BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Orientasi Pasar

1. Definisi Orientasi Pasar

Narver dan Slater (1994) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku-perilaku yang dapat menghasilkan suatu yang terbaik bagi pembeli serta menghasilkan *superior performance* bagi perusahaan. Craven (1994) mendefinisikan orientasi pasar sebagai penetapan sasaran konsumen strategis dan membangun organisasi yang berfokus pada layanan konsumen, memberikan dasar persaingan yang berfokus ke dalam, memberi layanan yang sesuai dengan harapan para konsumen, sehingga berhasil memenangkan suatu persaingan. Pandangan serupa dikemukakan Day (1988) bahwa orientasi pasar mencerminkan kompetensi dalam memahami pelanggan. Karena itu, mempunyai peluang memberi kepuasan pada pelanggan sama halnya dengan kemampuannya dalam mengenali gerak-gerik pesaingnya. Perusahaan-perusahaan yang berhasil dalam mengendalikan pasar disebut sebagai *market drive firm*, yaitu perusahaan yang selalu menempatkan orientasi pelanggan dan orientasi pesaing secara harmonis, sehingga menghasilkan kinerja pemasaran yang lebih baik

Oleh karena itu, konsep utama dalam orientasi pasar adalah orientasi pelangan dan orientasi pesaing. Orientasi pasar merupakan suatu filosofi dalam strategi pemasaran yang menganggap bahwa penjualan produk tidak tergantung

pada strategi penjualan tetapi lebih pada keputusan konsumen dalam membeli produk. Oleh karena itu, membutuhkan perhatian secara tepat pada orientasi pelangggan dan orientasi pesaing dalam rangka menyediakan kebutuhan dan keinginan konsumen dengan memberi nilai terbaik (Lamb *et al*., 2001).

2. Konsep Strategi Orientasi Pasar

Stanton (2007) menyatakan pandangannya bahwa strategi pemasaran yang berorientasi pada pasar harus mengacu pada tiga konsep:

a. Berorientasi ke konsumen.
b. Berusaha keras untuk memiliki volume penjualan yang dapat menghasilkan laba.
c. Mengkoordinasikan semua kegiatan pemasaran

2.2. Orientasi Pelanggan

Kotler (2007) menyatakan bahwa apa yang menjadi keinginan pelanggan lebih penting dibandingkan dengan produk yang saat ini dijual kepada pelanggan. Pemasaran menurut Kara *et al.,* (2005) seperti dikutip Adinoto (2012) harus memakai konsep bagaimana perusahaan mengetahui apa yang diinginkan pelanggan / konsumen dan memenuhinya dengan meletakkan kepuasan serta nilai-nilai pelanggan sebagai hal yang utama dan transaksi sebagai dasar analisis. Konsep pemasaran sebagai falsafah memiliki nilai praktis terbatas. Agar dapat bermanfaat dalam praktik, maka konsep pemasaran perlu dijembatani oleh suatu pengertian operasional. Pengertian operasional yang merupakan implementasi dari

falsafah pemasaran adalah pelaksanaan orientasi pasar oleh manajemen perusahaan. Oleh karena orientasi pasar merupakan implementasi dari konsep pemasaran, maka bisa disimpulkan bahwa perusahaan yang berorientasi pasar adalah perusahaan yang tindakan-tindakannya senantiasa konsisten dengan konsep pemasaran.

Ferdinand (2000) memandang bahwa konsep pemasaran sebagai salah satu pusat perhatian manajemen pemasaran untuk mengartikulasikan strategi-strategi yang dikembangkan. Artikulasi konsep pemasaran menandaskan perlunya para pemasar lebih membuat perusahaannya menjadi pusat konsumen.

Konsep pemasaran menurut Lusch dan Laczniak (1987) seperti dikutip Abrori (2002) pada dasarnya merupakan sebuah filosifi kerja perusahaan yang terdiri dari tiga elemen dasar sebagai berikut:

1. Strategi pemasaran dibangun di atas filosofi bahwa pelanggan adalah titik sentral pengembangan strategi. Kemampuan-kemampuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan. Inovasi produk dalan pelayanan menjadi dasar pijak bagaimana memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
2. Pengelolaan sumber daya yang ada harus efisien untuk memberikan kemungkinan bagi pengembangan perusahaan dalam jangka panjang.
3. Pengorganisasian pemasaran merupakan kegiatan manajemen yang terpadu dalam artian berisi upaya-upaya untuk mengintegrasikan peran, fungsi dan kegiatan semua bidang atau sub sistem organisasi untuk menghasilkan nilai superior bagi pelanggannya.

