



## ANALISIS PENGARUH ORIENTASI PASAR TERHADAP KINERJA PEMASARAN PADA PERUSAHAAN PENGOLAHAN DI KOTA SEMARANG

Daniel Manek

### Abstract

*This research aimed to examine and measure the market orientation effects on marketing performance. The research sample was manufacture companies that constitutes of Small and Middle Entrepreneurship in Semarang, particularly those which are customer of Bank Mandiri Business Banking Semarang – Gajahmada Branch. The manufacture companies sector in this research includes furniture, food & beverages, printing/ offset, machinery & workshop, garment & footwear, metal industry, plastic waste cycle, soapworks& cleansing ware and plywood. Number of respondent in this research concludes 105unit of companies, each company represented by their owner or manager. This research is using Structural Equation Modeling ( SEM) Analysis through AMOS 21.0 software. Based on the data analysis collected, it can be concluded that market orientation is positively and significantly affect the marketing performance. Moreover, the model developed in this study proved that: 1) Market orientation result also positively influence marketing performance through process of product adaptation and business strategy quality; 2) Business strategy and product adaptation has positive effect on competitive advantage; 3) Product adaptation and competitive advantage has positive influence to marketing performance.*

*Keywords: Market Orientation, Marketing Performance, Product Adaptation, Quality Strategy, Competitive Advantage.*

### PENDAHULUAN

Globalisasi dan integrasi ekonomi abad ini adalah faktor yang sangat menentukan dari sudut pandang bisnis internasional di semua wilayah dunia. Perkembangan teknologi yang diikuti dengan sistem spesialisasi kerja yang semakin baik, merupakan kondisi yang memungkinkan terjadinya peningkatan produksi barang dan jasa yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan hidup konsumen. Oleh karena penyediaan barang dan jasa yang dibutuhkan

tidak saja dapat terpenuhi oleh pasar di dalam negeri maka perdagangan antar negara pun terjadi dengan sangat cepat. Hal ini menjadikan setiap perusahaan berusaha untuk mengembangkan dan mempertahankan posisi perusahaan dan peluang pasar agar lebih baik dan yang mungkin akan diraihinya. Dengan demikian setiap perusahaan harus mengembangkan kegiatan pemasarannya agar tujuan atau sasaran yang ingin diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Perubahan pola persaingan global memerlukan analisis terhadap segala

kekuatan yang mempengaruhi perusahaan secara berkesinambungan. Bisnis dan strategi pemasaran pun perlu diubah untuk memperoleh peluang-peluang serta menghindari ancaman. Dominasi pembeli, perubahan teknologi yang cepat, persaingan global yang gencar, deregulasi dan perubahan sosial menimbulkan tantangan dan peluang yang baru dalam melaksanakan bisnis. Dalam keadaan ini, analisis terhadap berbagai teori pemasaran merupakan sebuah kebutuhan dalam rangka mencapai kinerja pemasaran yang tinggi. Ferdinand (2000) mengatakan bahwa teori-teori pemasaran merupakan aktivitas manajemen pemasaran dalam aktivitas manajerial yang diarahkan untuk merencanakan, menganalisis, melaksanakan dan mengendalikan seluruh elemen-elemen strategi yang lazim dikenal sebagai bauran pemasaran untuk menghasilkan kinerja usaha seperti meningkatkan volume penjualan serta memfasilitasi untuk mengembangkan pengetahuan yang menjadi dasar keunggulan bersaing.

Peningkatan kinerja dan peningkatan daya saing perusahaan dapat dilakukan melalui pengembangan budaya organisasi yang difokuskan pada pemahaman terhadap kebutuhan pasar, keinginan dan permintaan pasar yaitu berorientasi pada pasar (*market oriented-culture*). Kesimpulan yang sama juga diberikan oleh Kumar (2002), bahwa orientasi pasar memberikan kontribusi yang signifikan dalam peningkatan sejumlah kompetensi perusahaan yang dapat mendorong kinerja yang tinggi dalam bidang biaya dan kesuksesan dalam memberikan layanan yang baru. Pencapaian kinerja yang baik merupakan kontribusi dari dinamisasi strategi dan beberapa faktor sukses, meliputi: komitmen, daya dukung, manajemen tim yang kuat,

kemampuan mengembangkan dan menjaga keberlangsungan usaha; menggunakan pendekatan strategi yang tepat; mampu dalam mengidentifikasi dan fokus terhadap pasar (*market oriented*); memiliki visi, kemampuan memimpin dan hubungan yang baik dengan pelanggan atau klien.

Berkaitan dengan kinerja pemasaran, sejumlah peneliti telah memperoleh kesimpulan adanya keuntungan positif dalam penerapan orientasi pasar (Baker, Simson, Siguaw, 1999). Diungkapkan bahwa sebuah persepsi tentang orientasi pasar oleh penjual akan memberikan dampak positif terhadap persepsi pemasok tentang model hubungan pemasaran yang dibangun. Teori manajemen pemasaran menyatakan bahwa kinerja pemasaran dapat dipengaruhi melalui filosofi manajemen pemasaran yang lebih berorientasi pada pasar untuk mendukung dan mendampingi berbagai strategi bauran pemasaran yang dijalankan oleh perusahaan. Derajat orientasi pasar yang dikembangkan sebagai budaya organisasi sebuah perusahaan memberikan pengaruh pada kinerja pemasaran perusahaan (Ferdinand, 2000).

Banyak penelitian yang telah dilakukan dengan tujuan untuk membuktikan apakah orientasi pasar menghasilkan kinerja organisasi yang unggul. Pada umumnya hasil penelitian yang menguji hubungan kausal antara orientasi pasar dengan kinerja organisasi memberikan kesimpulan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Ellis (2006) dalam penelitiannya yang berjudul "*Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons*", menyatakan bahwa buktikuantitatif yang

diperoleh dari meta-analisis dari 56 penelitian (58 sampel) yang dilakukan di 28 negara membuktikan bahwa pada umumnya orientasi pasar menentukan kinerja perusahaan. Temuan Ellis (2006) mendukung temuan Kirca *et. al.*, (2005) yang melakukan penelitian dengan judul "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance". Penelitian Kirca (2005) ini menyatakan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Beberapa penelitian yang lain memberikan hasil yang berbeda yaitu Jaworski dan Kohli (1993) dengan penelitiannya yang berjudul "Market Orientation: Antecedent and Consequences" dalam penelitian tersebut Jaworski dan Kohli (1993) menggunakan dua sampel penelitian, dengan ukuran sampel 222 Strategi Bisnis Unit dan 230 manajer di Amerika Serikat. Hasil penelitiannya baik pada sampel satu maupun pada sampel dua menyatakan bahwa orientasi pasar tidak memiliki pengaruh terhadap *market share*.

Penelitian yang dilakukan oleh Harris, (2001) terhadap 241 manajer di Inggris, dengan menggunakan indikator kinerja pemasaran pertumbuhan penjualan, memberikan kesimpulan bahwa orientasi pasar tidak memiliki pengaruh terhadap pertumbuhan penjualan yang diukur secara subyektif maupun secara obyektif. Penelitian lain yang dilakukan oleh Deshpande *et. al.*, (2000) juga memperoleh temuan bahwa orientasi pasar tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan dan *market share*. Penelitian Deshpande *et. al.*, (2000) ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pelham (1997) yang menyatakan bahwa orientasi pasar tidak

memiliki pengaruh signifikan terhadap pertumbuhan penjualan dan *market share*. Penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Selnes *et. al.*, (1996) yang menyatakan bahwa orientasi pasar tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *market share*.

Penelitian yang dilakukan oleh Baker dan Sinkula (1999) memberikan hasil bahwa orientasi pasar secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Kesimpulan ini berbanding terbalik dengan hasil penelitian Han *et. al.*, (1998) yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja. Orientasi pasar hanya dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui variabel intervening yakni inovasi.

Narver dan Slater (1998) menyatakan bahwa meskipun hasil penelitian tentang hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja masih memberikan hasil yang berbeda-beda, tetapi penelitian tentang pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja masih menarik dilakukan untuk kepentingan di bidang strategi. Berdasarkan uraian di atas terlihat jelas bahwa penelitian yang bertujuan untuk menguji pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran masih menghasilkan temuan yang saling kontradiksi.

Pada akhir-akhir ini pembahasan mengenai orientasi pasar telah menarik banyak minat para ahli pemasaran (Blankson, 2005), namun demikian ketika banyak perhatian yang diberikan kepada usaha kecil oleh para pengambil kebijakan, praktisi dan akademisi, tetapi hanya sedikit penelitian mengenai orientasi pasar pada usaha kecil (McLarty, 1998). Hal ini tentunya sangat mengejutkan karena usaha kecil memegang peranan yang sangat besar dalam mendorong

laju perekonomian Indonesia. Meskipun usaha kecil mempunyai keunggulan sebagai pilar utama pembangunan ekonomi, demokrasi ekonomi, pendorong diversifikasi kegiatan ekonomi, dan penyerapan tenaga kerja, namun usaha kecil beroperasi di sektor bisnis yang tinggi tingkat kegagalannya dan juga menghadapi beberapa hambatan untuk peniruan, yang berarti bahwa usaha kecil tidak memiliki kemampuan atau sumberdaya perusahaan yang dapat mengarah pada keunggulan bersaing (Zahra and Bogner, 2000).

Terbatasnya penelitian mengenai orientasi pasar pada perusahaan kecil menurut Duncan (2000) disebabkan karena adanya beberapa alasan yaitu: (1) semakin besar perusahaan maka semakin mudah untuk diteliti, karena dengan semakin besar ukuran perusahaan maka peneliti akan lebih mudah untuk melakukan observasi dan pengumpulan data, (2) pada umumnya perusahaan besar memiliki umur usaha yang lebih lama sehingga memungkinkan peneliti untuk melakukan penelitian dengan menggunakan analisis *longitudinal*, (3) pada umumnya perusahaan besar memiliki budaya organisasi yang lebih kompleks sehingga lebih menarik untuk diteliti dibandingkan perusahaan kecil, dan (4) perusahaan besar memiliki sumber keuangan yang lebih kuat untuk melakukan penelitian dibandingkan dengan perusahaan kecil. Kondisi ini menyebabkan perusahaan kecil seringkali memiliki kelemahan pada departemen pemasaran, proses pembuatan keputusan secara sistematis, hal ini menyebabkan perusahaan kecil akan mengalami kesulitan dalam meningkatkan profitabilitas (Robinson dan Pearce, 1984).

