

Orientasi Pasar: Konsep, Relevansi, dan Konsekuensi

Hanny N Nasution

Abstrak

Usaha dewasa ini menghadapi lingkungan persaingan yang kompleks dan bergejolak. Dalam lingkungan seperti ini pelanggan menuntut (demanding), yaitu pelanggan menuntut untuk memperoleh tingkat kualitas produk/jasa yang tinggi dengan biaya rendah. Untuk dapat bertahan di lingkungan yang bergejolak dan dinamis tersebut, sudah saatnya perusahaan menerapkan konsep orientasi pasar. Perusahaan yang menerapkan orientasi pasar akan menempatkan pelanggan di atas segala kepentingan bisnis lainnya. Dalam konteks ini orientasi pasar diharapkan akan memberikan kontribusi signifikan untuk mengikat pelanggan, dan pada gilirannya memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan. Artikel ini menguraikan konsep orientasi pasar secara komprehensif, yang diharapkan dapat memberikan pemahaman teoritis dan praktis atas paradigma pemasaran dewasa ini.

Kunci: Orientasi pasar, orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi interfungsi, nilai pelanggan.

Dunia usaha dewasa ini menghadapi lingkungan persaingan yang kompleks dan bergejolak (Aveni 1997). D'Aveni (1994) mengatakan bahwa lingkungan yang bergejolak atau dikenal dengan istilah 'hyper-competitive environment' digambarkan sebagai kondisi dimana tingkat persaingan meningkat pesat yaitu suatu kondisi yang mencakup pertarungan posisi antara perusahaan dan kualitas, penciptaan ilmu baru, pengembangan manfaat sebagai 'first-mover advantage'. Lebih lanjut digambarkan sebagai lingkungan yang menuntut produk baru, teknologi baru, dan strategi baru secara konstan mengancam pasar (Hooley *et al.* 2000). Dalam

kondisi seperti ini, pelanggan sangat menuntut (*demanding*), dimana mereka menuntut untuk memperoleh tingkat kualitas produk/jasa yang tinggi dengan harga murah. Penting bagi perusahaan untuk mengembangkan orientasi pasar agar dapat bertahan di lingkungan yang dinamis dan bergejolak tersebut.

Perusahaan yang berorientasi pasar (*market oriented*) adalah perusahaan yang menjadikan pelanggan sebagai kiblat bagi perusahaan untuk menjalankan bisnisnya (*customer orientation*). Agar perusahaan dapat secara terus menerus berorientasi pada pelanggan, secara bersamaan perusahaan juga harus berorientasi pada pesaing (*competitor orientation*). Kedua orientasi tersebut dapat terlaksana baik jika perusahaan melakukan koordinasi (*interfunctional coordination*) antar

fungsi dengan baik.

Artikel ini memberikan uraian komprehensif tentang konsep orientasi pasar. Tulisan akan dimulai dengan pengertian dan pentingnya orientasi pasar, dan dilanjutkan dengan komponen-komponen orientasi pasar. Bagian berikutnya dari tulisan ini membahas berbagai pendekatan orientasi pasar. Selanjutnya artikel ini juga membahas penelitian orientasi pasar dalam berbagai konteks. Akhir dari artikel ini menguraikan konsekuensi internal dan eksternal dari orientasi pasar, dimana pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Pengertian Orientasi Pasar

Definisi orientasi pasar dipopulerkan oleh Kohli & Jaworski (1990) sebagai pengumpulan intelijen pasar untuk memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini dan mendatang, penyebaran intelijen pasar ke berbagai divisi dan fungsi dalam perusahaan, dan bagaimana perusahaan menanggapi. Tiga kata kunci dalam definisi ini adalah pengumpulan intelijen pasar (*market intelligence generation*), penyebaran intelijen pasar (*market intelligence dissemination*), tanggapan (*responsiveness*). Orientasi pasar didefinisikan sedikit berbeda oleh Narver & Slater (1990), yaitu orientasi pasar terdiri dari tiga komponen perilaku yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi interfungsi, dan dua kriteria keputusan yaitu tujuan jangka panjang dan keuntungan.

Definisi orientasi pasar yang dikemukakan beberapa peneliti lainnya menggabungkan kedua definisi di atas, yaitu orientasi pasar adalah perilaku organisasional yang mencakup pengumpulan, penyebaran, dan tanggapan atas intelijen pasar yang tercermin pada

N. Nasution, Department of Marketing,
Monash University Australia

orientasi pelanggan, pesaing, dan mekanisme koordinasi dalam menciptakan nilai pelanggan (Cadogan & Mantopoulos 1995). Orientasi pasar dapat didefinisikan dengan lebih luas sebagai memperluas pemahaman multidimensional dengan menggabungkan orientasi distribusi dan lingkungan. Dalam ini orientasi pasar didefinisikan sebagai "sejauh mana perusahaan menggunakan informasi tentang *stakeholder* untuk mengkoordinasi dan mengimplementasi tindakan strategis (Dobni 1998). Dari berbagai definisi di atas, artikel ini mengadaptasi definisi yang dikembangkan oleh Narver & Slater (1990), yaitu orientasi pasar sebagai gaya organisasi perusahaan yang berorientasi pada pelanggan, pesaing, dan koordinasi interfunksional dalam menciptakan nilai pelanggan.

Tingkatan Orientasi Pasar

Konsep orientasi pasar relevan untuk lingkungan tertentu, dan fokus pada pemahaman kebutuhan pelanggan saat ini dan mendatang (Kohli & Jaworski 1993, Narver & Slater 1990). Perusahaan yang berorientasi pasar secara tradisional fokus pada kebutuhan pelanggan yang terungkap (*expressed needs*). Penelitian-penelitian terdahulu tentang orientasi pasar telah mempertimbangkan faktor lingkungan dalam kaitannya dengan tingkat pasar, intensitas persaingan, dan kemajuan teknologi (Jaworski & Kohli 1993, Greenley 1995).

