

# **PENGARUH ORIENTASI PASAR TERHADAP KINERJA CAFE DI YOGYAKARTA**

**Maria Mahadewi Niken Purwasari  
Budi Suprpto**

Program Pascasarjana, Program Studi Magister, Fakultas Ekonomi, Universitas Atma Jaya  
Yogyakarta  
Jalan Babarsari 43 – 44, Yogyakarta

## **Abstrak**

Pemahaman perusahaan pada aspek pelanggan, pesaing dan kemampuan yang baik dalam melakukan koordinasi antar fungsi dalam perusahaan akan memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Ketiga aspek tersebut dikenal dengan istilah orientasi pada pasar atau *market orientation*. Orientasi pasar terdiri dari tiga dimensi yaitu: 1) orientasi pada pelanggan, 2) orientasi pada pesaing dan 3) koordinasi antar fungsi.

Penelitian ini dilakukan di Yogyakarta yaitu pada para manajer industri cafe. Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini antara lain adalah untuk mengetahui pengaruh orientasi perusahaan pada pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing dan koordinasi antar fungsi) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, serta perbedaan orientasi perusahaan pada pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing dan koordinasi antar fungsi) dan kinerja perusahaan antara perusahaan skala kecil dan menengah.

Hasil penelitian yang dilakukan memberikan bukti yang nyata bahwa orientasi perusahaan pada pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing dan koordinasi antar fungsi) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan dengan skala kecil lebih unggul dalam hal orientasi pada konsumen, sedangkan perusahaan skala menengah lebih unggul dalam hal orientasi pada pesaing dan kinerja perusahaan yang lebih tinggi.

**Kata kunci: Orientasi pasar, orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing dan koordinasi antar fungsi, dan kinerja perusahaan.**

## **I. PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pemahaman yang baik mengenai pelanggan, akan mendorong manajemen untuk memahami dengan benar apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan konsumen. Dengan mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen, pihak perusahaan dituntut untuk mampu menyediakan produk atau jasa yang baik bagi konsumen. Saat perusahaan mampu menciptakan/menyediakan produk atau jasa yang baik sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen dapat dipastikan konsumen akan membeli produk atau jasa perusahaan tersebut. Kemampuan perusahaan untuk memahami keinginan dan kebutuhan konsumen dan menyediakan produk atau jasa yang diinginkan dan dibutuhkan konsumen dikenal dengan istilah orientasi pada pasar atau *market orientation* (Naver dan Slater, 1990).

Morris *et al.*, (2002) seperti dikutip Wiyono *et al.*, (2013) menyatakan bahwa, orientasi pasar merupakan kemampuan perusahaan untuk mengetahui dan merespon konsumen. Kohli dan Jaworski (1990) seperti dikutip Alam (2013) mendefinisikan orientasi pasar sebagai pengumpulan secara luas intelegen pasar yang berkaitan dengan kebutuhan pelanggan sekarang atau masa mendatang, penyebaran intelegen diantara departemen-departemen, respon dan organisasi terhadap intelegen tersebut.

Orientasi pasar sebagai konstruk tunggal menurut Narver dan Slater (1990) seperti dikutip Alam (2013) terdiri dari tiga dimensi yaitu: 1) orientasi pada pelanggan, 2) orientasi pada pesaing dan 3) koordinasi antar fungsi. Orientasi pelanggan adalah pemahaman perusahaan terhadap *target buyer* sehingga dapat menciptakan *superior value* kepada mereka secara terus menerus. Untuk itu dibutuhkan pemahaman pemasar terhadap keseluruhan rantai nilai konsumen, tidak hanya saat ini tetapi juga dalam perkembangannya seiring dinamika kondisi internal pasar. Melalui orientasi pelanggan perusahaan berusaha memahami pelanggannya sekarang maupun pelanggan potensial di masa depan serta apa yang dapat ditawarkan untuk memuaskan keinginan tersebut sekarang atau di masa depan. Orientasi pada pesaing adalah sebagai pemahaman akan kekuatan dan kelemahan jangka pendek serta kapabilitas dan strategi jangka panjang dari para pesaing yang ada maupun pesaing potensial. Penerapan orientasi pesaing mempunyai dua tujuan, yaitu dalam jangka pendek perusahaan berusaha memahami kekuatan dan kelemahan baik dari pesaing sekarang atau pesaing yang potensial dimasa mendatang. Sedangkan dalam jangka panjang perusahaan harus mengerti kapabilitas dan strategi apa yang mereka gunakan. Melalui orientasi pasar ini perusahaan berusaha untuk menjawab tiga pertanyaan, yaitu siapa saja pesaing perusahaan, teknologi seperti apakah yang dipakai oleh pesaing, dan apakah pesaing mewakili sebuah alternatif yang menarik dari sudut pandang *target customer*. Koordinasi antar fungsi adalah merefleksikan pendayagunaan secara terkoordinasi dari seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan dalam rangka menciptakan *superior customer value* bagi pembeli sasaran. Untuk dapat memberikan respon yang tepat kepada pelanggan dibutuhkan adanya koordinasi pemanfaatan sumber daya dalam perusahaan antar berbagai departemen, koordinasi dalam rangka integrasi sumber daya tersebut terkait erat dengan orientasi pelanggan dan pesaing.