Dengan melihat peningkatan konstribusi usaha kecil terhadap

perekonomian maka penelitian tentang pemasaran pada usaha kecil semakin penting untuk dilakukan (Duncan, 2000). Disamping itu Duncan (2000) juga menyatakan bahwa penelitian mengenai orientasi pasar pada perusahaan kecil memiliki beberapa keuntungan dibandingkan jika dilakukan pada perusahaan-perusahaan besar, yaitu: penelitian pada perusahaan kecil cenderung akan dapat menurunkan kekaburan sebagai akibat dari adanya pembauran multi-produk yang ditawarkan pada perusahaan besar, disamping itu penelitian pada perusahaan kecil akan dapat memaksimalkan peranan informan kunci, karena pemimpin perusahaan kecil lebih mengetahui kondisi yang berkaitan dengan tingkat orientasi pasar dibandingkan dengan pemimpin pada perusahaan besar, hal ini disebabkan dekatnya hubungan antara pemimpin perusahaan kecil dengan tingkat operasional dalam perusahaan.

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Jawa Tengah menghadapi permasalahan yang relatif sama dengan masalah Usaha Kecil dan Menengah (UKM) secara nasional, Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Jawa Tengah menurut Munir (2008) memiliki enam masalah yaitu permodalan, akses pasar, keterampilan dan teknologi, manajemen usaha, akses untuk bahan baku dan iklim usaha yang belum kondusif. Selanjutnya menurut Sulhadi (2008) masalah Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Jawa Tengah di kelompokkan menjadi empat, yaitu akses pasar, modal, kualitas sumber daya manusia dan regulasi.

Perusahaan-perusahaan pengolahan di kota Semarang, khususnya yang menjadi nasabah pada Bank Mandiri Cabang Gajah Madah, sebagai obyek dalam penelitian ini, mengungkapkan masalah-masalah yang

dihadapi antara lain kurangnya permodalan, Sumber Daya Manusia yang terbatas dan juga tuntutan persaingan yang semakin tinggi serta kemampuan dalam melakukan inovasi produk yang perlu untuk ditingkatkan secara terus-menerus untuk dapat menang dalam persaingan di pasar dan memperoleh kinerja pemasaran yang baik.

## PEMBAHASAN

### Orientasi Pasar

Orientasi pasar merupakan perspektif bisnis yang menjadikan konsumen sebagai fokus perhatian dalam keseluruhan kegiatan perusahaan, (Cravens dan Piercy, 2006). Hal ini selaras dengan pendapat Kohli dan Jaworski (1993) bahwa filosofi tentang orientasi pasar adalah: (i) mempelajari perkembangan pasar; (ii) berbagi informasi dengan seluruh anggota perusahaan; dan (iii) mengadaptasi perubahan pasar yang terjadi. Penerapan orientasi pasar pada suatu usaha akan membawa konsekuensi yang sangat luas bagi usaha tersebut, diantaranya pada: kinerja usaha, konsumen, karyawan dan inovasi usaha (Kirca, Jayachandran dan Bearden 2005). Penerapan orientasi pasar akan berhasil apabila ditunjang oleh berbagai faktor, baik faktor yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor yang bersumber dari internal usaha adalah: top manajemen, faktor interdepartemen dan sistem organisasi, (Kirca, Jayachandran dan Bearden, 2005). Sedangkan faktor yang berasal dari eksternal usaha adalah faktor lingkungan dan intensitas persaingan (Van Raaij dan Stoelhorst, 2008).

Pengukuran orientasi pasar, menurut Narver dan Slater didasarkan pada dimensi: orientasi konsumen, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi. Orientasi konsumen

menunjukkan pemahaman tentang keinginan dan kebutuhan pelanggan saat ini serta melakukan pemantauan untuk masa datang. Orientasi pesaing mempunyai makna pemahaman kekuatan dan kelemahan pesaing serta mampu mendefinisikan kemampuan dan strategi pesaing. Dua dimensi di atas disempurnakan dengan dimensi koordinasi antar fungsi, yakni pemberdayaan semua sumber daya perusahaan dalam proses penciptaan nilai bagi konsumen. Usaha yang berorientasi pesaing menurut Porter (1985 dalam Narver dan Slater, 1990) adalah usaha yang mampu memahami dalam jangka pendek kekuatan dan kelemahan pesaing serta dalam jangka panjang mengetahui kemampuan dan strategi pesaing.

Konsep pemasaran dan orientasi pasar dipandang sebagai salah satu fokus perhatian manajemen pemasaran untuk mengartikulasikan strategi-strategi yang dikembangkan. Untuk meningkatkan kemampuan, perusahaan akan memusatkan perhatian manajemennya pada upaya mengenali pelanggannya (Ferdinand, 2003). Pandangan untuk lebih mengenal pelanggan dan kebutuhan pelanggan tidak terlepas dari tujuan dari konsep pemasaran untuk memuaskan pelanggan.

Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa orientasi pasar (orientasi pelanggan) dan pertumbuhan pasar merupakan faktor-faktor yang secara signifikan memberikan kontribusi pada peningkatan profitabilitas perusahaan. Seperti diketahui bahwa orientasi pasar telah dipandang sebagai sebuah perilaku atau budaya organisasi yang menempatkan konsumen sebagai titik pusat yang menentukan sukses perusahaan (Ferdinand, 2003). Narver dan Slater (1990)

mendefinisikan orientasi pasar 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 apalagi dalam lingkungan yang bersaing ketat.

Slater dan Narver (1995) mengemukakan bahwa orientasi pasar adalah (1) budaya yang menempatkan prioritas tinggi pada setiap penciptaan dan penjagaan *superior customer value* dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* sehingga keunggulan dapat dicapai dan (2) menyediakan norma-norma perilaku mengenai pengembangan dan respon terhadap informasi pasar. Narver et al. (1998) mengemukakan bahwa inti dari orientasi pasar adalah komitmen dari seluruh anggota organisasi untuk selalu menciptakan nilai tambah dari konsumen.

### Kinerja Pemasaran

Menurut Ferdinand (2000), kinerja pemasaran merupakan konstruk (faktor) yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja, baik kinerja pemasaran maupun kinerja keuangan. Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk, dimana setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya. Dalam teori Cravens (1996), indikator pengukuran kinerja adalah kepuasan, kesetiaan, pangsa pasar dan kemampuan menghasilkan laba. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Narver dan Slater (1994), diungkapkan bahwa keberhasilan kinerja pemasaran dapat diukur

melalui keberhasilan produk baru, pertumbuhan penjualan dan keuntungan atau laba yang diperoleh setiap tahunnya.

Menurut Ferdinand (2000) kinerja pemasaran akan diukur dengan menggunakan unit yang terjual (peningkatan volume penjualan), pertumbuhan pelanggan dan tingkat *turnover* pelanggan untuk lebih menyatakan kegiatan pemasaran. Kemampuan menghasilkan laba merupakan salah satu indikator dalam pengukuran kinerja. Laba digunakan karena keluasaan menggunakan tolok ukur ini untuk mengukur kinerja pada penelitian-penelitian terdahulu dimana merupakan refleksi dari keberhasilan kinerja pemasaran. Pemasaran produk yang kompetitif yang dilaksanakan sesuai dengan struktur dan strategi yang telah diyakini, akan meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan sehingga mempengaruhi apakah produk tersebut sukses atau tidak seperti mampu mencetak laba (Pelham, 1997).

Kinerja pemasaran merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran seperti volume penjualan, porsi pasar (*market share*) dan tingkat pertumbuhan penjualan maupun kinerja keuangan (Ferdinand, 1999). Lebih lanjut disarankan supaya pengukuran kinerja menggunakan "*activity based measure*" yang dapat menjelaskan aktivitas-aktivitas pemasaran yang mampu menghasilkan kinerja pemasaran tersebut (Ferdinand, 2000). *Market share* adalah pengukuran kinerja pemasaran atau kinerja operasional yang dapat membedakan antara pemenang dan pecundang (Szymansky, 1993). Jika *market share* perusahaan meningkat berarti

perusahaan dapat mengungguli pesaingnya, jika market share perusahaan menurun, dapat dikatakan perusahaan kalah dari pesaingnya. Pengukuran dengan pangsa pasar keseluruhan ini banyak digunakan karena hanya membutuhkan informasi tentang penjualan total (Kotler, 2003). Johnson dan Arunthanes (1995) menggunakan pertumbuhan *market share*, pertumbuhan penjualan dan profitabilitas untuk mengukur keberhasilan kinerja pemasaran sebuah perusahaan.

### **Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran**

Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa orientasi pasar (orientasi pelanggan) dan pertumbuhan pasar merupakan faktor-faktor yang secara signifikan memberikan kontribusi pada peningkatan profitabilitas perusahaan. Kinerja pemasaran didefinisikan sebagai ukuran tingkat keberhasilan dari strategi pemasaran yang dijalankan dalam bisnis dan diukur dengan volume penjualan dan keuntungan atau laba (Menon, Bharadwaj, dan Howell, 1996). Kinerja pemasaran paling sering digunakan untuk mengukur dampak dari strategi bisnis. Strategi bisnis selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pasar, antara lain perkembangan volume penjualan, dan keuntungan bisnis. Untuk meningkatkan volume penjualan sekaligus keuntungan, bisnis atau manajemen harus memahami betul tentang orientasi pasar secara intensif.

Haris dan Piercy (1997) mengungkapkan bahwa peningkatan kinerja dan peningkatan daya saing perusahaan dapat dilakukan melalui pengembangan budaya organisasi yang difokuskan pada

pemahaman terhadap kebutuhan pasar, keinginan dan permintaan pasar yaitu berorientasi pada pasar (*market oriented-culture*). Senada dengan hasil temuan penelitian Kumar (2002) bahwa orientasi pasar memberikan kontribusi yang signifikan dalam peningkatan sejumlah kompetensi perusahaan yang dapat mendorong kinerja yang tinggi dalam bidang biaya dan kesuksesan dalam memberikan layanan yang baru. Pencapaian kinerja yang baik merupakan kontribusi dari dinamisasi strategi dan beberapa faktor sukses, meliputi: komitmen, daya dukung, manajemen tim yang kuat, kemampuan mengembangkan dan menjaga keberlangsungan usaha; menggunakan pendekatan strategi yang tepat; mampu dalam mengidentifikasi dan fokus terhadap pasar (*market oriented*); memiliki visi, kemampuan memimpin dan hubungan yang baik dengan pelanggan atau klien.