Narver (2001) menjelaskan bahwa perusahaan yang berorientasi pasar adalah perusahaan yang sangat mengerti tentang kebutuhan pelanggan, baik kebutuhan yang terungkap maupun yang tidak terungkap (*expressed and unexpressed needs*) yang disebut sebagai orientasi pasar generasi kedua (*second generation of market orientation*). Untuk memenuhi kebutuhan yang tampak dan tidak tampak, orientasi pasar generasi kedua juga mencari pelanggan yang *terlayani* atau pelanggan potensial. Narver *et al.* (2000) mengemukakan bahwa konsep orientasi pasar total mencakup orientasi pasar yang reaktif dan proaktif. Dalam hal ini orientasi pasar reaktif adalah suatu usaha untuk memenuhi kebutuhan yang terungkap

Table 1. Pendekatan Orientasi Pasar

Pendekatan	Studi	Definisi
Perilaku: Orientasi pasar sebagai proses informasi pasar yang menekankan pada pelanggan, pesaing, dan faktor eksternal.	<ul style="list-style-type: none"> - Kohli & Jaworski (1990) - Narver & Slater (1990) - Jaworski & Kohli (1993) - Deng & Dart (1994) - Sigauw (1994) - Chang & Chen (1998) - Caruana (1998) - Dawes (2000) 	Pengumpulan informasi pasar tentang pelanggan dan pesaing saat ini dan mendatang; pengumpulan, penyebaran, dan tanggapan atas intelijen pasar dan penetapan strategi dalam menanggapi peluang pasar (Deng & Dart 1994).
Manajerial: Orientasi pasar sebagai proses manajerial yang mencakup proses keputusan dan strategik pemasaran.	<ul style="list-style-type: none"> - Ruekert (1992) - Atuahene-Gima (1998) - Deshpande & Farley (1998) - Shapiro (1998) - Morgan & Strong (1998) 	Orientasi pasar adalah tingkat dimana unit usaha: (1) memanfaatkan informasi pelanggan, (2) mengembangkan rencana strategis, dan implementasi perencanaan tersebut untuk menanggapi kebutuhan pelanggan (Ruekert 1992).
Budaya: Orientasi pasar sebagai proses kognitif yang mencakup dimensi budaya perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> - Dobni and Luffman (2000) - Homburg & Pflesser (2000) - Deshpande et al. (1993) 	Budaya perusahaan yang berorientasi pasar terdiri dari empat komponen: (1) sistem nilai (2) norma, (3) artifak, (4) perilaku yang berorientasi orientasi pasar yang dianut seluruh karyawan (Homburg & Pflesser 2000).
Resources-based: Orientasi pasar sebagai sumber dan kapabilitas organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> - Day (1994) - Lado et al. (1998) - Bigne et al. (2000) 	Orientasi pasar sebagai sumber dan kapasitas perusahaan, strategis, daya saing, faktor internal perusahaan, dan sumber keunggulan bersaing (Bigne et al. 2000).

Sumber: Dikembangkan oleh Penulis

(*customers' expressed needs*); sementara itu, orientasi yang proaktif adalah usaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang belum terungkap (*customers' latent needs*) (Narver et al. 2000). Kekuatan orientasi pasar yang proaktif adalah perusahaan secara terus menerus berusaha untuk menemukan peluang baru dari sasaran pelanggannya. Sebagai konsekuensinya orientasi pasar diasumsikan cocok untuk perusahaan dalam lingkungan yang dinamis atau bergejolak karena akan merupakan dasar yang kuat untuk menciptakan *sustainable competitive advantage* (Narver et al. 2000).

Pendekatan Orientasi Pasar

Untuk memberikan pandangan yang lebih komprehensif, orientasi pasar dapat dikelompokkan dalam empat pendekatan, yaitu: pendekatan perilaku, pendekatan manajerial, pendekatan budaya, dan pendekatan *resource-based* (lihat table

1). Klasifikasi ini berdasar pada kerangka analisis organisasi yaitu: tingkatan individu, tingkatan kelompok, dan tingkatan organisasi. Pendekatan perilaku mewakili tingkatan individu dan tingkatan kelompok, sedangkan pendekatan manajerial, budaya, dan *resource-based* mewakili tingkatan organisasi. Tingkatan organisasi dapat dikategorikan ke dalam dua perspektif yaitu yang kasat mata (*tangible*) dan tidak kasat mata (*intangible*). Dalam hal ini pendekatan manajerial dan *resource-based* dipandang sebagai aspek yang kasat mata (*tangible*), sedangkan pendekatan budaya dipandang sebagai aspek organisasi yang tidak kasat mata (*intangible*).

Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku adalah proses informasi pasar yang menekankan tidak hanya pada pelanggan dan pesaing,

ya khusus yang mempunyai nilai yang
 gka dan sulit ditiru (Barney 1995).

komponen Orientasi Pasar

Penelitian orientasi pasar terdahulu
 nyak dikembangkan dengan meng-
 aptasi penelitian Narver & Slater (1990),
 n Jaworski & Kohli (1993). Penelitian
 elitian yang mengadopsi konsep yang
 embangkan Narver & Slater (1990),
 ngembangkan komponen orientasi
 ar terdiri dari: orientasi pelanggan,
 antasi pesaing, dan koordinasi (Deng
 Dart 1994, Chang & Chen 1998, Bigne
 al. 2000, Lukas & Ferrell 2000).
 dangkan konsep orientasi pasar yang
 embangkan oleh Jaworski & Kohli
 93). Juga telah banyak diadopsi oleh
 berapa peneliti. Dalam konteks ini
 entasi pasar terdiri dari tiga komponen
 tu: pengumpulan, penyebaran, dan
 ggapan atas intelijen pasar (Caruana
 al. 1998, Doyle & Wong 1998, Cadogan
 99). Disamping dua polarisasi konstruk
 entasi pasar tersebut, beberapa peneliti
 a telah mengkombinasikan dan
 modifikasi kedua konsep orientasi
 ar tersebut (Atuahene-Gima 1995,
 dogan & Diamantopoulos 1995, Gray
 al. 1998, Dawes 2000, Dobni & Luffman
 00, Lado et al. 2001). Table 2 menyajikan
 bagai komponen orientasi pasar yang
 embangkan oleh beberapa peneliti.
 Tulisan ini mengadaptasi konsep
 entasi pasar yang dikembangkan oleh
 rver & Slater (1990). Pada bagian
 ikut ini diuraikan komponen orientasi
 ar yang terdiri dari orientasi pelanggan,
 entasi pesaing, dan koordinasi
 rfunksional.

orientasi Pelanggan

Orientasi pelanggan merupakan
 ensi penting dalam buku yang ditulis
 n Peters & Waterman (1982) yang
 neliti perusahaan-perusahaan terbaik
 Amerika Serikat. Salah satu dimensi
 g diamati dari perusahaan yang unggul
 i maju adalah perusahaan yang
 mpunyai sistem nilai yang memomorkan
 s pelanggan sebagai tujuan
 sahaan, disamping juga perusahaan
 saha selalu untuk mendengar apa
 g menjadi kebutuhan pelanggan.
 ih dekat dengan pelanggan" ("closer
 oster") merupakan suatu keharusan