Aaker (2007) menyatakan bahwa bagi sebuah perusahaan untuk dapat mencapai kinerja di atas normal secara konsisten diperlukan adanya suatu keunggulan kompetitif yang terus menerus. Keunggulan kompetitif ini dapat dicapai apabila perusahaan dalam melayani konsumen dapat memberikan nilai superior bagi konsumen. Keinginan untuk mencapai keunggulan kompetitif mendorong perusahaan untuk menciptakan dan memelihara budaya yang dapat menghasilkan sikap-sikap yang diperlukan. Orientasi pasar menurut Narver dan Slater (1990) seperti dikutip Abrori (2002) adalah sebuah budaya organisasi yang paling efektif dan efisien dalam menciptakan sikap-sikap yang diperlukan untuk menciptakan nilai yang superior bagi konsumen. Berbasis pada konsep keunggulan kompetitif, salah satu cara untuk mencapai kinerja yang superior adalah melalui penciptaan nilai yang superior bagi pelanggan. Logika dari konsep ini adalah bagi seorang pelanggan dalam memutuskan membeli suatu produk, dia mempunyai pendangan bahwa nilai yang diharapkan dari produk yang dibeli bagi dirinya adalah lebih besar manfaatnya daripada produk lain yang ditawarkan perusahaan lain.

Pelham (1997) seperti dikutip Abrori (2002) menyatakan bahwa sebuah perusahaan yang berorientasi pasar adalah perusahaan yang mengembangkan pemahaman yang lebih baik di keseluruhan organisasi tentang kebutuhan konsumen sehingga dapat menciptakan *customer value,* mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang kekuatan dan kelemahan pesaing sehingga dapat menciptakan strategi pemasaran. Pelham seperti dikutip Abrori (2002) mengembangkan tiga dimensi perusahaan yang berorientasi pasar yaitu: 1)

keinginan konsumen, 2) kepuasan konsumen, 3) persaingan. Semakin lebih baik pemahaman konsumen, semakin tinggi tingkat perhatian untuk kepuasan konsumen dan semakin lebih baik pemahaman kekuatan pesaing dalam menawarkan produk kepada konsumen.

Menurut Naver dan Slater (1990) seperti dikutip Adinoto (2012), orientasi pasar yang kuat di dalam perusahaan, akan bisa memberikan penawaran dan memberikan kepuasan yang lebih baik kepada pembeli serta perusahaan akan memperoleh hasil yang lebih besar atas penawaran yang diberikan. Perusahaan dengan orientasi pasar yang kuat adalah sangat sesuai untuk kinerja pengembangan produk baru yang tinggi dan informasi pasar seharusnya digunakan diseluruh proses pengembangan produk baru untuk meningkatkan tingkat kesuksesan (Frishammar dan Horte, 2007). Beberapa penelitian memberikan informasi bahwa ada hubungan positif antara orientasi pelanggan dan inovasi produk (Gatignon dan Xuereb, 1997). Hasil penelitian Lukas dan Ferrell (2000) mengindikasikan bahwa penekanan yang lebih besar pada orientasi pelanggan sesungguhnya meningkatkan pengenalan produk baru kepada dunia/ pasar.

Di satu sisi, orientasi pasar dapat mengungkapkan keterbatasan produk baru, yang memungkinkan tindakan desain ulang, tetapi juga menyebabkan umpan balik yang negatif atas produk yang benar-benar inovatif. Penekanan orientasi pasar yang mengarah kepada modifikasi produk yang sedikit dapat berdampak positif pada pengembangan produk baru (Frishammar dan Horte, 2007). Smith dan Reinertsen (1998) seperti dikutip Pangeran (2012) berargumen bahwa modifikasi produk yang lebih kecil merupakan faktor utama bagi

pengembangan produk yang tak dikenal. Alasannya, karena memberi manfaat keuangan, yaitu investasi relatif kecil untuk setiap produk, dengan peningkatan pendapatan dan profit lebih cepat. Lebih lanjut, kebutuhan pelanggan lebih mudah diprediksi selama horison jangka pendek. Keunggulan teknik, seperti pengembangan produk untuk pasar dapat direalisasi dengan lebih cepat karena proses pengembangan produk tidak begitu kompleks. Disamping itu, studi Pelham dan Wilson (1999) seperti dikutip Pangeran (2012) tentang orientasi pasar pada perusahaan kecil menemukan bahwa *level* orientasi pasar yang tinggi adalah salah satu dari determinan penting pengembangan produk yang efektif.