Teori-teori manajemen pemasaran menyatakan bahwa kinerja pemasaran dapat dipengaruhi melalui pengembangan filosofi manajemen pemasaran yang lebih berorientasi pada pasar untuk mendukung berbagai bauran pemasaran (*marketing mix*) yang dijalankan oleh perusahaan. Pengembangan teori orientasi pasar yang dilakukan oleh Kohli, Jawkorsi (1990), Jawkorsi, Kohli (1993), Narver, Slater (dalam Ferdinand 2000) menunjukkan bahwa orientasi pasar yang diaktualisasi melalui pengembangan informasi pelanggan, pesaing serta distribusi informasi pasar pada semua lini organisasi perusahaan pada umumnya dapat memberikan sebuah jalur strategik guna menghasilkan kinerja pasar yang baik melalui pengenalan kebutuhan pelanggan dan upaya-upaya untuk memuaskan kebutuhan itu.

Informasi yang berkaitan dengan pelanggan dan informasi yang berkaitan dengan pesaing dalam pasar target yang diperoleh melalui orientasi pelanggan dan orientasi pesaing, selanjutnya diolah dan dikembangkan serta disebarakan melalui koordinasi antar fungsi dalam organisasi perusahaan untuk mendukung program pemasaran. Dari uraian di atas dapat diperoleh sebuah kesimpulan bahwa orientasi pasar akan dapat meningkatkan volume penjualan dan pertumbuhan pelanggan karena terdapat tesis bahwa volume penjualan bergantung pada jumlah pelanggan yang telah diketahui tingkat konsumsi rata-ratanya yang bersifat tetap (Ferdinand,2000).

*H1: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran*

### **Adaptasi Produk**

Adaptasi produk merupakan strategi yang perlu untuk dilakukan dengan mengubah atau mendesain kembali produk agar dapat memenuhi kebutuhan atau selera setempat tanpa mengubah strategi komunikasi yang ada. Asumsi dasar dari penerapan strategi adaptasi produk ini adalah bahwa produk yang dipasarkan, akan melayani fungsi yang sama di pasar asing pada kondisi pemakaian yang berbeda. Chang (1995) mendefinisikan adaptasi produk sebagai kadar dimana produk fisik berbeda lintas batas negara. Zou dan Cavusgil (1994) memberikan pendapat tentang adaptasi produk sebagai sebuah bentuk penyesuaian produk ke dalam kultur dan karakteristik permintaan, sehingga dapat meningkatkan kekuatan produk perusahaan untuk dapat bersaing di pasar global.

Hill dan Still (1984, dalam Cavusgil, Zou dan Naidu, 1993) memberikan catatan

bahwa adaptasi produk dapat memperkuat posisi kompetitif produk di pasaran. Secara lebih luas, Douglas dan Wind (1987) menekankan bahwa untuk dapat bertahan hidup dalam jangka waktu yang panjang maka produk harus disesuaikan dengan budaya yang khas atau istimewa dari pasar. Penyesuaian ini menuntut analisa pasar yang mendalam termasuk terhadap iklim persaingan pasar itu sendiri. Intensitas dalam persaingan pasar, khususnya pasar ekspor, dapat mendorong perusahaan untuk mencari tingkat perbedaan yang tinggi dalam adaptasi produk, sehingga mampu memperoleh keunggulan dan jugakeuntungan kompetitif melebihi pesaingnya (Cavusgil, Zou dan Naidu, 1993). Tingkat adaptasi produk yang tinggi dapat ditemukan ketika perusahaan mempunyai kompetensi internasional, produknya khas (unik), baru, atau budaya yang khas, atau juga karena kondisi pasar internasional yang kompetitif. Kondisi persaingan yang semakin ketat mendorong perusahaan untuk melakukan adaptasi produk sebagai strategi untuk memenangkan posisi pasaran produk, dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan pesaing.

Buatsi (1980, dalam Mengunc 1997) mengungkapkan bahwa jenis dan tingkat adaptasi produk yang dilakukan turut dipengaruhi oleh perbedaan karakteristik pasar. Pasar internasional menyediakan kemungkinan penawaran yang beragam dari konsumen yang perlu menjadi pertimbangan dalam melakukan adaptasi produk. Setelah memasuki pasar, maka siklus hidup produk di dalam pasar tersebut pada akhirnya ditentukan oleh tingkat kebutuhan terhadap keunikan dari produk yang ditawarkan ke dalam pasar (Cateora, 1993, dalam Mengunc 1997).



Dalam rangka menunjang keberhasilan sebuah adaptasi produk, maka dibutuhkan kontrol dan tanggung jawab dari setiap manajer pemasaran. Calantone, dkk., (2004) menekankan pentingnya kemampuan melakukan analisis yang baik dari para manajer untuk mengetahui perbedaan pelanggan dari satu negara ke negara yang lain, yang meliputi adaptasi budaya maupun adaptasi prosedural dalam hubungan pembeli dan penjual serta memformulasikan desain yang lebih baik, skala, komponen dan perubahan-perubahan lain pada produk.

Hill dan Still (1984, dalam Mengunc, 1997) membagi adaptasi produk dalam dua kelompok yaitu adaptasi sebagian yang terdiri dari estetika pengemasan, pemilihan produk, perlindungan pengemasan; dan adaptasi menyeluruh yang meliputi fitur produk dan penggunaannya, petunjuk penggunaan dan nama merek. Sedangkan Johnson dan Arunthanes (1995) membedakan adaptasi produk dalam adaptasi produk aktual dan adaptasi produk ideal. Adaptasi produk aktual adalah perbedaan antara produk ekspor dan produk domestik dalam ukuran unit, besaran, merek, pengemasan, penggunaan (*features*), *contents*, dan kualitas. Sedangkan adaptasi produk ideal adalah opini manajemen pemasaran untuk mengembangkan produk yang harus diadaptasi sesuai ukuran unit, besaran, merek, pengemasan, penggunaan, *contents*, dan kualitas.

Menurut Cavusgil, Zou dan Naidu (1993), adaptasi produk diklasifikasikan menjadi adaptasi selama pemasukan dan adaptasi setelah pemasukan. Adaptasi produk lebih tinggi dilakukan setelah memasuki pasar ekspor, dimana produk-produk industri menawarkan daya tarik universal yang lebih

besar dan telah memenuhi standar yang diperlukan di pasar ekspor.

Biaya pengembangan produk baru dan juga adaptasi produk juga akan menimbulkan masalah dalam hal penetapan harga, karena perusahaan harus melakukan adanya tambahan peralatan baru, tambahan fasilitas, keuangan dan sumber daya manusia. Oleh karena itu, pertimbangan yang perlu diperhatikan dalam melakukan adaptasi produk adalah yang berhubungan dengan tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan, pasar dan kebutuhan konsumen, keaslian produk, usia produk yang diharapkan, daya tarik yang dimiliki secara universal, level pelayanan yang dibutuhkan, merek dan kemudahan dalam memproduksi.

Selain hal-hal di atas, Mengunc (1997) menambahkan bahwa adaptasi produk perlu mempertimbangkan kesesuaian biaya dalam hubungan dengan sasaran perusahaan, pasar dan kebutuhannya, sumberdaya perusahaan, sifat dan usia produk, daya tarik, merek, kemudahan produksi dan batasan hukum. Dalam penelitian Boyd dan Mason (1999), tentang karakteristik produk, ditemukan bahwa jika semakin baik karakteristik sebuah produk yang dirasakan oleh konsumen, maka daya tarik produk juga akan semakin bertambah (meningkat), yang mendorong konsumen untuk melakukan keputusan pembelian.

Salah satu cara untuk bersaing secara efektif pada abad 21 adalah dengan jalan memenuhi kebutuhan pelanggan (*customer*) lebih baik dari yang diberikan pesaing (*competitor*) kita, dengan cara menawarkan lini produk yang dihasilkan dengan variasi tinggi (Kahn, 1998).

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Calantone, dkk., (2004) yang menemukan

hasil bahwa perusahaan yang melakukan berbagai variasi biaya untuk melakukan modifikasi terhadap produk-produk untuk pasar yang bervariasi, akan dapat menawarkan produk yang bervariasi pula pada pasar yang beragam, sehingga dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar dibandingkan biaya yang dikeluarkan ketika melakukan adaptasi produk. Adaptasi produk dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar, dibandingkan dengan menjual produk yang sejenis di berbagai tempat. Keputusan adaptasi produk memberikan banyak manfaat bagi perusahaan.

### **Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Adaptasi Produk**

Dalam rangka menunjang keberhasilan adaptasi produk dan juga menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan, maka perusahaan perlu memiliki budaya yang berorientasi pada pasar. Dengan memiliki landasan orientasi pasar, perusahaan akan menjadi kuat dan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi. Perusahaan juga memiliki kemampuan untuk pengembangan produk baru sehingga dapat meningkatkan efektivitas perusahaan yang meliputi keunggulan produk baru, keterikatan konsumen dan kualitas produk standar yang berdampak pada profitabilitas perusahaan (Pelham, 1997). Orientasi pasar dipandang sebagai budaya organisasi yang lebih mengutamakan konsumen sebagai kunci kesuksesan perusahaan. Orientasi pasar mencerminkan kompetensi perusahaan dalam memahami konsumen sehingga perusahaan juga mampu memahami posisi pesaing.

Dalam studi yang dilakukan Day dan Negunadi (dalam Pelham, 1997), diungkapkan

bahwa perusahaan-perusahaan yang berhasil mengendalikan pasar disebut *market driven firms*. *Market driven firms* merupakan perusahaan yang selalu menyeimbangkan dua orientasi utama yakni orientasi terhadap pelanggan (konsumen) dan juga orientasi terhadap pesaing (kompetitor) secara baik sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Orientasi pasar merupakan anteseden bagi terciptanya adaptasi produk dan keunggulan bersaing yang tinggi dalam rangka menunjang peningkatan kinerja pemasaran.

