merupakan pemrosesan informasi yang terkait dengan pesaing (atau pelanggan) didalam organisasi (Homburg dkk., 2007), yang terdiri atas akuisisi, diseminasi, analisis, dan penyimpanan (Sinkula, 1994). Akuisisi merupakan proses dimana organisasi mendapatkan pengetahuan melalui riset pasar, laporan yang terpublikasi, dan komunikasi informal (Homburg dkk., 2007). Diseminasi merupakan proses terkait dengan pendistribusian informasi didalam organisasi, baik melalui rapat, laporan, atau database (Maltz dan Kohli, 1996). Analisis merupakan proses menghubungkan informasi dari berbagai sumber dan mendapatkan pemahaman yang sama atas interpretasi yang dihasilkan (Homburg dkk., 2007). Penyimpanan merupakan aktifitas yang menghubungkan tugas untuk membuat memori (*database*) organisasi.

Budaya organisasi merupakan “pola dari nilai-nilai yang terbagi dan keyakinan yang membantu anggota organisasi mengerti bagaimana organisasi berfungsi dan menyediakan norma dari perilaku mereka” (Deshpande dan Webster, 1989; hal. 4). Anggota organisasi akan bertindak sesuai dengan nilai, keyakinan, dan norma-norma yang disediakan oleh budaya organisasi mengingat mereka terikat secara emosional terhadap organisasi tersebut (Beyer dan Nino, 2001). Sehingga sistem organisasi yang afektif didefinisikan sebagai sejauh mana perhatian organisasi dititikberatkan pada tindakan yang dilakukan pesaing (atau yang dibutuhkan

pelanggan) menjadi nilai, keyakinan, dan norma organisasi (Homburg dkk., 2007). Mengingat informasi yang diterima organisasi cukup beragam dan kemampuan untuk memprosesnya terbatas – *information overload* (Eppler dan Mengis, 2004), sistem organisasi afektif akan memberikan arahan informasi mana yang akan diproses guna menghasilkan keputusan secara cepat.

Teori penilaian kognitif (*cognitive appraisal theory* – Lazarus, 1991; Lazarus dan Folkman, 1985) memprediksikan bahwa proses kognitif dan afektif menciptakan “kecenderungan tindakan” (*action tendencies*) setiap ada stimulus baru dari lingkungan. Penilaian individu akan stimulus ada dua mode: pemrosesan otomatis dan yang disengaja (Lazarus, 1991). Dalam mode pemrosesan otomatis, jika sebuah situasi dinilai memiliki relevansi yang tinggi dengan tujuan yang ditetapkan, maka respon afektif mendominasi tindakan yang dilakukan.

Bilamana waktu dan peluang ada, maka respon yang disengaja akan melibatkan kognisi secara dominan. Berdasarkan hasil tersebut, riset ini berasumsi bahwa sistem organisasi kognitif dan afektif digunakan dalam organisasi tidak berimbang, tergantung dari relevansi dan ketersediaan waktu untuk memprosesnya.

## 2.2. Responsifitas Perusahaan

Konsep pemasaran, sebagai dasar dari pemikiran pemasaran modern, menetapkan bahwa untuk mencapai kesuksesan yang berkelanjutan, perusahaan harus mengidentifikasi dan memuaskan kebutuhan pelanggan lebih efektif dari yang dilakukan oleh pesaingnya (Day, 1994). Sebagian besar literatur terkait orientasi pasar menjelaskan sejauhmana perusahaan akan berlaku, atau cenderung untuk berlaku, sesuai dengan konsep pemasaran (Kirca dan Hult, 2009; Kohli dan Jaworski, 1990). Selama ini, orientasi pasar dikonseptualisasikan dari perspektif perilaku dan budaya (Homburg dan Pflesser, 2000). Perspektif perilaku menitikberatkan pada aktifitas perusahaan yang berhubungan

dengan memperoleh dan mendiseminasi serta merespon atas informasi yang dikumpulkan dipasar (mis: Kohli dan Jaworski, 1990). Perspektif budaya memfokuskan pada norma dan nilai perusahaan yang mendorong perilaku anggotanya agar konsisten dengan orientasi terhadap pasar (Deshpandé dan Webster, 1993; Narver dan Slater, 1990).

Dalam penelitian ini, responsifitas perusahaan merupakan pengembangan dari konsep orientasi pasar yang mendasarkan pada kedua perspektif tersebut. Kecepatan merupakan kunci utama dari responsifitas perusahaan, dan penelitian ini mengadopsi pendapat dari Homburg dkk. (2007) bahwa responsifitas terhadap pesaing adalah sejauh mana sebuah organisasi merespon secara cepat akan perubahan yang dilakukan oleh pesaing, sedangkan responsifitas terhadap pelanggan adalah sejauh mana perusahaan secara cepat perubahan yang terkait dengan pelanggan.

## 2.3. Orientasi Kewirausahaan

Perusahaan perlu mengadopsi pemikiran entrepreneurial untuk mengeksplor pasar yang sedang tumbuh atau kebutuhan konsumen yang tidak terpenuhi (Atuahene-Gima dan Ko, 2001). Schindehutte, Morris, dan Kocak (2008) mengindikasikan bahwa perilaku yang mendorong pasar merupakan esensi dari tindakan yang entrepreneurial, merefleksikan tingginya jiwa kewirausahaan. Orientasi kewirausahaan merupakan proses, praktek, dan aktifitas pengambilan keputusan yang mengarah pada masuknya perusahaan ke pasar baru atau menawarkan hal baru di pasar (Lumpkin dan Dess, 1996). Karenanya, orientasi kewirausahaan sangat penting dalam proses kewirausahaan perusahaan, termasuk didalamnya menyadari dan mengeksploitasi peluang yang ada (Schindehutte dkk., 2008).

Sebagian besar konsep orientasi kewirausahaan menggunakan 3 dimensi dalam menjelaskannya: proaktif, inovatif, dan pengambilan resiko (Kreiser, Marino, dan Weaver, 2002; Matsuno dkk. 2002).



Proaktif merupakan sejauhmana perusahaan mengantisipasi kebutuhan dan perubahan pasar di masa depan (Kreiser dkk., 2002; Lumpkin dan Dess, 1996) dengan “mencari peluang baru yang mungkin atau tidak terkait dengan operasi yang ada saat ini, memperkenalkan produk baru dan merk lebih awal dari pesaing, dan secara strategis mengurangi operasi yang sudah matang atau didalam tahapan menurun dari daur hidupnya” (Venkatraman, 1989; hal. 949). Inovatifitas merupakan sejauhmana perusahaan terlibat dan mewujudkan ide baru, kebaruan yang tinggi, eksperimentasi, dan kreatifitas yang akan mengarah pada terciptanya produk, layanan, dan proses baru (Lumpkin dan Dess, 1996; Wang, 2008). Mengambil resiko merupakan sejauhmana perusahaan mau membuat komitmen sumberdaya yang besar dan beresiko karena adanya peluang untuk gagal bila dilakukan (Boso, Story, dan Cadogan, 2013).

#### **2.4. Pengembangan Hipotesis**

Para peneliti dalam strategi bersaing menekankan pentingnya kognisi, misalnya Porter (1980, hal. 72) menyatakan bahwa organisasi membutuhkan “beberapa sistem intelijen bagi pesaing” guna menganalisis lingkungan persaingan secara sukses. Begitu juga banyak penelitian empiris yang menyatakan bahwa dalam pengambilan keputusan bersaing, kognisi sangat dibutuhkan. Seperti yang disampaikan oleh Clark dan Montgomery (1999) bahwa manajer menggunakan proses kategorisasi dalam mengidentifikasi pesaing-pesaingnya.

Perbedaan model mental inilah yang menjadikan para manajer dalam suatu industri menggunakan proses yang berbeda dalam menanggapi dan menghasilkan respon yang berbeda pula (Daniels, Johnson, dan De Chernatony 2002). Pada level organisasi, Ghoshal dan Westney (1991) melaporkan bahwa perusahaan akan lebih memahami lingkungannya bila mereka mengumpulkan dan menginterpretasikan informasi tentang pesaingnya.

Sehingga dapat dikatakan bahwa pemrosesan informasi yang terkait dengan pesaing lebih menitikberatkan pada kognisi dibandingkan afeksi, mengingat ketersediaan sumberdaya untuk memprosesnya lebih tinggi (Shiv dan Fedorikhin, 1999).

Selanjutnya, pesaing tentunya tidak akan bersedia untuk berbagi informasi tentang aksi yang telah atau akan mereka lakukan serta alasan dibaliknya (Homburg dkk., 2007). Hal ini menjadikan informasi yang reliabel terkait dengan pesaing susah didapatkan (Montgomery, Moore, dan Urbany, 2005), menjadikan mekanisme perolehan informasi melalui sistem dan prosedur yang baku dan mendorong penggunaan kognisi. Selain itu, ketidakpastian akan tindakan pesaing menjadikannya susah untuk diprediksi dan diatasi, sehingga perusahaan akan tergantung pada sinyal-sinyal yang samar dan kompleks (Kilduff, Elfenbein, dan Staw, 2010). Semakin tinggi ketidakpastian yang dihadapi terkait dengan tindakan pesaing, semakin gencar perusahaan untuk memperoleh informasi dan memprosesnya (Chen, Su, dan Tsai, 2007). Sehingga fungsi sistem organisasi yang kognitif dalam mengarahkan respon perusahaan terhadap tindakan pesaing akan mendominasi dibandingkan yang afektif. Sehingga,

*H<sub>1</sub>: Responsifitas apotek terhadap pesaing sangat dipengaruhi secara positif oleh sistem organisasi kognitif dibandingkan yang afektif.*

Pada industri yang membutuhkan tingkat kepercayaan tinggi, seperti apotek yang menjual obat, kepercayaan antara pembeli dan penjual sangat dipengaruhi oleh aspek sosial dari hubungan yang ada (Schultz and Evans, 2002). Karakteristik tenaga penjual yang membantu dalam interaksi sosial, misalnya *emotional intelligence* (Rozell, Pettijohn, dan Parker, 2004), kemampuan untuk mengenali minat pelanggan dalam bersosialisasi maupun sikap yang positif terhadap pelanggan (Sharma, 1999), telah menunjukkan dapat meningkatkan efektifitas dari hubungan dengan pelanggan. Interaksi sosial ini juga penting dalam mengembangkan layanan yang

ditawarkan karena pertemuan secara regular dengan pelanggan akan membantu perusahaan untuk mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan mereka (mis: Koufteros, Vonderembse, dan Jayaram, 2005; Sethi, 2000). Penelitian dalam bidang psikologi juga menunjukkan nilai positif dari interaksi social “perasaan dapat dilihat ... sebagai *pendorong utama* dari banyak tanggapan (yang dilakukan perusahaan)” (Forgas 2003, hal. 597).

Selain itu, apotek juga sering mendapati situasi yang membutuhkan keputusan yang spontan di saat pelanggan membutuhkan (Homburg dkk., 2007). Lebih khusus, pegawai apotek yang sering berinteraksi dengan pelanggan sering tidak memiliki waktu untuk menggali informasi lebih dalam dan memprosesnya, sehingga nilai dan keyakinan yang dimiliki perusahaan akan mengarahkan mereka untuk mengambil keputusan. Hal ini sesuai dengan teori penilaian kognitif bahwa ketersediaan sumberdaya untuk memproses bagaimana sebuah informasi diproses, apakah dominan akan diproses secara kognitif atau afektif (Lazarus, 1991). Bilamana sumberdaya untuk memproses terbatas, afektif memiliki dampak yang besar terhadap perilaku, dan sebaliknya kognitif akan lebih berperan bilamana kognitif digunakan mengingat sumberdaya waktu yang ada (Shiv dan Fedorikhin, 1999).

Dalam banyak situasi, pelanggan memiliki keinginan yang tinggi untuk berbagi informasi terkait keinginan dan kebutuhannya (Cannon dan Perreault, 1999). Tentunya berbagi informasi tersebut berpengaruh terhadap bagaimana organisasi akan memprosesnya. Kebutuhan organisasi untuk mendapatkan informasi akan berkurang (Homburg dkk., 2007) dan mekanisme untuk memprosesnya akan berkurang karena pelanggan ingin segera ditanggapi (Thomke dan Von Hippel, 2002). Konsekuensinya, ketersediaan yang mudah dan keinginan yang rendah untuk menganalisis menjadikan sistem afektif akan lebih dominan untuk digunakan dalam membentuk responsifitas terhadap keinginan pelanggan. Sehingga,

*H<sub>2</sub>: Responsifitas apotek terhadap pelanggan sangat dipengaruhi secara positif oleh sistem organisasi afektif dibandingkan yang kognitif.*

Konsisten dengan literatur orientasi pasar (mis: Kohli dan Jaworski, 1990; Homburg and Pflesser 2000) dan berdasarkan rekomendasi dari Lehmann (2004), penelitian ini mendefinisikan kinerja apotek menjadi dua dimensi, yakni kinerja pasar dan keuangan. Kinerja pasar adalah efektifitas dari aktifitas-aktifitas pemasaran yang dilakukan oleh apotek terkait dengan sasaran-sasaran pasar, misalnya kepuasan pelanggan, pertumbuhan, dan pangsa pasar (Homburg dan Pflesser, 2000); sedangkan kinerja keuangan terkait dengan kinerja keuangan dari apotek dibandingkan pesaing, misalnya terkait dengan laba yang dihasilkan, pertumbuhan laba, dan return on sales (Homburg dkk., 2007).

Sesuai dengan prediksi teori sistem terbuka, responsifitas perusahaan terhadap pesaing dan pelanggan akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja pemasaran dan keuangan apotek yang juga telah dibuktikan dalam beberapa penelitian, misalnya Jayachandran, Hewett, dan Kaufman (2004) maupun Homburg dkk. (2007). Hal yang sama juga disampaikan oleh White, Varadarajan, dan Dacin (2003, hal. 63) bahwa “untuk bertahan dan sejahtera dalam pasar yang kompetitif, perusahaan harus merespon secara kontinyu terhadap peluang dan ancaman yang terdapat pada lingkungan yang selalu berubah.” Responsifitas tersebut akan menjadikan perusahaan adaptable dan selalu berkinerja diatas rata-rata (Reeves dan Deimler, 2011). Sehingga,

*H<sub>3</sub>: Responsifitas apotek terhadap (a) tindakan yang dilakukan pesaing maupun (b) kebutuhan pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.*

Seperti yang dijealskan sebelumnya, apotek merupakan industri yang memiliki sumberdaya dan pasar yang sama, sehingga dinamika kompetisi yang ada sangatlah tinggi (Chen, 1996). Meskipun perusahaan memiliki responsifitas yang tinggi, baik terhadap tindakan yang dilakukan oleh pesaing maupun kebutuhan baru yang dimiliki oleh pelanggan, namun bilamana apotek (pengelolanya) kurang aktif dalam menghasilkan ide-ide baru dan

solusi kreatif – inovatifitas (Lumpkin dan Dess, 1996), tentunya kinerja yang diharapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya, responsifitas yang tinggi diiringi kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang memiliki nilai kebaruan yang tinggi akan menghasilkan *first-mover advantage* dan kinerja yang tinggi (Suarez dan Lanzolla, 2007).

Hal yang sama juga terjadi bilamana pengelola apotek berani mengambil resiko dan proaktif. Pengelola apotek yang berani mengambil resiko akan mengambil peluang yang ada di pasar, meskipun kecil, dengan harapan mendapatkan hasil yang lebih besar dari biaya yang digunakannya (Lumpkin dan Dess, 1996). Setiap tindakan pesaing atau kebutuhan pelanggan akan suatu layanan akan segera direspon dengan mengambil keputusan guna mengkapitalisasinya, sehingga kinerja apotek akan jauh lebih tinggi dibandingkan apotek yang pengelolanya kurang mengambil resiko. Pengelola yang proaktif juga akan menjadikan apotek selalu mengambil inisiatif untuk berkompetisi secara agresif dengan apotek yang lain (Boso dkk., 2013). Hal ini juga akan mendorong perusahaan selalu didepan dalam produk atau layanan baru, sehingga diharapkan kinerjanya akan selalu diatas rata-rata. Sehingga,

*H<sub>4</sub>: Pengaruh responsifitas apotek terhadap (a) tindakan yang dilakukan pesaing maupun (b) kebutuhan pelanggan mempunyai pengaruh positif yang lebih kuat bilamana pengelolanya memiliki orientasi kewirausahaan tinggi dibandingkan yang rendah.*

### 3. Metode Penelitian

Obyek penelitian ini adalah apotek yang beroperasi di kota Surabaya Timur, dimana densitas apotek lebih tinggi dibandingkan kawasan lain di Surabaya. Jumlah keseluruhan apotek yang beroperasi sebanyak 179 buah, namun riset ini hanya menasar pada apotek yang dikelola secara mandiri dan bukan termasuk apotek *franchise* atau apotek rumah sakit dan klinik, sehingga total apotek yang disasar sebanyak 171 buah. Apotek waralaba memiliki jaringan yang luas dalam perputaran

obat-obatan, sementara apotek rumah sakit dan klinik merupakan bagian dari rumah sakit dan klinik yang selalu ramai dengan pasien. Maka dari itu, apotek mandiri (perseorangan) dipilih karena pengelola apotek mandiri harus melakukan pengambilan keputusan dan strategi secara mandiri untuk dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang pada persaingan yang ketat ini. Responden yang disasar adalah pemilik apotek, pengelola (manajer) apotek, ataupun pegawai yang ditunjuk oleh keduanya dikarenakan mengetahui kondisi apotek; yang menerima kuesioner dan diberikan waktu satu minggu untuk menyelesaikannya. Kuesioner yang telah terisi akan diambil oleh peneliti dengan terlebih dahulu melakukan konfirmasi kepada responden.

Riset ini menggunakan 3 item yang dikembangkan oleh Kohli, Jaworski, dan Kumar (1993) dan Moorman (1995) guna mengukur dimensi mendapatkan informasi, sedangkan diseminasi informasi (3 item) juga mengadaptasikan penelitian Kohli dkk. (1993). Adapun analisis (3 item) dan penyimpanan informasi (3 item) menggunakan item yang dikembangkan oleh Homburg dkk. (2007). Lima item yang digunakan untuk mengukur sistem organisasi yang afektif mengadopsi penelitian yang dilakukan oleh Deshpande dan Webster (1989). Guna mengukur responsifitas pada pesaing dan pelanggan, riset ini mengadopsi item yang dikembangkan oleh Homburg dkk. (2007) yang terinspirasi oleh Jayachandran dkk. (2004). Untuk kinerja pemasaran, 3 item diadopsi dari penelitian Homburg dan Pflesser (2000), sedangkan 3 item kinerja keuangan mengadopsi dari penelitian Homburg dkk. (2007).

Semua item tersebut diukur menggunakan 5 skala Likert, dengan angka 1 menunjukkan tidak setuju dan angka 5 menunjukkan setuju. Terkait dengan orientasi kewirausahaan, riset ini mengadopsi 5 item yang diadopsi dari Naman dan Slevin (1993) dan diukur menggunakan 6 skala Likert, dengan angka 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan angka 6 menunjukkan sangat setuju.

Riset ini juga menggunakan lima variabel sebagai kontrol: lama berdiri, jenis konsumen yang dilayani, jumlah penjualan, jumlah pegawai, dan pemilik/manajer. Menurut Homburg dkk. (2007), keempat faktor yang pertama harus dikontrol terkait dengan kinerja perusahaan, sedangkan status sebagai pemilik atau manajer dijadikan kontrol untuk melihat apakah ada perbedaan respon yang diberikan oleh manajer dengan pemilik.

Guna mengurangi *common-method variance (CMV)*, riset ini melakukan *balancing order*, yakni mengurutkan pertanyaan tidak secara berurutan (kinerja di awal, diikuti oleh sistem organisasi, orientasi kewirausahaan, dan responsifitas pada pesaing dan pelanggan. Penggunaan sumber pertanyaan yang berbeda serta skala pengukuran yang berbeda juga merupakan salah satu upaya untuk mengurangi CMV sesuai dengan saran dari Podsakoff, MacKenzie, Lee, dan Podsakoff (2003).

Terdapat 113 responden yang mengisi kuesioner dengan *response rate* sebesar 66,08%. Responden

Responden wanita cukup dominan (78,80%), dengan umur diatas 30 tahun lebih dari 85%. Latar belakang pendidikan sebagai apoteker diatas 90%, dengan 4 orang bergelar master dan doktor. Empat puluh enam orang mengelola apoteknya sendiri, sedangkan 67 orang (59,30%) menjadi pengelola apotek milik orang lain. Pemilik apotek yang bukan apoteker sebanyak 61 orang (54%), sedangkan apotek yang dimiliki oleh apoteker sebanyak 52 buah. Terdapat 22 apotek yang memiliki proporsi penjualan obat resep dokter (ORD) lebih besar dari *over the counter (OTC)*, sedangkan 53 buah memiliki proporsi yang sebaliknya. Adapun 38 buah apotek memiliki proporsi yang seimbang.

Apotek dengan pegawai antara 3-5 orang sebanyak 65 buah, adapun yang memiliki lebih dari 10 orang sebanyak 18 buah. Empat puluh Sembilan orang telah bertindak sebagai pengelola apotek lebih dari 6 tahun, sisanya beragam yang didominasi oleh 4-6 tahun pengalaman.

Apotek yang telah beroperasi lebih dari 10 tahun sebanyak 41 buah, diikuti 3-6 tahun (34 buah), 7-10 tahun (30 buah), dan sisanya kurang dari 3 tahun. Sebagian besar apotek (41,60%) memiliki konsumen antara 25 hingga 50 orang, dan proporsi yang memiliki jumlah konsumen lebih dari jumlah tersebut sebanyak 30,10%. Dua belas apotek memiliki penghasilan diatas 100 juta rupiah, 28 apotek berpenghasilan 51-100 juta, dan sisanya memiliki pendapatan dibawahnya. Terkait dengan pangsa pasar, lebih dari 50% memiliki pangsa pasar kurang dari 5% dan hanya 7 apotek yang memiliki pangsa pasar diatas 20% di daerah operasinya.

#### 4. Analisis

Pendekatan *partial least square* (Smart PLS 2.0; Chin, 1998) digunakan untuk memodelkan jalur yang mengestimasi pengukuran dan parameter-parameter struktural dalam *structural equation model* (SEM) karena dalam penelitian ini menggunakan variabel reflektif (modal sosial kognitif, struktural, dan relasional; berbagi pengetahuan, dan interdependensi) dan formatif (kinerja hubungan) secara bersamaan. Untuk mengukur property psikometri dari instrument penelitian, riset ini menggunakan prosedur yang digunakan oleh Kleijnen, Ruyter, and Wetzels (2007), menggunakan indikator reflektif pada seluruh konstruk (lihat Tabel 1).

Model null tanpa hubungan struktural diestimasi, dan reliabilitas dievaluasi dengan rata-rata *composite scale reliability (CR)* dan *average variance extracted (AVE)* (Chin, 1998; Fornell and Larcker, 1981). Untuk semua pengukuran, semua nilai CR diatas 0,700 dan AVE juga diatas 0,500 (Fornell and Larcker, 1981). Selain itu, *convergent validity* dievaluasi dengan melihat pada *standardized loadings* dari pengukuran yang digunakan (Chin, 1998), dan semuanya menunjukkan angka lebih dari 0,500. Satu item pada orientasi kewirausahaan yang memiliki *loadings* dibawah 0,500 dihapus dalam penghitungan lebih lanjut.



Tabel 1. Validitas dan Reliabilitas Variabel Penelitian

| Kode                            | Item  | Outer loadings | Composite reliability | Cronbach's $\alpha$ |
|---------------------------------|---|----------------|-----------------------|---------------------|
| <b>Sistem Kognitif</b>          |   |                |                       |                     |
| <b>Mendapatkan informasi</b>    |   |                |                       |                     |
| Perusahaan kami dan Astra ..... |   |                |                       |                     |
| IGComp1/                        | Kami mengumpulkan informasi tentang ..... secara sistematis                               | 0,913/         | 0,945/                | 0,912/              |
| IGCust1                         | dan terus-menerus   | 0,922          | 0,935                 | 0,906               |
| IGComp2/                        | Kami mengumpulkan informasi tentang ..... secara  | 0,937/         |                       |                     |
| IGCust2                         | menyeluruh  | 0,943          |                       |                     |
| IGComp3/                        | Kami mengamati perilaku ..... secara sistematis dan terus-                                | 0,921/         |                       |                     |
| IGCust3                         | menerus   | 0,901          |                       |                     |
| <b>Mendiseminasi informasi</b>  |   |                |                       |                     |
| IDComp1/                        | Pegawai kami menghabiskan waktu yang cukup untuk  | 0,882/         | 0,903/                | 0,840/              |
| IDCust1                         | bertukar perkembangan terbaru terkait ..... dengan pegawai lain dalam 1 apotek            | 0,867          | 0,893                 | 0,834               |
| IDComp2/                        | Kami secara teratur mengedarkan dokumen yang memberikan                                   | 0,853/         |                       |                     |
| IDCust2                         | informasi relevan mengenai .....  | 0,843          |                       |                     |
| IDComp3/                        | Semua pegawai apotek kami secara teratur menerima   | 0,876/         |                       |                     |
| IDCust3                         | informasi terkait dengan perkembangan yang dimiliki oleh .....                            | 0,867          |                       |                     |
| <b>Menganalisis Informasi</b>   |   |                |                       |                     |
| IAComp1/                        | Kami menganalisis informasi tentang ..... secara sistematis                               | 0,892/         | 0,923/                | 0,876/              |
| IACust1                         | dan teratur   | 0,892          | 0,905                 | 0,875               |
| IAComp2/                        | Pemilik Apotek secara periodik menganalisis dan   | 0,886/         |                       |                     |
| IACust2                         | menginterpretasikan informasi yang terkumpul tentang .....                                | 0,886          |                       |                     |
| IAComp3/                        | Pegawai apotek kami secara teratur bertemu untuk  | 0,906/         |                       |                     |
| IACust3                         | menganalisis perubahan terkait .....  | 0,906          |                       |                     |
| <b>Menyimpan informasi</b>      |   |                |                       |                     |
| ISComp1/                        | Kami menyimpan dan memperbarui informasi tentang .....                                    | 0,957/         | 0,954/                | 0,926/              |
| ISCust1                         | kami dalam sistem informasi yang sesuai (contoh: data base) secara sistematis dan teratur | 0,866          | 0,944                 | 0,916               |
| ISComp2/                        | Kami menyimpan dan memperbarui informasi tentang .....                                    | 0,943/         |                       |                     |
| ISCust2                         | kami dalam dokumen-dokumen yang sesuai secara sistematis dan teratur                      | 0,977          |                       |                     |
| ISComp3/                        | Semua pegawai apotek kami memiliki akses dan menyimpan                                    | 0,901/         |                       |                     |
| ISCust3                         | informasi yang tersedia tentang .....   | 0,866          |                       |                     |
| <b>Sistem Afektif</b>           |   |                |                       |                     |
| SAComp1/                        | Kami sadar bahwa ..... adalah faktor penting yang   | 0,655/         | 0,918/                | 0,876/              |
| SACust1                         | mempengaruhi kesuksesan apotek kami   | 0,648          | 0,923                 | 0,896               |
| SAComp2/                        | Kami menekankan aktivitas terkait ..... dan sukses  | 0,896/         |                       |                     |
| SACust2                         |   | 0,899          |                       |                     |
| SAComp3/                        | Kami memiliki budaya yang berorientasi pada .....   | 0,901/         |                       |                     |
| SACust3                         |   | 0,899          |                       |                     |
| SAComp4/                        | ..... kami adalah titik utama dari aktivitas apotek kami                                  | 0,904/         |                       |                     |
| SACust4                         |   | 0,904          |                       |                     |
| SAComp5/                        | Kami memiliki strategi yang berdasar pada pemahaman                                       | 0,831/         |                       |                     |
| SACust5                         | terhadap .....  | 0,835          |                       |                     |

Tabel 1. Validitas dan Reliabilitas Variabel Penelitian (Sambungan)

| <b>Responsifitas Perusahaan</b>   |  |        |        |        |
|---|--|--------|--------|--------|
| Hubungan perusahaan kami dengan dengan Astra telah meningkatkan ...                       |  |        |        |        |
| ResComp1/   | Kami merespon secara cepat jika sesuatu yang penting terjadi                               | 0,956/ | 0,965/ | 0,951/ |
| ResCust1  | pada ..... kami  | 0,868  | 0,895  | 0,915  |
| ResComp2/   | Kami secara cepat mengimplementasikan aktivitas-aktivitas                                  | 0,927/ |        |        |
| ResCust2  | yang terkait dengan ..... kami   | 0,901  |        |        |
| ResComp3/   | Jika tindakan kami yang terkait dengan ..... tidak   | 0,933/ |        |        |
| ResCust3  | menghasilkan efek yang diinginkan, kami segera menggantinya                                | 0,912  |        |        |
| ResComp4/   | Kami bereaksi secara cepat terhadap perubahan mendasar                                     | 0,920/ |        |        |
| ResCust4  | pada ..... kami  | 0,886  |        |        |
| <b>Orientasi Kewirausahaan</b>  |  |        |        |        |
| EO1   | Kami memulai suatu aksi dan direspon/diikuti oleh apotek lain                              | 0,762  | 0,783  | 0,690  |
| EO2   | Kami selalu mengubah/memperbarui bentuk pelayanan kami terhadap pelanggan                  | 0,852  |        |        |
| EO3   | Kami dengan cepat memperkenalkan obat baru di apotek kami                                  | 0,571  |        |        |
| EO4   | Kami sangat memperhatikan pemasaran obat dan pelayanan di apotek kami                      | 0,550  |        |        |
| EO5   | <i>Kami memiliki kecenderungan yang kuat untuk mengambil tindakan yang berisiko tinggi</i> | 0,245  |        |        |
| <b>Kinerja Perusahaan</b>   |  |        |        |        |
| <b>Kinerja pemasaran</b>  |  |        |        |        |
| Selama 3 tahun terakhir terkait dengan pesaing anda, bagaimana kinerja apotek anda dalam: |  |        |        |        |
| MPF1  | Meningkatkan kepuasan pelanggan  | 0,897  | 0,913  | 0,857  |
| MPF2  | Mendapatkan pertumbuhan penjualan  | 0,894  |        |        |
| MPF3  | Mendapatkan/mengamankan pangsa pasar yang diharapkan                                       | 0,856  |        |        |
| <b>Kinerja keuangan</b>   |  |        |        |        |
| FPF1  | Mendapatkan laba yang diharapkan   | 0,969  | 0,864  | 0,789  |
| FPF2  | Mendapatkan pertumbuhan laba yang diharapkan   | 0,958  |        |        |
| FPF3  | Mendapatkan <i>return on sales</i> sesuai harapan  | 0,481  |        |        |

Catatan: Item pertanyaan yang tercetak miring dihapus untuk analisis lebih lanjut dikarenakan outer loadings yang rendah.

Menurut Ghazali (2011), variabel dengan indikator formatif tidak dapat dianalisis dengan hanya melihat *convergent validity* dan *composite reliability* seperti halnya konstruk reflektif. Untuk itu, analisis tambahan dengan menilai koefisien regresi dan signifikansinya dilakukan untuk kinerja perusahaan. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa koefisien regresinya memiliki tingkat signifikansi yang diharapkan, sehingga semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki validitas dan reliabilitas yang diharapkan.

Untuk mengecek dampak dari potensi *common method variance* (CMV) dalam penelitian ini, 2 langkah pengujian dilakukan. Pertama, menggunakan uji *Harman's one-factor test* dengan menempatkan semua item pertanyaan dalam

*principal component factor analysis* (Podsakoff dan Organ, 1986). Hasilnya menunjukkan bahwa tidak ada satu faktor yang mendominasi (terdapat 6 faktor yang dihasilkan dengan 64,890% adalah *total variance*, dan faktor pertama mempunyai 19,091% *variance*). Kedua, uji *discriminant validity* dilakukan mengikuti prosedur yang dikembangkan oleh Fornell and Larcker (1981). Bilamana nilai AVE untuk setiap variabel lebih besar dari kuadrat korelasi variabel tersebut, maka dapat dikatakan bahwa antar variabel penelitian memiliki *discriminant validity*. Tabel 2 menunjukkan hasil tersebut dan terlihat bahwa nilai masing-masing AVE lebih besar dari nilai kuadrat dari korelasi variabel-variabel penelitian.

Tabel 2. Deskriptif dan Matriks Korelasi

| Variabel Penelitian            | Rata-rata | S.D.  | 1     | 2     | 3     | 4    | 5     | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   | 13   |
|--------------------------------|-----------|-------|-------|-------|-------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Lama berdiri                   | 2.920     | .974  | n.a.  | .005  | .168  | .045 | .050  | .006 | .027 | .006 | .027 | .004 | .013 | .011 | .007 |
| Konsumen yang dilayani         | 2.142     | .972  | .069  | n.a.  | .480  | .166 | .005  | .000 | .013 | .000 | .013 | .057 | .067 | .021 | .203 |
| Jumlah penjualan               | 2.168     | .972  | .410  | .693  | n.a.  | .202 | .020  | .002 | .017 | .002 | .017 | .073 | .143 | .040 | .194 |
| Jumlah pegawai                 | 2.319     | .899  | .213  | .408  | .449  | n.a. | .074  | .000 | .001 | .000 | .001 | .009 | .063 | .004 | .056 |
| Pemilik/manajer                | 1.584     | .729  | -.223 | .071  | -.140 | .272 | n.a.  | .006 | .000 | .006 | .000 | .001 | .000 | .011 | .000 |
| Sistem kognitif pada pesaing   | 4.091     | 1.229 | .076  | -.010 | .045  | .022 | .075  | .809 | .423 | .623 | .423 | .417 | .122 | .160 | .045 |
| Sistem afektif pada pesaing    | 3.960     | 1.215 | .165  | .114  | .131  | .035 | .017  | .650 | .604 | .423 | .524 | .420 | .121 | .167 | .014 |
| Sistem kognitif pada pelanggan | 4.091     | 1.229 | .076  | -.010 | .045  | .022 | .075  | .789 | .650 | .807 | .423 | .417 | .122 | .160 | .045 |
| Sistem afektif pada pelanggan  | 3.960     | 1.215 | .165  | .114  | .131  | .035 | .017  | .650 | .724 | .650 | .598 | .420 | .121 | .167 | .014 |
| Respon pada pesaing            | 4.157     | 1.439 | .066  | .238  | .270  | .096 | -.035 | .646 | .648 | .646 | .648 | .873 | .305 | .353 | .164 |
| Respon pada pelanggan          | 5.414     | 1.035 | .115  | .259  | .378  | .250 | .014  | .349 | .348 | .349 | .348 | .552 | .796 | .296 | .164 |
| Orientasi kewirausahaan        | 5.131     | .975  | .103  | .145  | .200  | .064 | -.105 | .400 | .409 | .400 | .409 | .594 | .544 | .403 | .063 |
| Kinerja perusahaan             | 4.883     | 1.073 | -.082 | .450  | .441  | .236 | .012  | .212 | .118 | .212 | .118 | .405 | .405 | .251 | .896 |

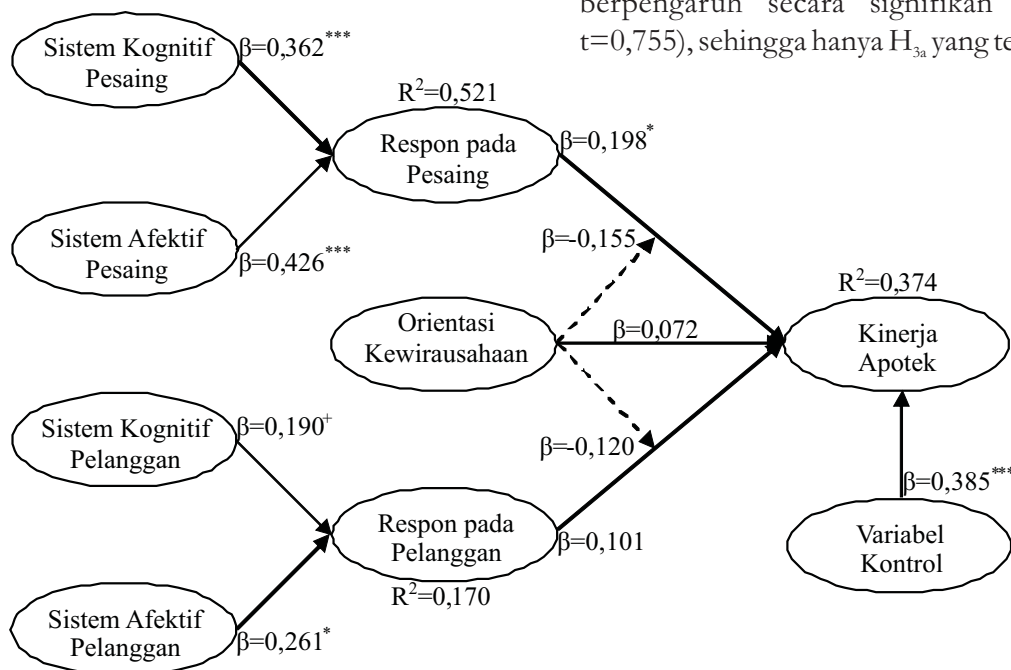
Keterangan: n.a. menunjukkan tidak ada; angka yang terdapat pada diagonal dan dicetak tebal adalah AVE; angka yang terletak di atas diagonal dan tercetak miring adalah kuadrat dari nilai korelasi; angka korelasi > 0,212 menunjukkan signifikansi pada  $p < 0,05$ ; angka korelasi > 0,250 menunjukkan signifikansi pada  $p < 0,01$ .

Untuk menguji hipotesis, riset ini menggunakan *structural equation modeling* dengan metode *partial least square* (PLS) menggunakan Smart PLS 2.0 (Chin, 1998). Mengingat dua variabel merupakan variabel formatif (kinerja hubungan dan variabel kontrol), penggunaan PLS tepat dalam menganalisis model penelitian yang menggunakan variabel reflektif dan formatif. Prosedur yang digunakan dengan menghasilkan sub-sampel 300 dari kasus yang dipilih secara random, dengan penggantian, dari data aslinya. Koefisien jalur kemudian dihasilkan untuk sub-sampel yang terpilih. *t*-statistik dihitung untuk semua koefisien, berdasarkan stabilitas antar sub-sampel yang mengindikasikan jalur mana yang signifikan secara statistik.

Penelitian ini menggunakan *second-order factor* untuk sistem organisasi yang kognitif, baik bagi pesaing dan pelanggan, maupun kinerja perusahaan. Prosedur ini juga konsisten dengan yang dilakukan oleh Homburg dkk. (2007) guna mengelola jumlah parameter yang digunakan dan pada saat yang sama menjaga *multifaceted nature of construct* (Little, Cunningham, Shahr, dan Widaman, 2002), dilakukan item *parceling* untuk variabel-variabel tersebut.

Hal ini juga ditunjang dengan tingginya *Cronbach's Alpha* (diatas 0,700) untuk masing-masing dimensi seperti yang disajikan pada Tabel 1.

Hasil analisis menunjukkan bahwa sistem organisasi afektif ( $\beta_1=0,261$ ,  $t = 2,294$ ) memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan sistem organisasi yang kognitif ( $\beta_2=0,190$ ,  $t=1,832$ ), sehingga  $H_1$  terkonfirmasi dalam penelitian ini. Hipotesis kedua memprediksi bahwa responsifitas perusahaan pada pesaingnya dipengaruhi secara dominan oleh sistem organisasi yang kognitif dibandingkan afektif. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh sistem organisasi yang kognitif ( $\beta_3=0,362$ ,  $t=3,776$ ) dan afektif ( $\beta_4=0,426$ ,  $t=4,295$ ) memiliki tingkat signifikansi yang sama, sehingga  $H_2$  dalam penelitian ini tidak terkonfirmasi. Hipotesis ketiga menyatakan bahwa pengaruh responsifitas perusahaan pada tindakan yang dilakukan pesaing maupun yang dibutuhkan pelanggan berkontribusi positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa responsifitas pada pesaing berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan ( $\beta_5=0,198$ ,  $t = 2,305$ ), sedangkan responsifitas pada pelanggan tidak berpengaruh secara signifikan ( $\beta_6=0,101$ ,  $t=0,755$ ), sehingga hanya  $H_{3a}$  yang terdukung.



Catatan: <sup>+</sup> menunjukkan  $p < 0,100$ , <sup>\*</sup> menunjukkan  $p < 0,05$ , <sup>\*\*</sup> menunjukkan  $p < 0,01$ , <sup>\*\*\*</sup> menunjukkan  $p < 0,001$

Gambar 1. Model Penelitian



Hipotesis keempat menyatakan bahwa pengaruh positif responsifitas perusahaan pada pesaing dan pelanggan akan dimoderasi oleh orientasi kewirausahaan yang dimiliki oleh pengelola, semakin tinggi orientasi kewirausahaan maka pengaruh tersebut akan semakin menguat. Guna mengujinya, riset ini mengikuti prosedur yang digunakan oleh Gray dan Meister (2004), riset ini memodelkannya dengan menginteraksikan variabel responsifitas pada pesaing dan pelanggan dengan orientasi kewirausahaan sebagai moderator dengan menggunakan metode *centering* seperti yang disarankan oleh Frazier, Tix dan Barron (2004).

Misalnya, untuk menjelaskan bagaimana pengaruh tingkat orientasi kewirausahaan terhadap hubungan antara responsifitas pada pesaing dengan kinerja perusahaan, riset ini menciptakan nama variabel interaksi baru dengan responsifitas pada pesaing\*orientasi kewirausahaan. Mengingat variabel responsifitas pada pesaing dan orientasi kewirausahaan (1 item dihapus karena *loading* yang rendah) masing-masing memiliki 4 item, maka terdapat 16 item hasil interaksi keduanya. Interaksi antara responsifitas pada pesaing dengan orientasi kewirausahaan tidak signifikan ( $\beta_7 = -0,115$ ,  $t = 0,895$ ), begitu juga interaksi antara responsifitas pada pelanggan dengan orientasi kewirausahaan ( $\beta_8 = -0,115$ ,  $t = 0,895$ ); sehingga  $H_4$  tidak terdukung. Adapun pengaruh variabel kontrol terhadap kinerja perusahaan juga signifikan, yakni jumlah pegawai dan penjualan serta jenis obat yang dibeli konsumen berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja apotek.

## 5. Kesimpulan

Penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: Pertama, penelitian ini menunjukkan bahwa sistem organisasi yang kognitif memiliki kontribusi yang sama signifikannya dengan sistem organisasi yang afektif dalam membentuk responsifitas perusahaan pada pesaing.

Hasil ini bertentangan dengan argumentasi sebelumnya bahwa pemrosesan informasi yang komprehensif terkait dengan tindakan pesaing akan mendorong organisasi menggunakan sistem organisasi kognitif lebih dominan dibandingkan afektif (Homburg dkk., 2007; Shiv dan Fedorikhin, 1999). Hal ini mungkin dikarenakan industri apotek diatur dengan banyak regulasi oleh pemerintah maupun etika profesi diantara apoteker menjadikan kedua sistem, baik kognitif dan afektif, berperan dalam membentuk responsifitas terhadap pesaing sama kuatnya. Selain itu, mengingat responden penelitian ini adalah pengelola atau pemilik apotek yang notabene sebagian besar lulusan Fakultas Farmasi Universitas Airlangga, maka interaksi sosial dan emosional antar apoteker sangat tinggi sehingga sistem organisasi afektif juga berperan dalam membentuk responsifitas terhadap pesaing.

Yang kedua, penelitian ini mengkonfirmasi bahwa sistem organisasi afektif lebih dominan dalam membentuk responsifitas apotek terhadap pelanggan dibandingkan sistem organisasi kognitif. Hal ini sejalan dengan penemuan Homburg dkk. (2007) bahwa norma atau nilai organisasi berperan dominan membentuk responsifitas apotek terhadap kebutuhan pelanggan dibandingkan pemrosesan informasi yang mereka lakukan. Interaksi sosial yang tinggi dengan pelanggan (mis: Koufteros dkk., 2005; Sethi, 2000), kebutuhan untuk mengambil keputusan secara spontan (Shiv dan Fedorikhin, 1999), dan kerelaan untuk pelanggan untuk berbagi informasi secara terbuka (Cannon dan Perreault, 1999; Thomke dan Von Hippel, 2002) menjadikan perusahaan menggunakan afeksinya dibandingkan kognisinya dalam menanggapi kebutuhan pelanggan.

Ketiga, penelitian ini menunjukkan bahwa responsifitas terhadap pesaing berkontribusi positif terhadap kinerja apotek, sedangkan responsifitas terhadap pelanggan tidak signifikan. Hasil ini hanya mengkonfirmasi sebagian dari penemuan Homburg dkk. (2007) maupun Jayachandran dkk. (2004). Hal ini dimungkinkan karena pelanggan apotek

sebagian besar merupakan rujukan dari dokter, sehingga mereka tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja apotek. Meskipun apotek juga dapat menjual OTC, namun proporsinya masih relatif kecil dibandingkan ORD. Guna meningkatkan kinerja apotek, tentunya berinteraksi secara sosial dan emosional dengan dokter perujuk obat akan lebih efektif.

Keempat, penelitian ini menemukan bahwa orientasi kewirausahaan yang dimiliki oleh pengelola atau pemilik tidak memoderasi secara signifikan pengaruh responsifitas perusahaan pada pesaing dan pelanggan terhadap kinerja apotek. Meskipun dalam penelitian ini telah memisahkan pemilik apotek yang berlatar belakang apoteker dan non-apoteker (pebisnis), namun diantara keduanya tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara rata-rata keduanya terkait dengan orientasi kewirausahaan. Dengan kata lain, orientasi kewirausahaan diantara pemilik atau pengelola apotek di Surabaya memiliki level yang sama.

Hasil penelitian ini mempunyai implikasi manajerial sebagai berikut: Pertama, para manajer perlu mengembangkan responsifitas terhadap pesaing yang berkontribusi positif terhadap kinerja apotek. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemrosesan informasi secara kognitif dan afektif meningkatkan responsifitas apotek terhadap tindakan pesaing.

Kedua, meskipun dalam penelitian ini terlihat bahwa responsifitas terhadap pelanggan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, namun sistem organisasi kognitif dan afektif perlu didorong, mengingat belum banyak apotek yang menggunakan keduanya sebagai sumber informasi sebelum keputusan diambil. Riset ini berpendapat bahwa responsifitas pelanggan bisa dijadikan dasar bagi perusahaan untuk membedakan dirinya dengan apotek lain yang nantinya akan menjadikan keunggulan bersaing dalam memperebutkan pelanggan (Wu dkk., 2013).

Ketiga, pengelola atau pemilik dapat *benchmarking* pada industri apotek di negara lain, misalnya USA dengan CVS Pharmacy, yang berevolusi tidak hanya menjual ORD dan OTC, namun mengombinasikannya dengan *convenience store* sehingga pendapatan menjadi lebih tinggi.

Meskipun penelitian ini telah dilakukan dengan baik, namun masih terdapat beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini terbatas hanya pada apotek di Surabaya. Tentunya dengan mendistribusikan kuesioner ke daerah lain maupun industri lainnya akan meningkatkan generalizability dari hasil penelitian ini. Kedua, penggunaan sumber tunggal (pengelola atau pemilik) yang menjawab semua variabel penelitian yang digunakan meningkatkan potensi *common method variance* (Podsakoff dkk., 2003). Penelitian kedepan diharapkan dapat menggunakan sumber yang berbeda, baik dari pihak apotek maupun data sekunder lainnya (misal: laporan penjualan dari PBF atau produsen obat). Ketiga, mengingat orientasi kewirausahaan terbentuk dalam jangka waktu yang lama, tentunya menggunakan *cross-sectional method* tidak dapat meng-capture fenomena tersebut. Untuk itu, penelitian kualitatif yang longitudinal akan dapat memberikan gambaran yang jelas terkait dengan proses pembentukannya dan pengaruhnya terhadap kinerja apotek.

## Daftar Pustaka

- Ardia, H. (2013). BPJS Berjalan, 40% Revenue Ritel Farmasi Terancam Hilang. <http://www.bisnis-jabar.com/index.php/berita/bpjs-berjalan-40-revenue-ritel-farmasi-terancam-hilang>. Diakses pada tanggal 18 Februari 2014.
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An Eempirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science*, 12(1), 54–74.

- Banirestu, H. (2013). CEO Kimia Farma: Transformasi Apotek menjadi Jaringan Health Care Provider. *Majalah Swa Online*: <http://swa.co.id/ceo-interview/ceo-kimia-farma-transformasi-apotek-menjadi-jaringan-health-care-provider>. Diakses pada tanggal 18 Februari 2014.
- Beyer, J. M. & Nino, D. (2001). Culture as a Source, Expression and Reinforcer of Emotions in Organizations,” in *Emotions at Work: Theory, Research and Applications in Management*, Roy L. Payne and Cary L. Cooper, eds. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 173–97.
- Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. W. (2013). Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, Network Ties, and Performance: Study of Entrepreneurial Firms in a Developing Economy. *Journal of Business Venturing*, 28 (6), 708–727.
- Cannon, J. P. & Perreault Jr., W. D. (1999). Buyer–Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 36(November), 439–60.
- Chen, M.J. (1996). Competitor Analysis and Inter-firm Rivalry: Towards a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*, 21, 100-134.
- Chen, M.-J., Su, K., & Tsai, W. (2007). Competitive Tension: The Awareness-Motivation-Capability Perspective. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 101-118.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling. In: *Modern Methods for Business Research*, ed. G.A. Marcoulides. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 295–336.
- Clark, B. & Montgomery, D. B. (1999). Managerial Identification of Competitors. *Journal of Marketing*, 63(July), 67–83.
- Daniels, K., Johnson, G., & de Chernatony, L. (2002). Task and Institutional Influences on Managers' Mental Models of Competition. *Organization Studies*, 23(1), 31–62.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(October), 37–52.
- Deshpandé, R. & Webster Jr., F.E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(January), 3–15.
- Eppler, M. J. & Mengis, J. (2004). The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, and Related Disciplines. *The Information Society*, 20(5), 325–44.
- Forgas, J. P. (2003). Affective Influences on Attitudes and Judgments, in *Handbook of Affective Sciences*, Richard J. Davidson, Klaus R. Scherer, and H. Hill Goldsmith, eds. Oxford: Oxford University Press, 596–618.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 115–134.
- Ghozali, I. (2011). Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square. Edisi 3. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghoshal, S. & Westney, D.E. (1991). Organizing Competitor Analysis Systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 17–31.
- Hansen, M. T. & Haas, M. R. (2001). Competing for Attention in Knowledge Markets: Electronic Document Dissemination in a Management Consulting Company. *Administrative Science Quarterly*, 46(1), 1–28.
- Homburg, C. & Pflesser, C. (2000). A Multiple-layer Model of Market-oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(November), 449–62.
- Homburg, C., Grozdanovic, M. & Klarmann, M. (2007). Responsiveness to Customers and Competitors: The Role of Affective and Cognitive Organizational Systems. *Journal of Marketing*, 71(7): 18-38.

- Hult, T.G., Ketchen Jr., D., & Slater, S. (2005). Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173–81.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(July), 53–70.
- Jayachandran, S., Hewett, K., & Kaufman, P. (2004). Customer Response Capability in a Sense-and-respond Era: The Role of Customer Knowledge Process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 219–233.
- Johnson, R. A., Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1963). *The Theory and Management of Systems*. New York: McGraw-Hill.
- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1970). *Organization and Management: A Systems Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley & Sons.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on the Performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592–611.
- Kilduff, G. J., Elfenbein, H. A., & Staw, B. M. (2010). The Psychology of Rivalry: A Relationally Dependent Analysis of Competition. *Academy of Management Journal*, 53(5), 943–969.
- Kirca, A. H., & Hult, T. (2009). Intra-organizational Factors and Market Orientation: The Role of National Culture. *International Marketing Review*, 26(6), 633–650.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41.
- Kleijnen, M., Ruyter, K., & Wetzels, M. (2007). An Assessment of Value Creation in Mobile Service Delivery and the Moderating Role of Time Consciousness. *Journal of Retailing*, 83(1), 33–46.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(July), 1–18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–77.
- Koufteros, X., Vonderembse, M., & Jayaram, J. (2005). Internal and External Integration for Product Development: The Contingency Effects of Uncertainty, Equivocality, and Platform Strategy. *Decision Sciences*, 36(1), 97–133.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2002). Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-country Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 71–94.
- Lazarus, R. S. (1991), *Emotion and Adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1985), *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Lehmann, D. R. (2004). Linking Marketing to Financial Performance and Firm Value. *Journal of Marketing*, 68 (October), 73–75.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K.F. (2002). To Parcel or not to Parcel: Exploring the Question, Weighing the Merits. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9 (2), 151–73.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Maltz, E. & Kohli, A. K. (1996). Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries. *Journal of Marketing Research*, 33(February), 47–61.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Ozsomer, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18–32.



- Montgomery, D. B., Moore, M. C., & Urbany, J. E. (2005). Reasoning about Competitive Reactions: Evidence from Executives. *Marketing Science*, 24(1), 138–49.
- Moorman, C. (1995). Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32(August), 318–35.
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests. *Strategic Management Journal*, 14, 137–153.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54 (October), 20–35.
- Pharma Indonesia. (2012). Mereview Momentum Pertumbuhan Industri Farmasi 2011-2012. Pharma Indonesia (media online). [http://indonesia-pharmacommunity.blogspot.tw/2012/09/mereview-momentum-pertumbuhan-industri\\_4715.html](http://indonesia-pharmacommunity.blogspot.tw/2012/09/mereview-momentum-pertumbuhan-industri_4715.html). Diakses pada tanggal 18 Februari 2014.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12: 531–544.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Reeves, M. & Deimler, M. (2011). Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 89(7/8), 134-141.
- Rozell, E. J., Pettijohn, C. E., & Parker, R. S. (2004). Customer-oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *Psychology & Marketing*, 21(6), 405–424.
- Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kocak, A. (2008). Understanding Market-driving Behavior: The Role of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 4–26.
- Schultz, R. J. & Evans, K. R. (2002). Strategic Collaborative Communication by Key Account Representatives. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22 (1), 23–31.
- Sethi, R. (2000). New Product Quality and Product Development Teams. *Journal of Marketing*, 64 (April), 1–14.
- Sharma, A. (1999). Does the Salesperson like Customers? A Conceptual and Empirical Examination of the Persuasive Effect of Perceptions of the Salesperson's Affect toward Customers. *Psychology & Marketing*, 16(2), 141–62.
- Shiv, B. & Fedorikhin, A. (1999). Heart and Mind in Conflict: The Interplay of Affect and Cognition in Consumer Decision Making. *Journal of Consumer Research*, 26 (3), 278–92.
- Sims, H. P. & Gioia, D. A. (1986). *The Thinking Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sinkula, J. M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58(January), 35–45.
- Suarez, F. & Lanzolla, G. (2007). The Role of Environmental Dynamics in Building a First Mover Advantage Theory. *Academy of Management Review*, 32(2), 377-392.
- Thomke, S. & Von Hippel, E. (2002). Customers as Innovators. *Harvard Business Review*, 80(4), 74–81.
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423–444.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635–657.
- White, C. J., Varadarajan, P. R., & Dacin, P. A. (2003). Market Situation Interpretation and Response: The Role of Cognitive Style, Organizational Culture, and Information Use. *Journal of Marketing*, 67 (July), 63–79.

Wu, Y-C., Lin, B-W., & Chen, C-J. (2013). How do Internal Openness and External Openness affect Innovation Capabilities and Firm Performance? *IEEE Transactions on Engineering Management*, 60(4), 704–716.