Tabel 2. Komponen Orientasi Pasar

Peneliti	Tahun	Komponen Orientasi Pasar
Narver & Slater	1990	Customer orientation, competitor orientation, interfunctional coordination
Deng & Dart	1994	Customer orientation, competitor orientation, interfunctional coordination, profit orientation
Bigne et al.	2000	Customer orientation, competitor orientation, interfunctional coordination.
Lukas & Ferrell	2000	Customer orientation, competitor orientation, interfunctional coordination.
Kohli & Jaworski	1990	Generation, dissemination, and responsiveness to market intelligence
Caruana et al.	1998	Export intelligence generation and dissemination, export customer and competitor orientation
Cadogan		
Doyle & Wong	1999	Market intelligence generation and dissemination, and responsiveness to it.
Atuahene-Gima	1995	Collection and use of market information development of market oriented strategy, implement of market oriented strategy
Chang & Chen	1998	Customer orientation, competitive orientation, interfunctional integration, performance anticipation
Gray, et al.	1998	Customer orientation, competitor orientation, inter-functional coordination, profit orientation, intelligence generation, intelligence dissemination, response design, response implementation.
Dawes	2000	Customer analysis, customer responsiveness, market information sharing, and competitor orientation
Dobni & Luffman	2000	Intelligence generation (formal and informal), intelligence dissemination, profit orientation, customer orientation, response design and implementation, PSI factor.
Lado et al	2001	Information gathering and analysis on: final customers, distributors, competitors, environment; interfunctional coordination; strategic action on: final customers, distributors, competitors, And environment.

Sumber: Dikembangkan oleh Penulis

agar perusahaan bisa menjadi
 perusahaan yang digerakan oleh pasar
 (market driven) atau berorientasi pasar
 (Day 1999).

Definisi orientasi pelanggan adalah
 memahami dengan seksama sasaran
 pembeli agar mampu menciptakan nilai
 unggul secara terus (Narver & Slater
 1990). Orientasi pasar juga didefinisikan
 sebagai seperangkat kepercayaan (be-
 lief) dan sistem nilai (value) yang
 menempatkan kepentingan pelanggan
 diatas segala-galanya untuk mengem-
 bangkan perusahaan yang menguntung-
 kan dalam jangka panjang (Deshpande
 et al. 1993). Dari definisi ini tercermin
 bahwa perusahaan dituntut untuk fokus
 kepada informasi yang berkaitan dengan
 kebutuhan aktual dan potensial
 pelanggannya, dan menjadikannya
 sebagai sistem nilai dan kepercayaan
 (organisational values and beliefs).
 Komponen skala orientasi pasar yang
 dikembangkan oleh Narver & Slater (1990)
 bahwa orientasi pelanggan terdiri dari:

komitmen pada pelanggan, menciptakan
 nilai pelanggan, memahami kebutuhan
 pelanggan, kepuasan pelanggan, dan
 pelayanan purna.

Orientasi pelanggan bukanlah
 tanggung jawab bagian pemasaran
 semata, tetapi merupakan tanggung
 jawab bersama seluruh karyawan.
 Perusahaan yang berorientasi pada
 pelanggan dituntut untuk mengem-
 bangkan proses dan program yang
 didorong oleh kebutuhan pelanggan
 (customer-driven processes and pro-
 grams) dengan mengembangkan
 sistem informasi pasar yang kuat,
 sasaran dan segmentasi pasar yang
 jeli, disamping juga merekrut karyawan
 terbaik di bidang tersebut. Walaupun
 orientasi pelanggan tidak semata
 merupakan orientasi yang harus
 diadaptasi perusahaan, namun orientasi
 pelanggan dipandang sebagai orientasi
 yang penting bagi perusahaan, karena
 mempunyai konsekuensi pada
 pengembangan kapabilitas bisnis.

Orientasi Pesaing

Definisi orientasi pesaing adalah bagaimana penjual memahami kekuatan dan kelemahan jangka pendek, kapabilitas yang panjang, dan strategi saat ini dan yang datang dari pesaing-pesaingnya (Narver & Slater 1990). Disamping orientasi pelanggan, analisis pesaing saat ini dan pesaing potensial juga penting untuk diketahui. Hal ini perlu agar perusahaan dapat terus memuluskan jalannya dalam proses penciptaan dan menyalurkan nilai tambah kepada pelanggannya. Analisis orientasi pesaing saat ini dan pelanggan potensial juga harus memperhatikan perkembangan teknologi untuk mendukung proses pemenuhan kebutuhan pelanggan saat ini (*current needs*) dan kebutuhan yang diharapkan (*expected needs*) (Narver & Slater 1990). Pesaing merupakan salah satu faktor penekan yang harus selalu diperhatikan dan dianalisis agar perusahaan dapat bertahan dalam industri. Porter (1985) mengemukakan bahwa perusahaan dituntut untuk mempertimbangkan lima faktor dalam persaingan industri yang meliputi: pelanggan, pesaing, pemasok, pemain baru, dan substitusi. Dalam konteks ini, intensitas persaingan ditinjau kepada tingkat persaingan dan struktur pasar.

Skala pengukuran orientasi pesaing dikembangkan oleh Narver & Slater (1990) terdiri dari: tenaga penjual yang menyediakan informasi tentang pesaing, sikap terhadap tindakan pesaing, informasi dikalangan manajemen puncak, strategi pesaing, dan peluang untuk keunggulan bersaing.

Orientasi Interfungsional

Definisi koordinasi interfungsional adalah koordinasi pemanfaatan sumber daya perusahaan dalam menciptakan nilai tambah kepada pelanggan (Narver & Slater 1990). Salah satu bagian dalam perusahaan dituntut untuk berpartisipasi dalam meningkatkan kualitas unggul dan nilai tambah kepada pelanggan. Koordinasi interfungsional mencakup terutama dalam lingkup analisis organisasi, dimana meliputi tingkatan individu di seluruh perusahaan, juga tingkatan organisasi yang mewakili dinamika internal. Dalam hal ini setiap individu dituntut untuk memberikan kontribusi dan

menyalurkan nilai unggul kepada pelanggan.

Nilai unggul pelanggan merupakan faktor penting bagi seluruh karyawan, dimana setiap individu dan fungsi dalam perusahaan mempunyai tanggung jawab bersama dalam menciptakan dan menyalurkan nilai pelanggan. Setiap fungsi dalam perusahaan dituntut untuk berhubungan satu sama lain dan konsolidasi yang mengarah pada tujuan perusahaan secara keseluruhan. Dalam mengembangkan koordinasi interfungsional yang efektif, perusahaan dituntut agar sensitif terhadap kebutuhan seluruh departemen lainnya (Narver & Slater 1990). Koordinasi interfungsional yang efektif diharapkan dapat meningkatkan dampak sinergis dari usaha secara keseluruhan (*holistic organisational efforts*).

Skala pengukuran koordinasi interfungsional yang dikemukakan oleh Narver & Slater (1990) terdiri dari: kontak ke pelanggan, menyebarkan informasi tentang pelanggan dan pesaing ke seluruh bagian, strategi fungsional terpadu, kontribusi seluruh fungsi pada proses penciptaan nilai pelanggan, dan membagi sumber daya dengan unit lainnya dalam perusahaan.