Douglas dan Wind (1987) menekankan bahwa untuk dapat bertahan hidup dalam jangka waktu yang panjang maka produk harus disesuaikan dengan budaya yang khas atau istimewa dari pasar. Penyesuaian ini menuntut analisa pasar yang mendalam termasuk terhadap iklim persaingan pasar itu sendiri.

H2: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap adaptasi produk.

### **Kualitas Strategi**

Strategi merupakan sarana organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuannya. Strategi mengimplikasikan konsep manajemen dari lingkup bisnis, misi, maksud dan tujuan. Strategi juga adalah pola sasaran, maksud, tujuan dan kebijakan serta rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan tersebut yang dinyatakan dengan cara antara lain menetapkan model bisnis serta jenis dari perusahaan (Craig dan Robert, 1996).

Dalam pandangan Mintzberg dan Quinn (1991), strategi bisnis merupakan rencana keseluruhan yang menjelaskan posisi daya saing suatu perusahaan. Strategi bisnis memainkan peranan yang sangat penting dalam perkembangan sebuah perusahaan

oleh karena strategi menceminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan di mana perusahaan tersebut harus bersaing, melawan siapa dan untuk tujuan apa (Pearch dan Robinson, 1997).

Kebutuhan strategi muncul karena perusahaan harus membuat keputusan berdasarkan pertimbangan yang memperhitungkan ribuan variabel eksternal yang mempengaruhinya. Tujuan utama dari setiap strategi tersebut adalah untuk memperoleh laba yang merupakan sebuah bentuk tanggung jawab pihak manajemen kepada pemilik perusahaan (Craig dan Robert, 1996).

Menurut Porter (1980), kemampuan perusahaan untuk dapat bertahan di dalam lingkungan bisnis tergantung pada pemilihan dan implementasi strategi bersaing perusahaan, dimana hal tersebut yang akan membedakan suatu perusahaan dengan pesaingnya. Menurut Jack Trout, menggunakan strategi yang baik adalah bagaimana bertahan hidup dalam dunia yang kompetitif. Kunci untuk sukses adalah memahami dasar-dasar bisnis, yakni merancang dan mempertahankan strategi yang jelas dan terfokus.

Dalam pandangan David (1995), strategi merupakan rencana dan kejadian riil yang dilakukan perusahaan. Perubahan-perubahan kondisi yang ada di lapangan yang terjadi tanpa direncanakan, juga termasuk dalam pengertian strategi. Berbagai alternatif strategi bisnis yang dapat ditempuh perusahaan dalam menghadapi persaingan yaitu:

1. Memperluas wilayah geografis.
2. Melakukan diversifikasi.
3. Melakukan akuisisi.

4. Melakukan pengembangan produk.
5. Melakukan penetrasi pasar.
6. Melakukan perampingan bisnis.
7. Melakukan likuidasi.
8. Mengadakan joint venture.

Melakukan strategi bisnis yang berkualitas merupakan salah satu upaya untuk dapat bersaing di dalam dunia usaha yang semakin kompetitif. Strategi bisnis dilakukan untuk menciptakan peluang dan mengatasi ancaman-ancaman di dalam persaingan global.

Strategi pemasaran mengacu pada strategi-strategi pemasaran primer yang menjadi landasan bagi manajemen perusahaan. Strategi pemasaran mencerminkan: (1) strategi untuk menjadi yang terdepan di dalam pemasaran, (2) kualitas, (3) spesialisasi produk, yang semuanya muncul dari analisis faktor indikator-indikator orientasi strategi (Morriison dan Roth, 1992). Selanjutnya Morrison dan Roth menunjukkan bahwa kualitas strategi pemasaran dicirikan oleh teknik-teknik pemasaran yang inovatif, penempatan tenaga kerja yang terampil dan kontrol terhadap jalur-jalur distribusi secara cermat.

### **Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kualitas Strategi**

Seperti diketahui bahwa orientasi pasar telah dipandang sebagai sebuah perilaku atau budaya organisasi yang menempatkan konsumen sebagai titik pusat yang menentukan sukses perusahaan (Ferdinand, 2003). Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar 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 apalagi dalam lingkungan yang bersaing ketat. Karena itu dua dimensi utama dari orientasi pasar adalah orientasi pelanggan dan orientasi pesaing. Orientasi pelanggan dapat dinyatakan melalui: 1) luasnya monitoring atas komitmen karyawan terhadap pelanggan, 2) pengembangan strategi bersaing yang didasarkan pada pemahaman atas kebutuhan pelanggan, dan 3) pemahaman manajemen atas bagaimana bisnis dapat menciptakan *customer value*. Orientasi pesaing dapat dinyatakan dengan: 1) tenaga penjualan berupaya untuk mengumpulkan informasi mengenai pesaing, 2) tenaga penjualan membagi informasi tentang pesaing pada fungsi-fungsi lain dalam perusahaan (Ferdinand, 2003).

Perusahaan yang mampu mengelola pasar yaitu pelanggan dan pesaingnya akan mampu mengendalikan gerak-gerik pesaing dan memenangkan pasar melalui: 1) diperkuatnya hubungan antara perusahaan dan pelanggan, 2) sistem intelijen persaingan perusahaan mengembangkan pemahaman mengenai kekuatan dan kelemahan pesaing, dan 3) menggunakan pengetahuan itu untuk merancang dan mengimplementasikan strategi yang sasaran akhirnya adalah “*to deliver better customer value and satisfaction*”. Ketiga strategi tersebut akan menghasilkan pijakan dasar untuk mengembangkan basis pelanggan yang baik dan prospektif bagi perusahaan.

Perusahaan yang telah menjadikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi akan berfokus pada kebutuhan pasar eksternal, keinginan dan permintaan pasar sebagai basis dalam penyusunan strategi bagi masing-masing unit bisnis dalam organisasi, dan

menentukan keberhasilan perusahaan. Pelham (1997) menyatakan bahwa sebuah perusahaan yang berorientasi pasar akan dapat mengembangkan pemahaman organisasi yang lebih baik tentang kebutuhan konsumen. Hal ini pada akhirnya akan dapat menciptakan *consumer value*, mengetahui secara lebih baik tentang kekuatan dan kelemahan pesaing sehingga membantu untuk menciptakan strategi pasar yang berkualitas.

*H3: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kualitas strategi.*

### Keunggulan Bersaing

Perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing agar dapat bersaing dengan pesaingnya. Keunggulan bersaing timbul ketika suatu perusahaan memiliki kemampuan untuk bertahan melawan kekuatan pesaing dan mempertahankan pelanggannya, serta dapat meyakinkan pelanggan bahwa produk perusahaan menawarkan nilai lebih, misalnya melalui produk yang lebih murah atau pelayanan yang lebih cepat atau melalui produk yang lebih baik. Keunggulan bersaing dapat diperoleh dengan menawarkan kepada konsumen nilai lebih yang tidak dimiliki oleh pesaing. Nilai lebih adalah nilai yang diharapkan dibandingkan dengan biaya dari suatu produk/jasa, dan harus melebihi apa yang dimiliki oleh konsumen. Keunggulan bersaing yang paling baik adalah suatu strategi yang tidak dapat ditiru oleh pesaing.

Konsep keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*), menurut Porter (1994), tidak dapat dipahami dengan cara memandang sebuah perusahaan sebagai suatu keseluruhan, tetapi harus dari asal

keunggulan bersaing itu yaitu berbagai aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung produknya. Analisis rantai nilai lebih tepat untuk meneliti keunggulan bersaing daripada nilai tambah (harga jual dikurangi biaya pembelian bahan baku), karena analisis ini dapat mengetahui nilai-nilai yang dimiliki semua aktivitas, sehingga dapat diketahui asal atau sumber dari keunggulan bersaing itu.

Konsep keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menurut Day dan Wensley (1988) diartikan sebagai kompetisi yang berbeda dalam keunggulan keahlian dan sumber daya. Secara luas menunjukkan apa yang diteliti di pasar yaitu keunggulan posisional berdasarkan adanya *customer value* yang unggul atau pencapaian biaya relatif yang lebih rendah dan menghasilkan pangsa pasar dan kinerja yang menguntungkan.

#### **Dikembangkan untuk penelitian ini**

Cravens (1996) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis bukan sekedar dilihat sebagai hasil akhir. Keunggulan bersaing memiliki tahapan proses yang terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi dan prestasi hasil akhir serta investasi laba untuk mempertahankan Keunggulan dipertahankan dengan berjuang sekuat tenaga untuk melakukan perbaikan secara terus menerus terhadap nilai yang diberikan pada para pembeli dan atau mengurangi biaya dalam menyediakan produk atau jasa.

Sedangkan menurut Keegan (1995),

keunggulan bersaing ada kalau terdapat keserasian antara kompetensi yang membedakan dari sebuah perusahaan dan faktor-faktor kritis untuk meraih sukses dalam industri yang menyebabkan perusahaan tadi mempunyai prestasi yang jauh lebih baik dari pada pesaingnya. Ada 2 cara dasar untuk mencapai keunggulan bersaing, yang pertama dengan strategi biaya rendah yang memungkinkan perusahaan untuk menawarkan produk dengan harga yang lebih murah dari pesaingnya. Yang kedua, dengan strategi diferensiasi produk, sehingga pelanggan menganggap memperoleh manfaat unik yang sesuai dengan harga yang cukup.

Akan tetapi kedua strategi tersebut mempunyai pengaruh yang sama yakni meningkatkan anggapan manfaat yang dinikmati oleh pelanggan. Mutu strategi perusahaan pada akhirnya diukur dari hasil penjualan, laba atau beberapa ukuran yang lain. Hasilnya pada gilirannya tergantung pada tingkat nilai yang diciptakan untuk pelanggan. Semakin besar nilai yang diterima oleh pelanggan semakin baik strategi itu. Disebutkan juga sukses akhir suatu produk tergantung pada keputusan pelanggan apakah akan membelinya atau tidak menurut nilai yang diyakininya ada pada produk tersebut. Ringkasnya, keunggulan bersaing dicapai dengan menciptakan nilai yang lebih tinggi daripada pesaing dan nilainya selalu ditentukan oleh pelanggan.