Pemahaman yang baik mengenai pelanggan, akan mendorong manajemen untuk memahami dengan benar apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan pelanggan melalui penyediaan produk atau jasa yang *superior* bagi konsumen. Pemahaman ini mendorong kemampuan yang superior pula dalam mengimplementasikan berbagai strategi atau kebijakan yang mampu menciptakan *superior satisfaction* bagi pelanggan, oleh karena itu perilaku karyawan, persepsi yang baik terhadap produk, daya pikat pelanggan yang lebih kuat pada gilirannya akan menghasilkan pelanggan yang loyal. Perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction orientation*) umumnya menggambarkan sebuah perilaku yang lebih responsif terhadap pelanggannya dengan memberi pelayanan purna jual, respon yang cepat terhadap keluhan pelanggan dan komitmen terhadap janji perusahaan kepada pelanggannya (Never dan Slater, 1994).

Perusahaan yang berorintasi pada pelanggan senantiasa berupaya menggali apa yang dapat disediakan perusahaan dengan membuat barang atau jasa yang terbaik. Sedangkan perusahaan yang berorientasi pesaing harus menggali informasi tentang bagaimana dan apa yang dilakukan oleh pesaing utamanya, agar

langkah dan strategi yang dilakukan oleh perusahaan tidak didahului oleh para pesaingnya. Oleh karena itu perusahaan harus melakukan inovasi yang selaras dengan arah orientasi pesaing dan orientasi pelanggan yang telah dirumuskan, agar inovasi yang dikembangkan perusahaan mampu memberikan *value added* yang bersifat unik dan tidak mudah ditiru oleh pesaingnya. Keunikan produk yang dikembangkan oleh perusahaan akan menjadi unsur pembeda dibanding dengan produk perusahaan lain, karena itu produk yang berkualitas dan unik diharapkan menjadi alternatif pilihan konsumen dan juga mampu menciptakan kepuasan baginya. Kepuasan konsumen merupakan sasaran strategi jangka panjang, karena diharapkan loyalitas konsumen akan tercipta dengan sendirinya dan tingkat penjualanpun diharapkan meningkat dari waktu ke waktu seiring dengan terpeliharaanya kepentingan pelanggan dan kemampuan mendeteksi model strategi yang dikembangkan pesaingnya, sehingga perusahaan mampu memposisikan diri pada keunggulan strategi yang unik dan tidak mudah ditiru oleh para pesaingnya, sehingga pertumbuhan tingkat penjualan dapat terjaga dan komitmen para pelanggan menjadi semakin kuat (Wahyudiono, 2013).

Orientasi pelanggan (konusmen) menurut Wahyudiono (2013) dapat dinyatakan melalui luasnya monitoring atas komitmen karyawan terhadap pelanggan atau pengembangkan strategi bersaing yang di dasarkan pada pemahaman atas kebutuhan serta pemahaman manajemen atas bagaimana bisnis dapat menciptakan *customer value*. Orientasi pelanggan menghasilkan sebuah logika yang lain yaitu sebagai hasil dari intensitas penggarapan kebijakan yang berorientasi pasar, perusahaan memiliki peluang untuk dapat membentuk persepsi pelanggan atas nilai-nilai yang dibangunnya dan nilai nilai yang dirasakan itu akan menghasilkan nilai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).

2.3. Orientasi Pada Pesaing

Orientasi pesaing berarti pemahaman yang dimiliki penjual dalam memahami kekuatan-kekuatan jangka pendek, kelemahan-kelemahan, kapabilitas-kapabilitas dan strategi-strategi jangka panjang baik dari pesaing utamanya saat ini maupun pesaing-pesaing potensial utama. Day dan Wensley (2010) seperti dikutip Wulandari (2013) menyatakan bahwa, kemampuan manajemen mengenali pesaingnya akan membantu dan menggali berbagai informasi mengenai apa dan bagaimana pesaing menjalankan bisnis serta model strategi yang diterapkan, sehingga manajemen memperoleh kepastian bahwa strategi dan aktivitas apapun yang dilakukan perusahaan tidak didahului oleh pesaingnya. Perusahaan yang dapat meningkatkan efektivitas perusahaannya, profitabilitas yang akan diperoleh juga akan meningkat pula. Hal ini penting dalam rangka menjamin kepastian bahwa perusahaan memiliki keunggulan yang tidak dapat disamai oleh pesaingnya. Seandainya pesaing akan menirunya maka cukup mahal biaya yang harus dikorbankan, sehingga perusahaan selalu dapat menempatkan posisi dirinya pada posisi terdepan dibanding para pesaingnya.