Penelitian Orientasi Pasar Dalam Berbagai Konteks

Sudah banyak penelitian yang dilakukan untuk memperkuat konsep orientasi pasar dengan berbagai dimensi, antara lainnya dengan mengkaitkan perilaku ekspor dengan kinerja (Cadogan *et al.* 1999, 2001), orientasi pasar di berbagai kondisi ekonomi (Deng & Dart 1998), juga kondisi ekonomi yang bergejolak (Akimova 2000, Hooley *et al.* 2000; Kumar & Subramanian 2000), di berbagai jenis perusahaan (Caruana *et al.* 1998; Mavondo & Farrell 2000, Cervera *et al.* 2001), dan diaplikasikan di berbagai negara (Greenley 1995, Pulendran *et al.* 2000, Subramanian & Gopalakrishna 2001).

Orientasi Pasar Dalam Kondisi Lingkungan yang Berbeda

Kaitan antara orientasi pasar dan kinerja organisasi tergantung pada faktor lingkungan (Auehene-Gima, 1995,

Greenly 1995). Dalam pandangan manajemen strategis, faktor lingkungan terutama terdiri dari kondisi ekonomi, perubahan teknologi, aspek sosial-budaya (David 1997). Penelitian orientasi pasar dalam kaitannya dengan faktor lingkungan telah diperluas dengan mengkaitkan gejolak pasar, intensitas persaingan, perubahan teknologi (Jaworski and Kohli 1993, Greenly 1995, Hooley *et al.* 2000) dan gejolak peraturan (Cadogan *et al.* 2001). Penelitian tentang peran faktor lingkungan dalam kaitannya antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan dilakukan oleh Jaworski & Kohli (1993). Hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan dengan berbagai kondisi lingkungan. Penemuan ini menunjukkan bahwa walaupun terdapat gejolak pasar, intensitas persaingan, atau perubahan teknologi, namun tetap ada pengaruh antara orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.

Lebih lanjut, beberapa penelitian di Amerika Serikat dan beberapa negara berkembang. Penelitian orientasi pasar juga sudah banyak dilakukan di negara-negara maju lainnya selain Amerika Serikat, seperti Kanada (Deng & Dart 1994), Inggris (Greenly 1995), Malta (Pitt *et al.* 1996) dan Eropa Tengah (Hooley *et al.* 2000), Australia (Pulendran *et al.* 2000), New Zealand (Gray *et al.* 2000). Dua kelompok peneliti tentang hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan (Narver & Slater 1990, Jaworski & Kohli 1993) mengemukakan temuan yang berarti dalam kaitan antara tingkat orientasi pasar di berbagai kondisi lingkungan yang berbeda-beda (Gray *et al.* 1998). Beberapa penelitian orientasi pasar telah dilakukan di beberapa negara yang dikaitkan dengan aspek lingkungan (Greenly 1995, Deng & Dart 1998, Akimova 2000, Hooley *et al.* 2000).

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh orientasi pasar pada kinerja dimediasi oleh faktor lingkungan. Temuan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Slater & Narver (1994), dimana hasilnya menunjukkan bahwa kaitan antara orientasi pasar dan kinerja lebih kuat dalam kondisi dimana terdapat gejolak pasar dan teknologi yang tinggi.

nelitian ini didukung oleh penelitian ng dilakukan oleh Greenly (1995) hana hasilnya menunjukkan bahwa pungan antara orientasi pasar dan erja perusahaan tergantung pada or lingkungan. Lebih lanjut, penelitian ng dilakukan oleh Hooley *et al.* (2000) ununjukkan bahwa perusahaan dengan kat orientasi pasar yang tinggi lebih derung lebih senang beroperasi di kungan dengan kondisi pasar yang ang berkembang. Hal ini karena utuhan pelanggan dan teknologi ubah lebih cepat dengan tingkat saingan jauh lebih intens. Demikian nya penelitian yang dilakukan oleh mova (2000) menghubungkan antara kat orientasi pasar dengan tingkat plak dari ekonomi transisional. ilinya menunjukkan bahwa tingkat saingan berhubungan dengan tingkat gembangan orientasi pasar.

Penelitian orientasi pasar juga telah kukan dalam konteks negara embang, sebagai contoh penelitian g dilakukan oleh Subramanian & alakrishna (2001) mengkaji kaitan ra orientasi pasar dengan kinerja isahaan-perusahaan di India. ilinya menunjukkan bahwa ada ngan positif antara orientasi pasar kinerja keuangan, keberhasilan uk baru, dan kemampuan untuk pertahankan pelanggan. Hasil ini ang oleh Grewal & Tansuhaj (2001) eneliti peran orientasi pasar dan bilitas strategis dalam membantu sahaan-perusahaan di Thailand : mengatasi krisis yang melanda pa negara di Asia pada tahun -an akhir. Hasilnya menunjukkan ra orientasi pasar mempunyai aruh terhadap kinerja perusahaan h krisis. Argumentasinya bahwa asi pasar dan fleksibilitas strategis melengkapi satu sama lain dalam mpuannya membantu perusahaan elola kondisi lingkungan yang riasi. Temuan ini dijelaskan dengan mpiris di satu pihak, dan pengaruh- moderasi oleh permintaan dan ke- astian teknologi, dan dikembang- leh intensitas persaingan. Di lain pengaruhnya dimoderasi oleh lilitas strategis (Grewal & Tansuhaj

Orientasi Pasar di Berbagai Jenis Organisasi

Penelitian orientasi pasar di berbagai jenis organisasi seperti lembaga pendidik- an, rumah sakit, dan jenis organisasi lain- nya sudah banyak dilakukan. Penelitian orientasi pasar di lembaga pendidikan mendukung adanya hubungan antara orientasi pasar dan kinerja keseluruhan perusahaan (Caruana *et al.* 1998). Hasil penelitian orientasi pasar di organisasi rumah sakit yang menekankan pada aspek pesaing menunjukkan bahwa ada pengaruh yang berarti bagi rumah sakit yang fokus pada pesaing terhadap pendapatan (Kumar and Subramanian 2000). Sebagai tambahan, model perilaku yang diciptakan oleh Jaworski & Kohli (1993) terbukti *reliable* dan sah di organisasi pemerintahan (Cervera *et al.* 2001).