Sumber-sumber keunggulan bersaing (Cravens, 1996), adalah keterampilan, sumber daya dan pengendalian yang superior. Keterampilan yang superior memungkinkan organisasi untuk memilih dan melaksanakan strategi yang akan

membedakan organisasi dan persaingan. Keterampilan mencakup kemampuan teknis, manajerial dan operasional. Sebagai contoh, pengetahuan tentang keinginan dan permintaan konsumen membantu perusahaan dalam menggunakan kemampuannya untuk memuaskan konsumen.

Menurut Aaker (1998), ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu keunggulan biaya rendah (*cost leadership*), *diferensiasi* dan fokus, maka akan mempunyai keunggulan bersaing. Keunggulan biaya rendah dapat diindikasikan dari jumlah biaya yang dibutuhkan dalam setiap unit penjualannya atau setingkat efisiensinya.

Bagi produsen yang ingin menikmati keunggulan bersaing dipasar, perbedaan antara produknya dan produk pesaing harus dapat dirasakan di pasaran. Mereka harus dapat merefleksikan pada beberapa produk/ atribut yang akan disampaikan, yang merupakan kriteria pokok pembelian (*key buying criterion*) pasar. Kesenjangan kapasitas (*a capability gap*) adalah perbedaan antara posisi perusahaan dan pesaing terkuat untuk kriteria pembelian. Keunggulan bersaing terjadi pada saat kemampuan perusahaan melebihi pesaing terkuat untuk kriteria pembelian yang penting bagi para pembeli. Keunggulan bersaing diperoleh dengan mencari aspek-aspek diferensiasi yang akan dinilai sebagai nilai superior oleh konsumen sasaran dan yang tidak mudah diduplikasikan oleh pesaingnya.

Para pesaing selalu berusaha untuk mengurangi atau menghilangkan kesenjangan kapasitas tersebut. Keunggulan dipertahankan dengan berjuang sekuat tenaga untuk

melakukan perbaikan secara terus menerus terhadap nilai yang diberikan pada para pembeli dan atau mengurangi biaya dalam menyediakan produk atau jasa. Produk baru yang sesuai dengan keinginan konsumen dan lebih baik ketimbang produk yang sudah ada jugadapat menciptakan keunggulan (Cravens, 1996).

### **Pengaruh Kualitas Strategi terhadap Kunggulan Bersaing**

Menurut Porter (1980), kemampuan perusahaan untuk dapat bertahan di dalam lingkungan bisnis tergantung pada pemilihan dan implementasi strategi bersaing perusahaan, dimana hal tersebut yang akan membedakan suatu perusahaan dengan pesaingnya.

Dalam situasi persaingan yang semakin ketat maka strategi bisnis dapat dilihat sebagai sebuah cara untuk membangun dan memperkuat posisi daya saing perusahaan dalam jangka waktu yang panjang di pasar. Porter (1985) bahkan menekankan strategi sebagai alat untuk mencapai keunggulan bersaing. Hal tersebut sejalan dengan tujuan strategi yaitu untuk mempertahankan atau mencapai suatu posisi yang unggul dibanding pesaing di pasar.

*H4: Kualitas strategi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing*

### **Pengaruh Adaptasi Produk terhadap Keunggulan Bersaing**

Hill dan Still (1984, dalam Cavusgil, Zou dan Naidu, 1993) memberikan catatan bahwa adaptasi produk dapat memperkuat posisi kompetitif produk di pasaran. Michael Song and Mark E Parry (1997), menemukan adanya hubungan positif antara tingkat

kesuksesan suatu produk dengan keunggulan bersaing, seperti penentuan keistimewaan produk dengan ukuran keunggulan bersaing produk dan juga penentuan keunggulan produk yang dibuat untuk memberikan perbedaan dengan produk lain sehingga kualitas produk tersebut dapat diunggulkan.

Intensitas dalam persaingan pasar, dapat mendorong perusahaan untuk mencari tingkat perbedaan yang tinggi dalam adaptasi produk, sehingga mampu memperoleh keunggulan dan juga keuntungan kompetitif melebihi pesaingnya (Cavusgil, Zou dan Naidu, 1993).

*H5: Adaptasi produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.*

### **Pengaruh Adaptasi Produk terhadap Kinerja Pemasaran**

Ketika sebuah perusahaan menjadi global, maka perusahaan tersebut berada dalam tekanan untuk menghasilkan produk yang sifatnya global. Dengan produk global, perusahaan dapat menawarkan adaptasi pada rancangan global, bukannya rancangan nasional yang unik di setiap negara. Hal ini akan menghasilkan daya tarik dan juga daya saing di pasar global terhadap produk yang dihasilkan sehingga pada akhirnya dapat menunjang kinerja perusahaan. Dalam penelitiannya, Li & Calantone (1998) menunjukkan bahwa keunggulan dari produk adalah berkaitan dengan atribut produk (seperti kualitas, teknologi, dapat dipercayanya suatu produk baru, hal-hal baru dan keunikannya) yang dapat memberikan gambaran lebih konkret dari kemampuan perusahaan untuk memahami, memenuhi kebutuhan pelanggannya dan alternatif serta bukti langsung dari keunggulannya.

Ming dan Chia (2004) menyatakan variabel-variabel pengukuran kinerja bisnis, yaitu pertumbuhan, kemampuan beradaptasi, kepuasan konsumen, dan kemampuan beradaptasi. McGahan (1999) menyatakan bahwa tujuan-tujuan strategis dari kinerja perusahaan ditunjukkan melalui beberapa cara, yaitu *market share*, pertumbuhan *revenue*, *earnings per share*, pertumbuhan *divident*, dan pengembalian biaya operasi.

Calantone, dkk., (2004) menunjukkan hasil bahwa perusahaan yang melakukan berbagai variasi biaya untuk melakukan modifikasi terhadap produk-produk untuk pasar yang bervariasi, akan dapat menawarkan produk yang bervariasi pula pada pasar yang beragam, sehingga dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar dibandingkan biaya yang dikeluarkan ketika melakukan adaptasi produk. Keberhasilan dari strategi lini produk di pasar akan dapat meningkatkan volume penjualan dan meningkatkan *market share* sehingga akan mempengaruhi kinerja pemasaran untuk mendapatkan *product performance* dan *market performance* yang optimal. Adaptasi produk dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar, dibandingkan dengan menjual produk yang sejenis di berbagai tempat.

*H6: Adaptasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran*

### **Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran**

Kemampuan organisasi menggambarkan kecakapan manajer dalam memahami prinsip-prinsip dan menerapkan proses konsisten dengan prinsip untuk mengatur orang-orang untuk keunggulan kompetitif. Hal ini juga dapat dipandang sebagai cara bersaing dari dalam ke luar.

Nilai pelanggan datang dari meletakkan praktek-praktek manajemen padat tempatnya yang dapat mempertemukan kebutuhan pelanggan dan mempertahankan suatu pembagian pemahaman diantara para pekerja dan pelanggan. Untuk bisnis yang mampu, fokusnya tidak hanya pada membangun efisiensi internal seperti mengurangi waktu siklus produk, tetapi dalam menerjemahkan efisiensi-efisiensi internal itu ke dalam nilai tambah barang-barang dan jasa kepada pelanggan. Fokus juga tidak hanya pada pemimpin yang memberikan pengarahannya kepada para pekerja, tapi pada pemimpin internal dengan pandangan ke luar yang menyambungkan pekerja untuk memenuhi permintaan pelanggan. Untuk merespon kompetisi pasar yang makin meningkat, manajer harus belajar bagaimana membuat suatu keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dua elemen penting dari keunggulan bersaing adalah *perceived customer value* dan *uniqueness* (Ulrich, 1991). *Perceived customer value* akan terwujud bila bisnis mengerti dan memahami kebutuhan konsumen sepenuhnya. *Uniqueness* terwakili saat bisnis mengembangkan kapabilitas uniknya yang memberikan nilai tambah bagi konsumen.

Porter (1980) mengemukakan konsep keunggulan kompetitif, dimana hal tersebut merupakan jantung kinerja bisnis dalam menghadapi persaingan pasar. Keunggulan kompetitif pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang diciptakan perusahaan bagi para pembelinya. Nilai atau manfaat inilah yang bersedia dibayar oleh pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah dibanding dengan pesaing untuk manfaat yang setara atau manfaat unik melebihi harga yang ditawarkan.

Strandskov (2006) mengukur keunggulan kompetitif perusahaan dengan menggunakan empat variabel, yaitu *firm specific advantages*, *localization specific advantages*, *relationship specific advantages* dan *competitive strengths/performance*. Hasil penelitian Strandskov (2006) menemukan bahwa keunggulan kompetitif yang berupa *firm specific advantages* dan *relationship specific advantages* lebih berpengaruh terhadap kesuksesan kinerja bisnis.

