



STUDI MENGENAI ORIENTASI STRATEGI DAN KINERJA PEMASARAN

Oleh :
Samtim Eko Putranto, MM *

Abstraksi

Pimpinan selaku top manajemen memainkan peran penting dalam menjamin suksesnya setiap program organisasi yang ditujukan untuk mencapai keunggulan kinerja pemasaran, dan untuk mencapai kinerja yang unggul dibutuhkan suatu budaya perusahaan yang mampu mengimplementasikan konsep pemasaran untuk mencapai kinerja pemasaran yang unggul yang berupa orientasi pasar. Namun demikian ada anggapan bahwa orientasi pasar saja tidak cukup sehingga diperlukan kemampuan perusahaan untuk belajar lebih cepat dari kompetitor, sehingga dibutuhkan karakteristik organisasi yang mampu menumbuhkan kemampuan belajar dalam organisasi, yaitu orientasi pembelajaran yang ditujukan untuk meningkatkan pemahaman terhadap pasar dan akan menghasilkan tanggapan dari pelanggan yang sesuai harapan perusahaan. Dalam konteks ini, diajukan model penelitian untuk menguji hubungan kausalitas antara karakteristik pimpinan dengan orientasi pasar, orientasi pasar dengan kinerja pemasaran, dan orientasi pembelajaran dengan kinerja pemasaran. Penelitian ini menggunakan sample 100 manajer atau pimpinan perusahaan meubel di Kabupaten Jepara, Jawa Tengah yang dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM).

Setiap perusahaan memiliki tujuan untuk mewujudkan pertumbuhan dan kelangsungan hidupnya untuk jangka panjang. Dalam era global yang ditandai dengan persaingan yang semakin tajam dan kompleks serta tingkat akselerasi yang tinggi, perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan mengembangkan pilihan stratejik di bidang manajemen pemasaran sehingga mampu beradaptasi dengan lingkungan dinamis. Melihat kenyataan itu, pasar harus dikelola dengan upaya-upaya yang sistematis untuk mendapatkan keuntungan dari kinerja pasar yang superior (Narver & Slater, 1990; p.21).

Meskipun hanya sedikit perusahaan yang benar-benar *market-driven*, para manajer mulai melihat orientasi pasar sebagai faktor yang sangat penting dalam usaha mengamankan dan memelihara *market*

leadership. Sehingga mendorong perusahaan - perusahaan untuk lebih memperkuat basis strateginya dengan konsep-konsep seperti *customer focused* atau *market oriented culture* untuk tetap dapat mengakses pasarnya secara menguntungkan untuk menjamin pertumbuhan berkelanjutan (Ferdinand, 2000; p.17)

Studi akademik dari orientasi pasar difokuskan pada akibat dan sikap yang berorientasi pasar. Apa yang patut diperhatikan, adalah bagaimana memahami metode yang akan dikembangkan menuju orientasi pasar. Penelitian Narver & Slater (1990) dan Jaworski & Kohli (1993) menekankan perlunya membuka jalan ke penggerak dari orientasi pasar. Pelham (1997) pada bagian akhir penelitiannya memberikan agenda pada penelitian yang akan datang untuk mengeksplorasi *antecedents* dari orientasi pasar pada perusahaan besar dan kecil, termasuk karakter individu dari manajer dan karyawan. Oleh karenanya penelitian ini berusaha mengetahui karakteristik dari pimpinan yang terdiri dari komitmen, *emphasis/dorongan*, dan keberanian dalam mengambil resiko dalam membentuk orientasi

* Penulis adalah alumnus pada Program Magister Manajemen UNDIP pada tahun 2003 dengan konsentrasi Pemasaran

pasar suatu organisasi. Hal tersebut sejalan dengan salah satu agenda penelitian mendatang dari Pulendran, Speed, dan Widing pada tahun 2000 yang menekankan perlunya menguji dugaan tentang komitmen untuk menuju orientasi pasar, apakah komitmen menuju orientasi pasar mempengaruhi/memicu aktivitas menuju orientasi pasar. Digunakannya variabel karakteristik pimpinan dalam penelitian ini dikarenakan faktor pimpinan memainkan peran yang krusial dalam menjamin suksesnya suatu program yang dijalankan oleh organisasi (Rodgers R, Hunter, dan Rogers D, 1993; p.153). Dengan memberikan dukungan dan dorongan serta membangun komitmen bersama untuk mencapai sukses organisasi dan juga mencontohkan kepada karyawan/bawahan tentang apa dan bagaimana pekerjaan dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa bawahan akan dipengaruhi oleh kebijakan pimpinan dalam mengkomunikasikan, dan perilaku yang menuju ke arah orientasi pasar (Jaworski dan Kohli, 1990;p.8).

Apabila konsep pemasaran dianggap sebagai sebuah filosofi yang merupakan inti budaya perusahaan, maka orientasi pasar dipandang sebagai implementasi konsep pemasaran itu (Ferdinand, 2000;p.14). Orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan *superior value* bagi pembeli dan *superior performance* bagi perusahaan (Narver & Slater,1990;p.21). Penelitian Jaworski dan Kohli (1993) menyatakan bahwa orientasi pasar berhubungan dengan top manajemen, hubungan antar bagian, dan sistem organisasi, yang mencerminkan kompetensi superior dalam memahami pelanggan dan karena itu berpeluang memberikan kepuasan kepada pelanggan sama halnya dengan melalui kemampuan pengelolaan organisasi. Ferdinand (2000;p.21) dalam *research paper*-nya menyampaikan bahwa *market orientation* dipandang sebagai budaya organisasi yang memberikan peluang bagi perusahaan untuk

mencapai suatu tingkat efektifitas di dalam mengelola proses manajemen internalnya yang pada gilirannya asumsi ini dapat memberikan dampak pada peningkatan kinerja pemasaran.

Para ahli dan akademisi di bidang pemasaran telah mendesain sebuah budaya perusahaan yang berorientasi pasar sebagai suatu faktor signifikan dalam mencapai kinerja perusahaan yang *superior*. Ferdinand (2000;p.19) menyatakan, sekalipun studi mengenai hubungan antara *market orientation* dan kinerja perusahaan dapat memberikan sebuah basis teoritikal yang baik, tetapi masih terdapat beberapa pertanyaan yang belum mendapatkan jawaban yang memuaskan antara lain adalah : "Apa mempengaruhi apa dari dan dalam *market orientation* serta kinerja perusahaan ? (*What elements influence what element*)". Serta Jaworski dan Kohli (1993;p.65) merekomendasikan pentingnya untuk menyelidiki kompleksitas *relationship* antara orientasi pasar dan dimensi alternatif dari kinerja bisnis. Oleh karena itu penelitian ini dalam mengukur kinerja pemasaran menggunakan indikator-indikator yang berupa volume penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan pertumbuhan penjualan sebagai instrumen yang digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan.

Sedangkan di lain pihak ada pendapat bahwa selama dekade lalu, penelitian-penelitian lebih banyak memusatkan perhatian pada pengembangan terhadap konstruk dari orientasi pasar, sehingga perusahaan-perusahaan didorong untuk meningkatkan derajat orientasi pasar bisnis mereka (Jaworski dan Kohli 1993, p. 64). Hal tersebut memunculkan argumen yang menyatakan bahwa sikap yang berorientasi pasar tidaklah cukup dan kemampuan dari organisasi untuk belajar lebih cepat dari kompetitor bisa menghasilkan kinerja pemasaran yang unggul untuk selanjutnya menjadi satu-satunya kunci menuju *sustainable competitive advantage* (De Geuss 1988; Dickson 1992; Slater dan Narver 1995, dalam Farrel 2000, p. 202). Lebih lanjut, Lukas, Hult dan Ferrel 1996 (dalam Farrel

2000, p. 202) menyatakan bahwa *organisational learning* dianggap oleh beberapa peneliti sebagai kunci untuk menuju sukses organisasi di masa yang akan datang. Pandangan ini berbeda dengan teori neoklasik yang berpendapat bahwa aset, tanah, tenaga kerja dan modal sebagai unsur-unsur kunci produktivitas. Hunt dan Morgan 1995 (dalam Farrel 2000, p. 202) juga berpendapat bahwa informasi dan pengetahuan adalah unsur-unsur kunci untuk sukses. Farrel pada penelitiannya tahun 2000 memberikan agenda penelitian mendatang untuk menguji dengan cara bagaimana manajer mampu membangkitkan keberhasilan orientasi pembelajaran ke seluruh organisasi. Oleh karena itu penelitian ini berusaha meneliti indikator-indikator yang membangun orientasi pembelajaran melalui komitmen untuk belajar, keterbukaan dalam berpikir, dan berbagi pandangan/visi. Dengan adanya penerapan dari orientasi pasar dan orientasi pembelajaran, organisasi diharapkan mampu berkompetisi secara efektif.

Hal tersebut menjadi acuan yang menarik bagi dilaksanakannya penulisan ini untuk mengembangkan kajian mengenai orientasi pasar, orientasi pembelajaran, dan kinerja perusahaan dengan lingkup kajian yang berbeda. Hal ini mengikuti agenda penelitian mendatang yang ditulis oleh Baker dan Sinkula tahun 1999 tentang efek dari sinergi orientasi pasar dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja organisasi, yang menyatakan menarik untuk mengeksplorasi proses pembelajaran di perusahaan kecil dan yang masih berjuang.

Untuk melaksanakan kajian di atas, penelitian ini memilih industri mebel di Kabupaten Jepara sebagai obyek penelitian berdasarkan dua alasan. Pertama, di Kabupaten Jepara terdapat cukup banyak industri mebel yang terdiri dari 3.593 (data tahun 2001, Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Jepara). Kedua, dalam industri mebel pemenuhan akan

kebutuhan dan keinginan pasar terhadap suatu produk dan model atau desain dari mebel sangat dinamis dan beragam sehingga organisasi perlu membangun budaya belajar dan menciptakan kultur usaha yang mampu mengartikulasikan konsep pemasaran sebagai sarana bagi organisasi untuk mencapai kinerja pemasaran yang unggul. Berdasarkan alasan-alasan tersebut maka industri mebel di Kabupaten Jepara dipandang sebagai tempat yang layak untuk menguji model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa organisasi memerlukan kemampuan untuk menghasilkan dan meningkatkan pemahaman tentang pasar untuk mencapai kinerja pemasaran yang unggul, serta pentingnya peran pimpinan dalam mengelola hal tersebut. Maka rumusan masalah yang spesifik dalam penelitian ini, yaitu : Bagaimana hubungan kausalitas antara karakteristik pimpinan, orientasi pasar, dan orientasi pembelajaran terhadap pencapaian kinerja pemasaran yang unggul.

KONSEP PENELITIAN

Orientasi Pasar.

Suatu perusahaan untuk dapat mencapai kinerja yang baik secara konsisten diperlukan adanya suatu keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (Aaker 1989, dalam Prasetyo 2001; p.23). Keunggulan kompetitif ini dapat dicapai apabila perusahaan mampu memberi nilai yang lebih kepada pelanggan dari pada apa yang diberi oleh pesaingnya (Narver dan Slater 1990; p. 21). Karena kebutuhan dan keinginan pelanggan berkembang terus seiring dengan waktu, sehingga menghasilkan produk dengan kualitas yang selalu terjaga dan pelayanan memerlukan pemahaman dan sikap yang responsif terhadap kebutuhan pasar atau dengan kata lain dibutuhkan sikap yang berorientasi pasar (Jaworski dan Kohli 1993, p. 53).

Konsep pemasaran dan orientasi pasar dipandang sebagai salah satu pusat perhatian manajemen pemasaran. Bila konsep pemasaran dianggap sebagai sebuah filosofi yang ditempatkan sebagai bagian inti dari budaya perusahaan, pada gilirannya *marketing orientation* dianggap sebagai penerapan atas konsep pemasaran tersebut. Kohli dan Jaworski (1990, p.1) dalam mengembangkan konstruk penelitian untuk menguji definisi *marketing orientation*, mengatakan bahwa : “*In keeping with tradition (e.g. McCarthy and Perreault 1984, p. 36), we use the term market orientation to mean the implementation of the marketing concept*”. Karenanya, organisasi yang berorientasi pasar adalah organisasi yang konsisten menerapkan konsep *marketing*. Sementara Narver dan Slater (1990; p.21) mendefinisikan *market orientation* sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku-perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan “*superior value*” bagi pembeli dan menghasilkan “*superior performance*” bagi perusahaan. Hal ini menawarkan pemikiran cara untuk mencapai performa yang superior adalah dengan cara menciptakan nilai yang superior bagi pelanggan. Sesuatu yang ingin dijelaskan konsep ini adalah bahwa bagi seorang pelanggan, dalam keputusannya untuk membeli suatu produk, ia akan mempunyai pandangan bahwa *value* yang diharapkan dari produk itu bagi dirinya adalah lebih besar daripada *value* yang diharapkan atau yang dihasilkan oleh solusi alternatif lain, dalam hal ini adalah produk yang ditawarkan oleh perusahaan lain. Narver dan Slater (1990; p.21) juga menyimpulkan bahwa orientasi pasar terbentuk dari tiga komponen perilaku, yaitu : orientasi terhadap konsumen, orientasi terhadap kompetitor dan koordinasi antar fungsi dalam organisasi yang mengarah kepada dua kriteria keputusan, yaitu fokus jangka panjang dan profitabilitas. Orientasi terhadap konsumen yang dimaksud disini adalah pemahaman yang cukup tentang pasar target suatu perusahaan dalam rangka memberikan *superior value* yang

berkesinambungan. Dan orientasi terhadap kompetitor adalah pengetahuan yang dimiliki perusahaan tentang kekuatan dan kelemahan baik jangka pendek maupun jangka panjang dari kompetitor saat ini maupun kompetitor potensialnya. Sedangkan koordinasi antarfungsi yang dimaksudkan adalah sebagai proses koordinasi dalam pendayagunaan sumber daya – sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menciptakan *superior value* bagi konsumennya.

Sedangkan Pelham (1997; p.55) mengatakan bahwa sebuah organisasi yang berorientasi pasar adalah organisasi yang mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang kekuatan dan kelemahan pesaing, menggunakan pengetahuan itu untuk mengembangkan dan mengimplemen-tasikan strategi-strategi demi menciptakan *customer value* dan kepuasan konsumen yang lebih. Pelham (2000; p.50) mengemukakan pula bahwa orientasi pasar dibangun oleh tiga konstruk utama yaitu *customer understanding orientation, customer satisfaction orientation* dan *competitive orientation*. Orientasi pemahaman pelanggan yang dimaksudkan adalah bagaimana perusahaan menganggap pemahaman terhadap keinginan dan selera konsumen adalah hal yang penting untuk dilakukan serta memahami bagaimana keseluruhan organisasi dapat menciptakan *value* bagi konsumen. Dan orientasi kepuasan pelanggan adalah perhatian pada pelayanan purna jual dari produk , tanggapan terhadap informasi yang berkaitan dengan keluhan dari konsumen serta perumusan strategi pemasaran yang didasarkan pada penciptaan nilai bagi konsumen. Sedangkan orientasi pesaing adalah bagaimana organisasi memanfaatkan pengetahuan tentang strategi, kekuatan dan kelemahan pesaing serta menyebarkan informasi mengenai perusahaan pesaing

Kohli and Jaworski (1990;p.6) mendefinisikan *market orientation* sebagai berikut : Orientasi pasar adalah penggenerasian/pencarian informasi tentang pasar berkaitan dengan keinginan konsumen untuk saat ini dan mendatang, penyebaran informasi yang telah

digenerasikan/dicari ke seluruh organisasi, dan respon seluruh organisasi terhadap informasi yang telah digenerasikan dan disebarkan tersebut. Oleh karenanya orientasi pasar adalah membuat sesuatu untuk menterjemahkan filosofi dari *marketing concept* sebagai cara berpikir mengenai organisasi, produk-produknya, berikut pelanggan-pelanggannya. Jaworski and Kohli (1993;p.54) menyatakan bahwa orientasi pasar dibangun melalui tiga set aktivitas, yaitu : (1) *organizationwide generation of market intelligence pertaining to the current and future customers needs*, (2) *dissemination of market intelligence among departments of the organization*, (3) *responsiveness to market intelligence*. Hal yang senada juga diungkapkan oleh Pulendran, Speed, dan Widing (2000;p.137) pada penelitian mereka di Australia.

Titik awal dari orientasi pasar adalah dimulai dari intelijen pasar/pencarian informasi tentang pasar. Yang dimaksud dari intelijen pasar/pencarian informasi tentang pasar adalah tidak sekedar menangkap pernyataan verbal dari konsumen tentang kebutuhan dan keinginan mereka, tetapi juga menyangkut analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan dan preferensi konsumen serta analisis terhadap faktor-faktor seperti regulasi pemerintah, teknologi, kompetitor serta faktor lingkungan yang lainnya termasuk di dalamnya aktivitas pengamatan lingkungan. Apabila dipahami lebih mendalam, orientasi pemahaman konsumen, orientasi kepuasan pelanggan, orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan orientasi kompetitif pada hakikatnya merupakan kegiatan yang ditujukan untuk memperoleh/menggenerasikan informasi mengenai pembeli, pesaing, dan hal lainnya berkaitan dengan target pasar yang dituju. Intelijen pasar diperoleh atau digenerasikan perusahaan melalui kegiatan-kegiatan seperti : pertemuan dan diskusi dengan konsumen dan mitra dagang, analisa laporan penjualan, analisis database konsumen dan hasil-hasil penelitian formal seperti survey perilaku

konsumen dan tes respon pasar. Salah satu cara untuk intelijen pasar adalah dengan melakukan *open house*, pelanggan diundang untuk berkunjung ke perusahaan untuk meninjau proses produksi, berinteraksi dengan karyawan, mengetahui proses produksi dan kegiatan lain yang berkaitan dengan seluruh proses di perusahaan. Pendekatan ini tidak hanya membantu perusahaan untuk mengetahui motivasi beli dari pelanggan tetapi juga membantu pelanggan untuk memahami proses yang berlangsung di perusahaan. Ada dua hal yang akan muncul dari kegiatan ini, yaitu : hal ini akan menumbuhkan kesan kepada pelanggan bahwa orang-orang di perusahaan tertarik dengan usaha kita, dan menumbuhkan kesan pula pada orang-orang di perusahaan bahwa memang ada pembeli yang akan membeli produk kita, dengan kata lain *our people learn, but our customers are educated at the same time* (Kohli dan Jaworski 1990, p.5). Proses pencarian informasi tentang pasar tidak semata-mata dilakukan oleh bagian pemasaran saja, tugas ini merupakan tugas kolektif bagi semua individu dan bagian di dalam perusahaan untuk mengumpulkan informasi/intelijen tentang pasar.

Indikator orientasi pasar selanjutnya adalah penyebaran informasi tentang pasar. Setelah informasi tentang pasar yang dapat berupa semua informasi tentang konsumen, pesaing, peraturan pemerintah, dan lain sebagainya yang berkaitan dengan target pasar yang dituju telah digenerasikan/ dikumpulkan, lalu informasi tersebut dikembangkan dan disebarkan ke seluruh organisasi. Penyebaran hasil intelijen pasar diharapkan efektif karena mempunyai peran yang menentukan dalam pengambilan tindakan-tindakan yang akan diambil oleh tiap-tiap bagian dalam perusahaan, dalam hal ini penyebaran informasi tidak semata-mata dilakukan oleh bagian pemasaran saja. Dalam proses usaha merespon keinginan pasar secara efektif, dibutuhkan partisipasi dari seluruh bagian organisasi, R&D mendesain dan mengembangkan produk baru, bagian produksi

meningkatkan kapasitas produksi dan memproses produk, bagian pembelian membeli material, keuangan membiayai aktivitas, dan lain sebagainya. Dan untuk menuju itu diperlukan penyebaran informasi yang merata ke seluruh organisasi, informasi yang dikumpulkan harus dikomunikasikan, disebarkan, dan mungkin dibahas secara mendalam dalam suatu pertemuan khusus. Penyebaran informasi bisa dilakukan melalui media perusahaan seperti majalah intern, saling bertukar cerita tentang pelanggan, kondisi pesaing, kondisi pasar dan lain sebagainya. Penyebaran informasi atau intelijen pasar yang efektif sangat penting karena ini menyediakan dasar berbagi informasi yang diselenggarakan dengan persetujuan bersama untuk melakukan tindakan bagi departemen yang berbeda.

Dan indikator terakhir dari orientasi pasar adalah *responsiveness*, yang dimaksud adalah tindakan-tindakan yang diambil oleh perusahaan dalam merespon intelijen pasar yang telah digenerasikan dan telah disebarkan ke seluruh fungsi-fungsi perusahaan. Adalah hal yang sia-sia jika perusahaan mampu mengumpulkan informasi, menyebarkan ke seluruh organisasi, tetapi terlambat atau tidak mampu merespon informasi tersebut. Responsivitas digambarkan sebagai berikut, perusahaan mengikuti keinginan pelanggan, perusahaan berusaha mengumpulkan data, melakukan riset, membuat produk baru/melakukan inovasi berdasarkan riset tersebut, dan mempromosikan produk tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa *responsiveness* dilakukan melalui cara-cara : melakukan seleksi terhadap target pasar, mendesain dan menawarkan produk/layanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan untuk saat ini maupun yang akan datang, dan memproduksi, mendistribusikan, dan mempromosikan produk dalam usaha mendapatkan tanggapan pelanggan yang sesuai harapan.

Hal yang sama ditunjukkan pada penelitian replikasi di Australia (Pulendran, Speed, dan Widing, 2000; p.137). Hal-hal

tersebut di atas mengindikasikan bahwa *market orientation* memberikan pengaruh pada naik turunnya kinerja perusahaan. Sehingga semakin bersikap *market orientation* suatu perusahaan pada gilirannya akan memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan.

Dengan demikian orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang menerjemahkan *marketing concept* dalam praktek nyata yang menghasilkan pemahaman dan sikap yang responsif terhadap kebutuhan pasar melalui pencarian informasi tentang pasar, penyebaran informasi tentang pasar dan responsivitas dari seluruh organisasi

Karakteristik Pimpinan

Karakteristik pimpinan termasuk variabel yang mempunyai peranan sebagai pemegang kebijakan dalam menentukan sikap suatu organisasi, dalam hal ini apakah organisasi tersebut berorientasi pasar atau tidak. Jaworski dan Kohli (1993;p.55) menyatakan pimpinan atau manajemen, hubungan antar bagian yang dinamis, dan sistem organisasi merupakan antecedents dari *market orientation*. Karakteristik pimpinan/manajemen yang dimaksudkan adalah : perhatian manajemen terhadap *market orientation*, dan sikap manajemen terhadap resiko (*management risk posture*).

Mengenai pengaruh management terhadap orientasi pasar ini diindikasikan pula dalam penelitian Jaworski & Kohli (1990). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Jaworski & Kohli (1990) ditunjukkan bahwa faktor pemimpin mempengaruhi orientasi pasar. Menurut mereka peran manajer senior merupakan faktor penting dalam membantu pengembangan orientasi pasar (Jaworski & Kohli, 1990, p; 6). Kesimpulan dari penelitian ini, sebagaimana yang dinyatakan dalam proposisi yang diajukannya, menunjukkan bahwa bawahan akan dipengaruhi oleh kebijakan top manajemen dalam mengkomunikasikan, sikap terhadap resiko, tingkat pendidikan, tingkat mobilitas, perilaku

yang menuju ke arah perubahan dan tindakan yang diambil berkaitan dengan sikap menuju orientasi pasar (Jaworski & Kohli, 1990, p; 8).

Penelitian mereka berikutnya yang merupakan uji empirik serta pengembangan dari proposisi-proposisi yang diajukan dalam penelitian-penelitian sebelumnya, memberi justifikasi atas hal ini. Argumen-argumen yang diajukan dalam penelitian ini adalah bahwa pemberdayaan dari manajemen puncak mengenai pentingnya orientasi pasar nampaknya mendorong individu-individu dalam perusahaan untuk mulai melangkah menuju pasar, berbagi intelijen/informasi tentang pasar dengan pihak lain dalam perusahaan, dan menjadi responsive terhadap kebutuhan pasar. Disamping itu bahwa jika manajemen puncak memperlihatkan kemauan untuk mengambil resiko dan menerima kegagalan yang kadang muncul sebagai hal yang alamiah, maka manajer junior dan bawahan nampaknya lebih aktif untuk menawarkan dan memperkenalkan sumbangan baru dalam merespon untuk merubah kebutuhan pasar. Sebaliknya jika manajemen puncak penghindar resiko (*risk averse*) dan tidak toleran terhadap kegagalan (*intolerant of failures*) bawahan nampak kurang untuk fokus dalam mencari dan menyebarkan informasi tentang pasar atau merespon perubahan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Dan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dorongan dari manajer puncak pada orientasi pasar berpengaruh terhadap peningkatan pencarian/*generating* intelijen pasar, dan sikap menghindari resiko dari pimpinan mempunyai pengaruh negatif (menurunkan) pada responsivitas perusahaan (Jaworski & Kohli, 1993,p;63).

Sementara itu hasil dari penelitian Pulendran et al (2000), yang merupakan replikasi dari penelitian Jaworski & Kohli (1993) akan tetapi dengan menggunakan obyek penelitian perusahaan-perusahaan di Australia, menunjukkan bahwa dorongan dari top manajer secara signifikan berhubungan positif dengan orientasi pasar, melalui

dorongan dari pimpinan, karyawan akan semakin terpacu untuk selalu berusaha mencari tahu informasi tentang pasar, menyebarkan informasi yang didapat ke dalam organisasi dan melakukan respon atas informasi yang diterima tersebut. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Jaworski & Kohli (1993).

Peran penting top manajemen dalam membantu perkembangan menuju market orientation diungkapkan pula oleh Webster, 1988 menyatakan bahwa market orientation bermula dari top manajemen dan karenanya "customer-oriented values and beliefs are uniquely the responsibility of top management", serta menyarankan "CEOs must give clear signals and establish clear values and beliefs about serving the customer." (dalam Kohli dan Jaworski, 1990, p. 7). Hasil penelitian Jaworski dan Kohli (1993;p.64) menunjukkan bahwa dorongan / perhatian yang berkelanjutan dari top manajemen kepada karyawan membuat karyawan lebih bersikap sensitif dan responsif terhadap pasar yang pada akhirnya mendorong sikap untuk berorientasi pasar dan bermuara pada kinerja perusahaan. Hal yang sama juga dinyatakan oleh Pulendran, Speed, dan Widing (2000;p.135) yang penelitiannya menyimpulkan untuk menjadi berorientasi pasar dimulai dari komitmen top manajemen dan fokus terhadap orientasi pasar. Dan pentingnya untuk menuju orientasi pasar perlu dikomunikasikan ke seluruh organisasi. Oleh karenanya sikap atau komitmen top manajemen dibutuhkan dalam menuju orientasi pasar serta perlu dikomunikasikan kepada seluruh organisasi untuk menjadi fokus dan komitmen bersama.

Sikap manajemen terhadap resiko juga memainkan peran penting dalam menuju orientasi pasar, apabila top manajemen mencontohkan keinginan untuk mengambil resiko berkaitan dengan melakukan program-program inovasi untuk mencapai keinginan konsumen dan ada kalanya mengalami kegagalan dan menganggap kegagalan tersebut

adalah "natural" maka organisasi akan semakin berorientasi pasar untuk memenuhi keinginan konsumen. Sebaliknya jika top manajemen bersikap "risk averse" dan tidak toleran terhadap kegagalan berkaitan dengan program-program inovasi akan menyebabkan kegagalan dalam usaha memenuhi keinginan pasar (Jaworski dan Kohli, 1993;p.55). Hal ini sejalan dengan pendapat Pulendran, Speed, dan Widing (2000;p.134). Sehingga, sikap top manajemen terhadap resiko berpengaruh pada sikap karyawan dalam usaha inovasi memenuhi kebutuhan pasar melalui pengembangan produk baru, pelayanan, ataupun program perusahaan.

Prasetyo (2001; p.19) menyatakan seorang manajer yang ingin membawa organisasi menuju orientasi pasar ditunjukkan oleh tiga indikator, yaitu komitmen, emphasis/penekanan, dan risk aversion. Rodgers R., Hunter dan Rodgers D. (1993; p.153) menyimpulkan dari hasil penelitiannya bahwa komitmen yang kuat dari pimpinan organisasi merupakan faktor yang sangat krusial untuk menjamin suksesnya program-program yang dijalankan organisasi. Penerapan program-program manajemen antar lain Management By Objectives, JIT, CAD Support System memerlukan partisipasi aktif dan komitmen sungguh-sungguh dari para pimpinan organisasi dan bahkan usaha untuk merubah budaya organisasi dan usaha untuk mempersingkat waktu peluncuran produk barupun dikatakan sangat tergantung pada komitmen pimpinan organisasi. Sehingga dengan adanya komitmen bersama dari pimpinan dan karyawan akan menumbuhkan tanggung jawab bersama untuk membangun usaha yang salah satunya melalui budaya orientasi pasar.

Dan emphasis/penekanan yang dimaksud adalah jika pimpinan organisasi mempunyai pemikiran tentang pentingnya pengembangan orientasi pasar dalam usahanya. Tindakan dari pimpinan perusahaan untuk menekankan pada pentingnya orientasi pasar pada individu-individu dalam organisasi akan mendorong mereka untuk

lebih memperhatikan perubahan-perubahan yang terjadi pasar dan lebih responsif terhadap perubahan-perubahan kebutuhan pasar seringkali memerlukan dirancangnya produk atau jasa baru untuk menyesuaikan dengan perubahan dari kebutuhan dan ekspektasi konsumen.

Sedangkan risk aversion yang dimaksud adalah dimisalkan dalam peluncuran produk atau jasa baru seringkali memiliki resiko kegagalan yang besar sehingga jika pimpinan perusahaan mendemonstrasikan kesediaan untuk mengambil resiko dan kesediaan untuk menerima kesalahan-kesalahan tertentu maka individu-individu dalam organisasi cenderung lebih cepat merespon perubahan-perubahan kebutuhan konsumen. Dan sebaliknya jika pimpinan perusahaan tidak mentolerir kesalahan-kesalahan, maka bawahan cenderung menjadi kurang responsif terhadap perubahan-perubahan pasar.

Sehingga pimpinan memainkan peran yang krusial dalam usaha mencapai organisasi yang berorientasi pasar dengan menerapkan komitmen keseluruhan organisasi, memberikan tekanan/dorongan untuk menuju organisasi yang berorientasi pasar serta sikap top manajemen terhadap resiko. Oleh karena itu hipotesa yang diajukan adalah :

H1 : Semakin kuat karakteristik pimpinan maka akan semakin tinggi derajat orientasi pasar organisasi

Kinerja Pemasaran

Ferdinand A.T. (2000; p. 116) menyatakan kinerja pemasaran merupakan faktor yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan dan tingkat pertumbuhan penjualan) yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Rasio-rasio akuntansi dan ukuran-ukuran pemasaran merupakan dua kelompok besar indikator

kinerja perusahaan, tetapi indikator-indikator ini telah banyak dikritik karena indikator-indikator itu tidak cukup jeli dalam menjelaskan hal-hal yang bersifat *intangibel* dan seringkali tidak tepat digunakan untuk menilai sumber dari keunggulan bersaing. Pada umumnya ukuran kinerja pemasaran perusahaan diukur melalui nilai rupiah penjualan, *Return on Investment*, *Return on Asset*. Namun ukuran-ukuran tersebut dipandang sebagai ukuran agregatif yang dihasilkan melalui proses akuntansi dan keuangan, tetapi tidak secara langsung menggambarkan aktivitas manajemen, khususnya manajemen pemasaran. Oleh karena itu ukuran yang sebaiknya digunakan adalah *measure* yang dapat menjelaskan aktivitas-aktivitas pemasaran itu. Sebagai contoh, adalah lebih baik untuk menggunakan ukuran jumlah unit yang terjual atau dihasilkan dari pada hanya menggunakan nilai rupiah dari penjualan. Slater dan Narver (1995; p. 67) menggambarkan *outcomes* dari penerapan strategi perusahaan sebagai kepuasan konsumen, kesuksesan produk baru, peningkatan penjualan, dan profitabilitas. Sehingga pengukuran kinerja pemasaran perusahaan menggunakan ukuran-ukuran *unit sales*, *customer growth*, *customer turnover*, lebih menyatakan kegiatan pemasaran dan persaingan (Ferdinand, 2000; p.116). Sehingga penelitian ini menggunakan ukuran-ukuran pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan volume penjualan sebagai alat pengukuran kinerja pemasaran perusahaan.

Orientasi Pasar dan Kinerja Pemasaran

Orientasi pasar hadir dalam rangkaian kesatuan karakteristik yang terbentuk dari tingkatan dimana perusahaan memperoleh, menyebarkan dan merespon informasi yang diterima pelanggan, distributor, dan kompetitor (Jaworski dan Kohli 1993; Kohli dan Jaworski 1990; Pulendran, Speed, and Widing 2000; Farrel 2000; Pelham 2000). Seperti yang telah dikonsepsikan disini, bahwa orientasi pasar merujuk pada kuantitas dan

kecepatan dari aktivitas tersebut di atas dan tidak merujuk kepada kualitas dari aktivitas tersebut.

Terdapat bukti empirik yang mendukung pendapat bahwa terdapat hubungan positif antara orientasi pasar dengan beberapa dimensi dari kinerja organisasi (Jaworski dan Kohli 1993; Narver dan Slater 1990; Pelham 1997; Pelham 2000). Faktor-faktor yang membangun orientasi pasar diharapkan untuk ditanggapi secara baik yang diterima dari *feedback* yang diperoleh dari pelanggan, distributor, dan kompetitor, baik secara formal maupun informal. Dan Ferdinand, A.T. (2000;p.16) mengatakan bahwa penting bagi para teoritis dan praktisi pemasaran adalah adanya temuan yang konsisten bahwa menjadi perusahaan yang *market(ing) oriented* ternyata sungguh-sungguh memberikan dampak yang positif pada kinerja perusahaan. Ini terbukti dengan studi empirik yang dilakukan oleh Jaworski dan Kohli (1993;p.64) pada perusahaan-perusahaan besar. Hasil yang sama juga ditemukan pada perusahaan-perusahaan kecil (Pelham dan Wilson,1996;p.38), pada produsen (Narver dan Slater,1990;p.34), dan pada perusahaan distributor dan suplier (Siguaw et al.,1998;p.106) serta pada penelitian replikasi di Australia (Pulendran, Speed, dan Widing,2000;p.137). Hal-hal tersebut di atas mengindikasikan bahwa *market orientation* memberikan pengaruh pada naik turunnya kinerja perusahaan. Sehingga semakin bersikap berorientasi pada pasar suatu perusahaan pada gilirannya akan memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin tinggi derajat orientasi pasar organisasi maka akan semakin baik kinerja pemasaran organisasi

Orientasi Pembelajaran dan Kinerja Pemasaran

Jika *market orientation* adalah karakteristik organisasi yang langsung dan

memprioritaskan aktivitas *market information processing, learning orientation* adalah karakteristik organisasi yang mempengaruhi kecenderungan perusahaan untuk penciptaan nilai dan proses *double-loop learning* (Baker & Sinkula, 1999; p.413). Orientasi pasar direfleksikan dengan sekumpulan *knowledge producing behaviors*, sementara orientasi pembelajaran direfleksikan dengan sekumpulan *knowledge-questioning values* (Sinkula et al., 1997; p.309). Salah satu konsep yang bisa dijadikan pengertian orientasi pembelajaran adalah meningkatkan sekumpulan nilai organisasi yang mempengaruhi kecenderungan perusahaan untuk menciptakan dan menggunakan pengetahuan. Orientasi pembelajaran mempengaruhi tingkat dimana suatu organisasi terpuaskan oleh teori yang digunakan perusahaan dan karenanya tingkat dimana keinginan belajar yang proaktif muncul. Dalam hal ini orientasi pembelajaran mempengaruhi informasi yang diikuti, ditafsirkan, dievaluasi, dan yang pada akhirnya menentukan mana yang dipilih atau ditolak. (Sinkula et al., 1997; p.309).

Nilai-nilai yang biasanya terkait dengan kemampuan pengetahuan organisasi adalah berkisar antara lain ; (1) komitmen untuk belajar, (2) keterbukaan dalam berpikir (*open-mindedness*), (3) berbagi visi/visi bersama (*shared vision*) (Baker, Sinkula, 1999; p.413). Perusahaan yang berkomitmen untuk melakukan nilai pembelajaran untuk memahami mengapa mereka melakukan sesuatu dan akibat dari tindakan tersebut (Shaw dan Perkins 1991, dalam Baker dan Sinkula, 1999; p.413). Dalam hal ini penting bagi perusahaan untuk secara reguler memeriksa dan membenahi kesalahan dari teori/pengetahuan yang digunakan. Jika perusahaan menempatkan sedikit nilai dalam pembelajaran atau memiliki komitmen yang rendah untuk melakukan pembelajaran maka proses pembelajaran yang muncul juga akan rendah. Komitmen untuk belajar juga bisa mengacu pada pendapat bahwa aktivitas pembelajaran merupakan suatu keharusan dan

kemampuan untuk berpikir serta alasannya juga dipandang sebagai “sesuatu yang sudah jelas kebenarannya” (Senge 1990; Tobin 1993, dalam Baker dan Sinkula 1999; p. 413). Serta budaya yang menerima pembelajaran dianggap sebagai prasyarat bagi perusahaan untuk meningkatkan pemahaman organisasi terhadap lingkungannya sejalan dengan waktu.

Keterbukaan pikiran (*open-mindedness*) sangatlah dibutuhkan, ini dikarenakan lingkungan sekitar organisasi selalu bergerak, sehingga untuk memahami dan bertindak organisasi perlu keterbukaan pikiran untuk meresponnya. Dalam hal ini keterbukaan pikiran dikaitkan dengan ide tentang *unlearning* (Nystrom dan Starbuck 1984; dalam Baker dan Sinkula 1999; p. 413). Ketika organisasi tetap berpegangan pada kebiasaan sehari-hari, asumsi dan keyakinan yang telah lama dipegang, berarti organisasi melakukan praktek/proses dari *unlearning*. Oleh karenanya *unlearning* adalah sebagai inti/hati dari perubahan organisasi dan keterbukaan pikiran sebagai nilai organisasi yang dibutuhkan bagi upaya memupus *unlearning*.

Tanpa adanya visi bersama (*shared vision*) individu akan tampak kurang dalam berbagi pengetahuan yang dominan (misal : misi bisnis) atau hasil yang diharapkan (misal : penjualan, porsi pasar, ROI, tingkat pengenalan produk baru, kepuasan konsumen). Berbagi pandangan sangat dibutuhkan bagi tim manajemen untuk menginterpretasikan informasi pasar dan mempengaruhi respon mereka terhadap trend ataupun masalah yang muncul. Ketiadaan/ kurangnya pemahaman fokus organisasi secara menyeluruh juga menyebabkan rendahnya motivasi untuk belajar. Yang perlu dicatat adalah bahwa pandangan/visi , seperti asumsi yang dianut organisasi, adalah hal yang pokok untuk menguji pemahaman dan karenanya selalu berkembang seiring dengan waktu. Aspek penting dari berbagi pandangan adalah bahwa hal ini menjadi pengetahuan umum/bersama, pemahaman, dan digunakan dalam perilaku yang memberi pengertian tujuan dan arahan bagi organisasi.

Hasil penelitian Sinkula et al. (1997; p.314) mengungkapkan semakin positif orientasi pembelajaran secara langsung akan menghasilkan/meningkatkan pencarian informasi pasar dan penyebaran informasi. Ditambahkan pula, orientasi pembelajaran memiliki hubungan yang tidak langsung terhadap penyebaran informasi pasar, sebuah perilaku pemrosesan informasi pasar yang vital dan mempengaruhi secara langsung tingkat dimana organisasi melakukan perubahan strategi pemasaran mereka. Hal yang senada juga diungkapkan Baker dan Sinkula (1999;p.421) dengan menyatakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara orientasi pembelajaran dan kinerja pemasaran perusahaan. Hal yang sama juga diungkapkan dalam penelitian Farrel (2000; p.216). Day, 1994; Dickson, 1996; Stata, 1992 (dalam Baker & Sinkula, 1999; p.414) mengungkapkan kombinasi antara orientasi pasar yang kuat dan orientasi pembelajaran yang kuat kemungkinan besar membawa perusahaan menuju tipe belajar yang telah disebutkan sebagai sumber utama menuju *sustained competitive advantage*.

Perusahaan dengan kemampuan belajar yang rendah kemungkinan besar memiliki susunan orientasi pasar yang tidak fleksibel. Orientasi pembelajaran adalah sebagai mesin kualitatif di belakang orientasi pasar yang mencegah kekakuan. Jika anggota sebuah organisasi memiliki orientasi pembelajaran yang tinggi, mereka tidak hanya mengumpulkan dan menyebarkan informasi tentang pasar saja tetapi juga secara konstan menguji kualitas pemahaman mereka dan fungsi penyimpanan dan validitas dari pemikiran yang dominan yang membimbing seluruh proses. Oleh karenanya kualitas perilaku berdasar orientasi pasar akan meningkat. (Baker & Sinkula, 1999; p.416).

Oleh karena itu orientasi pembelajaran sebagai karakteristik organisasi perlu ditumbuh kembangkan untuk menciptakan budaya belajar dalam organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan pemahaman

terhadap pasar. Dan karenanya hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Semakin tinggi derajat orientasi pembelajaran organisasi maka akan semakin baik kinerja pemasaran organisasi

Kerangka Pemikiran Teoritis

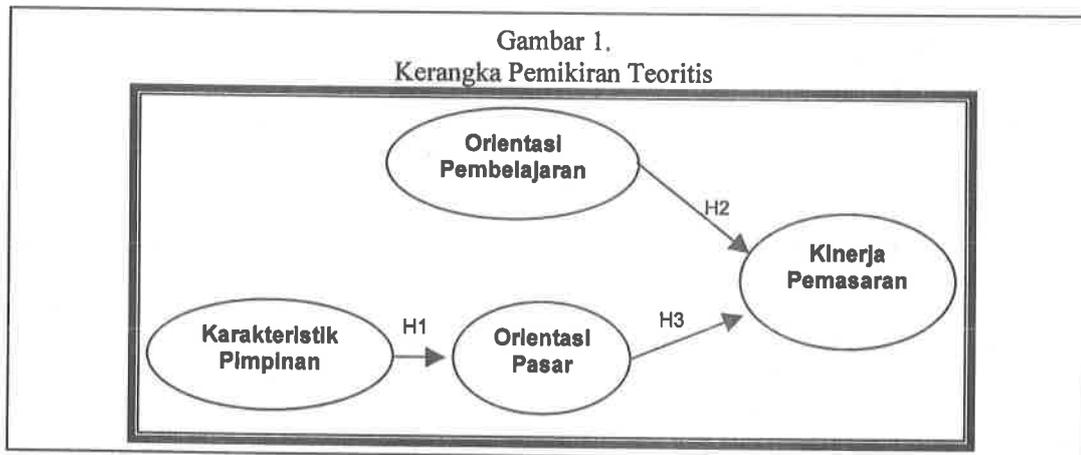
Berdasarkan hasil telaah pustaka mengenai Karakteristik Pimpinan dari suatu organisasi, Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran yang dimiliki organisasi, dan Kinerja Pemasaran, maka Kerangka Pemikiran Teoritis yang mendasari penelitian ini nampak seperti pada gambar 1.

METODE PENELITIAN

Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer didapat dari persepsi, pendapat dan opini responden dalam penelitian ini adalah para manajer perusahaan meubel, sedangkan data sekunder untuk melengkapi data dalam penelitian ini yang didapat dari Dinas Perindagkop Kabupaten Jepara dan Asosiasi dan Koperasi pengusaha meubel di Jepara.

Teknik pengambilan sample yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan berdasarkan kriteria perusahaan yang memproduksi dan menjual sendiri produknya baik ke perantara ataupun ke konsumen akhir, serta perusahaan telah berusia minimal tiga tahun, sehingga bisa didapatkan kinerja rata-rata serta kecenderungan arah kinerja perusahaan. Jumlah sample yang digunakan adalah 100 perusahaan yang merupakan jumlah yang representatif untuk diolah dengan menggunakan teknik analisis SEM (Ferdinand, 2000, p.43).



Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah Kuisisioner secara Personal (*Personally Administered Questionnaires*) (Indriantoro & Supomo, 1999; p.115). Hasil kuisisioner ini dijadikan data primer. Sebagian besar responden penelitian ini berpendidikan S1, yaitu sebesar 68%, D3 sebesar 14%, SLTA sebesar 11%, dan S2 sebesar 7%.

Pengukuran

Berdasarkan tinjauan dari literatur dihasilkan sekumpulan item untuk mengukur karakteristik pimpinan, orientasi pasar, orientasi pembelajaran, dan kinerja pemasaran. Semua item yang dimasukkan dalam penelitian ini diukur menggunakan skala multi item yang diambil dari penelitian sebelumnya.

Karakteristik pimpinan, menggambarkan sifat pimpinan dalam menjalankan program organisasi yang berupa : komitmen, dorongan, dan keberanian mengambil resiko yang diukur dengan 10 poin skala pada tiga item pertanyaan untuk mengukur karakteristik pimpinan.

Orientasi pasar, sebagai budaya organisasi yang menghasilkan pemahaman dan sikap yang responsif terhadap kebutuhan pasar, yang terdiri dari : pencarian informasi pasar, penyebaran informasi pasar, dan responsivitas yang diukur dengan 10 poin

skala pada tiga item pertanyaan untuk mengukur orientasi pasar.

Orientasi pembelajaran, sebagai karakteristik organisasi yang digunakan untuk menciptakan budaya belajar dalam organisasi yang meningkatkan pemahaman terhadap pasar, yang terbentuk dari komitmen untuk belajar, keterbukaan dalam berpikir, dan visi bersama yang diukur dengan 10 poin skala pada tiga item pertanyaan untuk mengukur orientasi pembelajaran.

Kinerja pemasaran, konsep yang digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang digunakan perusahaan, diukur berdasarkan pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan volume penjualan.

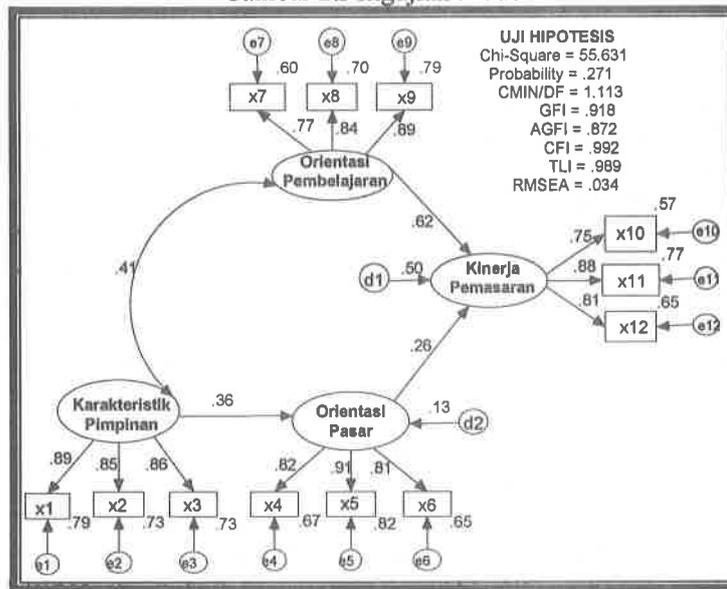
Dari hasil analisis konfirmatori ini dapat dilihat bahwa masing-masing dimensi sudah memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang secara signifikan dengan nilai C.R. $\geq 2,00$. Dengan demikian semua indikator dapat diterima. Uji terhadap hipotesa model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian, seperti yang terlihat dari tingkat Signifikansi (P) terhadap Chi-Square model sebesar 0,271. Index GFI, TLI, CFI, CMIN/DF, RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan, meskipun AGFI diterima secara marginal (0,872).

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* : *Chi-Square* = 55,631; *Probability* = 0,271; *GFI* = 0,918; *AGFI* = 0,872; *CFI* = 0,992; *TLI* = 0,989; *RMSEA* = 0,034; *CMIN/DF* = 1,113.

Selanjutnya berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian kepada tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Parameter estimasi antara karakteristik pimpinan dengan orientasi pasar menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai *CR* = 3,179 dengan nilai *P* sebesar 0.001. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat,

Gambar 2. Pengujian Model



Tabel 1. Standardized Regression Weight

Standardized Regression Weight	Std. Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
Orientasi Pasar <-- Karakteristik Pimpinan	0,346	0,356	0,109	3,179	0,001
Kinerja Pemasaran <-- Orientasi Pembelajaran	0,708	0,621	0,147	4,817	0,000
Kinerja Pemasaran <-- Orientasi Pasar	0,264	0,265	0,1	2,647	0,008
X8 <-- Orientasi Pembelajaran	1,053	0,836	0,123	8,585	0,000
X5 <-- Orientasi Pasar	1,11	0,908	0,117	9,446	0,000
X10 <-- Kinerja Pemasaran	1	0,754			
X11 <-- Kinerja Pemasaran	0,975	0,88	0,118	8,23	0,000
X12 <-- Kinerja Pemasaran	0,92	0,807	0,119	7,737	0,000
X2 <-- Karakteristik Pimpinan	1,011	0,854	0,099	10,267	0,000
X1 <-- Karakteristik Pimpinan	1,141	0,888	0,104	10,931	0,000
X3 <-- Karakteristik Pimpinan	1	0,856			
X4 <-- Orientasi Pasar	0,955	0,818	0,107	8,947	0,000
X6 <-- Orientasi Pasar	1	0,807			
X7 <-- Orientasi Pembelajaran	1	0,772			
X9 <-- Orientasi Pembelajaran	1,249	0,887	0,144	8,698	0,000

yaitu diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini dapat diterima.

Parameter estimasi antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai 2.647 dan nilai P sebesar 0.008. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II penelitian ini dapat diterima.

Parameter estimasi antara orientasi pembelajaran dengan kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai 4.8170 dengan nilai P sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III penelitian ini dapat diterima.

PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara karakteristik pimpinan dengan orientasi pasar. Hal ini mendukung pernyataan Kohli & Jaworski (1990, p; 6) yang menyatakan bahwa pimpinan mempengaruhi tingkat derajat orientasi pasar melalui kebijakan top manajemen dalam mengkomunikasikan, sikap terhadap resiko, tingkat pendidikan, tingkat mobilitas, dan perilaku yang menuju orientasi ke arah perubahan dan tindakan yang diambil berkaitan dengan sikap menuju orientasi pasar. Hasil penelitian juga membuktikan pendapat Jaworski & Kohli (1993, p; 63) yang menyatakan bahwa pemberdayaan dari manajemen puncak mengenai pentingnya orientasi pasar mampu mendorong individu-individu dalam perusahaan untuk melangkah menuju pasar, berbagi info tentang pasar dalam internal perusahaan dan menjadi responsif terhadap kebutuhan pasar, serta karyawan mampu memberikan sumbangan-sumbangan atau ide-ide baru untuk merespon kebutuhan pasar apabila manajemen memeperlihatkan keberanian dalam mengambil resiko dan bersedia menerima

kegagalan sebagai hal yang biasa dalam berusaha. Sementara itu pendapat Pulendran et.al (2000, p;134) juga terbukti, mereka menyatakan bahwa dorongan dari top manajemen mampu membangkitkan karyawan untuk semakin terpacu untuk selalu mencari tahu informasi tentang pasar, lalu menyebarkan info tersebut di dalam perusahaan, dan menetapkan langkah untuk merespon info tersebut, serta pentingnya untuk menuju orientasi pasar perlu dikomunikasikan ke seluruh organisasi untuk menjadi fokus dan komitmen bersama. Penelitian ini juga membuktikan pernyataan Prasetyo (2001,p;19) yang mengatakan apabila seorang manajer ingin membawa organisasi menuju orientasi pasar dapat melalui komitmen dari pimpinan, dorongan yang diberikan oleh pimpinan dan sikap pimpinan terhadap resiko akan mampu menciptakan budaya orientasi pasar di dalam organisasi. Pernyataan Webster, 1988 (dalam Kohli & Jaworski, 1990, p; 7) juga terbukti, yang menyatakan bahwa nilai dan keyakinan terhadap orientasi terhadap pelanggan secara khusus menjadi tanggung jawab top manajemen, serta menyarankan agar top manajemen memberikan panduan yang jelas dalam melayani pelanggan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran organisasi. Hal ini mendukung apa yang dikatakan oleh Narver dan Slater (1990, p; 33) yang menyatakan bahwa orientasi pasar dan kinerja pemasaran memiliki hubungan yang sangat kuat dan bahwa orientasi pasar relevan pada lingkungan pasar yang berbeda. Pernyataan Pulendran et al (2000; p. 137) juga terbukti, mereka menyatakan bahwa orientasi pasar memberikan pengaruh pada naik turunnya kinerja pemasaran perusahaan. Pendapat Ferdinand, A.T. (2000, p; 16) juga terbukti yang menyatakan bahwa menjadi perusahaan yang *market(ing) oriented* ternyata sungguh-sungguh memberikan dampak yang positif pada kinerja pemasaran perusahaan. Hasil penelitian Jaworski dan Kohli (1993; p. 64) pada perusahaan-

perusahaan besar yang menerapkan orientasi pasar akan mendapat kinerja pemasaran yang lebih baik juga terbukti, serta pendapat Pelham dan Wilson (1996; p. 38) yang menyatakan penerapan orientasi pasar pada perusahaan kecil mampu memberikan kinerja pemasaran yang memuaskan. Sementara itu pendapat Siguaw et al (1998; p.137) juga terbukti yang menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan distributor dan suplier yang menerapkan orientasi pasar mendapatkan dampak yang positif pada kinerja pemasaran mereka.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja pemasaran organisasi. Pengujian ini mendukung pernyataan Baker dan Sinkula (1999; p. 42) yang menyatakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara orientasi pembelajaran dan kinerja pemasaran organisasi. Pernyataan Farrel (2000; p.215) yang menyatakan bahwa orientasi pasar mempengaruhi kinerja pemasaran organisasi dan kombinasi yang kuat antara orientasi pasar dan orientasi pembelajaran dapat meningkatkan kinerja pemasaran organisasi. Sementara itu pendapat Sinkula et al (1997; p. 314) yang menyatakan bahwa semakin positif orientasi pembelajaran akan mampu meningkatkan kinerja pemasaran organisasi juga terbukti.

KESIMPULAN

Berdasarkan latar belakang penelitian dan *research gap* yang telah disampaikan, dijelaskan bahwa masalah penelitian ini adalah : Bagaimana hubungan kausalitas antara karakteristik pimpinan, orientasi pasar, dan orientasi pembelajaran terhadap pencapaian kinerja pemasaran yang unggul.

Dari hasil pengujian didapatkan dukungan positif yang signifikan yang memperkuat konsep yang menyatakan bahwa kinerja pemasaran dapat dicapai melalui orientasi pembelajaran dan orientasi pasar, serta program orientasi pasar dalam organisasi dapat dilakukan karena dukungan karakteristik

pimpinan. Dengan demikian faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran yang berupa variabel-variabel karakteristik pimpinan, orientasi pasar, dan orientasi pembelajaran dalam penelitian ini telah mendapatkan justifikasi dari hasil analisis, sehingga dapat disimpulkan bahwa karakteristik pimpinan berpengaruh positif terhadap orientasi pasar, dan kombinasi antara orientasi pasar dan orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Meskipun besarnya pengaruh antar variabel yang tidak sama, tetapi menunjukkan pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hal tersebut maka dikembangkan beberapa pernyataan yang telah didukung oleh bukti empirik dalam penelitian ini, yaitu :

1. Semakin kuat karakteristik pimpinan dalam menjalankan program/kebijakan perusahaan, maka akan semakin tinggi pula derajat orientasi pasar organisasi. Hal ini membuktikan bahwa karakteristik pimpinan memainkan peran yang krusial dalam membangun budaya orientasi pasar sebagai budaya perusahaan yang mampu mengartikulasikan konsep pemasaran. Karakteristik pimpinan yang ditunjukkan melalui komitmen, dorongan, dan keberanian mengambil resiko akan sangat mempengaruhi bagaimana karyawan akan berpikir dan bertindak. Komitmen yang kuat dari pimpinan yang tampak pada kebijakan yang diambil oleh manajemen dan dikomunikasikan ke karyawan dengan baik sehingga menjadi fokus dan komitmen bersama, dan adanya dorongan ataupun perhatian dari pimpinan untuk pelaksanaan kebijakan yang ditetapkan dan telah menjadi komitmen bersama, serta keberanian pimpinan dalam mengambil resiko dan menganggap kegagalan sebagai hal yang biasa dalam berusaha akan mempengaruhi perilaku yang menuju ke arah perubahan dan tindakan yang diambil berkaitan dengan program atau kebijakan manajemen.

2. Semakin tinggi derajat orientasi pasar organisasi, maka akan semakin baik pula kinerja pemasaran organisasi. Hal ini membuktikan bahwa pelaksanaan orientasi pasar dalam organisasi sebagai penerapan konsep pemasaran mampu memberikan dampak yang positif pada kinerja pemasaran organisasi yang tercermin pada pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan peningkatan volume penjualan. Oleh karena itu organisasi yang berorientasi pasar adalah organisasi yang secara konsisten menerapkan konsep marketing yang dilakukan melalui tiga kegiatan, yaitu : pertama, pencarian informasi tentang pasar yang jika dipahami lebih mendalam dapat berupa orientasi pemahaman konsumen, orientasi kepuasan pelanggan, orientasi pesaing, dan orientasi kompetitif ataupun kegiatan lain yang pada hakikatnya merupakan kegiatan yang ditujukan untuk mencari informasi tentang pasar yang dituju. Kedua, setelah pencarian informasi diterima, lalu info yang didapat disebarkan dan dikembangkan ke seluruh organisasi secara efektif, karena memiliki peran yang menentukan dalam pengambilan tindakan yang akan diambil tiap-tiap bagian dalam perusahaan. Ketiga, aktivitas terakhir adalah respon terhadap info yang telah didapat dan dikembangkan tersebut, yang bermuara pada usaha untuk mendapatkan tanggapan pelanggan yang sesuai harapan. Sehingga pelaksanaan orientasi pasar sungguh-sungguh memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja pemasaran organisasi.
3. Semakin tinggi derajat orientasi pembelajaran organisasi, maka akan semakin baik pula kinerja pemasaran organisasi. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi derajat orientasi pembelajaran, maka kinerja pemasaran perusahaan juga akan mengalami peningkatan. Penciptaan orientasi pembelajaran dalam organisasi sebagai karakteristik organisasi yang digunakan

untuk menciptakan budaya belajar dalam organisasi akan meningkatkan pemahaman terhadap pasar yang diwujudkan dalam komitmen untuk belajar untuk memahami mengapa mereka melakukan sesuatu dan akibat dari tindakan tersebut sehingga organisasi memiliki pemahaman terhadap lingkungan sejalan dengan waktu, keterbukaan dalam berpikir yang dibutuhkan organisasi untuk memahami lingkungan yang selalu bergerak sehingga mampu memahami dan bertindak atau memberi respon yang tepat, dan visi bersama yang digunakan untuk menyatukan fokus organisasi secara menyeluruh yang akan membangkitkan motivasi untuk belajar dan menjadi pemahaman bersama dan digunakan dalam perilaku yang memberi pengertian tujuan dan arahan bagi organisasi.

Berdasarkan pengujian hipotesis di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pemasaran yang unggul dan sesuai harapan perusahaan merupakan hasil kombinasi dari penerapan orientasi pembelajaran dan orientasi pasar dalam organisasi. Penerapan orientasi pasar dalam organisasi dimungkinkan oleh kuatnya karakteristik pimpinan selaku top manajemen

IMPLIKASI TEORITIS

Berdasarkan hasil analisis, implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Karakteristik pimpinan yang didefinisikan sebagai sifat pimpinan dalam membangun komitmen menuju orientasi pasar, penekanan menuju orientasi pasar dan keberanian pimpinan dalam mengambil resiko, mempunyai tiga indikator, yaitu : komitmen, dorongan atau penekanan, dan keberanian mengambil resiko. Penelitian ini membuktikan bahwa karakteristik pimpinan berpengaruh positif terhadap derajat orientasi pasar. Hasil penelitian ini mengonfirmasi apa yang dikatakan oleh Kohli & Jaworski (1990, p; 6), Jaworski & Kohli (1993, p; 63), Pulendran et al (2000, p;134), Prasetyo (2001, p; 19) tentang

- hubungan positif antara karakteristik pimpinan dengan derajat orientasi pasar.
2. Orientasi pasar yang didefinisikan sebagai budaya organisasi yang menghasilkan pemahaman dan sikap yang responsif terhadap pasar, memiliki tiga indikator, yaitu : pencarian informasi tentang pasar, penyebaran informasi tentang pasar, dan responsivitas. Penelitian ini membuktikan bahwa derajat orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja pemasaran organisasi. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi pendapat Narver dan Slater (1990, p; 33), Pulendran et al (2000; p. 137), Ferdinand, A.T. (2000, p; 16), Jaworski dan Kohli (1993; p. 64), Pelham dan Wilson (1996; p. 38), Siguaw et al (1998; p.137) tentang hubungan positif antara derajat orientasi pasar dengan kinerja pemasaran organisasi.

Orientasi pembelajaran yang didefinisikan sebagai karakteristik organisasi yang digunakan untuk menciptakan budaya belajar dalam organisasi yang meningkatkan pemahaman terhadap pasar, memiliki tiga indikator, yaitu : komitmen untuk belajar, keterbukaan pikiran, dan visi bersama. Hasil analisis dalam penelitian ini menyatakan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran organisasi. Hasil pengujian ini mengonfirmasi pendapat Baker dan Sinkula (1999; p. 42), Farrel (2000; p.215), Sinkula et al (1997; p. 314) tentang hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja pemasaran organisasi.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini hanya menguji industri meubel di Kabupaten Jepara, Jawa Tengah. Dengan demikian, hasil dan implikasi manajerial dalam penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya akurat bila diterapkan pada industri meubel di daerah lain. Dimungkinkan

masih terdapat beberapa variabel lain di luar model penelitian yang juga berpengaruh dalam usaha pengembangan dan peningkatan kinerja pemasaran pada industri meubel di daerah-daerah lain.

Penelitian mendatang hendaknya melakukan replikasi penelitian untuk usaha pengembangan dan peningkatan kinerja pemasaran secara lebih luas. Replikasi penelitian juga dapat dilakukan pada jenis industri yang berbeda. Penelitian dengan menguji dan menambah variabel-variabel intervening antara orientasi pembelajaran dengan kinerja pemasaran, dan apakah terdapat hubungan langsung antara orientasi pembelajaran dengan orientasi pasar ataupun sebaliknya, dan apakah kultur dan budaya mempengaruhi orientasi pembelajaran organisasi, serta menguji apakah sinergi antara orientasi pasar dan orientasi pembelajaran mampu membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi akan menjadi agenda penelitian yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

DAFTAR REFERENSI

- Andrea Ellinger et al, 2002, "The Relationship Between the Learning Organization Concept and Firms' Financial Performance : An Empirical Assessment", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 13
- Baker, William & Sinkula, James, 1999, "The Sinergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of the Marketing Science*, Vol. 27, No. 4
- Farrel A. Mark, 2000, "Developing a Market-Oriented Learning Organisation", *Australian Journal of Management*, Vol.25, No. 2
- Ferdinand A.T., 2000, "Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Stratejik", *Research Paper Series*, No. 1.
- Ferdinand, Augusty, 1999, "Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage", Unpublished DBA Thesis, *Southern Cross, Lismore, Australia*

- Ferdinand, Augusty, 2000, Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Hair, JR, Joseph F., Ralph E Anderson, Ronald Tatham and William C. Black, 1995, *Multivariate Data Analysis with Regarding*, Fourth Edition, Prentice Hall, Inc.
- Hoon Park et al, 2002, "Impact Of National Origin And Entry Mode On Trust And Organizational Commitment", *Multinational Business Review*.
- Indriantoro, Nur & Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*, BPFE Yogyakarta
- Jaworski, Bernard & Kohli, Ajay, 1993, "Market Orientation : Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57
- Ken Matsuno et al, 2002, "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 66
- Kohli, Ajay & Jaworski, Bernard, 1990, "Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54.
- Louise Sendmeyer & John Brighton, 2001, "Institutional Commitment To Getting Better".
- Narver, John & Slater, Stanley, 1990, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, October 1990
- Prasetyo, Didik, 2001, "Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Produk dan Faktor Pimpinan Terhadap Kinerja Pemasaran : Studi Empiris Pada Usaha Kecil Pembuatan Sepatu dan Sandal di Kota Semarang", *Tesis Pasca Sarjana Magister Manajemen*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Pulendran, Sue & Speed, Richard & Widing II, Robert, 2000, "The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia", *Australian Journal of Management*, Vol. 25
- Rodgers, Robert & John E. Hunter & Deborah L. Rogers, 1993, "Influence of Top Management Commitment on Management Program Success" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 1.
- Sinkula, James & Baker, William, Baker & Noordewier, 1997, "A Framework for Market-Based Organizational Learning : Linking Values, Knowledge, and Behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 4.
- Slater F. Stanley & Narver C. John, 1995, "Market Orientation and The Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59.
- Timothy Baldwin & Camden Danielson, 2002, "Invited Reaction : Linking Learning with Financial Performance", *Human Resource Development Quarterly*, Vol 13
- Thomas Kalliath, 2002, "Implementing Action Learning in an OD Classroom", *Organization Development Journal*, Vol. 20, No. 3.