Orientasi pada pasar yang baik dari sebuah perusahaan akan memberikan kontribusi pada penerapan strategi pemasaran yang baik oleh pihak manajemen. Hal ini tentunya akan berdampak pada tingkat keefektifitasan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan akan semakin baik seiring dengan semakin baiknya orientasi perusahaan pada pasar sasaran. Kinerja didefinisikan Mangkunegara (2001) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang atau organisasi.

Perlu dipahami bahwa pada perusahaan yang berorientasi pada profit, kinerja perusahaan yang baik merupakan salah satu indikator berkembangnya perusahaan. Perkembangan perusahaan yang baik akan meningkatkan daya saing perusahaan khususnya dalam persaingan bisnis di segala sektor dewasa ini. Hal ini tentunya memicu persaingan yang semakin ketat dalam industri yang sama atau sejenis. Salah satu jenis industri yang memiliki perkembangan dengan pesat adalah industri kuliner. Maraknya industri kuliner pada *cafe* di Yogyakarta tidak terlepas dari semakin besarnya permintaan konsumen akan pilihan menu makanan dan minuman serta pelayanan yang memuaskan. Kebutuhan konsumen akan pilihan makanan memicu banyak pengusaha untuk terjun dan menekuni bisnis tersebut.

Persaingan dalam industri kuliner pada *cafe* di Yogyakarta menuntut masing-masing perusahaan untuk memiliki orientasi pada pasar. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh sebab itu, penting bagi pihak manajemen untuk memiliki perhatian atau orientasi yang besar konsumen atau pasar. Penelitian ini dilakukan untuk menguji bagaimana pengaruh orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing dan koordinasi antar fungsi terhadap kinerja perusahaan pada industri kuliner pada *cafe* di Yogyakarta.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana orientasi pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi) dan kinerja perusahaan kecil dan menengah?
2. Apakah orientasi pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan?
3. Faktor orientasi pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi) manakah yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan?

## **C. Batasan Masalah**

1. Penelitian ini dilakukan pada 100 café berskala kecil dan menengah yang terdapat di Yogyakarta. Café menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia didefinisikan sebagai tempat minum kopi atau minuman yang lainnya dimana para pengunjungnya dihibur dengan musik.
2. Menurut Departemen Koperasi, ukuran perusahaan kecil adalah usaha dengan jumlah karyawan sebanyak 5 sampai 19 orang karyawan, sedangkan usaha menengah dengan jumlah karyawan sebanyak 20 sampai 99 orang.
3. Variabel yang diteliti terdiri dari:
  - a. Orientasi pada konsumen
  - b. Orientasi pada pesaing
  - c. Koordinasi antar fungsi
  - d. Kinerja perusahaan

## **D. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui orientasi pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi) dan kinerja perusahaan kecil dan menengah.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing dan koordinasi antar fungsi terhadap kinerja perusahaan.
3. Untuk mengetahui orientasi pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi) yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan.

# **II. TINJAUAN PUSTAKA**

## **A. 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 pelanggan 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 pelanggan dan orientasi pesaing dalam rangka menyediakan kebutuhan dan keinginan konsumen dengan memberi nilai terbaik (Lamb *et al.*, 2001).

## **B. 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 dijumpai 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.

Perusahaan yang berorientasi 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 terpeliharanya 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).