Orientasi pasar tidak hanya relevan di organisasi besar, tetapi juga di organisasi berukuran kecil-menengah atau bahkan di sub-unit organisasi. Penelitian orientasi pasar di organisasi kecil-menengah telah dilakukan oleh Pelham (2000), yang menyarankan bahwa orientasi pasar mempunyai hubungan yang lebih kuat dengan kinerja dalam kaitannya dengan ukuran besarnya organisasi, dibanding dengan alternatif strategi lainnya. Sebagai tambahan, Gupta dan rekan (2000) melakukan penelitian orientasi pasar di lembaga penelitian masyarakat di India, dimana hasilnya menunjukkan bahwa untuk menjadikan organisasi yang berorientasi pasar, organisasi harus menciptakan sistem nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi. Berdasarkan fakta empiris, dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar relevan untuk berbagai jenis dan ukuran organisasi, dan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Konsekuensi Internal dan Eksternal Orientasi Pasar

Orientasi pasar mempunyai konsekuensi internal dan eksternal terhadap organisasi. Bagian di bawah ini akan diuraikan konsekuensi internal dan eksternal orientasi pasar.

Konsekuensi Internal Orientasi Pasar

Ruekert (1992) mengamati pengaruh internal orientasi pasar, yaitu adanya hubungan positif antara orientasi pasar dengan sikap kerja karyawan. Temuan ini didukung oleh Jaworski & Kohli (1993) yang menjelaskan bahwa orientasi pasar mempunyai konsekuensi internal positif terhadap karyawan dan aspek organisasi. Khususnya, orientasi pasar mempunyai pengaruh terhadap komitmen karyawan (Jaworski & Kohli 1993, Sigauw *et al.* 1994), *esprit de corps* (Kohli & Jaworski 1993), dan kepuasan karyawan (Sigauw *et al.* 1994). Hal ini semua pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Pengaruh orientasi pasar pada karyawan lebih lanjut diamati oleh Sigauw *et al.* (1994), dimana hasilnya menunjukkan bahwa orientasi pasar mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen karyawan dan kepuasan kerja; dilain pihak orientasi pasar mempunyai pengaruh negatif terhadap tingkat stress karyawan. Lebih lanjut Langerak (2001) menyarankan bahwa orientasi pasar mempunyai pengaruh positif terhadap perilaku orientasi pasar dari tenaga penjual.

Di samping konsekuensi perilaku, orientasi pasar juga mempunyai dampak positif terhadap proses dan sumber daya organisasi. Dalam konteks ini, orientasi pasar mempunyai hubungan positif yang kuat terhadap produk baru dan kinerja pelayanan juga kegiatan pengembangan (Athuene-Gima 1995, Chang & Chen 1998, Langerak *et al.* 2000, Lukas & Farrel 2000, Kumar 2000). Sebagai konsekuensi internal, orientasi pasar merupakan sumber keunggulan bersaing organisasi (*sources of the organisation's competitive advantage*). Dalam hal ini, organisasi yang berorientasi pasar dituntut untuk mampu mencocokkan kebutuhan pelanggan dengan kapabilitas organisasi, disamping juga dapat memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan; dimana pada gilirannya dapat menghasilkan pengembangan keunggulan bersaing (Lado & Wilson 1994, Chang & Chen 1998).

Konsekuensi Eksternal Orientasi Pasar

Berbagai penelitian orientasi pasar mengamati faktor eksternal orientasi pasar dan kaitannya dengan kepuasan



Organisasi harus berorientasi pelanggan

pelanggan (Deshpande 1993), hal ini pada gilirannya berpengaruh pada pengembalian investasi, keuntungan, dan pengukuran kinerja keuangan lainnya. Kepuasan pelanggan merupakan fokus utama dari proses dan tujuan perusahaan. Pelanggan yang puas, dapat diharapkan mempunyai konsekuensi terhadap pembelian berulang (*repeat buying*) dan setiaan pelanggan. Hal ini berarti bahwa organisasi dituntut untuk selalu meningkatkan proses dan kualitas untuk mendukung terciptanya orientasi pasar secara konsisten. Perusahaan yang berorientasi pasar secara terus menerus memonitor perubahan kebutuhan pelanggan dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan memodifikasi produk/jasa yang ditawarkan ke pelanggan. Dalam jangka panjang perusahaan yang berorientasi pasar diharapkan dapat memperoleh tingkat keuntungan yang tinggi dan tingkat setiaan pelanggan yang kuat (Zeithaml *et al.* 1990) melalui kualitas unggul (Chang Chen 1998).

pasar dan perubahan teknologi (Jaworski & Kohli 1993, Greenley 1995). Lebih lanjut; orientasi pembelajaran juga mempengaruhi hubungan antara orientasi pasar dan kinerja. Menurut Slater & Narver (1995) bahwa orientasi pasar akan mempunyai dampak terhadap kinerja perusahaan dua kali lipat jika dibarengi dengan orientasi pembelajaran. Hal ini didukung oleh penemuan penelitian yang dilakukan oleh Baker & Sinkula (1998), dimana hasilnya menunjukkan bahwa orientasi pasar dan orientasi pembelajaran bersama-sama mempunyai dampak sinergis terhadap kinerja perusahaan. Selain dari faktor-faktor tersebut, inovasi (Atuahene-Gima, 1995, 1996; Hurley & Hult 1998), harapan manajemen (Caruana *et al.* 1998), dan jenis strategi (Matsuno & Mentzer 2000) juga merupakan variable mediasi dalam hubungan antara orientasi pasar dan kinerja. Penelitian ini mengaplikasikan inovasi sebagai variable mediator sebagaimana dikemukakan oleh Hurley & Hult (1998) bahwa model orientasi pasar harus fokus pada inovasi sebagai variabel mediator dalam merespon kebutuhan pasar.

Penutup

Dunia usaha dewasa ini menghadapi lingkungan yang dinamis dan bergejolak. Salah satu dari ciri-ciri lingkungan yang bergejolak dan dinamis adalah adanya tuntutan dari pelanggan untuk mendapatkan produk/jasa dengan tingkat kualitas yang tinggi, namun dengan biaya rendah. Suatu tantangan bagi dunia usaha untuk dapat menanggapi kebutuhan pasar yang dinamis seperti itu. Agar dapat bertahan dalam lingkungan yang bergejolak dan dinamis tersebut perusahaan sudah

saatnya menomor satukan pelanggan sebagai prioritas utama diatas segalanya.

Orientasi pasar terdiri dari tiga komponen yaitu: orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi interfunksional. Disamping itu ada empat pendekatan orientasi pasar yang dikembangkan berdasarkan berbagai literatur yang ada yaitu: pendekatan perilaku, manajerial, budaya, dan *resource-based*.

Hasil dari berbagai penelitian tentang orientasi pasar menunjukkan bahwa orientasi pasar mempunyai konsekuensi internal dan eksternal. Konsekuensi internal dijelaskan dengan adanya dampak orientasi pasar antara lain terhadap komitmen karyawan, *esprit de corps*, dan kepuasan karyawan. Disamping konsekuensi internal, orientasi pasar juga mempunyai konsekuensi eksternal, yaitu dampak orientasi pasar terhadap kepuasan pelanggan, kesediaan pelanggan, dan nilai pelanggan. Konsekuensi internal dan eksternal tersebut, pada gilirannya diharapkan akan memberi kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. **U**

Persaingan dan keuntungan adalah alasan utama yang mendorong orientasi pasar, dimana perusahaan dituntut untuk memahami dan memuaskan kebutuhan pelanggan dalam memperoleh keuntungan. Berbagai penelitian telah dilakukan yang menunjang hipotesis bahwa orientasi pasar mempunyai dampak positif terhadap kinerja perusahaan (Narver & Slater 1990, Felton 1992, Jaworski & Kohli 1993, Greenley 1995; Pelham 1997, Dawes *et al.* 2000, Matsuno & Mentzer 2000, Gerak 2001, Subramanian & Lakrishna 2001). Umumnya hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat orientasi pasar yang tinggi cenderung akan memperoleh keuntungan yang tinggi pula (Doyle & Gerak 1998), dan akan memperoleh hasil yang ekonomis yang lebih baik (Lado & Orlivares 2001). Walaupun orientasi pasar mempunyai dampak positif terhadap kinerja, namun penelitian diantaranya tidak terlalu jelas (Doyle & Gerak 1998, Maydeu-Olivares 2001). Harapan artikel terakhir menyorankan bahwa hubungan positif antara orientasi pasar dan kinerja dipengaruhi juga oleh berbagai faktor, yang mencakup gejolak

Orientasi Konsumen di Sektor Publik: Perspektif Pebisnis

Dwi Suhartanto dan Luslanus Kusdibyo

Abstract

This article measures the relationship between customer satisfaction, service quality, and reputation with customer loyalty as an indicator of customer orientation in the public sector. The data collected by using questioner from 127 small business organisations located in Bandung district area. The result shows that the government service quality, business satisfaction and government reputation related positively with business loyalty. However, there is no evidence that those variables determine the loyalty of business organisation to business in certain location.

Keywords : Orientasi Konsumen, Kesetiaan Pelanggan, Kepuasan Konsumen

Lat Belakang

Era reformasi yang mulai tercetus pada tahun 1998 telah memasuki tahun ketiga dengan segala perubahan yang terjadi di sektor politik sosial maupun ekonomi. Sektor ekonomi dan pemerintahan, masing-masing telah membawa arah perubahan yang cukup berarti yaitu dengan diundangkannya UU No. 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah dan UU No. 25 tentang perimbangan keuangan antara pusat dan daerah. Dimana inti dari kedua undang-undang tersebut adalah *sharing of power, distribution of income, dan empowerment of regional administration* (Utomo, 2000).

Dengan adanya semangat desentralisasi yang digulirkan pemerintah dengan diundangkannya undang-undang tersebut, maka pemerintah daerah (pemerintah daerah beserta instansi-institusinya) harus siap mengantisipasi (Abimanyu, 2000). Kesiapan tidak terbatas pada kesiapan

pengelolaan sumber alam namun juga berupa kebijakan-kebijakan yang mampu mendorong pertumbuhan bisnis yang ada di wilayahnya sehingga mampu menarik investasi kedaerahannya. Keberhasilan pemerintah-pemerintah daerah membuat dan melaksanakan kebijakan yang mendorong kegiatan bisnis di wilayahnya akan membawa banyak keuntungan baik bagi pemerintah daerah maupun bagi masyarakat di daerah tersebut. Bagi pemerintah daerah, kegiatan bisnis tersebut merupakan sumber pendapatan melalui pajak. Sedangkan bagi masyarakat umum keberhasilan menarik investasi tersebut akan menyerap lapangan kerja dan tentu saja meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Agar mampu menarik investasi dan menumbuhkembangkan kegiatan bisnis di wilayahnya, maka pemerintah harus mengambil kebijakan yang berorientasi konsumen (*customer orientation*). Artinya, pemerintah beserta institusi yang ada di dalamnya perlu memberikan pelayanan yang baik bagi pengusaha/investor, baik skala kecil, menengah, maupun besar. Dengan pelayanan yang baik dari birokrasi pemerintah dan peraturan-

peraturan yang berpihak pada dunia bisnis dapat diharapkan investor akan datang ke daerah tersebut akan berkembang.

Mengetahui apakah kebijakan-kebijakan yang telah diambilnya mampu mendorong kegiatan bisnis di daerahnya, merupakan suatu hal yang sangat penting bagi pemerintah, khususnya pemerintah daerah. Sehingga pengukuran dan identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi orientasi pasar. Namun demikian, pada umumnya studi tentang orientasi konsumen tersebut dilakukan di sektor swasta, sehingga masih belum atau sedikit sekali diketahui faktor-faktor apa yang penting bagi pengembangan orientasi pengusaha di sektor publik atau pemerintahan. Oleh karenanya, artikel ini ditujukan untuk mengidentifikasi faktor penting dari kepuasan, kualitas pelayanan, dan reputasi yang mempengaruhi orientasi konsumen di dunia pemerintahan.

Konsep Orientasi Konsumen

Orientasi terhadap pelanggan merupakan hal paling penting dan paling mendasar dalam penerapan orientasi pasar. Yang dimaksud dengan orientasi pelanggan adalah segala kegiatan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang ada dalam suatu organisasi diarahkan untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan konsumen, baik konsumen eksternal (konsumen pada umumnya) maupun konsumen internal yaitu karyawan.

Di industri jasa, terdapat tiga aspek yang sangat mempengaruhi keberhasilan interaksi antara karyawan dengan konsumen eksternal yaitu: peran, sikap, serta pendekatan dalam melayani konsumen. Peran, sikap, dan pendekatan yang sesuai dengan tuntutan konsumen tersebut merupakan kunci

Suhartanto dan Luslanus Kusdibyo, Staf Pengajar Politeknik Bandung

akah yang telah dijanjikan kepada konsumen dapat terpenuhi. Pentingnya faktor interaksi ini, khususnya dalam bidang jasa adalah dikarenakan adanya jarak langsung antara karyawan dan konsumen dalam proses produksi dan distribusi (Zeithaml dan Bitner, 2000). Istilah konsumen internal sering diasosiasikan dengan pemasaran internal yaitu mengacu kepada karyawan dari suatu organisasi. Karyawan dikatakan sebagai konsumen karena pada hakikatnya mereka adalah juga mengkonsumsi yang diberikan oleh organisasi. Jumlah literatur menunjukkan akan pentingnya karyawan dalam interaksi antara pembeli dan penjual di bidang jasa. Interaksi ini diasosiasikan dengan karakteristik dari jasa (Zeithaml dan Bitner, 2000): *intangibility* (sesuatu yang tidak nampak), *inseparability* (produksi dan konsumsi secara bersamaan), dan *invisibility* (tidak adanya standar luaran). Karena ketiga karakteristik tersebut maka keberhasilan proses konsumsi dan distribusi di bidang jasa akan sangat dipengaruhi oleh interaksi antara karyawan dan konsumen. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ada tiga indikator dari seberapa suatu organisasi telah melaksanakan pemasaran pasar dari sudut pandang konsumen eksternal, yaitu kesetiaan, citra, dan reputasi. Dengan kata lain, citra dan reputasi suatu organisasi telah ditentukan oleh orientasi pasar adalah tergantung seberapa besar ia telah dapat memuaskan konsumennya, membentuk citra yang baik dimata konsumennya, dan seberapa besar organisasi tersebut mampu membuat konsumennya selalu membeli kepadanya (setia).