Orientasi pesaing dapat dinyatakan melalui monitoring atas informasi mengenai pesaing dan menyebarluaskan berbagai informasi tersebut pada semua fungsi yang ada di dalam perusahaan misalnya divisi riset dan pengembangan produk atau mendiskusikan dengan top manajemen bagaimana kekuatan pesaing dan strategi-strategi yang mereka kembangkan, baik yang menyangkut tindakan saat sekarang maupun tindakan dimasa mendatang. Perusahaan yang berorientasi pada pesaing, senantiasa akan menggunakan sebagian besar waktunya untuk

melacak penggunaan strategi dan pangsa pasar pesaing serta berusaha menemukakan berbagai strategi untuk melawannya (Zhou *et al*., 2005).

Pendekatan ini memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan. Disisi positifnya, perusahaan akan mengembangkan orientasi pejuang, melatih para pemasarnya untuk bersikap waspada, mengamati kelemahannya sendiri dan mencari kelemahan pesaing, sedang sisi negatifnya, perusahaan akan menjadi terlalu reaktif, bukannya menjalankan strateginya sendiri yang berorientasi pada pelanggan. Oleh karena itu manajer pemasaran harus terus menilai strategi pesaing untuk memastikan bahwa perusahaan tidak didahului oleh pesaingnya serta mengetahui adanya cara baru yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhan konsumen (McCarthty dan Parreault, 1996).

Perusahaan yang berhasil selalu berusaha mengenali pesaingnya sebaik mungkin seperti yang dilakukan terhadap konsumennya. Analisis dan evaluasi terhadap pesaing akan membantu manajemen untuk memutuskan dimana akan bersaing, bagaimana cara menghadapi pesaingnya pada setiap pasar sasaran. Analisis dan evaluasi ini menjadi sangat penting, manakala intesitas persaingan sangat tinggi. Tahapan dalam analisis persaingan menurut Wahyudiono (2013) meliputi: 1) identifikasi struktur dan karakteristik industri; 2) identifikasi dan analisis kelompok strategis; 3) tindakan antisipasi pesaing; 4) evaluasi pesaing utama; 5) identifikasi dan uraian pesaing utama dan 6) identifikasi pesaing baru. Memahami secara mendalam mengenai struktur persaingan akan membuat perusahaan mengenali dengan baik siapa yang menjadi pesaing utamanya. Oleh

karena itu sumber daya perusahaan dapat diarahkan untuk menggali informasi yang berkaitan dengan pesaing utama.

Evaluasi pesaing digunakan untuk menentukan posisi kekuatan yang dimiliki serta kelemahan yang ada pada setiap pesaing. Evaluasi pesaing juga dapat digunakan untuk memetakkan sejauhmana kelebihan dan kekurangan yang ada pada masing masing pesaing bila dibanding dengan kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan. Evaluasi pesaing meliputi empat hal yaitu: evaluasi tingkat peliputaan pasar, kepuasan konsumen, performa masa lalu dan kemampuan yang ada. Mengacu pada pendapat McCarthty and Parreault, (1996) seperti dikutip Zhou *et al*., (2005) dapat dijelaskan bahwa orientasi pesaing merupakan respon perusahaan dalam upaya menggali informasi mengenai berbagai strategi dan aktivitas yang dilakukan oleh pesaing serta memastikan bahwa apa yang dilakukan oleh perusahaan tidak didahului dan ditiru oleh pesaingnya dalam waktu yang singkat, sehingga mendorong upaya inovasi yang lebih kreatif serta memacu pertumbuhan penjualan menjadi lebih baik.

2.4. Koordinasi Antar Fungsi

Perusahaan yang berorientasi pasar selalu memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk dapat memahami secara benar tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen, memahami secara benar mengenai apa yang telah dilakukan oleh pesaing, sehingga perusahaan tidak ketinggalan langkah dalam menentukan arah yang strategis. Koordinasi antar fungsi dalam organisasi perlu dilakukan agar semua sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat digunakan

secara maksimal untuk menciptakan nilai dan kepuasan konsumen serta menjaga setiap langkah pesaing yang dapat menghambat strategi-strategi yang sedang dikembangkan oleh perusahaan.

Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing sesungguhnya mencakup semua kegiatan yang ditujukan untuk mendapatkan informasi mengenai pembeli dan pesaing dalam pasar sasaran. Informasi dikembangkan dan disebarluaskan melalui koordinasi antar fungsi di dalam organisasi (Han *et al*., 1998). Tingkat kemampuan organisasi dalam melakukan koordinasi antar fungsi secara efektif, menggunakan utilitas sumber daya perusahaan secara efesien, mampu merespon dengan cepat setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungan persaingan, dan mengantisipasi perubahan strategi yang di gunakan. Dengan demikian, perusahaan akan mampu menciptakan *superior value* bagi pelanggan sasaran.

Zhou *et al*., (2005) mengemukakan bahwa koordinasi antar fungsi dalam organisasi harus mampu melakukan peran sebagai:

1. Mendistribusikan sumber daya perusahaan kepada unit bisnis lain yang ada di dalamnya.
2. Semua fungsi harus dimanfaatkan untuk memahami pelanggannya.
3. Mendistribusikan semua informasi untuk semua fungsi.
4. Semua fungsi harus di integrasikan untuk mendukung strategi perusahaan.
5. Semua fungsi harus memberi kontribusi dalam menciptakan nilai pelanggan.

Koordinasi antar fungsi di dalam organisasi harus diarahkan untuk memahami kebutuhan pelanggan dengan memberi nilai terbaik dibanding

pesaingnya, sehingga tercipta kepuasaan bagi pelanggannya. Koordinasi antar fungsi mengidentifikasi kemampuan yang dibutuhkan oleh organisasi dalam rangka membentuk rantai nilai (*value chain*) yang meliputi aktivitas utama dan aktivitas pendukung (Zhou *et al*., 2005). Perusahaan harus memiliki kemampuan khusus dengan tugas individual untuk diintegrasikan ke dalam fungsi yang lebih luas cakupannya seperti kemampuan pemasaran, riset, dan pengembangan. Integrasi antar fungsi dalam organisasi memerlukan sumber daya, khususnya pengetahuan dan keahlian dari setiap pekerja sehingga dapat mendukung organisasi dalam menyajikan nilai terbaik bagi pelanggannya.

2.5. Kinerja Perusahaan

1. Definisi Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan konsep untuk mengukur prestasi suatu produk atau perusahaan (Permadi, 1998). Kinerja merupakan konstruk atau faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Sitorus (2004) seperti dikutip Soendoro (2010) menyatakan bahwa kualitas kinerja perusahaan yang ditunjang oleh pemahaman terhadap konsumen dan keunggulan produk baru merupakan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kesuksesan produk baru yang berhubungan dengan penciptaan *superior value* bagi konsumen. Terciptanya *superior value* bagi konsumen merupakan batu loncatan bagi suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja pemasarannya.

Ferdinand (2000) mengemukakan kinerja perusahaan merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan.

Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja perusahaan seperti volume penjualan, porsi pasar dan tingkat pertumbuhan penjualan maupun kinerja keuangan. Disarankan pengukuran kinerja menggunakan aktivitas-aktivitas perusahaan yang menghasilkan kinerja yaitu unit yang terjual dan perputaran pelanggan (Ferdinand, 2000).

Pertumbuhan penjualan merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Pertumbuhan penjualan merupakan sumber pertumbuhan pangsa pasar. Pertumbuhan penjualan digunakan untuk semua peneliti sebagai salah satu variabel pembentuk kinerja pasar. Kinerja pasar merupakan bagian dari kinerja pemasaran (Ferdinand, 2000).

2. Indikator Kinerja Perusahaan

Terdapat beberapa kriteria dalam menilai suatu kinerja perusahaan yang disampaikan dalam berbagai literatur. Kriteria tersebut meliputi finansial maupun non finansial. Kriteria-kriteria yang berbeda dalam mengukur kinerja perusahaan tersebut sebenarnya bergantung pada pengukuran kinerja itu sendiri. Tolak ukur menurut Hatmoko (2000) seperti dikutip Listyarso (2005) bersifat unik, karena adanya kekhususan pada setiap badan usaha, antara lain bidang usaha, latar belakang, status hukum, struktur permodalan, tingkat pertumbuhan dan tingkat teknologi yang digunakan oleh perusahaan.