Hasil penelitian dari Cavanagh dan Clifford (1986) menemukan bahwa perusahaan yang berfokus pada penciptaan nilai kepada konsumen mempunyai kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang hanya berorientasi pada penetapan harga. Keunggulan bersaing dapat diperkirakan menghasilkan kinerja pasar yang unggul dan kinerja finansial (laba pada investasi, penciptaan kesejahteraan pemegang saham/dividen) (Day & Wensley, 1988).  
*H7: Keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran*

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2011). Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer beberapa perusahaan pengolahan di kota Semarang. Populasi yang diambil bersifat terbatas yakni semua mereka yang menjadi manajer pada perusahaan-perusahaan yang menjadi nasabah pada



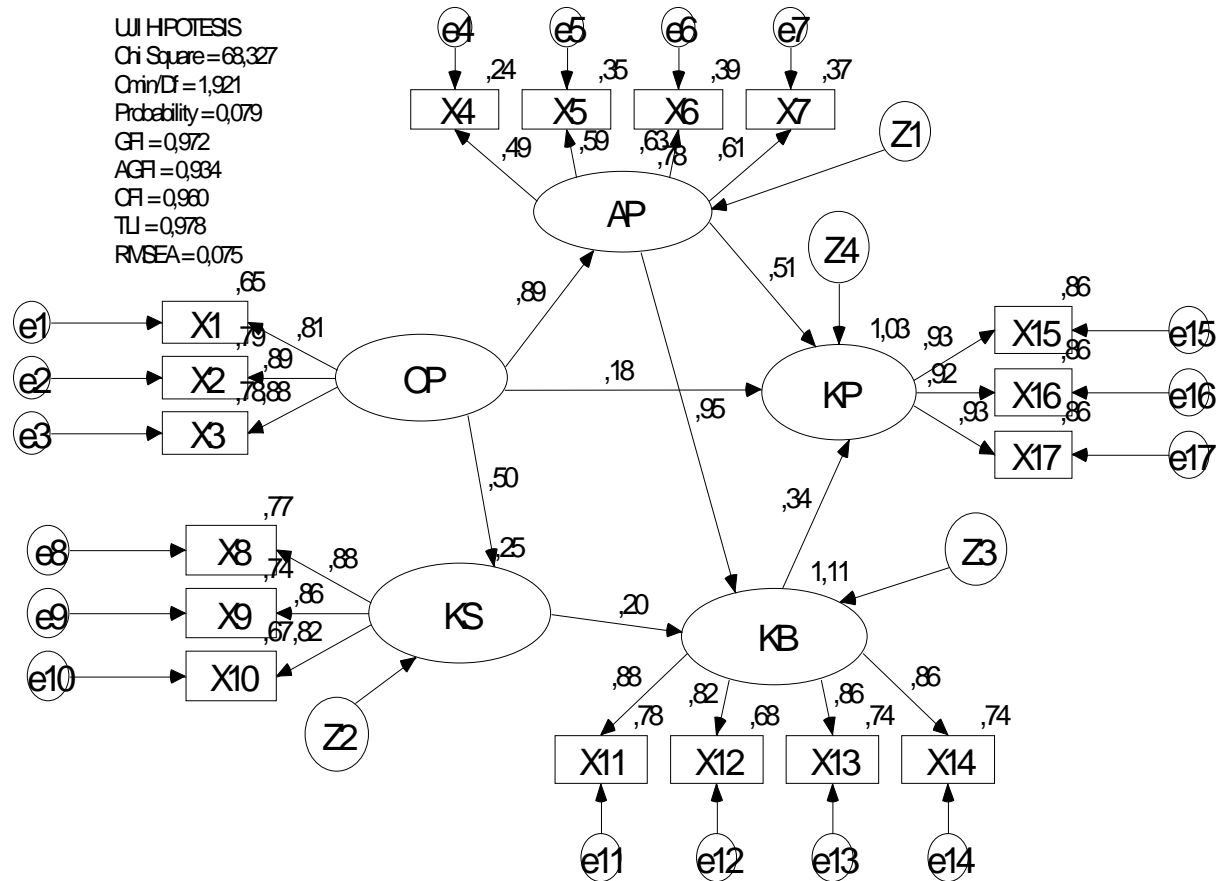
Bank Mandiri cabang Gajah Madah, Semarang. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebesar 1314 perusahaan.

Sampel pada penelitian ini mengacu pada Hair, et.al., (2010), yang menentukan kriteria *sample size* berdasarkan ukuran minimum *sample size* dengan jumlah sampel yang *representative* jika *variabel construct* <7 dengan syarat nilai *communalities* 0,5, maka *sample size* yang dibutuhkan adalah sekitar 105 responden. Kriteria responden dalam penelitian ini adalah beberapa manajer perusahaan pengolahan jenis UKM di kota

Semarang, khususnya perusahaan yang menjadi nasabah pada Bank Mandiricabang Gajah Madah Semarang. Keputusan ini diambil berdasarkan jenis dan jumlah variabel yang akan diteliti yakni 5 variabel, yang terdiri dari orientasi pasar, adaptasi produk, kualitasstrategi, keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran. Pengambilan sampel ini sesuai dengan standar *maximum likelihood estimation* (MLE) yang berkisar antara 100-400 responden.

**ANALISIS DATA**

**Gambar 1**  
**Confirmatory Full Model**



Sumber: data primer, diolah, 2013

**Tabel 1**  
**Hasil Pengujian kelayakan *Structural Equation Model***

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	50.892, $X_2$ dengan df=30	68,327	Baik
Probability	=0,05	0,079	Baik
GFI	= 0,90	0,972	Baik
AGFI	= 0,90	0,934	Baik
TLI	= 0,95	0,978	Baik
CFI	= 0,95	0,960	Baik
RMSEA	= 0,08	0,075	Baik
CMIN/DF	= 2,00	1,921	Baik

Sumber: data primer, diolah, 2013

**Tabel 2**  
**Hasil *Regression Weights Analisis Structural Equation Model***

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
AP <--- OP	,406	,079	5,123	***	par_13
KS <--- OP	,455	,096	4,737	***	par_14
KB <--- KS	,294	,067	4,394	***	par_15
KB <--- AP	2,734	,507	5,387	***	par_18
KP <--- AP	1,305	,335	3,889	***	par_16
KP <--- OP	,208	,092	2,270	,023	par_17
KP <--- KB	,304	,111	2,732	,006	par_19
X3 <--- OP	1,000				
X2 <--- OP	,996	,077	12,917	***	par_1
X1 <--- OP	,914	,087	10,556	***	par_2
X4 <--- AP	1,000				
X5 <--- AP	1,235	,268	4,601	***	par_3
X6 <--- AP	1,224	,257	4,755	***	par_4
X7 <--- AP	1,403	,302	4,641	***	par_5
X10 <--- KS	1,000				
X9 <--- KS	1,005	,101	9,935	***	par_6
X8 <--- KS	1,139	,114	9,989	***	par_7
X14 <--- KB	1,000				
X13 <--- KB	1,002	,081	12,343	***	par_8
X12 <--- KB	,862	,076	11,383	***	par_9
X11 <--- KB	1,013	,078	13,013	***	par_10
X15 <--- KP	1,000				
X16 <--- KP	1,041	,059	17,604	***	par_11
X17 <--- KP	1,123	,063	17,752	***	par_12

Sumber: data primer, diolah, 2013

**Tabel 3**  
**Kesimpulan Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>	<b>Hasil Uji</b>
<b>H<sub>1</sub></b> <i>Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran</i>	Diterima
<b>H<sub>2</sub></b> <i>Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap adaptasi produk</i>	Diterima
<b>H<sub>3</sub></b> <i>Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kualitas strategi</i>	Diterima
<b>H<sub>4</sub></b> <i>Kualitas strategi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing</i>	Diterima
<b>H<sub>5</sub></b> <i>Adaptasi produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing</i>	Diterima
<b>H<sub>6</sub></b> <i>Adaptasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran</i>	Diterima
<b>H<sub>7</sub></b> <i>Keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran</i>	Diterima

Sumber: data primer, diolah, 2013

## **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

### **Kesimpulan Hipotesis Penelitian**

#### **Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran**

*H1: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran*

Dari hasil pengujian yang telah dilakukan, diketahui bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran menunjukkan nilai yang signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran dapat diterima. Hasil ini sesuai dengan kesimpulan dari penelitian Haris dan Piercy (1997) yang mengungkapkan bahwa peningkatan kinerja dan peningkatan daya saing perusahaan dapat dilakukan melalui pengembangan budaya organisasi yang difokuskan pada pemahaman terhadap kebutuhan pasar, keinginan dan permintaan pasar yaitu berorientasi pada pasar (*market*

*oriented-culture*). Senada dengan hasil temuan penelitian Kumar (2002) bahwa orientasi pasar memberikan kontribusi yang signifikan dalam peningkatan sejumlah kompetensi perusahaan yang dapat mendorong kinerja yang tinggi dalam bidang biaya dan kesuksesan dalam memberikan layanan yang baru.

Penelitian Narver dan Slater (1990) juga menyatakan bahwa orientasi pasar (orientasi pelanggan) dan pertumbuhan pasar merupakan faktor-faktor yang secara signifikan memberikan kontribusi pada peningkatan profitabilitas perusahaan.

#### **Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Adaptasi Produk**

*H2: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap adaptasi produk*

Dari hasil pengujian yang telah dilakukan, diketahui bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap adaptasi produk menunjukkan nilai signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap adaptasi produk dapat diterima.

Hasil di atas sejalan dengan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan Day dan Ngunadi (dalam Pelham, 1997), yang menyatakan bahwa orientasi pasar merupakan anteseden bagi terciptanya adaptasi produk dan keunggulan bersaing yang tinggi dalam rangka menunjang peningkatan kinerja pemasaran. Selanjutnya Douglas dan Wind (1987) menekankan bahwa untuk dapat bertahan hidup dalam jangka waktu yang panjang maka produk harus disesuaikan dengan budaya yang khas atau istimewa dari pasar. Penyesuaian ini menuntut analisa pasar yang mendalam termasuk terhadap iklim persaingan pasar itu sendiri.

### **Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kualitas Strategi Perusahaan**

*H3: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kualitas strategi perusahaan*

Dari hasil pengujian yang telah dilakukan, diketahui bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap kualitas strategi perusahaan menunjukkan nilai yang signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kualitas strategi perusahaan dapat diterima.

Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pelham (1997) yang menyatakan bahwa sebuah perusahaan yang berorientasi pasar akan dapat mengembangkan pemahaman organisasi yang lebih baik tentang kebutuhan konsumen. Hal ini pada akhirnya akan dapat menciptakan *consumer value*, mengetahui secara lebih baik tentang kekuatan dan kelemahan pesaing sehingga

membantu untuk menciptakan strategi pasar yang berkualitas.

### **Pengaruh Kualitas Strategi Terhadap Keunggulan Bersaing**

*H4: Kualitas strategi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing*

Dari hasil pengujian yang telah dilakukan, diketahui bahwa pengaruh kualitas strategi terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai yang signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan bahwa kualitas strategi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dapat diterima.

Hasil di atas sejalan dengan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Porter (1980), dengan kesimpulan bahwa kemampuan perusahaan untuk dapat bertahan di dalam lingkungan bisnis tergantung pada pemilihan dan implementasi strategi bersaing perusahaan, dimana hal tersebut yang akan membedakan suatu perusahaan dengan pesaingnya.

### **Pengaruh Adaptasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing**

*H5: Adaptasi produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing*

Dari hasil pengujian yang telah dilakukan, diketahui bahwa pengaruh adaptasi produk terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang menyatakan bahwa adaptasi produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dapat diterima.

Hasil di atas sejalan dengan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Hill dan Still (1984, dalam Cavusgil, Zou dan Naidu, 1993) yang memberikan catatan bahwa adaptasi produk dapat memperkuat posisi kompetitif produk di pasaran. Hasil penelitian yang sama juga disampaikan oleh Michael Song and Mark E Parry (1997), bahwa terdapat hubungan positif antara tingkat kesuksesan suatu produk dengan keunggulan bersaing, seperti penentuan keistimewaan produk dengan ukuran keunggulan bersaing produk dan juga penentuan keunggulan produk yang dibuat untuk memberikan perbedaan dengan produk lain sehingga kualitas produk tersebut dapat diunggulkan.

### **Pengaruh Adaptasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran**

*H6: Adaptasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran*

Dari hasil pengujian yang telah dilakukan, diketahui bahwa pengaruh adaptasi produk terhadap kinerja pemasaran menunjukkan nilai yang signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam yang menyatakan bahwa adaptasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran dapat diterima.

Hasil di atas memberikan justifikasi atas penelitian yang dilakukan oleh Ming dan Chia (2004) yang menyatakan variabel-variabel pengukuran kinerja bisnis, yaitu pertumbuhan, kemampuan beradaptasi, kepuasan konsumen, dan kemampuan beradaptasi. Sejalan dengan hasil tersebut, Calantone, dkk., (2004) menunjukkan hasil bahwa perusahaan yang melakukan berbagai variasi biaya untuk melakukan modifikasi terhadap produk-produk untuk pasar yang bervariasi, akan dapat

menawarkan produk yang bervariasi pula pada pasar yang beragam, sehingga dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar dibandingkan biaya yang dikeluarkan ketika melakukan adaptasi produk.

### **Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran**

*H7: Keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran*

Dari hasil pengujian yang telah dilakukan, diketahui bahwa pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran menunjukkan nilai yang signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran dapat diterima.

Hasil di atas memberikan justifikasi atas penelitian yang dilakukan oleh Strandskov (2006) yang menemukan bahwa keunggulan kompetitif yang berupa *firm specific advantages* dan *relationships specific advantages* lebih berpengaruh terhadap kesuksesan kinerja bisnis. Selanjutnya Porter (1980) mengemukakan konsep keunggulan kompetitif, dimana hal tersebut merupakan jantung kinerja bisnis dalam menghadapi persaingan pasar.

### **Kesimpulan Terhadap Masalah Penelitian**

Berdasarkan hasil pengujian seperti di atas maka kesimpulan masalah penelitian yang pertama adalah bahwa kinerja pemasaran dapat ditingkatkan dengan orientasi pasar melalui proses adaptasi produk, kualitas strategi dan keunggulan bersaing.

**Gambar 5.1**  
**Peningkatan Kinerja Pemasaran dengan Orientasi Pasar,**  
**melalui Adaptasi Produk**



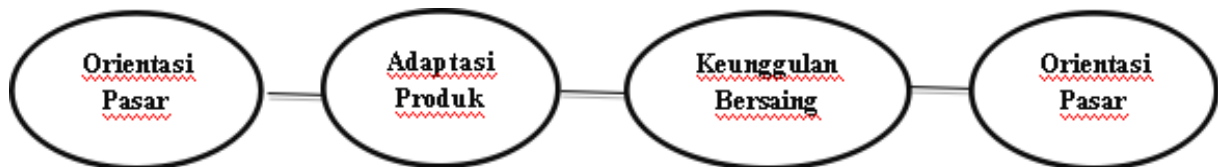
Sumber: data primer, diolah, 2013.

Berdasarkan hasil analisis konfirmatori di atas, maka usaha untuk meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas adaptasi produk dengan situasi dan kebutuhan pasar antara lain melalui adaptasi kualitas, fitur-fitur produk, fungsi dan juga keanekaragaman produk yang dihasilkan untuk dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Untuk mendukung keberhasilan adaptasi produk di pasar, maka perusahaan

hendaknya juga tetap memperhatikan dan mengetahui kebutuhan pelanggannya di pasar, mengetahui keberadaan dan usaha pesaingnya serta selalu melakukan koordinasi bersama terhadap setiap informasi yang diperoleh.

Selanjutnya kesimpulan masalah penelitian yang kedua adalah bahwa kinerja pemasaran dapat ditingkatkan dengan orientasi pasar, melalui adaptasi produk dan juga keunggulan bersaing.

**Gambar 5.2**  
**Peningkatan Kinerja Pemasaran dengan Orientasi Pasar,**  
**melalui Adaptasi Produk dan Keunggulan Bersaing**



Sumber: data primer, diolah, 2013.

Berdasarkan hasil analisis konfirmatori di atas, maka usaha untuk meningkatkan kinerja pemasaran dapat ditingkatkan dengan memperoleh posisi yang unggul di pasar yakni keunggulan dalam memasuki setiap pasar yang ada, keunggulan untuk mampu memimpin pasar dibanding dengan pesaing, keunggulan dalam jumlah segmen yang dilayani di pasar serta keunggulan dalam hal melakukan diferensiasi produk. Keunggulan bersaing yang

menunjang peningkatan kinerja pemasaran ini dapat dicapai melalui usaha yang berorientasi pada pasar serta kemampuan melakukan adaptasi produk secara maksimal.

Selanjutnya kesimpulan masalah penelitian yang ketiga adalah bahwa kinerja pemasaran dapat ditingkatkan dengan orientasi pasar, melalui kualitas strategi perusahaan yang baik dan juga keunggulan bersaing.

**Gambar 5.3**  
**Peningkatan Kinerja Pemasaran dengan Orientasi Pasar,**  
**melalui Kualitas Strategi dan Keunggulan Bersaing**



Sumber: data primer, diolah, 2013.

Berdasarkan hasil analisis konfirmatori di atas, maka usaha untuk meningkatkan kinerja pemasaran dapat dilakukan dengan memperhatikan usaha yang selalu berorientasi pada pasar sehingga perusahaan mampu untuk merumuskan strategi perusahaan secara baik yakni strategi yang mampu dipahami dan dijalankan dengan baik oleh seluruh anggota perusahaan (aplikabilitas strategi), strategi yang terukur sehingga dapat dikontrol/diawasi pelaksanaannya (keterukuran strategi) dan juga strategi yang berbeda dari strategi yang dijalankan oleh perusahaan pesaing. Sehingga pada akhirnya pelaksanaan strategi tersebut dapat meningkatkan keunggulan perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lainnya, dan juga dapat membantu peningkatan kinerja pemasaran melalui peningkatan profit, pertumbuhan penjualan dan juga pertumbuhan pelanggan dari tahun ke tahun.

#### **Implikasi Teoritis**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan beberapa implikasi teoritis sebagai berikut:

Menurut Narver dan Slater (1990), orientasi pasar (orientasi pelanggan) dan pertumbuhan pasar merupakan faktor-faktor yang secara signifikan memberikan kontribusi

pada peningkatan profitabilitas perusahaan. Kesimpulan yang sama juga disampaikan oleh Haris dan Piercy (1997) bahwa peningkatan kinerja dan peningkatan daya saing perusahaan dapat dilakukan melalui pengembangan budaya organisasi yang difokuskan pada pemahaman terhadap kebutuhan pasar, keinginan dan permintaan pasar yaitu berorientasi pada pasar (*market oriented-culture*). Selanjutnya penelitian Kumar (2002) menyatakan bahwa orientasi pasar memberikan kontribusi yang signifikan dalam peningkatan sejumlah kompetensi perusahaan yang dapat mendorong kinerja yang tinggi dalam bidang biaya dan kesuksesan dalam memberikan layanan yang baru. Hasil penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran (Hipotesis 1). Sehingga hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Narver dan Slater (1990), Haris dan Piercy (1997) dan hasil penelitian Kumar (2002).

Penelitian Day dan Ngunadi (dalam Pelham, 1997), menyatakan bahwa orientasi pasar merupakan antecedent bagi terciptanya adaptasi produk dan keunggulan bersaing yang tinggi dalam rangka menunjang peningkatan kinerja pemasaran. Selanjutnya Douglas dan Wind (1987) menekankan juga

bahwa untuk dapat bertahan hidup dalam jangka waktu yang panjang maka produk harus disesuaikan dengan budaya yang khas atau istimewa dari pasar. Penyesuaian ini menuntut analisa pasar yang mendalam termasuk terhadap iklim persaingan pasar itu sendiri. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari orientasi pasar terhadap proses adaptasi produk (Hipotesis 2). Dengan demikian penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Day dan Ngunadi (dalam Pelham, 1997) serta penelitian Douglas dan Wind (1987).

Penelitian yang dilakukan oleh Pelham (1997) menyatakan bahwa sebuah perusahaan yang berorientasi pasar akan dapat mengembangkan pemahaman organisasi yang lebih baik tentang kebutuhan konsumen. Hal ini pada akhirnya akan dapat menciptakan *consumer value*, mengetahui secara lebih baik tentang kekuatan dan kelemahan pesaing sehingga membantu untuk menciptakan strategi pasar yang berkualitas. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari orientasi pasar terhadap kualitas strategi perusahaan. Dengan demikian penelitian ini menguatkan penelitian yang telah dilakukan oleh Pelham (1997).

Penelitian yang dilakukan oleh Porter (1980), menyatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk dapat bertahan di dalam lingkungan bisnis tergantung pada pemilihan dan implementasi strategi bersaing perusahaan, dimana hal tersebut yang akan membedakan suatu perusahaan dengan pesaingnya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas strategi perusahaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Dengan demikian,

penelitian ini menguatkan penelitian yang telah dilakukan oleh Porter (1980).

Penelitian yang dilakukan oleh Hill dan Still (1984, dalam Cavusgil, Zou dan Naidu, 1993) memberikan catatan bahwa adaptasi produk dapat memperkuat posisi kompetitif produk di pasaran. Hasil penelitian yang sama juga disampaikan oleh Michael Song and Mark E Parry (1997), bahwa terdapat hubungan positif antara tingkat kesuksesan suatu produk dengan keunggulan bersaing, seperti penentuan keistimewaan produk dengan ukuran keunggulan bersaing produk dan juga penentuan keunggulan produk yang dibuat untuk memberikan perbedaan dengan produk lain sehingga kualitas produk tersebut dapat diunggulkan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adaptasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Dengan demikian, penelitian ini menguatkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hill dan Still (1984, dalam Cavusgil, Zou dan Naidu, 1993) serta penelitian Michael Song and Mark E Parry (1997).

Penelitian yang dilakukan oleh Ming dan Chia (2004) menyatakan variabel-variabel pengukuran kinerja bisnis, yaitu pertumbuhan, kemampuan beradaptasi, kepuasan konsumen, dan kemampuan beradaptasi. Sejalan dengan hasil tersebut, Calantone, dkk., (2004) menunjukkan hasil bahwa perusahaan yang melakukan berbagai variasi biaya untuk melakukan modifikasi terhadap produk-produk untuk pasar yang bervariasi, akan dapat menawarkan produk yang bervariasi pula pada pasar yang beragam, sehingga dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar dibandingkan biaya yang dikeluarkan ketika melakukan adaptasi produk. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adaptasi produk



berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Dengan demikian, penelitian ini menguatkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ming dan Chia (2004) serta penelitian Calantone, dkk., (2004).

Penelitian yang dilakukan oleh Strandkov (2006) menemukan bahwa keunggulan kompetitif yang berupa *firm specific advantages* dan *relationship specific advantages* lebih berpengaruh terhadap kesuksesan kinerja bisnis. Selanjutnya Porter (1980) mengemukakan konsep keunggulan kompetitif, dimana hal tersebut merupakan jantung kinerja bisnis dalam menghadapi persaingan pasar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran perusahaan. Dengan demikian penelitian ini menguatkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Strandkov (2006) dan Porter (1980).

### Implikasi Manajerial

Penelitian ini memperoleh beberapa bukti empiris berdasarkan atas temuan penelitian dari hasil pengujian SEM. Hasil dari temuan penelitian ini dapat direkomendasikan sebagai implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak manajer atau pemilik perusahaan dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Berikut ini beberapa saran alternatif yang bersifat strategis antara lain, dari hasil pengujian variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pemasaran, dapat dilihat bahwa variabel adaptasi produk memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan variabel orientasi pasar dan juga keunggulan bersaing. Hal ini dapat menjadi perhatian dari para manajer ataupun

pemilik perusahaan untuk senantiasa mampu mengutamakan kualitas produk yang dihasilkan baik dalam hal fungsi dan kegunaan yang akan dirasakan oleh konsumen ataupun juga kualitas fitur yang terdapat pada setiap produk. Perusahaan perlu secara terus-menerus mengembangkan produk sesuai dengan kebutuhan pembelinya (pasar) meskipun dengan tetap juga mempertahankan kekhasan produk perusahaannya.

Selain itu, hasil yang diperoleh dari variabel orientasi pasar menunjukkan adanya persepsi yang cukup tinggi terhadap indikator orientasi pelanggan dan persepsi yang sedang pada indikator orientasi pesaing dan koordinasi lintas fungsi. Hal ini memberikan penekanan pada usaha untuk selalu memberikan pelayanan yang benar-benar sesuai dengan keinginan konsumen baik dalam hal desain, mode dan juga proses pengiriman barang yang tepat waktu. Perusahaan juga perlu meningkatkan kemampuan dalam mengamati kinerja pesaing dengan tidak hanya terbatas pada soal mode, desain, bahan maupun teknologi yang dipakai, melainkan juga soal manajemen yang diterapkan perusahaan pesaing untuk dapat menambah kemampuan manajerial dalam mengelola perusahaan khususnya dalam membangun koordinasi yang lebih solid dengan seluruh divisi di dalam perusahaan itu sendiri.

Hasil yang diperoleh dari variabel kualitas strategi menunjukkan adanya persepsi yang cukup tinggi terhadap penerapan strategi yang aplikable, strategi yang terukur dan juga strategi yang berbeda. Hal ini memberikan penekanan bahwa setiap manajer atau pemilik perusahaan perlu memperhatikan perumusan strategi yang jelas dan mudah dipahami oleh tenaga-tenaga yang

ada di dalam perusahaan, khususnya yang langsung berhubungan dengan strategi-strategi tertentu. Selanjutnya perlu juga untuk memberikan batasan waktu yang jelas sebagai cara untuk mengontrol mekanisme kerja yang ada sekaligus untuk memenuhi tuntutan kualitas hasil kerja yang diinginkan oleh pembeli.

Pengujian terhadap variabel keunggulan bersaing menunjukkan hasil yang cukup dominan pada setiap indikatornya. Hal ini memberikan penekanan pada usaha untuk selalu unggul dalam memasuki setiap wilayah yang memiliki potensi pasar. Dan untuk mampu memimpin pasar dan mengalahkan pesaing, maka perusahaan hendaknya selalu melakukan langkah-langkah inovatif misalnya melalui pameran, kunjungan ke toko-toko *buyer* dan juga melakukan penawaran online. Perusahaan juga hendaknya memiliki tenaga-tenaga pemasaran yang handal dalam melakukan ekspansi dan juga promosi sehingga semakin memperluas jangkauan pasar.

### KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran dari perusahaan-perusahaan pengolahan jenis UKM di kota Semarang. Namun penulis menyadari adanya beberapa keterbatasan yang ditemukan di dalam penelitian ini, antara lain dalam uji validitas konvergen, ditemukan adanya nilai 0,690 pada indikator adaptasi fitur (X5). Nilai ini telah memenuhi *standardized loading estimate* yakni harus sama dengan 0.50 namun belum memenuhi standar ideal yakni harus 0.70; tidak semua pertanyaan terbuka dijawab oleh responden dengan alasan

kesibukan sebagai manejer ataupun pemilik perusahaan.

### AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Berdasarkan keterbatasan yang telah dideskripsikan maka penelitian ini memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Penelitian mendatang diharapkan dapat mengungkap hal-hal yang belum terjawab dalam penelitian ini sehingga lebih melengkapi hasil temuan penelitian.

Penelitian yang akan datang juga disarankan untuk menggunakan sampel lebih besar dan luas secara geografis, sehingga dapat diperoleh pemahaman yang semakin berkembang mengenai pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. Dan juga diharapkan supaya dalam penelitian yang akan datang, dikembangkan variabel yang lebih banyak dengan indikator-indikator lain yang lebih detail dalam mengukur variabel-variabel penelitian.

\*\*\*\*\*

### DAFTAR REFERENSI

- Aaker, David A., 1998, "Strategic Market Management," 5<sup>th</sup> ed., New York: John Wiley.
- Baker, Simpson and Siguaw, 1999, "The Impact of Suppliers, Perceptions of Resellers, Market Orientation on Key Relationship Construct," *Journal of Academy of Marketing Science*.
- Calantone, R., Cavusgil, S., Schmidt, J. and Shin, G., 2004, "Internationalization and the Dynamics of Product Adaptation:

- An Empirical Investigation”, Journal of Product Innovation Management, Vol. 21 No. 3.
- Cavusgil, S. Tamer and Shouming Zou, 1994, “Marketing Strategy Performance Relationship: An Investigation of The Empirical Link in Export Market Ventures,” Journal of Marketing, Vol. 58.
- Cavusgil, S. Tamer and Shouming Zou, G. M. Naidu, 1993, “Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation,” Journal of International Business Studies, Vol. 24.
- Day, G.S., and Wensley, R. 1988, “Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority,” Journal of Marketing, 52 (April).
- Douglass, Susan P. and C. Samuel Craig, 1989, “Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy,” Columbia Journal of World Business, (Fall).
- Fandi Tjiptono, “Marketing Strategic,” Andi, Yogyakarta, 2002.
- Ferdinand A.T., 1999, “Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage”, Unpublished DBA Thesis, Southern Cross, Lismore, Australia.
- ....., 2000, “Marketing Management: Strategic Approach”, Research Paper Series No.1., Magister Management, Diponegoro University Publisher.
- Han, Jin, K., Kim, N., & Srivastava, R., 1998, “Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?” Journal of Marketing, 62(4).
- Johnson, Jean L., Arunthanes, Wiboon, 1995, “Ideal and Actual Product Adaptation in US Exporting Firms: Market-Related Determinants and Impact on Performance,” International Marketing Review, Vol. 12.
- Kirca, A.H. Jayachandran, S. Bearden W.O. 2005, “Market Orientation: Meta Analytic Review and Assessment of Its Antecedent and Impact on Performance,” Journal of Marketing, 54.
- Kumar, Kamallesh. 2002, “Market Orientation, Organizational Competencies and Performance: An Empirical Investigation of a Path-Analytical Model,” Journal of American Academy of Business, Cambridge; 1, 2; ABI/INFORM Global.
- Kohli Ajay K., and Jaworski, Bernard J., 1993, “Market Orientation: the Construct, Research Proposition and Managerial Implication,” Journal of Marketing, 54 (April).
- Kotler, Philip, 2003, “Marketing Management,” 11th edition/ International Edition. Prentice Hall. New Jersey
- Li, Tiger & Roger J. Calantone, 1998, “The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Exam,” Journal of Marketing. Vol.62, Oktober.

- 
- Menguc, Bulent, 1997, "Product Adaptation Practices in the Context of Export Activity: An Empirical Study of Turkish Manufacturing Firms," *Journal of Euromarketing*, Vol. 6 (2).
- Narver, John C. and Stanley F. Slater., 1990, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Oktober.
- Pelham, Alfred M., 1997, "Mediating Influence on The Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms," *Journal of Marketing Theory and Practice*.
- Porter M.E, 1980, "How to Competitive Forces Shape Strategy," *Harvard Business Review*.
- Slater, S., dan Narver, J., 1998, "Customer-led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two," *Strategic Management Journal*, 19(10), pp. 1001–1006.
- Szymanski, David M., Sundar G. Bharadwaj dan P. Rajan Varadarajan, 1993, "Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy :An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, vol.57.
- Zahra, S.A., Bogner, G., 2000, "Entrepreneurship and Dynamic Capability: A Review Model and Research Agenda," *Journal Management Studies*, 43 (4), pp. 917–955.