

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Orientasi Pasar

Jaworski dan Kohli (1993) seperti dikutip Adinoto (2013) menyatakan bahwa, orientasi pasar merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Perusahaan yang berorientasi pasar senantiasa menggunakan informasi pasar untuk memenuhi kebutuhan pelanggan pada saat ini maupun prediksi/antisipasi kebutuhan di masa depan. Kecepatan mengakses informasi pasar dan merespon informasi pasar terkait dengan kemampuan adaptif perusahaan.

1. Definisi Orientasi Pasar

Narver dan Slater (1990) 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 kinerja yang superior bagi perusahaan. Craven (2004) 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. Berdasarkan dua definisi orientasi pasar tersebut dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar adalah cara yang

dilakukan organisasi untuk mengidentifikasi pasar dan menggunakannya sebagai dasar untuk menentukan strategi perusahaan.

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 (Alam, 2013). 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).

2. Konsep Strategi Orientasi Pasar

Permintaan pasar yang semakin luas, inovasi produk yang terus berlangsung serta adanya kejenuhan dan kedewasaan pasar, mengakibatkan perusahaan harus lebih memerhatikan pelanggan dan mencari peluang pasar baru. Kotler (2010) menyatakan bahwa apa yang menjadi keinginan pelanggan lebih penting dibandingkan dengan produk yang saat ini dijual kepada pelanggan. Pemasaran 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.

Kohli dan Jaworski (1990) seperti dikutip Adinoto (2013) menyatakan bahwa, 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. Menurut Naver dan Slater (1990), orientasi pasar yang kuat di dalam perusahaan akan bisa memberikan penawaran dan memberikan kepuasan yang lebih baik kepada pembeli hingga perusahaan akan memperoleh hasil yang lebih besar atas penawaran yang diberikan.

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

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

2.2. Orientasi Pelanggan

Orientasi pelanggan dapat dinyatakan melalui luasnya monitoring atas komitmen karyawan terhadap pelanggan atau mengembangkan strategi bersaing

yang didasarkan 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 (Wahyudiono, 2013). 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.

Ferdinand (2010) memandang bahwa konsep pemasaran sebagai salah satu pusat perhatian manajemen pemasaran untuk mengartikulasikan strategi-strategi yang dikembangkan. Artikulasi konsep pemasaran menandakan perlunya para pemasar lebih membuat perusahaannya menjadi pusat konsumen. Konsep pemasaran menurut Lusch dan Lacznia (1987) seperti dikutip Abrori (2002) pada dasarnya merupakan sebuah filosofi 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 dalam 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 untuk dapat mencapai kinerja di atas normal secara konsisten diperlukan adanya suatu keunggulan kompetitif yang terus menerus. Keunggulan kompetitif dapat dicapai apabila perusahaan mampu melayani konsumen dapat memberikan nilai superior bagi konsumen. Keinginan untuk mencapai keunggulan kompetitif tersebut mendorong perusahaan untuk menciptakan dan memelihara budaya yang dapat menghasilkan sikap-sikap yang diperlukan. Berbasis pada konsep keunggulan kompetitif, salah satu cara untuk mencapai kinerja yang superior adalah melalui penciptaan nilai yang superior bagi pelanggan.

Pelham (1997) seperti dikutip Abrori (2002) menyatakan bahwa sebuah perusahaan yang berorientasi pasar adalah perusahaan yang mengembangkan pemahaman yang lebih baik dikeseluruhan 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 (1997) 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.

Naver dan Slater (1990) seperti dikutip Adinoto (2012) menyatakan bahwa, 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).

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 sebab 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 berorientasi pada pelanggan senantiasa berupaya menggali apa yang dapat disediakan perusahaan dengan membuat barang atau jasa yang terbaik. 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 (Wahyudiono, 2013).

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).

Orientasi pada konsumen dapat dinyatakan melalui luasnya monitoring atas komitmen karyawan terhadap pelanggan atau pengembangan strategi bersaing yang di dasarkan pada pemahaman atas kebutuhan serta pemahaman

manajemen atas bagaimana bisnis dapat menciptakan *customer value* (Wahyudiono, 2013). 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 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).

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.

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 intensitas 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
6. Identifikasi pesaing baru

Evaluasi pesaing digunakan untuk menentukan posisi kekuatan yang dimiliki serta kelemahan yang ada pada setiap pesaing. Evaluasi pesaing juga dapat digunakan untuk memetakan sejauh mana 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 peliputan pasar, kepuasan konsumen, performa masa lalu dan kemampuan yang ada. Mengacu pada pendapat McCarthy dan 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

Koordinasi antar fungsi mencakup pemanfaatan sumber daya perusahaan secara terkoordinasi dalam rangka menciptakan nilai superior bagi para pelanggan sasaran. Komponen ketiga dari orientasi pasar adalah koordinasi antar fungsi intra perusahaan (*interfunctional coordination*). Koordinasi antar fungsi intra perusahaan merefleksikan pendayagunaan secara terkoordinasi dari seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan dalam rangka menciptakan *superior value* bagi pembeli sasaran (Slater dan Narver, 1990). Integrasi sumber daya perusahaan yang terkoordinasi berhubungan erat dengan orientasi pelanggan dan

pesaing dimana koordinasi ini dibangun berdasarkan informasi yang diperoleh dan melalui pendayagunaan sumber daya yang terkoordinasi, informasi-informasi tersebut disebarkan ke seluruh bagian organisasi bersangkutan. Slater dan Narver (1990) mengemukakan bahwa syarat agar koordinasi antar fungsi dapat berjalan efektif adalah adanya daya tanggap dan sensitivitas dari setiap departemen terhadap kebutuhan departemen-departemen lain dalam satu perusahaan.

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. Tingkat kemampuan organisasi dalam melakukan koordinasi antar fungsi secara efektif, menggunakan utilitas sumber daya perusahaan secara efisien, 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 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.

2.5. Kinerja Perusahaan

1. Definisi Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan hasil atau prestasi yang dicapai perusahaan pada periode tertentu (Hartini, 2012). As'ad (2006) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai ukuran kesuksesan organisasi dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Berdasarkan dua definisi kinerja perusahaan di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja perusahaan adalah hasil yang dicapai suatu organisasi menurut ukuran yang berlaku dalam organisasi yang bersangkutan.

Sedangkan tingkat sejauh mana keberhasilan organisasi di dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dinamakan *level of performance*.

Kinerja perusahaan merupakan kunci pokok untuk tetap eksis dalam pasar global. 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 nilai yang superior (*superior value*) bagi konsumen. Terciptanya *superior value* bagi konsumen merupakan batu loncatan bagi suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja pemasarannya. Ferdinand (2010) 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.

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, 2010).

2. Indikator Kinerja Perusahaan

Terdapat beberapa kriteria dalam menilai suatu kinerja perusahaan. Kriteria tersebut meliputi finansial maupun non finansial. Kriteria yang berbeda dalam mengukur kinerja perusahaan sebenarnya bergantung pada pengukuran kinerja itu sendiri. 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. Listyarso (2005) mengusulkan pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan 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.

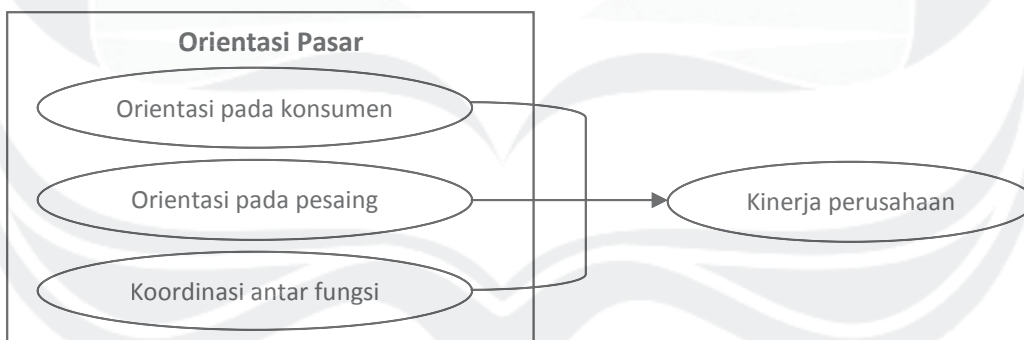
2.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang menguji pengaruh orientasi pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi) terhadap kinerja perusahaan telah banyak dilakukan. Alam (2013) dalam penelitiannya menguji pengaruh orientasi pasar (orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi) terhadap kinerja perusahaan bisnis/usaha kecil di

Malaysia. Hasil penelitian Alam (2013) memberikan informasi bahwa orientasi pasar yang terdiri dari orientasi pada konsumen, orientasi pada pesaing, koordinasi antar fungsi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis/usaha kecil.

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

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*). Banyak studi dalam manajemen pemasaran menunjukkan bahwa perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction orientation*) umumnya menunjukkan sebuah perilaku yang lebih responsif misalnya melalui kebijakan pelayanan purna jual serta kecepatan dalam memberi tanggapan terhadap keluhan-keluhan pelanggan. Dalam kaitan inilah dikembangkan suatu konsep *fortofolio* pelanggan yang menyatakan: a) Pertumbuhan pelanggan yang tinggi akan menjadi dasar untuk menghasilkan berbagai kinerja pemasaran lanjutan b) Pengetahuan yang baik mengenai diri pelanggan dan perhatian yang tinggi terhadap upaya-upaya pemahaman yang luas mengenai kapabilitas pesaing akan membantu perusahaan didalam merancang kebijakan produk yang lebih sesuai dalam menghasilkan produk yang dapat memuaskan kebutuhan yang spesifik dari pelanggannya c) Pemahaman yang baik atas kebutuhan pelanggan tidak selalu menghasilkan efektivitas strategi pemasaran (Wahyudiyono, 2013). Kemampuan perusahaan dalam memahami dan melayani kebutuhan konsumen merupakan salah satu bentuk orientasi pada pelanggan. Orinetasi pada pelanggan yang baik akan memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan. Mengacu dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Alam (2013) penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Orientasi pada konsumen memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, pihak manajemen juga harus memiliki orientasi pada apa yang dilakukan oleh pesaing. Orientasi pada pesaing menunjukkan pemahaman yang dimiliki perusahaan untuk memahami kekuatan-kelemahan, kapabilitas dan strategi jangka panjang dari pesaing. Day dan Wensley (2010) seperti dikutip Wulandari (2013) menyatakan kemampuan manajemen mengenali pesaingnya akan membantu dan menggali berbagai informasi mengenai apa dan bagaimana pesaing menjalankan bisnis serta model strategi yang diterapkan. Informasi mengenai apa dan bagaimana pesaing menjalankan bisnis digunakan sebagai dasar antisipasi (menciptakan strategi baru) untuk mengguguli pesaing. Kemampuan pihak perusahaan untuk mengidentifikasi semua kegiatan yang dilakukan oleh pesaing dan selanjutnya menciptakan strategi untuk mengguguli kegiatan pesaing tersebut memberikan kontribusi pada tingginya kinerja perusahaan. Mengacu dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Alam (2013) penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: Orientasi pada pesaing memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Dalam sebuah organisasi, terdapat banyak fungsi yang saling 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 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 perusahaan. Mengacu dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Alam (2013) penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: Koordinasi antar fungsi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.