Denison, *et al*., (1995) seperti dikutip Listyarso (2005) menyatakan bahwa kinerja perusahaan dapat dilihat dari *profitability*, pencapaian utama perusahaan, pertumbuhan, inovasi, tingkat pengembalian asset. Kemampulabaan dimaksudkan

untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dan untuk mengetahui seberapa jauh perusahaan dikelola secara efektif. Dawes (2000) seperti dikutip Listyarso (2005) menyatakan bahwa persepsi manajer atas kemampulabaan perusahaan dapat menjadi pengukur kinerja yang baik. Harisis dan Ogbonna (2001) dan Lawler (2001) seperti dikutip Listyarso (2005) menyatakan bahwa kinerja merupakan ukuran keberhasilan atau prestasi yang telah dicapai oleh suatu perusahaan yang diukur tiap kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan adalah pencapaian usaha sebagaimana tujuan perusahaan tersebut didirikan yaitu mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya untuk dapat menopang pertumbuhan dan perkembangan.

Listyarso (2005) mengusulkan pengukuran kinerja perusahaan bersadarkan enam indikator sebagai berikut:

a. Pencapaian target penjualan yang direncanakan.
b. Pertumbuhan (kenaikan) penjualan.
c. Peningkatan jumlah pelanggan perusahaan.
d. Pencapaian target laba yang telah ditentukan perusahaan
e. Pencapaian target laba penjualan pada setiap proyeknya
f. Kemampuan yang baik untuk menghasilkan laba.

Bagozzi (1980) seperti dikutip Abrori (2002) mengukur kinerja perusahaan dengan dua indikator yaitu:

a. Volume penjualan
b. Pertumbuhan penjualan

Slater dan Naver (1994) mengemukakan bahwa keberhasilan kinerja perusahaan dapat diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu:

a. Pertumbuhan penjualan
b. Volume penjualan
c. *Return on asset* setiap tahunnya.

Kaplan dan Norton (1992) seperti dikutip Ciptani (2000) mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan 4 dimensi perspektif *Balance Scorecard* sebagai berikut:

a. Perspektif finansial, menurut Kaplan (1996) seperti dikutip Ciptani (2000) pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan; (1) pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis, (2) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, (3) penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.
b. Perspektif *customer,* mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan *customer* tersebut sebagai sumber pendapatan mereka. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama yaitu: pengukuran pangsa pasar, *customer retention, customer acquisition, customer satisfaction* dan *customer profitability*.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal, Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi *customer* dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses inovasi, proses operasi, proses pasca penjualan.
d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan. Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu; kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, adanya motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang kepada karyawan.

Pada penelitian ini, kinerja pemasaran diukur dengan menggunakan 4 dimensi perspektif *Balance Scorecard* menurut Kaplan dan Norton (1992).

2.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini adalah penelitian replikasi dari beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Alam (2013) dan Wahyudiono (2013). Penelitian yang dilakukan Alam (2013) dan Wahyudiono (2013) mengiji pengaruh orientasi pasar

terhadap kinerja perusahaan. Berikut ini dirangkum hasil penelitian terdahulu tersebut:

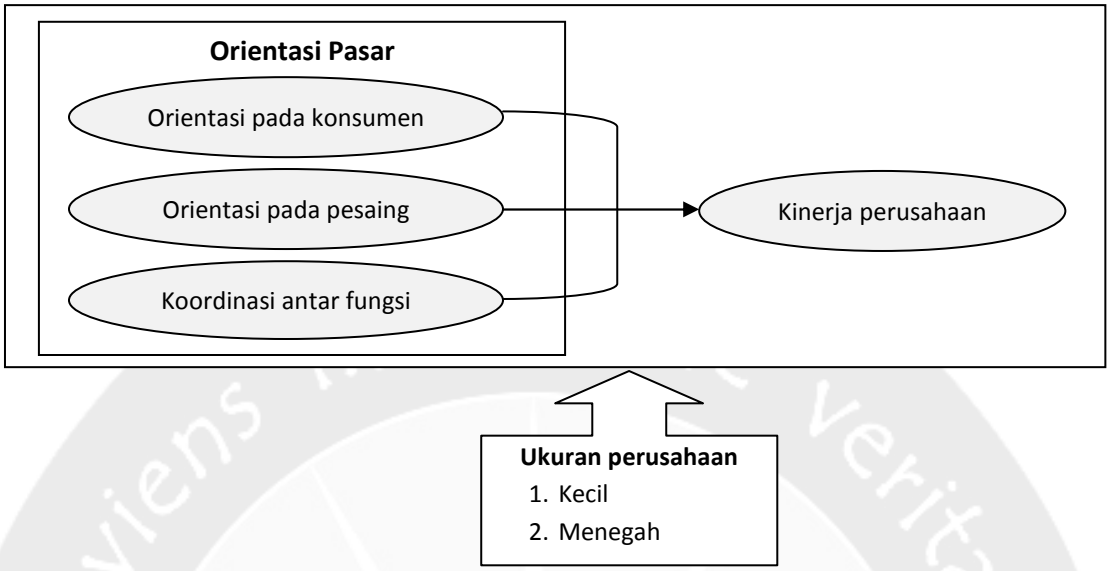
Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama, tahun dan judul	Variabel	Sumber data	Metode analisis	Hasil
1	Alam, (2013), " "*Effect of Market Orientation on Small Business Performance in Small Town In Malaysia: An Emprical Study On Malaysian Small Firm*"	1. Orientasi pada konsumen 2. Orientasi pada pesaing 3. Koordinasi antar fungsi 4. Kinerja perusahaan	Kuesioner	Analisis regresi	1. Orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
2	Wahyudiono, (2013), "Pengaruh Orientasi Pelanggan dan Orientasi Pesaing Terhadap Inovasi Pasar dan Pertumbuhan Penjualan Perusahaan Makanan di Surabaya"	1. Orientasi pelanggan 2. Orientasi pesaing 3. Inovasi pasar 4. Pertumbuhan penjualan perusahaan	Kuesioner	Analisis regresi	1. Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap inovasi pasar 2. Orientasi pelanggan, dan orientasi pesaing inovasi pasar memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pertumbuhan penjualan perusahaan

2.7. Kerangka Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh orientasi pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi) terhadap kinerja perusahaan. Hubungan antara orientasi pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi) dengan kinerja perusahaan digambarkan ke dalam suatu model penelitian sebagai berikut:



Sumber: Alam (2013)

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian

2.8. Hipotesis

Perusahaan memiliki ukuran yang bebeda satu dengan yang lainnya. Departemen Koperasi, perusahaan kecil adalah usaha dengan jumlah karyawan sebanyak 5 sampai 19 orang karyawan, sedangkan usaha menengah dengan jumlah karyawan sebanyak 20 sampai 99 orang. Secara struktur maupun orientasi, perusahaan dengan skala kecil maupun menegah tentunya berbeda. Perusahaan dengan ukuran yang semakin besar biasanya memiliki fungsi manajemen yang lebih baik dan memiliki oreintasi untuk memperoleh hasil yang lebih besar. Hasil penelitian Dewanto (2010) yang meneliti perbedaan kinerja perusahaan industri manufaktur di kota diperoleh inforamsi bahwa, perusahaan manufaktur dengan skala menengah memiliki kinerja perusahaan yang lebih tinggi dibandingkan

industri manufaktur berskala kecil. Namun berdasarkan tujuan maupun strategi yang diterapkan, masing-masing perusahaan tentunya memiliki tujuan dan menerapkan strategi yang relatif sama yaitu beroerientasi pada pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi) guna memaksimalkan kinerja perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1a: Perusahaan (cafe) dengan ukuran kecil menerapkan orientasi pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi) dengan baik dan memiliki kinerja perusahaan yang tinggi.

H1b: Perusahaan (cafe) dengan ukuran menegah menerapkan orientasi pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi) dengan baik dan memiliki kinerja perusahaan yang tinggi.

Pada dasarnya tujuan didirikannya suatu perusahaan yaitu untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal. Oleh sebab itu diperlukan adanya kelancaran dalam proses produksi maupun pemasaran produk atau jasa layanan perusahaan. Sedangkan yang di maksud dengan pemasaran adalah proses sosial dan manajerial yang di dalamnya terdapat individu dan kelompok yang mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan dan menawarkan dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain (Kotler, 2007). Pemikiran tentang pemasaran yang berorientasi pasar, orientasi pada pesaing dan koordinasi antar fungsi dalam perusahaan akan menghasilkan peningkatan volume penjualan perusahaan (meningkatkan kinerja perusahaan).

