

# **PENGARUH ORIENTASI PASAR dan PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN (Tinjauan Teoritis)**

Aris Mardiyono  
aris.05untagsmg@gmail.com

## **Abstract**

Competitive advantage can be achieved if the company has the ability to deliver more value to customers than its competitors. Competitive advantage comes from a variety of corporate activities consisting of designing, manufacturing, marketing, shipping, and product sales. The purpose of the study analyzed the effect of market orientation, organizational learning on competitive advantage in improving marketing performance. Five hypotheses are proposed, among others, There are positive and significant impacts of market orientation, organizational learning on competitive advantage. And there is a positive and significant influence of market orientation, competitive advantage, organizational learning on marketing performance.

Keyword: Market Orientation, Organizational Learning, Competitive Advantage, Performance Marketing

## **1. PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Persaingan dalam dunia bisnis tidak dapat dihindari. Dengan persaingan, perusahaan dihadapkan pada berbagai peluang dan ancaman baik berasal dari dalam maupun luar . Oleh karena itu setiap perusahaan dituntut selalu memahami dan mengerti apa yang terjadi di pasar dan apa yang menjadi keinginan pembeli, serta bermacam - macam perubahan di lingkungan bisnisnya sehingga mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Perusahaan harus berupaya meminimalisasi kelemahan dan memaksimalkan kekuatan yang dimilikinya. Oleh karena itu perusahaan dituntut mampu memilih dan menetapkan strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan. Semakin ketatnya persaingan menyebabkan perusahaan harus mampu mengelola sumber daya yang dimilikinya. Kunci sukses memenangkan persaingan terletak pada kemampuan perusahaan menciptakan keunggulan

bersaing. Narver dan Slater (1990) menjelaskan keunggulan bersaing dapat dicapai jika perusahaan memiliki kemampuan memberikan nilai lebih kepada pelanggan dari pesaingnya. Keunggulan bersaing berasal dari bermacam - macam kegiatan perusahaan meliputi mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan menjual produknya. Setiap kegiatan diarahkan mendukung posisi biaya relatif perusahaan.

Porter (1993) menjelaskan keunggulan bersaing merupakan strategi benefit perusahaan untuk melakukan kerjasama yang berkompetensi secara efektif. Perusahaan dapat menguasai pasar lama maupun pasar baru. Dengan demikian perusahaan akan mendapatkan kesuksesan strategi mampu mengidentifikasi asset perusahaan bersifat tangible dan Intangibel sehingga produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang lebih baik. Day dan Wensley (1998) menjelaskan dua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing yaitu keunggulan sumber daya dan keunggulan posisi.

Perusahaan menganggap bahwa orientasi pasar sebagai budaya organisasi berfokus pada kebutuhan pasar eksternal, keinginan dan permintaan pasar sebagai basis dalam penyusunan strategi bagi masing-masing unit bisnis perusahaan. Keberhasilan perusahaan mendukung budaya organisasi dan mempunyai komitmen serta berpartisipasi dalam anggota organisasi yang akhirnya menjadi pembelajaran yang terus menerus oleh organisasi dan anggotanya sehingga menghasilkan nilai lebih bagi pelanggan. Menurut (Ferdinand, 2000a), kinerja pemasaran merupakan konstruk umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan.

Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja baik berupa kinerja pemasaran maupun kinerja keuangan. Studi Kohli dan Jaworski (1990), orientasi pasar adalah budaya perusahaan yang dapat meningkatnya kinerja pemasaran. Narver dan Slater (1990) menjelaskan orientasi pasar merupakan budaya organisasi efektif dan efisien menciptakan perilaku yang dibutuhkan dalam menciptakan superior value bagi pembeli dan

menghasilkan superior performance bagi perusahaan, dalam lingkungan bersaing ketat. Lingkungan persaingan tinggi, menyebabkan perusahaan mempunyai 'nilai' untuk bertahan. Narver and Slater (1995) menjelaskan bahwa perusahaan yang telah menjadikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi akan berfokus pada kebutuhan pasar eksternal, keinginan dan permintaan pasar sebagai basis penyusunan strategi unit bisnis dalam setiap organisasi, dan menentukan keberhasilan perusahaan.

Studi Baker dan Sinkula (1999), orientasi pasar secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Sedangkan Han et al (1998) menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan

terhadap kinerja, akan tetapi dalam penelitiannya dinyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui inovasi sebagai variabel intervening.

## 1.2. Perumusan masalah

Berdasarkan pada latar belakang dan riset gap maka dapat dibuat perumusan masalah, sebagai berikut : Bagaimana pengaruh orientasi pasar dan pembelajaran organisasi terhadap keunggulan bersaing dalam meningkatkan kinerja pemasaran ?

## 1.3. Tujuan penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing
2. Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap keunggulan bersaing
3. Menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran
4. Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja pemasaran
5. Menganalisis pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Orientasi pasar

Orientasi pasar adalah sesuatu budaya bisnis dimana organisasi mempunyai komitmen untuk berkreasi menciptakan nilai unggul bagi pelanggannya. Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar adalah budaya organisasi efektif dalam menciptakan perilaku penting untuk penciptaan nilai unggul bagi pembeli serta kinerja bisnis. Studi Uncles (2000) menjelaskan orientasi pasar adalah suatu proses dan aktivitas berhubungan dengan penciptaan dan pemuasan pelanggan secara terus menerus untuk menilai kebutuhan dan keinginan pelanggan. Penerapan orientasi pasar membawa peningkatan kinerja bagi perusahaan.

Kholi dan Jaworski (1993) mendefinisikan orientasi pasar meliputi 3 (tiga) jenis, yaitu; customer focus, coordinated marketing dan profitability, karena 3 (tiga) hal tersebut sangat terkait dengan proses pengambilan keputusan organisasi berdasarkan informasi yang diperoleh dan telah mengalami proses penyatuan akan nilai-nilai perilaku yang dianut (budaya) yang dimiliki perusahaan. Adi Sismanto (2006) orientasi pasar merupakan sebuah filosofi bisnis dan proses perilaku pengelolah bisnis. Orientasi pasar sebagai filosofi, karena dipandang sebagai pola nilai-nilai dan kepercayaan yang membantu individu memahami fungsi organisasi berdasarkan norma-norma tertentu Despande & Webster, (1998). Oleh karena itu filosofi bisnis lebih menunjukkan pada serangkaian tata nilai dan kepercayaan, sikap dan budaya perusahaan, maka untuk memberikan kontribusi pada tataran operasional berupa serangkaian aktivitas-aktivitas pengelolaan bisnis, orientasi pasar juga dipahami sebagai perilaku atau aktivitas-aktivitas perusahaan. Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar meliputi tiga komponen ialah orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi interfungsiional. Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing termasuk semua aktivitasnya dilibatkan dalam memperoleh informasi tentang pembeli dan pesaing pada pasar yang dituju dan menyebarkan melalui bisnis, sedangkan koordinasi interfungsiional didasarkan pada informasi pelanggan serta pesaing dan terdiri dari usaha bisnis yang terkoordinasi. Orientasi pelanggan juga sebagai pemahaman yang memadai tentang target beli pelanggan dengan tujuan agar dapat menciptakan nilai unggul bagi pembeli secara terus menerus. Pemahaman ini meliputi pemahaman terhadap seluruh rantai nilai pembeli, baik pada saat sekarang maupun pada saat perkembangannya dimasa yang akan datang.

Usaha ini dapat dicapai melalui proses pencarian informasi tentang pelanggan Uncles, (2000). Dengan adanya informasi tersebut maka perusahaan penjual akan memahami siapa saja pelanggan potensialnya, baik pada saat ini maupun pada masa yang akan datang dan apa yang mereka inginkan untuk saat ini dan saat mendatang. Dari penjelasan ini maka dapat dipahami bahwa penerapan orientasi pasar memerlukan kemampuan perusahaan dalam mencari berbagai informasi pasar sehingga dapat dijadikan dasar bagi perusahaan untuk melakukan langkah atau strategi selanjutnya. Orientasi pesaing berarti bahwa perusahaan memahami kekuatan jangka pendek, kelemahan, kemampuan jangka panjang dan strategi dari para pesaing potensialnya (Never dan Slater, 1990). Perusahaan yang berorientasi pesaing sering dilihat sebagai perusahaan yang mempunyai strategi dan memahami bagaimana cara memperoleh dan membagikan informasi mengenai pesaing, bagaimana merespon tindakan pesaing dan juga bagaimana manajemen puncak menanggapi strategi pesaing (Jaworski dan Kohli, 1993). Orientasi pada pesaing dapat dimisalkan bahwa tenaga penjualan akan berupaya untuk mengumpulkan informasi mengenai pesaing dan membagi informasi itu kepada fungsi – fungsi lain dalam perusahaan misalnya kepada divisi riset dan pengembangan produk atau mendiskusikan dengan pimpinan perusahaan bagaimana kekuatan pesaing dan strategi – strategi yang dikembangkan (Ferdinand, 2000). Koordinasi interfungsiional didasarkan pada informasi pelanggan dan pesaing serta terdiri dari upaya penyelarasan bisnis, secara tipikal melibatkan lebih dari departemen pemasaran, untuk menciptakan nilai unggul bagi pelanggan. Koordinasi interfungsiional dapat mempertinggi komunikasi dan pertukaran antara semua fungsi organisasi yang

memperhatikan pelanggan dan pesaing, serta menginformasikan trend pasar yang terkini. Hal ini membantu perkembangan baik kepercayaan maupun kemandirian diantara unit fungsional yang terpisah, yang pada akhirnya menimbulkan lingkungan perusahaan yang lebih mau menerima suatu produk yang benar – benar baru yang didasarkan dari kebutuhan pelanggan. Studi Raduwan Idar, Yuslina Yusoff, Rosli Mahmood ( 2012 ) , Orientasi pasar ialah budaya perusahaan yang paling efektif dan efisien menciptakan perilaku yang diperlukan untuk penciptaan nilai superior bagi pelanggan, menciptakan kinerja unggul secara terus menerus dalam bisnis (Narver & Slater, 1990). Orientasi pasar meliputi tiga unsur; orientasi pelanggan, orientasi, pesaing dan koordinasi antarfungsional. Atau, strategi orientasi pasar berkaitan dengan pelanggan sebagai titik fokus dalam strategi (Levitt,1986). Bukti empiris menyatakan bahwa hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan tampaknya dicampur.Beberapa peneliti menemukan hubungan positif antara orientasi pasar dan kinerja (Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1990; Slater & Narver, 1995; Green, Rudolf & Stark, 2008), sementara yang lain tidak bisa menemukan hubungan langsung antara Orientasi pasar dan kinerja perusahaan (Greenly, 1995; Harris, 2001). Namun hubungan positif yang ditemukan oleh beberapa peneliti di berbagai industri dan negara Chang dan Chen (1998), dan Raju dan Lonial (2002). Hal tersebut menunjukkan perlunya penelitian untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang melemahkan kekuatan antara Orientasi pasar dan kinerja. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur orientasi pasar adalah orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan informasi pasar. Orientasi pelanggan adalah kemauan perusahaan untuk memahami

kebutuhan dan keinginan para pelanggannya. Orientasi pesaing adalah kemauan perusahaan untuk memonitor strategi yang diterapkan para pesaingnya. Informasi pasar adalah upaya perusahaan untuk mencari informasi tentang kondisi pasar industry Studi William E. Baker and James M. Sinkula, (2000), mengembangkan bahwa peranan orientasi pasar dan orientasi pembelajaran merupakan suatu rangkaian yang akan meningkatkan suatu kekuatan dan kinerja dari produk yang inovatif seperti mengumpulkan informasi pasar, penyebaran informasi pasar, inovasi dan kinerja pemasaran.

## 2.2. Pembelajaran Organisasi

Organisasi menghadapi banyak tantangan seperti politik global, gejolak ekonomi dan sosial, kompleksitas teknologi, dan perubahan gaya hidup dan harapan. Selain itu, organisasi beroperasi pada lingkungan yang selalu berubah, ekonomi intensif berbasis pengetahuan dan layanan informasi membutuhkan kecepatan, fleksibilitas dan pembaharuan terus menerus, perubahan legislatif, manajemen dan perubahan organisasi. Tantangan-tantangan ini dikombinasikan dengan merger, akuisisi, restrukturisasi dan perampingan karyawan (Naude, et al, 2011;. Khandekar & Sharma, 2005; Pepur, et al, 2010;. Price & Chahal, 2006).

Senge (1990), menjelaskan sebuah organisasi jika orang-orang yang terlibat di dalam memperluas kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang diinginkan dengan pola-pola baru dan berpikir ekspansif, aspirasi kolektif dibebaskan, dan orang – orang belajar terus-menerus secara bersama-sama. Watkins dan Marsick (1993) menyatakan bahwa organisasi belajar adalah organisasi yang belajar terus-menerus dan mengubah dirinya dengan keterlibatan karyawan dalam proses yang dilakukan secara bersama-sama dan secara

kollektif bertanggung jawab pada perubahan yang diarahkan untuk nilai-nilai bersama. Watkins dan Marsick, (1993) memperkenalkan tujuh perintah tindakan yang membangun desain model organisasi belajar.

Menurut model komprehensif mereka (Ayupp & Perumal, 2008; Dirani, 2009; Dymock & McCarthy, 2006; Song, Kim, & Kolb, 2009) organisasi pembelajaran menyediakan individu, tim dan kesempatan belajar organisasi melalui tujuh perintah aksi. Studi Nymark, (2002), pembelajaran organisasi merupakan proses meningkatkan suatu tindakan melalui pemahaman dan pengetahuan yang lebih baik. Organisasi dipandang sedang belajar pada saat organisasi berusaha mengkodefikasi kejadian-kejadian lampau kedalam rutinitas yang menjadi arahan perilaku, dan pembelajaran organisasi terjadi melalui berbagai sudut pandang, pengetahuan, model mental serta dibangun berdasarkan pengetahuan dan pengalaman terdahulu. Senge (1990) dalam Thérin (2002) menjelaskan organisasi yang sedang belajar merupakan organisasi dimana pihak internal berusaha untuk berkembang dengan kapasitas mereka guna menciptakan hasil yang diharapkan, dimana pola pembelajaran baru mulai diperhatikan, aspirasi kolektif dibentuk secara bebas, dan orang-orang dalam organisasi berusaha terus belajar bagaimana untuk belajar bersama. Organisasi yang sedang belajar merupakan organisasi yang berkomitmen untuk belajar, artinya dengan berkomitmen pada pembelajaran maka organisasi siap melakukan perubahan hal pelaksanaan tugas melalui tindakan mengkombinasikan pengetahuan dengan pengetahuan baru Thérin, (2002). Sehingga proses pembelajaran organisasional bukanlah proses yang penting bagi organisasi yang belajar, tetapi adanya proses pembelajaran organisasional akan membantu organisasi

untuk belajar. Organisasi pembelajaran atau organisasi belajar adalah organisasi di mana orang-orang terus-menerus

memperluas kapasitas untuk memproduksi hasil yang mereka inginkan, di mana baru dan pola ekspansif berpikir yang dipelihara, di mana aspirasi kolektif dibebaskan, dan dimana orang-orang terus belajar bagaimana belajar bersama (Senge, 1990). Sejalan dengan hal ini

pemikiran, pembelajaran organisasi mendorong pembaharuan dan menanamkan proses inti organisasi terus-menerus untuk mendorong terus menerus belajar, adaptasi dan berubah. Senge (1990) menjelaskan lima dimensi inti pembelajaran organisasi penguasaan yaitu pribadi, model mental, visi bersama, pembelajaran tim dan sistem berpikir. Dalam analisis pembelajaran organisasi, March, J. G. (1991) ada dua jenis strategi. Strategi pertama adalah 'eksplorasi' di mana anggota organisasi mencari jenis baru kegiatan organisasi dan Prosedur untuk meningkatkan efektivitas. Sebagai contoh, organisasi mungkin terlibat dalam aliansi strategis seperti kontrak jangka panjang, jaringan, minoritas kepemilikan, dan usaha patungan untuk mengelola saling ketergantungan simbiosis. Demikian juga, organisasi mungkin mengatur struktur organisasi baru untuk mengelola sumber daya organisasi. Mereka mungkin mengembangkan tim produk struktur, struktur matriks, atau struktur multidivisional. Strategi kedua adalah 'eksploitasi' di mana anggota organisasi memodifikasi dan meningkatkan ada kegiatan dan prosedur organisasi. Sebuah organisasi mungkin menerapkan program manajemen mutu total meningkatkan prosedur operasi standar yang ada atau untuk memperbaiki seperangkat aturan dan peraturan yang memandu jenis tertentu kegiatan fungsional. Jelas bahwa strategi eksploratif dalam menempatkan pembelajaran organisasi

penekanan pada 'perubahan revolusioner. Keseluruhan organisasi, dan membawa perubahan mendasar pada teknologi dasar yang merevolusi, struktur, proses, dan produk. Strategi eksploitatif dalam pembelajaran organisasi menekankan 'Perubahan evolusioner. "Hal ini secara bertahap, khusus difokuskan, dan menggabungkan perbaikan dari teknologi yang ada. Pada 1971, Intel telah menghasilkan serangkaian perbaikan dari aslinya 4004 mikroprosesor. Ini perbaikan berikutnya termasuk 8088, 8086, 286, 386, 486, chip Pentium, dan baru-baru Centrinio. Ini adalah contoh dari inovasi inkremental (Jones, 2001). Beberapa organisasi mampu mempekerjakan eksploitatif pembelajaran organisasi dan sangat sedikit dari mereka yang memiliki inovatif peneliti dan ilmuwan dapat menggunakan pembelajaran organisasi eksplorasi dalam desain dan konstruksi struktur organisasi mereka, budaya, strategi, dan proses (Dodgson, 1993). Dalam melakukannya, mereka menganggap bahwa organisasi memastikan belajar mereka. Ini hanyalah sebuah pembelajaran organisasi. Untuk menjadi 'learning organization', organisasi tidak boleh dibatasi oleh jangka pembelajaran organisasi; melainkan harus melihat lima asumsi berikut : 1. Organisasi harus memastikan organisasi belajar. 2. Organisasi harus menyadari hambatan yang anggota dalam persepsi dan interpretasi masalah sebagai pengambil keputusan dan beberapa strategi untuk mengatasi mereka. 3. Organisasi harus memiliki satu putaran pembelajaran, putaran ganda belajar dan kemampuan belajar triple-lingkaran. 4. Organisasi harus memahami lima disiplin Peter Senge. Ini mengatur perilaku organisasi pada tingkat organisasi yang berbeda. 5. Organisasi harus belajar untuk hidup dengan gangguan, ketidakteraturan.

### **2.3. Keunggulan bersaing**

Pada lingkungan industri perusahaan bertujuan lebih unggul dibanding pesaingnya. Perusahaan menerapkan strategi bersaing secara eksplisit melalui kegiatan di berbagai departemen fungsional perusahaan. Pemikiran dasar dari penciptaan strategi bersaing berawal dari pengembangan formula umum mengenai bagaimana bisnis dikembangkan, apakah sebenarnya tujuan perusahaan dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Keunggulan bersaing memiliki dua arti yang berbeda tetapi saling berhubungan yakni menekankan pada keunggulan atau superior dalam hal sumber daya dan keahlian yang dimiliki perusahaan. Perusahaan yang memiliki kompetensi dalam bidang pemasaran, manufaktur, dan inovasi dapat menjadikannya sebagai sumber-sumber untuk mencapai keunggulan bersaing. Ketiga bidang kompetensi tersebut maka perusahaan dapat mengembangkan strateginya sehingga menghasilkan produk yang laku di pasaran; menekankan pada keunggulan pencapaian kinerja. Pengertian ini terkait dengan posisi perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya. Perusahaan yang terus memperhatikan perkembangan kinerjanya dan berupaya untuk meningkatkan kinerja tersebut memiliki peluang mencapai posisi persaingan yang lebih baik. Dengan posisi persaingan yang baik maka sebenarnya perusahaan telah memiliki modal yang kuat untuk terus bersaing dengan perusahaan lain (Groe dan Vickery, 1994). Studi Bharadwaj et al (1993) mendefinisikan keunggulan bersaing adalah hasil pelaksanaan strategi dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan. Keahlian dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Keahlian unik adalah kemampuan perusahaan untuk menjadikan

para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan perusahaan mengembangkan keahlian parakaryawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan unggul. Penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia akan sulit ditiru oleh para pesaingnya. Sedangkan asset atau sumber daya unik merupakan sumber daya nyata yang diperlukan perusahaan guna menjalankan strategi bersaingnya. Kedua sumber daya ini harus diarahkan untuk mendukung penciptaan kinerja perusahaan yang berbiaya rendah dan memiliki perbedaan dengan perusahaan lain. Porter (1990), keunggulan bersaing merupakan jantung kinerja pemasaran dalam menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus. Indikator keunggulan bersaing antara lain keunikan produk, kualitas produk, dan harga bersaing. Keunikan produk adalah keunikan produk perusahaan yang memadukan nilai seni dengan selera pelanggan. Kualitas produk adalah kualitas desain dari produk perusahaan. Sedangkan harga bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan harga produknya dengan harga umum di pasaran, sehingga perusahaan dapat mendominasi baik di pasar lama maupun pasar baru. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai-nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para pembelinya. Pelanggan umumnya lebih memilih membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkannya. Namun demikian nilai tersebut juga akan dibandingkan dengan harga yang ditawarkan. Pembelian produk oleh pelanggan jika harga produk sesuai

dengan nilai yang ditawarkannya. Hal ini didukung oleh pendapat Prakosa, Bagas, (2005) yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu badan usaha (perusahaan) untuk memberikan nilai lebih terhadap produknya dibandingkan para pesaingnya dan nilai tersebut memang mendatangkan manfaat bagi pelanggan. Porter (1980, 1985) dan Porter dan Millar (1985), perusahaan mengembangkan strategi bisnis dalam rangka untuk memperoleh keunggulan kompetitif (yaitu, meningkatkan keuntungan) atas pesaingnya. Hal ini dilakukan dengan merespon lima kekuatan utama: (1) ancaman pendatang baru, (2) persaingan antara perusahaan yang ada dalam suatu industri, (3) ancaman produk pengganti / jasa, (4) kekuatan tawar pemasok, dan (5) kekuatan tawar pembeli. Sebuah perusahaan menilai lima kekuatan kompetitif ini dalam suatu industri tertentu, kemudian mencoba untuk mengembangkan pasar di mereka titik di mana kekuatan lemah (Porter 1979). Sebagai contoh, jika perusahaan adalah produsen biaya rendah, mungkin memilih pembeli yang kuat dan menjualnya hanya produk yang tidak rentan dari pengganti. Perusahaan memposisikan diri sehingga menjadi paling rentan terhadap kekuatan kompetitif sementara memanfaatkan keuntungan yang unik (kepemimpinan biaya). Sebuah perusahaan dapat juga mencapai keunggulan kompetitif dengan mengubah kekuatan kompetitif. Sebagai contoh, perusahaan membangun hambatan untuk mencegah pendatang baru dari masuk ke industri dengan mengembangkan sumber daya yang unik atau padat modal bahwa perusahaan baru tidak bisa mudah ditiru. Perusahaan juga meningkatkan daya tawar lebih pelanggan dan pemasok mereka dengan meningkatkan mereka pelanggan beralih biaya dan mengurangi biaya mereka sendiri

untuk beralih pemasok. Lima kekuatan kompetitif. Model menyediakan dasar yang kuat untuk mengembangkan strategi bisnis yang menghasilkan peluang strategis. Karena Internet secara dramatis mempengaruhi kekuatan-kekuatan kompetitif, perusahaan-perusahaan Internet harus kekuatan ini pada saat merumuskan strategi mereka. Dalam studi baru-baru ini, Porter (2001) menekankan kembali pentingnya menganalisis lima kekuatan kompetitif di mengembangkan strategi untuk keunggulan kompetitif: "Meskipun ada yang berpendapat bahwa langkah cepat hari ini perubahan teknologi membuat analisis industri kurang berharga, sebaliknya adalah benar. Menganalisis kekuatan-kekuatan menerangi tarik mendasar industri, memperlihatkan driver yang mendasari rata profitabilitas industri, dan menyediakan wawasan tentang bagaimana profitabilitas akan berkembang di masa depan. Lima kekuatan kompetitif masih menentukan profitabilitas bahkan jika pemasok, saluran, pengganti, atau pesaing berubah.

#### **2.4. Kinerja Pemasaran**

Ferdinand (2000), kinerja pemasaran merupakan faktor yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama nilai, yaitu nilai penjualan, pertumbuhan penjualan, dan porsi pasar. Kinerja pemasaran adalah faktor yang digunakan untuk mengukur dampak dari strategi perusahaan pada umumnya selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang unggul. Menurut Pelhan (1997), Kinerja pemasaran juga memberikan tiga dimensi yaitu : 1) efektifitas perusahaan, 2). Pertumbuhan

penjualan dan 3) kemampuan. Studi Li (2000) menemukan adanya pengaruh positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan return on investment. Keunggulan bersaing dapat diperoleh dari kemampuan perusahaan untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya dan modal yang dimilikinya. Perusahaan yang mampu menciptakan keunggulan bersaing akan memiliki kekuatan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya karena produknya akan tetap memiliki kekuatan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya dan produknya diminati pelanggan. Dengan demikian keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pemasaran perusahaan. Beberapa indikator yang digunakan dalam menilai kinerja pemasaran adalah omzet penjualan, sales return, jangkauan wilayah pemasaran, dan peningkatan penjualan. Omzet penjualan adalah jumlah penjualan dari produk perusahaan. Sales return adalah jumlah penjualan produk yang return (dikembalikan). Jangkauan wilayah pemasaran adalah luasnya wilayah pemasaran produk. Meningkatkan penjualan adalah jumlah penjualan yang meningkat dari periode sebelumnya. Berdasarkan telaah pustaka di atas dapat dibuat model empiric seperti terlihat pada gambar 1. Berdasarkan kajian pustaka di atas dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. H1: Ada pengaruh positif dan signifikan antara orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing
2. H2: Ada pengaruh positif dan signifikan antara pembelajaran organisasi terhadap keunggulan bersaing
3. H3: Ada pengaruh positif dan signifikan antara orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran

4. H4 : ada pengaruh positif dan signifikan antara keunggulan

## DAFTAR PUSTAKA

- Adi Sismanto ( 2006 ). Analisis Pengaruh Orientasi Pembelajaran, Orientasi Pasar Dan Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran (Studi Empiris Pada Industri Kecil dan menengah Produk Makanan di Propinsi Bengkulu). Program Pasca Sarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang
- Ayupp, K., & Perumal, A. (2008). A learning organization: exploring employees' perceptions Management & Change, 12(2), 29-46.
- Baker., Sinkula., 1999. "The Synergistic Effect of market oriented and learning organization on organization performance". Journal of The Academy of Marketing Science. Vol.27, P. 411-427.
- Bharadwaj, Sundar G, P.R. Varadarajan, dan Jihn Fahy, 1993, Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions, Journal ofMarketing, Vol.57, Oktober, p. 83-99
- Chang, T.Z. and Chen, S.J. (1998), "Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence", Journal of Services Marketing, Vol. 12 No. 4, pp. 246-64.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). "Assesing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", Journal of Marketing, p. 1-20.
- Dirani, k. M. (2009). Measuring the learning organization culture, organizational commitment and jobsatisfaction in the Lebanese banking sector. Human Resource Development International, 12(2),189-208.
- Dymock, D., & McCarthy, C. (2006). Towards a learning organization? Employee perceptions. The Learning Organization 13(5), 525-537.
- Dodgson, M. (1993). "Organizational Learning: A Review of Some Literatures. Organizational Studies," 14: 375-394.
- Green, K.W. Jr, Rudolph, L. and Stark, C. (2008), "Antecedents to service quality in a service centre environment", International Journal of Services and Standards, Vol. 4 No. 2, pp. 167-81.
- Greenley, G., Hooley, G. & Saunders, J. (2004). Management processes in marketing planning. European Journal of Marketing, 3(8) 933-955.
- Harris, L.C. (2001), "Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies", Journal of Management Studies, Vol. 38, pp. 17- 43.
- Han., Jin K. Srivastara., 1998, "Contomerled and Market Oriented Let's Not Confuse The Two", Strategy Management Journal. pp. 1001-1008.
- Ferdinand, Augusty., 2000a. "Manajemen Pemasaran : Sebuah pendekatan Strategy "Research Paper Serie. No. 01 Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro (Maret).
- Ferdinand, Augusty., 2000b. "Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen .Seri Pustaka Kunci. No. 02

- Semarang : Program Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro (Agustus).
- Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kholi  
(1993), " Market Orientation: Antecedents  
and Consequences ",*Journal of Marketing*,  
Vol. 57, (July), p.53-70
- Jones, G. R. (2001). *Organizational Theory:  
Text and Cases*. Third Edition. New Jersey:  
Pearson Prentice Hall.
- Khandekar, A and Sharma, A 2005.  
Managing human resource capabilities for  
competitive advantage. *Education and  
Training*, 47: 628–638.
- Kohli ,A. K., & Jaworski, B. J., 1990.  
“Market Orientation : The  
Construct, Research Proposition, and  
Managerial Implication”, *Journal of  
Marketing*, pp. 1 – 18
- Levitt, T.. (1986). *The marketing  
imagination*. New York: Free Press.
- Li, Ling X. (2000). “An Analysis of Sources  
of Competitiveness and Performance of  
Chinese Manufacturers”. *International  
Journal of Operation and Production  
Management*. Vol.20,No.3.
- March, J. G. (1991). “Exploration and  
Exploitation in Organizational Learning,”  
*Organizational Science*,2:71-87
- Morash, Edward E., Cornelia L.M. Dröge,  
and Shawnee K. Vickery (1996),  
“Strategic Logistics Capabilities for  
Competitive Advantage and Firm  
Success,” *Journal of Business Logistics*,  
Vol.17, No. 1, pp. 1-22.
- Narver, J. C., & Slater , S. F. 1990. “The  
Effect of Market Orientation on Business  
Profitability”, *Journal of Marketing*. Pp.20  
– 35.
- Nymark Søren.2002. Value-based  
management in learning organizations  
through 'hard' and 'soft' managerial  
approaches : The case of Hewlett-Packard.  
DRUID Working Paper No 00-10
- Naudé, M 2009. Corporate governance,  
sustainable organisational development  
and employees as a valuable resource,  
*Corporate Ownership & Control Journal*,  
6: 556–567
- Pepur, M, Pepur, S and Viducic, L 2010.  
Theoretical reflection of psychological  
contracts in the context of global financial  
crisis. *The Business Review*, 15: 231–238.
- Pelhan, Alfred M., 1997.”Mediating  
influenure on the relationship, Between  
Market Orientation and Profability in  
Small Industriy Firm ”.*Jornal of  
MarketingTeory and Practice*, Sumer, 55-6
- Porter, Michael, E., 1990. “Competitif  
Strategy”. The Free Press, New York. p.20
- Porter, M. 1980. *Competitive Strategy*, New  
York: Free Press.
- Porter, M. 1985. *Competitive Advantage*,  
New York: Free Press.
- Porter, M. “Strategy and the Internet, 2001”  
*Harvard Business Review*, pp. 62-78.
- Price, ADF and Chahal, K 2006. A  
strategic framework for change  
management. *Construction anagement and  
Economics*, Vol. 24, pp. 237–251.
- Prakosa, Bagas, 2005, “Pengaruh Orientasi  
Pasar, Inovasi Dan Orientasi Pembelajaran  
Terhadap KinerjaPerusahaan Untuk  
Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi  
Empiris Pada Industri Manufaktur Di  
Semarang)”, *Journal Studi Manajemen &  
Organisasi*, Vol. 2 No.1

Raduwan Idar, Yuslina Yusoff, Rosli Mahmood ( 2012 ). The Effect of Market Orientation as Mediator to Strategic Planning Practices and Performance Relationship: Evidence from Malaysian SMEs. *Procedia Economics and Finance journal*. Vol.4 68 – 75

Raju, P.S. and Lonial, S.C. (2002), “The impact of service quality and marketing on financial performance in the hospital industry: an empirical examination”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9, pp. 335-48.

Senge, PM 1990. *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday. Slater, S. & Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59, 422-439.

Song, J. H., Kim, H. M., & Kolb, J. A. (2009). The effect of learning organization culture on the relationship between

interpersonal trust and organizational commitment. [Article]. *Human Resource Development Quarterly*, 20(2), 147- 167.

Thérin François. 2002. Learning Organization and Innovation Performance in High-Tech Small Firms. *International Council for Small Business 47th World Conference*

Uncles, Mark. (2000). “Market Orientation”. *Australian Journal of Management*. Vol.25, No.2.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization Lessons in the art and science of systematic change*: San Francisco: Jossey-Bass.

William E, Baker, James M, Singkula., 2002, Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation : Delving into the Organization’s Black Box., *Journal of Marketing Focused Management*, 5, 5-23 Tahun 2002.

## Lampiran

Gambar 1 Model empirics