### **C. 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 menemukan berbagai strategi untuk melawannya (Zhou *et al.*, 2005).

### **D. Koordinasi Antar Fungsi**

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 diintegrasikan 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 kepuasan 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.

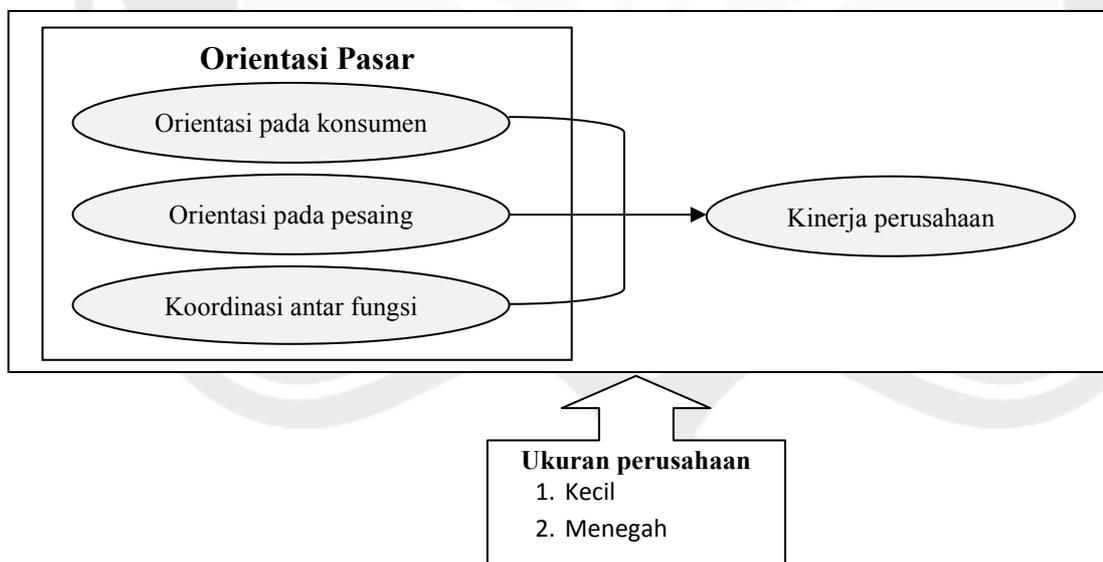
### E. Kinerja Perusahaan

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).

### F. 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 21  
Kerangka Penelitian

### G. Hipotesis

- 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 menengah menerapkan orientasi pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi) dengan baik dan memiliki kinerja perusahaan yang tinggi.
- H2a: Orientasi pada konsumen memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.
- H2b: Orientasi pada pesaing memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.
- H2c: Koordinasi antar fungsi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.
- H3: Orientasi pada pesaing merupakan faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan.

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **A. Bentuk, Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan untuk mengetahui pengaruh orientasi pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi) terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada para pemilik atau manajer (pengelola) *cafe* yang ada di Yogyakarta pada bulan Juli 2014.

#### **B. Populasi dan Metode Pengambilan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pemilik atau manajer *cafe* yang ada di Yogyakarta. Sampel pada penelitian ini adalah pemilik atau manajer (pengelola) *cafe* yang saat masih beroperasi serta telah menjalankan bisnisnya minimal selama 3 tahun. Hal ini dengan pertimbangan bahwa dalam kurun waktu 3 tahun dapat diukur kinerja perusahaan dengan lebih baik dari penerapan orientasi pada pasar.

Banyak metode yang digunakan untuk menentukan besarnya sampel penelitian. Pada penelitian ini penulis menggunakan rumus penentuan jumlah sampel menurut Kuncoro (2003). Berdasarkan rumus penentuan jumlah sampel menurut Kuncoro (2003), jumlah sampel penelitian dinyatakan representatif jika menggunakan minimal 96 orang atau responden sebagai sumber data atau sampel penelitian. Berdasarkan hal tersebut peneliti selanjutnya akan menggunakan sampel sebanyak 100 orang responden.