Dewasa ini, perusahaan menghadapi era persaingan yang paling hebat. Meskipun demikian, dengan beralih dari filosofi produk dan penjualan ke filosofi pemasaran holistik, perusahaan akan mendapatkan peluang yang lebih baik untuk

memenangkan persaingan. Dasar dari orientasi pemasaran yang dibentuk dengan baik adalah hubungan pelanggan yang kuat. Pemasar harus berhubungan dengan pelanggan, menginformasikan, melibatkan diri, dan mungkin bahkan mendorong mereka ke dalam proses tersebut (Kotler, 2007). Semua kegiatan tersebut merupakan bentuk-bentuk orientasi perusahaan pada konsumen. Kemampuan perusahaan untuk memahami kebutuhan maupun keinginan konsumen akan memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan (Alam, 2013). Berdasarkan hal tersebut maka penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2a: Orientasi pada konsumen memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Selain orientasi pada konsumen, pihak perusahaan juga harus memiliki orientasi yang baik pada pesaing. Orientasi pesaing berarti pemahaman yang dimiliki penjual dalam memahami kekuatan-kekuatan jangka pendek, kelemahan-kelemahan, kapabilitas-kapabilitas dan strategi-strategi jangka panjang baik dari pesaing utamanya saat ini maupun pesaing-pesaing potensial utama. Day dan Wensley (2010) seperti dikutip Wulandari (2013) menyatakan bahwa, kemampuan manajemen mengenali pesaingnya akan membantu dan menggali berbagai informasi mengenai apa dan bagaimana pesaing menjalankan bisnis serta model strategi yang diterapkan, sehingga manajemen memperoleh kepastian bahwa strategi dan aktivitas apapun yang dilakukan perusahaan tidak didahului oleh pesaingnya. Perusahaan yang dapat meningkatkan efektivitas perusahaannya, profitabilitas yang akan diperoleh juga akan meningkat pula. Kemampuan pihak

perusahaan untuk mengidentifikasi semua kegiatan yang dilakukan oleh pesaing dan selanjutnya menciptakan strategi untuk mengungguli kegiatan pesaing akan memberikan kontribusi pada tingginya kinerja perusahaan (Alam, 2013). Berdasarkan hal tersebut maka penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2b: Orientasi pada pesaing memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan adalah pemanfaatan sumber daya manusia yang dimilikinya. Perusahaan yang berorientasi pasar selalu memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dengan optimal. Hal ini dilakukan antara lain untuk dapat memahami tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen dan memahami degan baik mengenai apa yang telah dilakukan oleh pesaing.

Dalam sebuah organisasi, terdapat banyak fungsi yang salin berkerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Kebutuhan akan informasi dalam setiap departemen dikembangkan dan disebarluaskan melalui koordinasi antar fungsi (Han *et al*., 1998). Tingkat kemampuan organisasi dalam melakukan koordinasi antar fungsi secara efektif akan meningkatkan kinerja perusahaan. Zhou *et al*., (2005) mengemukakan bahwa koordinasi antar fungsi dalam organisasi dikembangkan dengan tujuan untuk mendistribusikan sumber daya perusahaan kepada unit bisnis lain yang ada didalamnya untuk mencapai kinerja yang superior. Berdasarkan hal tersebut maka koordinasi antar fungsi yang baik akan memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja perusahan. Berdasarkan hal tersebut maka penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2c: Koordinasi antar fungsi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas perusahaan yaitu orientasi pelanggan dan pesaing (Alam, 2013). Wahyono (2001) seperti dikutip Wulandari (2013) menyatakan bahwa derajat orientasi pasar terbentuk melalui dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi dan derajat orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Orientasi perusahaan yang baik pada strategi pemasaran yang diterapkan perusahaan pesaing memiliki tingkat keefektifan yang tinggi terhadap kinerja perusahaan dibandingkan orientasi pada pelanggan maupun koordinasi antar fungsi (Alam, 2013). Hal ini disebabkan karena pihak perusahaan dapat menciptakan strategi-strategi pemasaran yang baru dan efektif untuk mencegah dampak negatif dari penerapan strategi pemasaran perusahaan pesaing terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Alam (2013) dan hubungan antara orientasi pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi) dengan kinerja perusahaan diketahui bahwa orientasi pada pesaing memiliki kontribusi yang lebih dominat terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: Orientasi pada pesaing merupakan faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan.