



PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING

Oleh:

Arnol Diosdad, SE, MM

Abstraksi

Keunggulan bersaing dari suatu perusahaan dapat dilakukan dengan mengelola budaya perusahaan. Pada penelitian ini dilakukan analisis untuk mengetahui pengaruh budaya perusahaan terhadap keunggulan bersaing. Unit analisis yang diteliti adalah industri perbankan di kota Semarang dan Salatiga. Data yang diperoleh dengan cara mengirimkan kuesioner kepada responden yang dituju. Secara keseluruhan, temuan yang diperoleh penelitian ini menunjukkan terdapat bukti yang signifikan bahwa budaya perusahaan berpengaruh secara positif sehingga keunggulan bersaing.

Kata Kunci: Orientasi Pasar, Orientasi Tehnologi, Orientasi Lingkungan, Kinerja Pemasaran, Keunggulan Bersaing

Pada era globalisasi saat ini dimana konglomerasi seperti merger dan akuisisi merupakan cara yang populer didalam mempercepat laju pertumbuhan perusahaan. kemampuan bertahan bagi perusahaan merupakan sesuatu yang penting agar mereka dapat bersaing didalam pasar dan menghindari dari para predator yang akan memangsa perusahaanya (Colgate 1998,P.80).

Tingginya tingkat persaingan antar perusahaan membuat para pengambil keputusan perlu melakukan kajian yang mendalam tentang budaya perusahaan atas lima elemen yang saling berkaitan seperti orientasi pasar, teknologi, lingkungan, karyawan dan orientasi biaya. Tujuan kajian ini adalah untuk menentukan secara empiris tentang manfaat dari orientasi pasar, teknologi, lingkungan sebagai bagian dari budaya perusahaan secara keseluruhan. Dengan kata lain, apakah arti penting orientasi pasar, teknologi, lingkungan bagi manajemen perusahaan secara keseluruhan? Apakah pemikiran dan tindakan yang berorientasi pasar mempunyai peranan yang

lebih kecil dibandingkan dengan orientasi teknologi, lingkungan, karyawan dan biaya, yang semua itu termasuk budaya perusahaan (Fritz 1996,P.59).

Studi Slater&Narver (1990,P.2) mengembangkan suatu pengukuran yang valid tentang pengaruh orientasi pasar terhadap profitabilitas bisnis, dan bagaimana hubungan antara keunggulan bersaing dengan orientasi pasar. Mengapa orientasi pasar sebagai budaya perusahaan lebih efektif dan efisien di dalam menciptakan nilai superior untuk pelanggan. Jaworski dan Kohli (1990,P.1) berupaya membangun dan mengembangkan suatu teori berdasar pada pemikiran dari peneliti terdahulu tentang konsekwensi orientasi pasar, dan menguraikan sebuah metode yang didukung literatur yang dilengkapi dengan penemuan dan interview terhadap pengambil keputusan dari beberapa fungsi departement.

Hubungan orientasi pasar dengan kinerja pemasaran dalam berbeda-beda situasi akan mempercepat pertumbuhan pasar. Dimungkinkan juga sebuah perusahaan memerlukan orientasi pasar karena permintaan pasar yang melebihi persediaan. Bagaimanapun bukti dari negara Selandia Baru menunjukkan bahwa perusahaan yang berorientasi pasar akan tumbuh lebih subur pada kondisi pasar yang bergejolak (Grey et al., 2000,P.149).

Penulis adalah lulusan fakultas Ekonomi Manajemen, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, telah menyelesaikan program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang.

Sedangkan penelitian yang dilakukan Jaworski dan Kohli (1993,P.64) menemukan bahwa orientasi pasar tidak selalu berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran pada semua kondisi disini mereka menekankan pentingnya kalkulasi resiko yang akan diperoleh didalam mengambil keputusan. Penelitian ini juga didukung oleh Greenley (1995,P.65) yang menemukan bahwa relatif kurang signifikannya hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran.

Beberapa penelitian (Slater dan Narver, 1990; Jaworski dan kohli, 1990,1993; Fritz, 1996) dalam manajemen pemasaran menunjukkan bahwa orientasi pasar seharusnya didesain bersamaan dengan orientasi teknologi dan lingkungan sebagai unsur yang dapat mempengaruhi kesuksesan perusahaan didalam menghadapi perubahan lingkungan yang serba cepat. Sebagai gambaran dari implikasi perubahan teknologi terhadap perilaku, penulis mengusulkan suatu kerangka pemikiran untuk strategi teknologi dan memperkenalkan cash flow dari teknologi tersebut. Sebagai contoh dari cash flow teknologi adalah melayani alokasi sumber daya teknologi dan membantu memilih alternatif- alternatif satuan teknologi agar dapat berperan optimal. Fokusnya pada perusahaan multi product dan multi teknologi.

Seperti penelitian Capon dan Glazer (1987,P.14) yang menguji masalah yang berhubungan dengan manajemen teknologi dan menyoroti faktor-faktor apa saja yang melibatkan pengintegrasian teknologi kedalam rencana pemasaran strategis secara keseluruhan. Dari penelitiannya ditemukan bahwa orientasi teknologi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja pemasaran. Kemudian mereka mendiskusikan masalah pendefinisian dan mengidentifikasi teknologi sebagai barang-barang ekonomi, dan menjelaskan pengaruh dari perubahan teknologi pada perilaku organisasi. Inovasi merupakan pusat pengembangan strategi teknologi yang berbasis pada kompetitifness. Inovasi dalam konteks industri dapat diartikan sebagai kecenderungan dari perusahaan yang

berkaitan dengan sekumpulan keputusan yang berbeda, dan secara wajar tidak termasuk operasi formal perusahaan yang mengadopsi hal-hal baru.

Avionitis dan Papastathopoulou (2000,P.27) mengusulkan berbagai cara untuk meningkatkan suksesi produk baru, oleh karena itu suatu badan literatur yang telah dipusatkan untuk mempraktekan inovasi manajemen, mengenai inovasi sebagai kebutuhan dari suatu pilihan strategis dimana pada masa sekarang ini perusahaan dihadapkan pada cepatnya perubahan lingkungan external yang menuntut cepatnya kemajuan dibidang teknologi. Semua itu akan menyebabkan pendeknya *product life cycle* dan turunnya tingkat keuntungan perusahaan.

Selain orientasi pasar dan teknologi para peneliti juga percaya bahwa lingkungan akan bersifat penuh resiko untuk seorang pengambil keputusan didalam melakukan penyesuaian lingkungan dengan kondisi pasar saat ini. Penelitian yang dilakukan Slater dan Narver (1994,P.55) menemukan bagaimana lingkungan kompetitif berpengaruh kuat di dalam hubungan orientasi pasar dan kinerja. Hal senada didukung oleh Fritz (1996,P.70) lingkungan yang tidak pasti dan berubah sewaktu-waktu dapat menyebabkan pengaruh negatif atau cukup beresiko bagi perusahaan. Beberapa peneliti hanya dapat merekomendasikan secara serentak dilakukan tindakan pencegahan untuk mengurangi resiko yang diterima perusahaan dari dampak keputusan yang diambil.

Studi yang dilakukan Homburg (1995) dalam Fritz (1996,P.59) menyangkal bahwa keunggulan budaya perusahaan dari disiplin ilmu lainnya. Argumentnya bahwa perusahaan yang menggunakan budaya perusahaan sebagai strategi perusahaan dapat mengakibatkan kerugian dikarenakan perusahaan hanya memfokuskan pada penjualan jangka pendek, sebagai bukti dari hasil penelitiannya ditemukan kemunduran dari seluruh sektor ekonomi Amerika Serikat di karenakan perusahaan menggunakan budaya perusahaan sebagai salah satu konsep

didalam melakukan pendekatan terhadap pelanggan.

Semakin tinggi tingkat kompetisi, semakin agresif suatu bisnis didalam menemukan keinginan pelanggan dan menciptakan nilai superior pelanggan dalam rangka . memuaskan keinginan mereka. Kompetisi yang semakin besar itu semakin mengharuskan suatu bisnis diorientasikan pada pencapaian keunggulan bersaing. Lingkungan yang kompetitif bisa mempengaruhi analisa organisasi terhadap pelanggan dan pesaing didalam menentukan orientasi pasar. Day dan Wensley (1988,P.1) menyiratkan lingkungan yang kompetitif dapat berpengaruh pada kinerja pemasaran. Sedangkan keunggulan bersaing bermula dari ketepatan waktu atas hasil diagnosis yang dapat dipertanggungjawabkan, serta keuntungan prospektif dari keuntungan bisnis pada pasar yang dilayani. Semua itu dapat diketahui dari bagaimana cara para manajer dapat mengetahui penilaian yang ada untuk membantu penyelidikan agar terhindar dari informasi partial dan menyesatkan. Dugaan bahwa kinerja pemasaran superior memerlukan sebuah keuntungan di dalam menjalankan sebuah bisnis dan menjaganya dari para pesaing yang selalu berfikir strategik untuk memperolehnya kembali. Para manajer tidak dapat bertahan atau meningkatkan posisi pada waktu sekarang karena banyaknya pertimbangan yang dilakukan, dengan pendekatan pemahaman manfaat kompetisi untuk menghasilkan suatu diagnosis atau mengevaluasi sebuah metode.

Sedangkan studi yang dilakukan Pelham (1997,P.1) yang menemukan bahwa strategi mempunyai pengaruh yang lemah terhadap kinerja pemasaran, menyatakan bahwa dimensi orientasi pasar terutama norma-norma kepuasan pelanggan membantu implementasi strategi perusahaan dengan meningkatkan konsistensi strategi dan kemungkinan diterapkan dalam perusahaan kecil pada level terendah dari perusahaan itu seperti pada level perencanaan formal, koordinasi dan system kontrol.

Meskipun bermacam-macam hasil penelitian menunjukkan adanya keterkaitan antara orientasi pasar, teknologi, lingkungan, kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing dapat memberi sebuah dasar teoritis yang baik namun masih terdapat beberapa pertanyaan yang memerlukan studi yang lebih lanjut diantaranya adalah apakah pengaruh tersebut bersifat tunggal, bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran jika anastasi pasar tersebut di integrasikan dengan variabel lain seperti teknologi dan lingkungan. Hal tersebut merupakan fenomena yang menarik untuk diadakan penelitian lebih lanjut dengan kajian yang berbeda.

Oleh karena itu, fokus penelitian ini akan melihat pengaruh variabel-variabel orientasi pasar, teknogi, lingkungan, kinerja pemasaran sebagai budaya perusahaan, terhadap keunggulan bersaing. Fokus penelitian ini dilakukan pada industri jasa perbankan dalam kategori bank umum yang ada dikota Salatiga dan Semarang. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab *research gap* yang menyebutkan bahwa perlunya penelitian yang dilakukan pada lebih satu perusahaan dan berbeda lokasi. Colgate (1998,P.88) menemukan bahwa banklah yang paling sukses dalam mengimplementasikan teknologi, karena bank yang bertanggung jawab lebih besar didalam aktivitas pemasaran seperti mempunyai kejelasan visi, memiliki ketersediaan sumberdaya, dan kekuatan budaya pasar.

Orientasi Pasar

Studi yang dilakukan Narver dan Slater (1990,P.23) menggambarkan orientasi pasar sebagai budaya perusahaan yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku yang diciptakan dari nilai superior untuk pembeli dan kinerja superior untuk perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa orientasi pasar merupakan bagian penting dari budaya perusahaan yang memiliki kontribusi yang positif terhadap kinerja pemasaran. mereka menyatakan bahwa dua dimensi orientasi pasar yang penting adalah orientasi

pelanggan dan orientasi pesaing. Pengukuran mereka tentang orientasi pasar hampir sama dengan pengukuran yang dilakukan oleh Kohli dan Jaworski (1990,P.1) mereka menduga ada tiga indikator orientasi pasar yaitu orientasi pesaing, orientasi pelanggan dan hubungan antar fungsi dimana tiap-tiap indikator melibatkan informasi yang dihasilkan.

Orientasi pasar meliputi, perilaku karyawan dan para manajer tentang filosofi dari konsep pemasaran, sedangkan Kohli dan Jaworski (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai suatu lingkungan organisasi yang dikembangkan dari market intelegent yang terdiri dari informasi yang dibutuhkan konsumen sekarang dan masa yang akan datang, penyebaran informasi antar departemen, dan lingkungan organisasi yang responsif.

Orientasi pesaing merupakan kemampuan pemahaman bagi para manajer dalam pengambilan keputusan pada kekuatan atau kelemahan pada teknik dan atribut pemasaran dari produk atau jasa yang ditawarkan. Pemasar harus mengerti kekuatan, kelemahan, tantangan dan kesempatan jangka panjang maupun jangka pendek, serta kemampuan dan strategi dari pesaing utama maupun pesaing potensial.

Orientasi pelanggan adalah suatu bentuk pengertian dimana perusahaan harus mampu menciptakan nilai superior bagi pelanggan secara terus menerus. Penekanan Narver dan Slater (1990,P.21) untuk menciptakan nilai pelanggan adalah logis karena orientasi pelanggan terdiri dari perilaku yang dirancang secara terus-menerus untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan jasa atau produk perusahaan yang ditawarkan berdasarkan pada pemahaman itu. Penciptaan nilai pelanggan ada dua cara yang dapat digunakan yaitu: dengan meningkatkan keuntungan bagi pembeli dalam hubungannya dengan biaya pembelian, dan menurunkan biaya pembelian dalam hubungannya dengan keuntungan pembelian. Seorang penjual tidak hanya mengerti biaya dan pendapatan saja

tetapi juga biaya dan keuntungan dari perhitungan pasar.

Siguaw, Simpson dan Baker (1998,P.106) dalam penelitiannya mengenai perusahaan yang berorientasikan konsumen mengatakan perusahaan yang menggunakan orientasi pasar untuk meningkatkan kinerja pemasaran nampak jelas dalam penelitiannya. Perusahaan akan mengumpulkan dan menggunakan informasi secara aktif dan terbuka untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan lebih baik daripada yang dilakukan para pesaing.

Koordinasi antar fungsi dalam sebuah studi yang dilakukan Kim dan Srivastava (1998,P.33) menawarkan bagaimana keterbukaan dalam komunikasi antar fungsi untuk menghadapi reaksi pelanggan. Seperti fungsi-fungsi di departemen dalam organisasi, kemampuan untuk meningkatkan penyelesaian masalah yaitu karyawan bekerja menuju pada satu tujuan utama meskipun jika personel didalam departemen yang berbeda tidak terbuka pada yang lainnya. Mereka lebih suka menyelesaikan suatu masalah seperti biasanya yang itu dapat membuat mereka tidak menjadi lebih kreatif dan berani dalam mengambil resiko.

Pengkoordinasian sumber daya perusahaan untuk menciptakan nilai superior untuk pelanggan. Atau dengan kata lain menghasilkan suatu kesempatan bagi penjual untuk menciptakan nilai bagi pembeli, Meskipun beberapa individu dalam berbagai fungsi diperusahaan dapat memberikan kontribusi yang signifikan untuk menciptakan nilai bagi pembeli (Porter,1985) seperti yang dikutip dari journal Slater Dan Narver (1990,P.22). Atas dasar kajian ini, hipotesis berikut diajukan.

H1: Semakin tinggi orientasi pasar, semakin tinggi kinerja pemasaran.

Orientasi Teknologi

Teknologi dapat digambarkan secara luas sebagai "know-how", tetapi secara lebih terperinci dapat diartikan sebagai informasi yang diperlukan untuk menghasilkan atau

menjual suatu produk atau jasa. Teknologi dapat dibedakan setidaknya secara konseptual, dari ilmu pengetahuan umum meskipun batas diantara keduanya sering tidak jelas. Dalam penelitian Capon dan Glazer (1987,P.2) teknologi tidak sama dengan ilmu pengetahuan maksudnya dalam penggunaan, barangkali lebih sewajarnya jika teknologi dilihat sebagai sebuah sub dari ilmu pengetahuan, karena banyaknya kesulitan yang ditemukan dalam menggambarkan ilmu pengetahuan sebagai sumber daya yang dapat diukur. Tidak ada definisi yang tepat didalam literatur-literatur manajemen tentang arti dari teknologi tinggi, tetapi dengan mengumpulkan data yang menerangkan perbedaan yang diakibatkan dari teknologi tinggi tersebut. Adanya perbedaan dalam penerapan strategi pemasaran pada teknologi yang berbeda-beda itu dikarenakan penyesuaian dari masing-masing karakteristik produk. Oleh sebab itu setiap industri dalam strategi pemasarannya sangat tergantung pada tinggi rendahnya teknologi yang mereka gunakan.

Colgate (1998,P.88) menemukan bahwa banklah yang paling sukses dalam mengimplementasikan teknologi, karena bank yang mempunyai tanggung jawab lebih besar didalam aktivitas pemasaran seperti mempunyai visi yang jelas, memiliki sumberdaya yang tersedia, marketing culture yang kuat. Semua itu merupakan syarat mutlak yang harus dimiliki jika bank ingin memimpin dimasa yang akan datang. Hal ini membuktikan bahwa orientasi teknologi merupakan bagian penting dari budaya perusahaan yang memiliki hubungan positif dengan kinerja pemasaran

Dalam literturnya Capon dan Glazer (1987,P.2-13) pengintegrasian teknologi dan strategi pemasaran merupakan elemen kunci yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang serba cepat. Sedangkan implikasi perubahan teknologi pada perilaku organisasi didalam beberapa studinya mengatakan akan menyebabkan product life cycle menjadi lebih pendek, segment pasar terbagi menjadi lebih

kecil, strategi dan tanggapan perusahaan berbeda-beda sesuai dengan perubahan tingkat teknologi. inti sari dari strategi teknologi bagi perusahaan adalah memandang bahwa teknologi merupakan asset bagi perusahaan yang tujuan untuk memaksimalkan pendapatan. Mereka membagi dimensi dari teknologi menjadi tiga bagian, pertama adalah teknologi produk (suatu gagasan mengorganisir produk), teknologi proses (suatu gagasan pembuatan produk atau langkah-langkah yang diperlukan dalam menggabungkan material-material baru untuk menghasilkan sebuah produk), ketiga adalah teknologi manajemen (suatu prosedur manajemen yang berhubungan dengan administrasi penjualan dan administrasi unit bisnis).

Teknologi mempengaruhi posisi persaingan perusahaan melalui mutu produk yang tinggi, oleh karena itu memiliki keunggulan teknologi dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan, dan itu suatu kemenangan tersendiri bagi perusahaan. Teknologi akan menghasilkan produk-produk baru yang memiliki peran vital bagi strategi bisnis. Teknologi sendiri akan mempercepat daur hidup produk, Memberikan alternatif produk kepada pembeli dan meningkatkan pertumbuhan penjualan. Atas dasar kajian ini, hipotesis berikut diajukan.

H2: Semakin tinggi orientasi teknologi, semakin tinggi kinerja pemasaran

Orientasi Lingkungan

Orientasi lingkungan akan mengandung penuh resiko bagi seorangan manajer yang selalu mencoba menyesuaikan dengan bisnis perusahaan. Sifat alami pasar yang selalu berubah-ubah dengan cepat bergeser sesuai dengan keinginan pelanggan dan tekanan dari pesaing menuntut fleksibilitas yang cukup tinggi untuk menghadapi kondisi-kondisi tersebut.

Strategi bersaing yang efektif bermula dari ketepatan waktu dan hasil dari

diagnosis yang dapat dipertanggung jawabkan, dan keuntungan prospektif dari kegiatan bisnis dari pasar yang dilayani. bagaimana cara manajer mengetahui berdasarkan penilaian yang tersedia dalam membantu penyelidikan tentang keuntungan atau ancaman yang dikarenakan informasi menyesatkan. Seperti studi yang dilakukan Fritz (1996, P.61) menemukan bahwa apabila lingkungan dikelola dengan baik akan memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja pemasaran. Ada tiga indikator orientasi lingkungan yaitu orientasi publik, orientasi sosial dan orientasi pemikiran lingkungan. Lingkungan yang tidak pasti dan berubah sewaktu-waktu dapat menyebabkan pengaruh negatif atau cukup beresiko bagi perusahaan.

Beberapa peneliti hanya dapat merekomendasikan secara serentak dilakukan tindakan pencegahan untuk mengurangi resiko yang diterima perusahaan dari dampak keputusan yang diambil.

Narver dan Slater (1994, P.47) dalam studinya mengenai orientasi lingkungan menemukan bahwa orientasi lingkungan mempengaruhi hubungan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran, indikator dari orientasi lingkungannya seperti pergolakan pasar, pergolakan teknologi, tingkat persaingan, pertumbuhan pasar. Mereka juga menguji setiap jenis strategi bisnis sebagai suatu alternatif hubungan yang potensial antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran. Dasar pemikiran hipotesisnya adalah efektivitas orientasi pasar yang bergantung pada faktor-faktor lingkungan.

Meminjam istilah Day dan Wensyle (1988, P.2) menyatakan bahwa lingkungan yang kompetitif dapat mempengaruhi aktivitas kecerdasan seperti penekanan yang lebih kuat pada analisis pelanggan dibanding dengan analisis kepada kompetitor. Ini dikarenakan keuntungan yang dirasakan oleh perusahaan lebih besar atas orientasi pelanggan dan orientasi bisnis mempunyai keterbatasan sumberdaya untuk menciptakan kecerdasan pasar. Atas dasar kajian ini, hipotesis berikut diajukan.

H3: Semakin tinggi orientasi lingkungan, semakin tinggi kinerja pemasaran

KINERJA PEMASARAN

Kajian yang dilakukan oleh Fritz (1996, p.68) disimpulkan bahwa kesuksesan sebuah perusahaan dipengaruhi oleh budaya perusahaan. Yang dimaksud dengan budaya perusahaan adalah orientasi pasar, orientasi teknologi, orientasi lingkungan yang merupakan tiga variabel yang tak dapat dipisahkan karena keterkaitan yang mendasar dari dimensi budaya perusahaan, semuanya mempunyai kontribusi yang positif terhadap kinerja pemasaran yang pada akhirnya akan memunculkan keunggulan bersaing perusahaan. Temuan tersebut didukung juga oleh Pelham (1997, P.66) yang menyebutkan tiga indikator dari kinerja pemasaran yaitu Efektifitas perusahaan, pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan keuntungan relatif, didalam penelitiannya juga menduga ada hubungan yang signifikan antara orientasi pasar dengan efektifitas perusahaan dan pertumbuhan penjualan yang pada akhirnya akan meningkatkan pertumbuhan keuntungan. Pembelajaran organisasi juga dapat meningkatkan Kinerja Pemasaran, dalam konteks ini organisasi memfokuskan pada pemahaman dan efektifitas kepuasan pelanggan. Dengan memahami akan kebutuhan yang tersembunyi akan produk baru, dan pelayanan pemasaran perusahaan, hal ini pasti secara langsung berpengaruh kepada keunggulan bersaing seperti suksesnya produk baru, kualitas yang baik, pelanggan yang potensial dan pertumbuhan profit.

Ada beberapa penelitian mengenai hubungan budaya perusahaan dengan kinerja pemasaran. walaupun dalam berbeda-beda situasi perusahaan yang berorientasikan budaya perusahaan akan meningkatkan kinerja dengan indikasi tumbuhnya porsi pasar. Dimungkinkan juga sebuah perusahaan memerlukan budaya perusahaan karena permintaan pasar yang melebihi persediaan.

Bagaimanapun bukti dari negara Selandia Baru menunjukkan bahwa perusahaan yang berorientasi pasar akan tumbuh lebih subur pada kondisi yang bergejolak atau tak menentu dibanding dengan perusahaan yang tidak berorientasi pasar (Grey et al., 2000, P. 149).

Sedangkan Slater dan Narver (1994, P. 47) dalam studinya kinerja pemasaran diukur dengan (1) pertumbuhan keuntungan, (2) pertumbuhan pelanggan, (3) ROI. Ketika sebuah system organisasi memberikan harapan sebuah kesempatan didalam sebuah pasar atau pasar yang betul-betul baru, itu merupakan keahlian organisasi didalam aplikasi ganda seperti peniruan yang tak sempurna atas produk didalam lingkungan sosial organisasi yang kompleks sehingga sulit bagi kompetitor untuk menandingi. Atas dasar kajian ini, hipotesis berikut diajukan.

H4: Semakin tinggi kinerja pemasaran, semakin tinggi keunggulan bersaing

Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing dalam sebuah organisasi diperoleh dari memperhatikan nilai superior untuk pelanggan, kebudayaan dan iklim untuk memelihara perilaku yang membawa perbaikan pada efisiensi dan efektifitas yang mana pada gilirannya memberikan tambahan keuntungan atau harga yang rendah untuk pelanggan. Sedangkan kondisi yang diperlukan untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam sebuah organisasi adalah dengan memiliki dasar untuk meraih atau mempertahankan keunggulan bersaing dengan memberikan nilai superior bagi pelanggan, keahlian yang tak mudah ditiru dan kemampuan dalam koordinasi antar fungsi.

Pengukuran keunggulan bersaing dalam penelitian Day dan Wensley (1988, P. 3) menyatakan ada dua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing pertama keunggulan sumberdaya yang terdiri dari keunggulan keahlian dan keunggulan dalam bahan baku. kedua keunggulan posisi yang terdiri dari

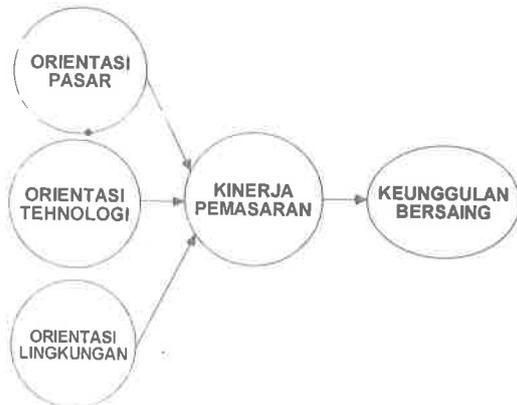
keunggulan biaya relatif rendah dan keunggulan nilai bagi pelanggan. Mereka menyiratkan bahwa Kinerja Pemasaran sangat berpengaruh pada keunggulan bersaing perusahaan, ada tiga indikator dari keunggulan bersaing yaitu kepuasan, loyalitas dan porsi pasar. Temuan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Homburg dan Pfelesser (2000, P. 456) yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing dapat diukur dari posisi keuangan dan posisi persaingan.

Iklim yang kompetitif hanya dapat mungkin terjadi dimasa yang akan datang bila perusahaan mempunyai sumber daya dan modal yang mendukung, Mark Colgate (1998, P. 80) menjelaskan keunggulan bersaing sebagai posisi organisasi yang unik terhadap pesaingnya. Keunggulan bersaing dapat diperoleh sebagian besar dari sumberdaya dan modal. sumberdaya yang dimaksud adalah kekuatan dan kelemahan kinerja pemasaran, sedangkan modal diartikan sebagai kemampuan perusahaan didalam mengelola sumberdaya yang dimiliki untuk bekerjasama seperti tim kerja dalam satu departemen.. atau dengan kata lain tinggi rendahnya kinerja pemasaran akan berpengaruh kepada tinggi rendahnya keunggulan bersaing perusahaan.

Pengembangan model

Berdasarkan telaah pustaka dan pengembangan hipotesis diatas, sebuah kerangka pemikiran teoretis disajikan pada gambar berikut ini.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoretis



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

Dari pengembangan model diatas terlihat bahwa orientasi pasar, teknologi, lingkungan akan berpengaruh pada kinerja pemasaran. Sedang kinerja pemasaran akan berpengaruh pada keunggulan bersaing .

Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan.

Pada penelitian ini teknik yang digunakan adalah *Structural Equation*

Modeling (SEM) dari paket *software* statistik AMOS digunakan dalam pengembangan model dan pengujian hipotesis. Salah satu syarat dalam menguji model penelitian dengan menggunakan metode SEM diperlukan sample penelitian minimal 100 responden.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

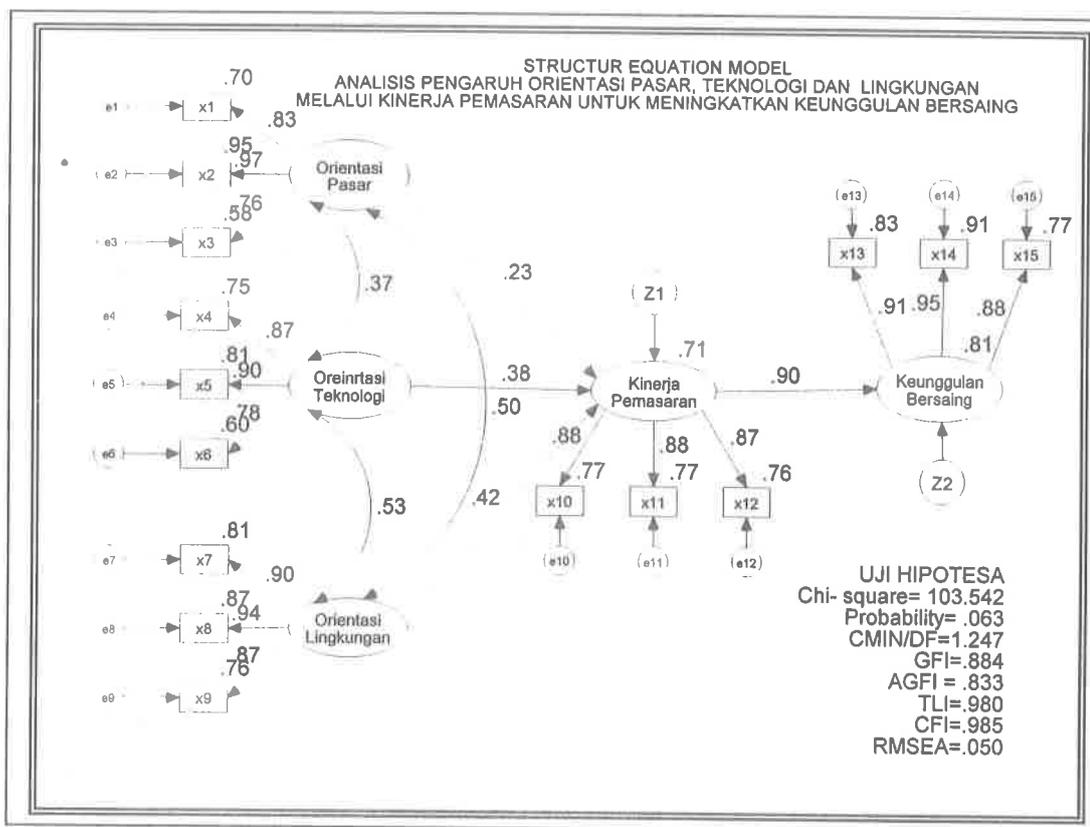
Responden penelitian ini adalah para manajer yang bekerja pada perusahaan perbankan di Semarang dan Salatiga. Dari pengumpulan data dilapangan, terdapat 364 kuesioner yang disebar, dan hasilnya adalah diperoleh jawaban 100 orang responden yang merupakan manajer pemasaran bank dikota Salatiga dan dikota Semarang.

Hasil pengolahan data adalah seperti yang disajikan dalam tabel dan diagram berikut ini.

Tabel 1
Indeks Pengujian Kelayakan

Goodness of fit indices	Cut-off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X ² - Chi-square	≤ 103.0751	103.542	Baik
Significancy Probability	≥ 0.01	0.063	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.050	Baik
GFI	≥ 0.90	0.884	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.833	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1.247	Baik
TLI	≥ 0.95	0.980	Baik
CFI	≥ 0.95	0.985	Baik

Gambar 2



Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Standardized Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Std.Estimate
KP <-- OT	0.524	0.125	4.175	0.000	par-11	0.385
KP <-- OL	0.401	0.089	4.506	0.000	par-14	0.418
KP <-- OP	0.262	0.090	2.903	0.004	par-16	0.233
KB <-- KP	1.075	0.101	10.644	0.000	par-12	0.899
x3 <-- OP	1.000					0.764
x2 <-- OP	1.220	0.129	9.443	0.000	par-1	0.973
x1 <-- OP	1.204	0.133	9.030	0.000	par-2	0.835
x6 <-- OT	1.000					0.777
x5 <-- OT	1.282	0.133	9.640	0.000	par-3	0.901
x4 <-- OT	1.236	0.138	8.982	0.000	par-4	0.868
x9 <-- OL	1.000					0.874
x8 <-- OL	1.232	0.090	13.705	0.000	par-5	0.935
x7 <-- OL	1.233	0.097	12.728	0.000	par-6	0.902
x12 <-- KP	1.000					0.872
x11 <-- KP	1.012	0.083	12.158	0.000	par-7	0.878
x10 <-- KP	0.947	0.079	12.025	0.000	par-8	0.879
x13 <-- KB	1.000					0.910
x14 <-- KB	1.077	0.064	16.829	0.000	par-9	0.955
x15 <-- KB	0.874	0.064	13.561	0.000	par-10	0.879

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Pengujian Model

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmasi dan *Structural Equation Modeling*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* dimana Chi-square = 103.542 Probabilitas= 0.063 CMIN/DF= 1.247 AGFI= 0.833 GFI= 0.884 TLI= 0.980 CFI= 0.985 RMSEA= 0.050. Selanjutnya berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian terhadap empat hipotesis yang dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis 1

H1 : Semakin tinggi Orientasi pasar , semakin tinggi Kinerja Pemasaran

Orientasi pasar dibentuk oleh indikator-indikator orientasi pesaing, orientasi pelanggan, koordinasi antar fungsi. Kinerja Pemasaran dibentuk oleh indikator-indikator efektifitas perusahaan,

pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan.

Parameter estimasi antara Kualitas dengan Kinerja Pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan C.R = 2.903 atau $C.R \geq 2.58$ dengan taraf signifikansi sebesar 0.01 (1%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 2

H2 : Semakin tinggi orientasi teknologi, semakin tinggi Kinerja Pemasaran.

Orientasi teknologi dibentuk oleh indikator-indikator teknologi produk, teknologi proses, teknologi manajemen . Kinerja Pemasaran dibentuk oleh indikator-indikator efektifitas perusahaan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan.

Parameter estimasi antara orientasi teknologi dengan kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan C.R = 4.175 atau $C.R \geq 2.58$ dengan taraf

signifikansi sebesar 0.01 (1%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 3

H3 : Semakin tinggi orientasi lingkungan, semakin tinggi Kinerja Pemasaran.

Orientasi lingkungan dibentuk oleh indikator-indikator orientasi publik, orientasi sosial, dan orientasi pemikiran lingkungan. Dan Kinerja Pemasaran dibentuk oleh indikator-indikator efektifitas perusahaan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan.

Parameter estimasi antara Orientasi lingkungan dengan Kinerja Pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan $C.R = 4.506$ atau $C.R \geq 2.58$ dengan taraf signifikansi sebesar 0.01 (1%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 4

H4 : Semakin tinggi Kinerja Pemasaran, semakin tinggi keunggulan bersaing.

Kinerja Pemasaran dibentuk oleh indikator-indikator efektifitas perusahaan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan. Dan keunggulan bersaing dibentuk oleh indikator-indikator porsi pasar, posisi keuangan, posisi persaingan.

Parameter estimasi antara Kinerja Pasar dengan Keunggulan Bersaing menunjukkan hasil yang signifikan dengan $C.R = 10.644$ atau $C.R \geq 2.58$ dengan taraf signifikansi sebesar 0.01 (1%). Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima.

Kesimpulan Permasalahan Penelitian

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap beberapa konsep mengenai variabel orientasi pasar, teknologi, lingkungan, kinerja pemasaran, keunggulan bersaing. Sesuai dengan penjelasan sebelumnya yang mengemukakan adanya *research gap* yang menjadi dasar bagi penelitian ini.

Dari hasil penelitian ini diperoleh dukungan bahwa keunggulan bersaing dipengaruhi oleh kinerja pemasaran, kinerja pemasaran dipengaruhi oleh budaya perusahaan. Walaupun ada beberapa penelitian mengenai hubungan budaya perusahaan dengan keunggulan bersaing dengan hasil berbeda-beda, tetapi perusahaan yang berorientasikan budaya perusahaan akan tetap mendapatkan kinerja yang lebih baik dengan indikasi tumbuhnya porsi pasar. Dimungkinkan juga sebuah perusahaan memerlukan budaya perusahaan karena permintaan pasar yang melebihi persediaan. Bagaimanapun bukti dari negara Selandia Baru menunjukkan bahwa perusahaan yang mempunyai budaya perusahaan akan tumbuh lebih subur pada kondisi yang bergejolak atau tak menentu dibanding dengan perusahaan yang tidak berbudaya perusahaan (Grey et al., 2000).

Dalam penelitian ini diperoleh dukungan yang signifikan untuk memperkuat konsep adanya pengaruh budaya bisnis perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing melalui Kinerja Pemasaran.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, simpulan atas permasalahan penelitian yang didukung oleh bukti-bukti empirik dalam penelitian ini :

- Pada kasus untuk industri perbankan, semakin tinggi orientasi pasar akan berdampak pada semakin tingginya kinerja pemasaran. Indikator orientasi pelanggan memberikan pengaruh terbesar dalam membentuk konstruk orientasi pasar, sehingga dapat dikatakan bahwa orientasi pelanggan akan mendorong terbentuknya orientasi pasar yang dapat berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran.
- Pada kasus untuk industri perbankan, semakin tinggi orientasi teknologi akan berdampak pada semakin tingginya kinerja pemasaran. Indikator teknologi proses memberikan pengaruh terbesar dalam membentuk konstruk orientasi teknologi, sehingga dapat dikatakan bahwa teknologi proses akan mendorong terbentuknya orientasi teknologi yang

dapat berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran

- Pada kasus untuk industri perbankan, semakin tinggi orientasi lingkungan akan berdampak pada semakin tingginya kinerja pemasaran. Indikator orientasi sosial memberikan pengaruh terbesar dalam membentuk konstruk orientasi lingkungan, sehingga dapat dikatakan bahwa orientasi sosial akan mendorong terbentuknya orientasi lingkungan yang dapat berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran.
- Pada kasus untuk industri perbankan, semakin tinggi kinerja pemasaran akan berdampak pada semakin tingginya keunggulan bersaing. Indikator efektifitas perusahaan dan pertumbuhan penjualan memberikan pengaruh terbesar dalam membentuk konstruk kinerja pemasaran, sehingga dapat dikatakan bahwa efektifitas perusahaan dan pertumbuhan penjualan akan mendorong terbentuknya kinerja pemasaran yang dapat berdampak pada peningkatan keunggulan bersaing.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian yang diajukan dapat dijawab dengan justifikasi yang diperoleh dari pengujian *Structural Equation Model*.

Implikasi Teoritis

Berdasarkan literatur-literatur yang menjelaskan mengenai atribut kinerja pemasaran telah diperkuat oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai faktor-faktor kinerja pemasaran yang mempengaruhi keunggulan bersaing dapat diuraikan beberapa hal penting sebagai berikut :

- Kinerja pemasaran dipengaruhi secara positif oleh orientasi pasar. Dengan demikian semakin tinggi orientasi pasar maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran, hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi

secara positif oleh orientasi pasar (Slater dan Narver, 1990).

- Kinerja pemasaran dipengaruhi secara positif oleh orientasi teknologi. Dengan demikian semakin tinggi orientasi teknologi maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran, hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi secara positif oleh orientasi teknologi (Capon dan Glazer, 1987).
- Kinerja pemasaran dipengaruhi secara positif oleh orientasi lingkungan. Dengan demikian semakin tinggi orientasi lingkungan maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran, hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi secara positif oleh orientasi lingkungan (Fritz, 1996).
- Keunggulan bersaing dipengaruhi secara positif oleh kinerja pemasaran. Dengan demikian semakin tinggi kinerja pemasaran maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing, hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya bahwa keunggulan bersaing dipengaruhi secara positif oleh kinerja pemasaran (Day dan Wensley, 1988).

Implikasi Kebijakan Manajemen

Berdasarkan atas hasil analisis data maupun pembahasan dalam penelitian ini, diperoleh bukti bahwa indikator posisi keuangan merupakan indikator yang paling berpengaruh dari variabel keunggulan bersaing, indikator efektifitas perusahaan dan pertumbuhan penjualan yang paling berpengaruh dari variabel kinerja pemasaran, indikator orientasi sosial merupakan indikator yang paling berpengaruh dari variabel orientasi lingkungan, indikator teknologi proses merupakan indikator yang paling berpengaruh dari variabel orientasi teknologi, indikator orientasi pelanggan merupakan indikator yang paling berpengaruh dari variabel orientasi pasar. Terhadap keseluruhan hasil-hasil dan temuan-temuan yang dapat dari penelitian

ini, dapat diajukan beberapa implikasi manajerial sebagai berikut.

- Manajer disarankan agar lebih menekankan perhatiannya pada manajemen strategi, pentingnya sumberdaya dan kompetensi yang berkemampuan untuk meningkatkan efektifitas instrumen strategi perusahaan. Manajer juga dapat mengembangkan efektifitas strategi yang lebih efektif didasarkan pada ketepatan dan kemampuan memilih keunggulan posisi baik dalam bentuk keunggulan nilai pelanggan maupun keunggulan biaya relatif rendah, atau sumber keunggulan sumber keunggulan yang dimaksud adalah keunggulan keahlian maupun keunggulan sumberdaya. Dua elemen tersebut merupakan dua elemen kunci didalam mencapai keunggulan bersaing.
- Manajer disarankan melakukan analisis peranan lingkungan yang competitive didalam melakukan penyesuaian antara strategi dengan kondisi lingkungan perusahaan. Dikarenakan seorang manajer yang mencoba melakukan penyesuaian antara strategi perusahaan dengan lingkungan perusahaan akan mengandung penuh resiko, itu disebabkan lingkungan perusahaan yang selalu berubah-ubah dengan cepat dikarenakan bergesernya keinginan pelanggan dan tekanan dari para pesaing dari luar perusahaan.
- Pengaruh kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing, maka industri perbankan dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan dengan cara meningkatkan efektifitas strategi yang lebih didasarkan pada ketepatan dan kemampuan memilih keunggulan posisi maupun sumber keunggulan.
- Berdasar temuan terdapat pengaruh budaya perusahaan terhadap Kinerja Pemasaran. Walaupun dalam berbeda-beda situasi perusahaan yang berorientasikan budaya perusahaan akan

berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan, ini dapat dilihat dari indikasi permintaan pasar yang melebihi persediaan.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam penelitian ini antara lain :

- Masih adanya variabel-variabel lain yang berpengaruh pada kinerja pemasaran selain orientasi pasar, teknologi, lingkungan.
- Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini hanya memenuhi jumlah sampel minimal saja.
- Keterbatasan variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini yang hanya menggunakan lima variabel dan 15 indikator dalam menjawab masalah penelitian yang diajukan.

Agenda Penelitian Mendatang

Agenda untuk penelitian yang mendatang :

- Penelitian dilakukan pada jenis industri yang berbeda.
- Meneliti variabel-variabel lain yang berpengaruh pada kinerja pemasaran selain orientasi pasar, teknologi, lingkungan. Dan dimensi orientasi pasar seperti orientasi pesaing, orientasi pelanggan, koordinasi antar fungsi. Dimensi orientasi teknologi seperti teknologi produk, teknologi proses, teknologi manajemen. Dimensi dari orientasi lingkungan seperti orientasi publik, orientasi social, orientasi pemikiran lingkungan. Fritz (1996).

DAFTAR PUSTAKA

- Avionitis, George J dan Paullina Papastathopoulou (2000) "Marketing Communications and Product Performance: Innovative vs Non-Innovative New Retail Financial

- Products", **Journal Of Bank Marketing**, Vol 18, P. 27-41.
- Barnard J. Jaworski and Kohli, Ajay K (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", **Journal Of Marketing**, 57 (july), 53-70.
- Brenda J. Gray, Sheelagh M. Matear and Philip K. Matheson (2000), "Improving the performance of hospitality firms," **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, (Mar), 149-155.
- Day, George S. And Robin Wesley (1988), "Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing kompetitif Superiority," **Journal Of Marketing**, 52 (April), 1-20.
- Christian Homburg and Christian Pflesser (2000), "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizationl Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes," **Journal of Marketing Research**, 38(Nov), 449-462.
- Emory, C.W. dan D.R. Cooper, (1991), "**Business Research Methods**", Fourth Edition, Richard D. Irwin, Inc., Boston.
- Ferdinand, Augusty Tae (1999) "**Strategic Pathway Toward Sustainable Competitive Advantage**", Unpublished DBA Thesis, Australia.
- (2000) "**Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**", BP UNDIP.
- Fritz W (1996), "Market Orientation and Corporate Success: Findings From Germany", **Journal of Marketing**, 30 (January), 59-74.
- Greenley, Gordon E. (1995), "Form of Market Orientation in U.K. Companies", **Journal of Management Studies**, 32 (January), 47-66.
- Han. Jin K, Kim. Namwoon, & Srivastava, Rajendra K. (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Ia Innovation a Missing Link ?", **journal Of Marketing**, 62 (October), 30-45.
- Indriantoro Nur dan Supomo Bambang (1999) **Metodelogi penelitian bisnis untuk akuntansi dan manajemen**. Edisi pertama. BPFE, Yogyakarta.
- Kartono, Kartini, 1990, **Pengantar Metodologi Riset Sosial**, Penerbit Mandar Maju, Bandung
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implication," **Journal Of Marketing**, 54 (April), 1-18.
- Mark Colgate (1998), "Creating sustainable Kompetitif Advantage Through Marketing Information System Teknologi: a Triangulation Methodologi Within The Banking Industry", **International Journal Of Bank Marketing**, (Feb): 80-89.
- Matsuno, K and Mentzer, J.T. (2000) "The Effect of Strategy Type on the Market Orientation- Performance Relationship", **Journal of Marketing**, 64 (October), 1-16
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect Of a Market Orientation On Business Profitability", **Journal Of Marketing**, 54 (October): 20-35
- Noel Capon and Rashi Glazer (1987), "Marketing and technology: A Strategic Coalignment", **Journal Of marketing**, 51 (July), 1-14.
- Pelham, Alfred M. (1997), "Mediating Influences On The Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms", **Journal of Marketing**, (Summer), 55-76
- Siguaw, Judy A., Simpson, Penny M. and Baker, Thomas L. (1998), "Effect of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective", **Journal of Marketing**, 62 (July), 99-111.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver (1994), "Does Kompetitif Environment Moderate The Market Orientation-Performance Relationship," **Journal Of Marketing**, 58 (January), 46-55
- Slater, Stanley F. and John C. Narver (1995), "Does Market Orientation and The Learning Organization," **Journal Of Marketing**, 59 (July), 63-74
- Supranto, J., M.A., (1986), "**Metode Riset Aplikasinya Dalam Pemasaran**", BP UI