#### **C. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

##### **1) Variabel Independen**

- a) Orientasi pada pelanggan didefinisikan Kotler (2007) sebagai perhatian perusahaan kepada apa yang menjadi keinginan pelanggan.
- b) Orientasi pada pesaing didefinisikan Day dan Wensley (2010) seperti dikutip Wulandari (2013) sebagai kemampuan manajemen mengenali pesaingnya akan membantu dan menggali berbagai informasi mengenai apa dan bagaimana pesaing menjalankan bisnis serta model strategi yang diterapkan.
- c) Koordinasi antar fungsi didefinisikan (Zhou *et al.*, 2005) sebagai kemampuan pihak manajemen dalam mengelola berbagai departemen dalam organisasi untuk saling bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## 2) Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi. Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja perusahaan. Kinerja didefinisikan Simamora (2005) sebagai suatu tingkatan di mana para karyawan atau organisasi mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang telah ditentukan.

### D. Metode Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner penelitian diadaptasi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Naver dan Slater (1990).

### E. Metode Pengukuran Data

Penulis melakukan pengukuran data kuesioner dengan teknik skala Likert. Pertanyaan pada kuesioner dibuat dalam bentuk pilihan berganda dan masing-masing item jawaban memiliki bobot yang berbeda. Bobot dari masing-masing kuesioner adalah 1 – 5.

## IV. ANALISIS DATA

### A. Pengujian Instrumen

Pengujian instrumen (validitas dan reliabilitas) dilakukan terhadap seluruh responden penelitian (100 orang responden). Uji validitas adalah alat untuk menguji apakah tiap-tiap butir benar-benar telah mengungkapkan faktor atau indikator yang ingin diselidiki. Semakin tinggi validitas suatu alat ukur, semakin tepat alat ukur tersebut mengenai sasaran. Pengujian validitas memakai teknik korelasi *Product Moment*. Suatu instrumen dinyatakan valid atau sah jika memiliki nilai  $r$ -hitung  $>$   $r$ -tabel (Sekaran, 2009) Nilai  $r$ -tabel pada derajat bebas  $n - 2$  atau  $100 - 2 = 98$  sebesar 0,197. Hasil uji validitas yang telah dilakukan seperti telah disajikan di atas diketahui semua butir pertanyaan memiliki nilai  $r$ -hitung  $>$   $r$ -tabel, maka semua butir pertanyaan pada penelitian ini dinyatakan valid atau sah.

Selanjutnya, kuesioner yang telah dinyatakan valid diuji reliabilitasnya. Tujuan dari pengujian reliabilitas ini adalah untuk menguji apakah kuesioner yang dibagikan kepada responden benar-benar dapat diandalkan sebagai alat pengukur. Untuk mengetahui tingkat reliabilitas item digunakan rumus *Alpha Cronbach's*. Suatu instrumen dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha*  $>$  0,6 (Hair *et al.*, 2004). Hasil uji reliabilitas menunjukkan semua variabel dalam penelitian memiliki nilai koefisien *Alpha Cronbach*  $>$  0,6, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel atau handal.

### B. Analisis Karakteristik Demografi Responden

Untuk mengetahui karakteristik responden pada penelitian ini digunakan analisis deskriptif yaitu dengan menggunakan distribusi frekuensi. Karakteristik demografi responden terdiri dari jenis kelamin, lama perusahaan beroperasi, jumlah karyawan (ukuran perusahaan), dan rata-rata volume penjualan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden pada penelitian ini adalah pemilik atau manajer café dengan jenis kelamin laki-laki. Mayoritas responden (perusahaan) pada penelitian ini telah beroperasi selama 3 sampai 5 tahun. Mayoritas responden (perusahaan) pada penelitian ini memiliki jumlah karyawan antara 20 sampai 100 orang (perusahaan menengah). Mayoritas responden (perusahaan) pada penelitian ini

memiliki rata-rata volume penjualan perusahaan antara 500 juta sampai 1 miliar per tahun.

**C. Orientasi Pasar (Orientasi Pada Konsumen, Orientasi Pada Pesaing, Koordinasi Antar Fungsi) dan Kinerja Perusahaan Kecil dan Menengah**

Untuk menguji orientasi pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi) dan kinerja perusahaan kecil dan menengah digunakan analisis deskriptif. Ringkasan hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

Tabel 1  
Orientasi Pasar (Orientasi Pada Konsumen, Orientasi Pada Pesaing, Koordinasi Antar Fungsi) dan Kinerja Perusahaan Kecil dan Menengah

Variabel	Ukuran perusahaan	Mean	
Orientasi pada konsumen	Kecil	4.0078	Baik
	Menengah	3.5088	Baik
Orientasi pada pesaing	Kecil	3.5640	Baik
	Menengah	3.9737	Baik
Koordinasi antar fungsi	Kecil	3.5930	Baik
	Menengah	3.7763	Baik
Kinerja perusahaan	Kecil	3.8282	Tinggi
	Menengah	4.0322	Tinggi

**D. Pengaruh Orientasi Pasar (Orientasi Pada Konsumen, Orientasi Pada Pesaing, Koordinasi Antar Fungsi) Terhadap Kinerja Perusahaan**

Untuk menguji pengaruh orientasi pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi) terhadap kinerja perusahaan digunakan analisis regresi linier berganda. Dalam model analisis regresi linier berganda akan diuji secara simultan (uji F) maupun secara parsial (uji t). Ringkasan hasil analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

Tabel 2  
Uji Signifikansi Pengaruh Orientasi Pasar (Orientasi Pada Konsumen, Orientasi Pada Pesaing, Koordinasi Antar Fungsi) Terhadap Kinerja Perusahaan

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.850	.317		2.677	.009
Orientasi pada konsumen	.144	.063	.169	2.280	.025
Orientasi pada pesaing	.517	.070	.577	7.394	.000
Koordinasi antar fungsi	.161	.065	.182	2.483	.015
F-hitung	38.053				
Sig/Prob	0.000				
Square	0.529				

Dependent Variable: Kinerja perusahaan

Sumber: Pengolahan data primer (2014)

**1. Uji Secara Simultan (uji F)**

Hasil uji F diperoleh nilai hitung sebesar 38,053 dengan probabilitas (p) 0,000. Berdasarkan ketentuan uji F dimana nilai probabilitas (p)  $\leq 0,05$  maka  $H_a$  diterima. Artinya, orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing dan koordinasi antar fungsi secara simultan mampu memprediksi perubahan kinerja perusahaan. Besar pengaruh orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing dan koordinasi antar fungsi secara simultan terhadap kinerja perusahaan ditunjukkan oleh nilai *R Square* sebesar 0,529. Artinya, 52,9% kinerja perusahaan dipengaruhi oleh orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing dan koordinasi antar fungsi. Sedangkan sisanya (47,1%) kinerja perusahaan dipengaruhi faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

**2. Uji Secara Parsial (uji t)**

**a. Pengaruh orientasi pada konsumen terhadap kinerja perusahaan**

Hasil uji t diperoleh nilai hitung sebesar 2,280 koefisien regresi (beta) 0,169 dengan probabilitas (p) 0,025. Berdasarkan ketentuan uji t dimana nilai probabilitas (p)  $\leq 0,05$  maka  $H_a$  diterima. Artinya, orientasi pada konsumen memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Ini menunjukkan semakin baik kepedulian karyawan kepada pelanggan, penerimaan pelanggan yang baik oleh pihak perusahaan, perusahaan selalu melakukan hal yang terbaik bagi pelanggan, kepercayaan pelanggan bahwa perusahaan memperhatikan kepentingan pelanggan, kepercayaan pelanggan pada perusahaan, dan orientasi perusahaan untuk selalu dapat memenuhi kepuasan pelanggan secara nyata mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

**b. Pengaruh orientasi pada pesaing terhadap kinerja perusahaan**

Hasil uji t diperoleh nilai hitung sebesar 7,394 koefisien regresi (beta) 0,577 dengan probabilitas (p) 0,000. Berdasarkan ketentuan uji t dimana nilai probabilitas (p)  $\leq 0,05$  maka  $H_a$  diterima. Artinya, orientasi pada pesaing memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Ini menunjukkan semakin murah harga jual produk atau jasa perusahaan dibandingkan dengan perusahaan pesaing, layanan perusahaan lebih baik dibandingkan dengan perusahaan pesaing, fasilitas fisik perusahaan yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan pesaing, menu makanan dan minuman yang lebih lengkap dibandingkan dengan perusahaan pesaing secara nyata mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

**c. Pengaruh koordinasi antar fungsi terhadap kinerja perusahaan**

Hasil uji t diperoleh nilai hitung sebesar 2,483 koefisien regresi (beta) 0,182 dengan probabilitas (p) 0,015. Berdasarkan ketentuan uji t dimana nilai probabilitas (p)  $\leq 0,05$  maka  $H_a$  diterima. Artinya, kordinasi antar fungsi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Ini menunjukkan pengetahuan karyawan yang baik dari setiap saluran komunikasi internal dalam perusahaan, kompetensi karyawan yang tinggi mengenai rutinitas spesifik (pekerjaan) dalam perusahaan, kompetensi karyawan yang tinggi mengenai prosedur kerja dalam perusahaan, keterampilan kerjasama karyawan dalam perusahaan yang baik secara nyata mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil analisis regresi secara parsial (beta) dapat digunakan untuk mengetahui orientasi pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi) manakah yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Orientasi pada pesaing merupakan faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan (beta 0,577), selanjutnya secara berurutan adalah, koordinasi antar fungsi (0,182) dan orientasi pada konsumen (0,169).

## E. Pembahasan

Kinerja yang tinggi merupakan salah satu ukuran kesuksesan yang dapat diraih oleh sebuah perusahaan. Keberhasilan perusahaan tidak terlepas dari kemampuan perusahaan untuk memahami kebutuhan konsumen, persaingan dalam industri dan koordinasi antar fungsi dalam perusahaan ini sendiri. Dengan mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen, perusahaan dapat menyediakan produk / jasa seperti yang konsumen butuhkan / inginkan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki orientasi pada pasar atau *market orientation* yang baik (Naver dan Slater, 1990). Narver dan Slater (1995) seperti dikutip Altez (2004) mendefinisikan orientasi pasar sebagai sebagai budaya yang meliputi: 1) menempatkan prioritas tertinggi pada usaha menciptakan dan memelihara *superior customer* dengan memperhatikan kepentingan berbagai pihak lain; dan 2) menyediakan norma perilaku sebagai respon terhadap informasi pasar”.

Orientasi pasar menurut Narver dan Slater (1990) seperti dikutip Alam (2013) terdiri dari tiga dimensi yaitu: 1) orientasi pada pelanggan, 2) orientasi pada pesaing dan 3) koordinasi antar fungsi. Orientasi pelanggan adalah pemahaman perusahaan terhadap *target buyer* sehingga dapat menciptakan *superior value* kepada mereka secara terus menerus. Melalui orientasi pelanggan perusahaan dapat memahami karakteristik pelanggannya saat ini maupun pelanggan potensial di masa. Orientasi pada pesaing adalah sebagai pemahaman akan kekuatan dan kelemahan jangka pendek serta kapabilitas dan strategi jangka panjang dari para pesaing yang ada maupun pesaing potensial. Penerapan orientasi pada pesaing mempunyai dua tujuan, yaitu 1) dalam jangka pendek perusahaan berusaha memahami kekuatan dan kelemahan baik dari pesaing sekarang atau pesaing yang potensial dimasa mendatang, 2) dalam jangka panjang perusahaan harus mengerti kapabilitas dan strategi apa yang mereka gunakan.

Koordinasi antar fungsi adalah salah satu bagian dari orientasi pada pasar. Koordinasi antar fungsi merefleksikan pendayagunaan secara terkoordinasi dari seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam rangka menciptakan *superior customer value* bagi pembeli sasaran. Untuk dapat memberikan respon yang tepat kepada pelanggan dibutuhkan adanya koordinasi antar departemen dalam perusahaan yang baik.

Hasil penelitian ini memberikan bukti yang nyata bahwa orientasi pasar yang baik memberikan pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Dari hasil penelitian diketahui bahwa, orientasi pada pesaing merupakan faktor paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan dalam industri cafe. Kondisi ini merupakan suatu hal yang wajar terjadi karena persaingan bisnis cafe di Yogyakarta terjadi dengan begitu ketatnya. Persaingan dalam industri cafe di Yogyakarta yang ketat menuntut masing-masing perusahaan untuk mampu mendatangkan konsumen / pelanggan sebanyak-banyaknya. Untuk dapat mendatangkan konsumen dalam jumlah yang banyak, pihak perusahaan harus

memperhatikan strategi yang diterapkan perusahaan pesaing. Masing-masing perusahaan harus memiliki keunggulan yang lebih dari semua kegiatan yang dilakukan perusahaan pesaing untuk dapat memenangkan persaingan bisnis tersebut.

Hasil lain dari penelitian ini memberikan informasi bahwa, perusahaan dengan skala kecil maupun menengah memiliki orientasi pada pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing dan koordinasi antar fungsi) yang baik. Hal ini lebih disebabkan karena pihak perusahaan memiliki pemahaman yang baik dimana untuk sukses dalam persaingan bisnis yang semakin ketat masing-masing perusahaan harus memiliki orientasi yang baik pada pasar mereka. Orientasi pada pasar dilakukan dengan memberikan layanan yang baik kepada konsumen (orientasi pada konsumen), melakukan antisipasi pada strategi pemasaran yang dilakukan para pesaing (orientasi pada pesaing), serta meningkatkan efisiensi dan efektifitas layanan dengan meningkatkan kemampuan masing-masing divisi dalam perusahaan untuk dapat menjalankan fungsinya dengan baik (koordinasi antar fungsi).

Kinerja perusahaan skala kecil dan menengah memiliki tingkatan yang relatif sama (tinggi). Hal ini disebabkan karena masing-masing perusahaan telah mampu bekerja dengan lebih efektif dan efisien berkat penerapan strategi orientasi mereka pada pasar hingga mampu memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan.

## **V. KESIMPULAN**

1. Orientasi pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi) dan kinerja perusahaan:
  - a. Perusahaan kecil dan menengah memiliki orientasi pada konsumen yang baik.
  - b. Perusahaan kecil dan menengah memiliki orientasi pada pesaing yang baik.
  - c. Perusahaan kecil dan menengah memiliki koordinasi antar fungsi yang baik.
  - d. Kinerja perusahaan kecil dan menengah termasuk dalam kategori yang tinggi.
2. Pengaruh orientasi pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi) terhadap kinerja perusahaan
  - a. Orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing dan koordinasi antar fungsi secara simultan mampu memprediksi (mempengaruhi) perubahan kinerja perusahaan.
  - b. Orientasi pada konsumen memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
  - c. Orientasi pada pesaing memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
  - d. Koordinasi antar fungsi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
  - e. Orientasi pada pesaing merupakan faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan, selanjutnya secara berurutan adalah, koordinasi antar fungsi dan orientasi pada konsumen.

## **VI. IMPLIKASI MANAJERIAL**

Hasil penelitian ini memberikan informasi yang nyata bahwa orientasi pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing dan koordinasi antar fungsi) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing dan koordinasi antar fungsi mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa, kemampuan pihak perusahaan untuk

memenuhi kebutuhan konsumen, melakukan antisipasi perubahan strategi para pesaing dan mengkoordinasikan semua fungsi dalam perusahaan memberikan kontribusi positif pada peningkatan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian juga memberikan informasi bahwa perusahaan dengan ukuran kecil maupun menengah sama-sama menerapkan (memiliki) orientasi pada pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing dan koordinasi antar fungsi) yang baik. Kemampuan perusahaan untuk memahami dan memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen, perhatian pada strategi yang diterapkan pada pesaing, serta mengoptimalkan kinerja antar fungsi dalam perusahaan merupakan salah satu cara atau strategi yang berorientasi pada pasar yang selalu diperhatikan untuk mengantisipasi persaingan bisnis. Oleh sebab itu masing-masing perusahaan (kecil dan menengah) selalu memperhatikan aspek-aspek tersebut dalam rangka mempertahankan eksistensi perusahaan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat selain guna meningkatkan kinerja perusahaan itu sendiri.

## **VII. SARAN**

1. Perusahaan dengan skala kecil memiliki keunggulan dalam hal orientasi pada konsumen. Hal ini memberikan informasi bahwa perusahaan dengan skala yang lebih kecil lebih mampu dalam memberikan layanan maupun menyediakan produk sesuai dengan kebutuhan atau keinginan konsumen. Berdasarkan hal tersebut maka penting bagi pihak manajemen perusahaan skala menengah untuk memberikan perhatian yang lebih baik pada aspek orientasi pada konsumen. Cara-cara yang dapat dilakukan antara lain adalah dengan memberikan layanan secara personal yang lebih berkualitas, interaktif dan komunikatif. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar perusahaan lebih mampu memahami kebutuhan konsumen secara spesifik dan dapat meningkatkan layanan maupun produk yang diberikan untuk memuaskan konsumen.
2. Perusahaan skala menengah memiliki keunggulan dalam hal orientasi pada pesaing dan kinerja perusahaan yang lebih tinggi. Berdasarkan hal tersebut maka penting bagi pihak manajemen perusahaan kecil untuk melakukan evaluasi proyek khususnya yang berkaitan dengan pertimbangan peningkatan status perusahaan menjadi perusahaan menengah atau besar dari sisi permodalan dan kemampuan sumber daya yang dimilikinya. Jika hal tersebut tidak dilakukan (bukan menjadi opsi yang baik bagi perusahaan), pihak perusahaan dapat melakukan spesialisasi dan segmentasi pasar yang hendak dilayani. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk melayani ceruk pasar tertentu yang telah dimiliki dengan tujuan agar layanan yang diberikan terjaga kualitasnya.

## **VIII. KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN**

Penulis menyadari bahwa dalam melakukan penelitian memiliki banyak keterbatasan. Keterbatasan salah satunya adalah pengukuran kinerja perusahaan yang bersifat normatif dan penilaiannya dilakukan oleh masing-masing pemilik atau pengelola (bersifat *self assesment*) hingga besar kecilnya (baik atau buruknya) kinerja perusahaan satu dengan lainnya tidak terstandarisasi dan lebih bersifat (menurut) pendapat pribadi. Hal ini tentunya berdampak pada hasil penelitian yang tidak cukup akurat. Berdasarkan hal tersebut maka penulis menyarankan pada penelitian mendatang untuk menggunakan pengukuran kinerja perusahaan yang lebih baik dan lebih obyektif.

Hal ini dilakukan dengan tujuan agar kinerja perusahaan dapat lebih terukur dengan baik dan lebih akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adinoto., (2012), Pengaruh Orientasi Pasar dan Perilaku Kewirausahaan Terhadap Kepekaan Perusahaan Dan Implikasinya Pada Kinerja Perusahaan: Studi pada Penyalur Sepeda Motor di Indonesia, *Ultima Management*, Vol 4, No 10.
- Alam, M.M., (2013), Effect of Market Orientation on Small Business Perormance in Small Town In Malaysia: An Emprical Study on Malaysian Small Firms, *Journal of Strategic Marketing*, Vol 1, No. 3.
- Craven, D. W., (1994), *Pemasaran Strategis*. Penerbit: Erlangga, Jakarta.
- Ferdinand, A., (2000), *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik*, *Journal of Researc Paper Series*, Vol. 1, No. 1.
- Hair Jr., J.F. R.E. Anderson, R.L, Tatham, and W.C. Black., (2004), *Multivariate Data Analysis: With Readings*, 5<sup>th</sup> ed, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P., (2007), *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, Penerbit: Erlangga, Jakarta.
- Kuncoro, M., (2003), *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*, Penerbit: Erlangga, Jakarta
- Lamb, C. W., Hair, J.F., McDaniel, C., (2001), *Pemasaran*, Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2001), *Perilaku Konsumen*, Penerbit: Refika Aditama, Bandung.
- Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 10.
- Narver, J.C., Slater, S.F., (1994), Creating a Market Orientation, *Journal of Market- Focused Management*, Vol. 2, No. 3.
- Sekaran, U., (2009), *Research Methods for Business*, Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.
- Simamora , H., (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit: STIE YKPN, Yogyakarta.
- Wahyudiono., (2013), Pengaruh Orientasi Pelanggan dan Orientasi Pesaing Terhadap Inovasi Pasar dan Pertumbuhan Penjualan Perusahaan Makanan di Surabaya, *Jurnal Riset Manajemen & Bisnis*, Vol 8. No. 1.

Wiyono, Karsono, dan Dewi , A.K., (2013), *Analisis Anteseden Orientasi Pasar dan Pengaruhnya Terhadap Pembelajaran Organisasi Umkm Di Eks Karesidenan Surakarta*, Semnas Fekon: Optimisme Ekonomi Indonesia 2013, Antara Peluang dan Tantangan.

Wulandari, A., (2013), Pengaruh Orientasi Pelanggan, Orientasi Pesaing dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran, *Management Analysis Journal*, Vol. 1, No. 2.

Zhou, K. ., Yim, C.K., dan Tse, D.K., (2005), The Efeect of strategic Orientations on Technology-and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*. Vol. 69.