Kesetiaan Pelanggan

Kesetiaan adalah satu halangan dalam pemasaran dan pengelolaan kesetiaan pelanggan adalah tidak adanya kesetiaan yang diberikan pada istilah kesetiaan (*loyalty*). Selain itu juga tidak ada konsensus diantara akademisi dan praktisi tentang apa yang menyebabkan konsumen menjadi setia. Bagaimana kesetiaan tersebut diberikan oleh konsumen merupakan hal lain yang mengakibatkan sulitnya membangun kesetiaan pelanggan.

Beberapa peneliti mendefinisikan kesetiaan sebagai sikap konsumen terhadap penyedia jasa, sementara lainnya mendefinisikan kesetiaan dari sudut pandang penyedia jasa yaitu sikap penyedia jasa terhadap konsumennya.

Banyak peneliti seperti Gremler dan Brown (1997), Selnes (1993) dan lainnya mendefinisikan kesetiaan pelanggan dalam hubungannya dengan sikap dan perilaku konsumen terhadap penyedia jasa. Gremler dan Brown (1997) misalnya mendefinisikan kesetiaan sebagai berikut:

"Service loyalty is the degree to which a customer exhibits repeat purchasing behavior from a service provider, possesses a positive attitudinal disposition toward the provider, and considers using only this provider when a need for this service arises"

Sebaliknya Kandampully (1998) mendefinisikan kesetiaan pelanggan dengan mengacu pada sikap yang diberikan oleh penyedia jasa untuk mendapatkan kesetiaan pelanggan dengan memberikan definisi kesetiaan sebagai "A demonstration of the organization's commitment to maintain the service promise".

Meskipun definisi-definisi tersebut berbeda, tetapi semua mengacu kesetiaan sebagai suatu hubungan jangka panjang yang positif antara penyedia jasa dengan pelanggannya. Seorang yang setia terhadap penyedia jasa, adalah seorang yang selalu membeli dari penyedia jasa, mempertimbangan penyedia tersebut jika membutuhkan suatu barang dimasa depan, dan mempunyai sikap yang baik terhadap penyedia jasa tersebut dengan merekomendasi teman atau kenalannya untuk melakukan transaksi bisnis dengan penyedia jasa.

Faktor Penyebab Kesetiaan

Pustaka dibidang pemasaran sampai saat ini belum secara jelas mengidentifikasi kerangka teori tentang faktor-faktor yang bisa menyebabkan pelanggan menjadi setia pada suatu perusahaan jasa. Namun demikian, seperti terlihat pada gambar 1, beberapa faktor dapat diidentifikasi sebagai faktor penting yang dapat menyebabkan konsumen menjadi setia.

Rintangannya Pindah (*Switching Barriers*)

Switching barriers atau rintangannya pindah ke penyedia jasa atau perusahaan lainnya baik karena alasan ekonomis, psikologis, maupun teknologis merupakan faktor penyebab kesetiaan konsumen (Selnes, 1997). *Switching barrier* ini mempengaruhi kesetiaan pelanggan karena pengorbanan-pengorbanan yang timbul karena adanya perubahan penggunaan jasa dari suatu perusahaan ke perusahaan lainnya. Pengorbanan ini meliputi waktu, biaya/uang, dan usaha yang dirasakan oleh konsumen sehingga membuat mereka merasa berat untuk pindah ke perusahaan jasa lainnya.

Meskipun merupakan faktor penting dalam mempengaruhi kesetiaan konsumen, faktor ini tidak dapat digunakan untuk membangun kesetiaan jangka panjang (Selnes, 1993) karena jika halangan tersebut hilang misalnya harga pesaingnya adalah lebih rendah, besar kemungkinannya konsumen akan pindah ke perusahaan yang mempunyai harga yang lebih murah tersebut.

Hubungan Pribadi (*Interpersonal bonds*)

Hubungan secara pribadi yang terbentuk antara karyawan dengan konsumen ini memungkinkan terjalinnya komunikasi yang baik antara kedua belah pihak. Hal ini menyebabkan konsumen akan dapat mengkomunikasikan harapan dan kebutuhannya kepada karyawan. Sehingga, jika dalam proses pelayanan jasa terjadi sesuatu yang kurang, akan segera dapat diatasi dengan komunikasi yang terbuka antara konsumen dengan karyawan. Riset yang telah dilakukan mendukung adanya sinyal bahwa hubungan pribadi seperti familiaritas, persahabatan, dan saling percaya antara konsumen dan karyawan sangat mempengaruhi kesetiaan pelanggan (Gremler dan Brown, 1997). Faktor hubungan pribadi ini penting dalam membangun kesetiaan konsumen di industri pelayanan, namun demikian pada pelayanan publik karena sifatnya sangat umum tingkat pentingnya hubungan pribadi ini disektor publik diragukan pengaruhnya.

Tabel 4: Tingkat kepuasan terhadap kebijakan pemerintah

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Besar pajak dibayar	125	1	5	2.64	.797
Peraturan pemerintah	126	1	5	2.57	.824
Pelayanan staf pemerintah	124	1	5	2.45	.877
Sarana yg disediakan	125	1	5	2.59	.862

Tabel 5: Hasil Uji Reliabilitas

No	Dimensi	Cronbach Alpha
1	Kepuasan Pengusaha	0.7054
2	Kesetiaan Pengusaha	0.5460
3	Reputasi Pemerintah	0.8505

Analisis dan Pembahasan

Tabel diatas menunjukkan persepsi pengusaha yang sangat jelas kurang favourable terhadap kebijakan pemerintah terhadap dunia bisnis dengan hampir 70% responden menyatakan

bahwa kebijakan pemerintah jauh dari harapan pengusaha. Hanya 5% yang merasa bahwa kebijakan pemerintah terhadap dunia usaha sesuai dengan harapan mereka.

Dari segi kualitas layanan yang diberikan oleh pemerintah, Tabel 6 menunjukkan bahwa 67% pengusaha merasakan rendahnya kualitas layanan yang diberikan oleh pemerintah. Hanya 6% pengusaha yang merasa bahwa kualitas layanan yang diberikan oleh pemerintah sudah cukup baik. Sedangkan dari segi kepuasan (Tabel 7) data menunjukkan bahwa semua indikator (besarnya pajak yang harus dibayar, peraturan pemerintah, pelayanan, dan sarana yang disediakan) menunjukkan bahwa rata-rata berkisar 2.5. Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya pengusaha tidak merasa puas dan juga tidak merasa tidak puas (netral).

Uji Reliabilitas

Sebelum dilakukan pengujian terhadap hubungan antara independen variabel dengan kesetiaan pengusaha, maka variabel-variabel tersebut diuji reliabilitasnya. Dengan menggunakan uji reliabilitas Cronbach' Alpha, hasil uji reliabilitas menunjukkan hasil sebagai berikut.

Dari uji reliabilitas pada Tabel 10 menunjukkan bahwa variabel kepuasan pengusaha dan reputasi pemerintah, dengan menggunakan patokan reliabilitas sebesar 0.7, adalah reliabel. Sedangkan variabel kesetiaan pengusaha mempunyai tingkat reliabilitas yang

Tabel 1: Jenis Industri

Jenis Industri	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Manufaktur	18	14.2	14.6	14.6
Jasa	55	43.3	44.7	59.3
Perdagangan	54	42.5	40.7	100.0
Total	127	100.0		

Tabel 2: Persepsi Pengusaha terhadap Kebijakan Pemerintah

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat jauh dari harapan	59	46.5	46.8	46.8
Jauh dari harapan	30	23.6	23.8	70.6
Netral	30	23.6	23.8	94.4
Lebih dari harapan	2	1.6	1.6	96.0
Sangat lebih dari harapan	5	3.9	4.0	100.0
Total	126	99.2	100.0	

Tabel 3: Kualitas Pelayanan Pemerintah terhadap Pengusaha

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat kecil	20	15.7	16.0	16.0
Kecil	64	50.4	51.2	67.2
Netral	33	26.0	26.4	93.6
Besar	5	3.9	4.0	97.6
Sangat besar	3	2.4	2.4	100.0
Total	125	98.4	100.0	

Tabel 6: Hasil Analisis faktor Kepuasan Pengusaha

Item	Component
tarif pajak yang dibayar	.646
aturan pemerintah	.727
layanan staf pemerintah	.837
fasilitas yg disediakan	.699

Tabel 7: Hasil Analisis faktor Reputasi Pemerintah

Item	Component
reputasi melayani pengusaha	.836
menyesuaikan kebutuhan pengusaha	.832
transparansi	.692
kemampuan manajemen	.833
reputasi secara keseluruhan	.761

Tabel 8: Hasil Analisis faktor Kesetiaan Pengusaha

Item	Comp 1	Comp 2
kemampuan pemerintah bersaing dgn swasta	3.180E-03	.734
apakah swasta apakah tetap dengan pemerintah	.678	.238
apakah jika naik 10% akan tetap di Bandung	.784	-.280
rekomendasi untuk usaha di Bandung	-.157	-.653
apakah responden pindah tetap di Bandung	.720	.353

0.54. Sehingga semua variabel tersebut tetap digunakan untuk uji berikutnya.

Faktor Analisis

Sebelum dilakukan pengujian terhadap hipotesis maka dilakukan pengujian terhadap item-item yang memiliki variabel kepuasan pengusaha, kualitas pelayanan pemerintah, dan reputasi pemerintah digunakan dalam penelitian ini. Untuk tujuan tersebut analisis faktor (*Faktor Analisis*) dengan metode *Varimax Rotation Principal Component Analysis* digunakan untuk menguji peran (item) dari masing-masing variabel tersebut. Hasil uji KMO menunjukkan bahwa ukuran sampling adalah berkisar 0.7 uji signifikansi Bartlett's signifikan $P < .001$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil uji faktor analisis valid. Untuk menggunakan patokan Eugen lebih besar dari 1.0 (Coakes dan Brown, 1997) ekstraksi terhadap item dilakukan dimensi sebagaimana tertera di tabel berikut ini.

Uji Korelasi

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui besarnya hubungan antara variabel kepuasan pengusaha, reputasi, kualitas pelayanan, dan kesetiaan pengusaha. Hasil analisis korelasi antara variabel independen dengan dependen variabel dengan uji korelasi Pearson menunjukkan hasil sebagai berikut:

Hasil uji korelasi di atas menunjukkan bahwa semua independen variabel berkorelasi secara positif dan signifikan dengan dependen variabel total kesetiaan dan kesetiaan perilaku meskipun besarnya korelasi dan signifikansinya bervariasi. Sedangkan variabel kesetiaan sikap tidak berkorelasi secara signifikan terhadap kepuasan pengusaha, reputasi, maupun kualitas pelayanan pemerintah.

Tabel hasil uji regresi berganda di atas menunjukkan nilai F-test di kedua regresi adalah tidak signifikan, mengindikasikan bahwa kepuasan pengusaha, kualitas pelayanan, dan reputasi pemerintah bukan merupakan prediktor bagi kesetiaan pengusaha. Hal ini didukung

oleh nilai R^2 di ketiga regresi tersebut yang sangat rendah berkisar 1% sampai dengan 5% yang menunjukkan bahwa varian kesetiaan pengusaha yang dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan pengusaha, kualitas pelayanan pemerintah, dan reputasi pemerintah adalah hanya 1% sampai 5% saja, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak teridentifikasi dalam penelitian ini. Hasil analisis T-test terhadap kesetiaan pelanggan menunjukkan bahwa tidak satupun dari ketiga independen variabel yang signifikan terhadap kesetiaan pengusaha. Dengan demikian tidak ada bukti nyata yang mendukung untuk menerima hipotesa H1.

Berdasarkan hasil analisis faktor di atas, variabel kepuasan pengusaha dan reputasi pemerintah diperlakukan sebagai suatu variabel tunggal karena analisis faktor menunjukkan bahwa item-item pada variabel tersebut merupakan satu komponen. Sedangkan variabel kesetiaan pengusaha terestrasi menjadi dua variabel yaitu kelompok I terdiri atas pertanyaan 1 dan 4, sedangkan variabel 2 terdiri atas pertanyaan 2,3,5. Karena pertanyaan 1 dan 4 merupakan sikap pengusaha, maka untuk selanjutnya variabel kesetiaan yang terdiri dari pertanyaan 1 dan 4 disebut sebagai kesetiaan sikap. Sedangkan komponen ke 2 yang terdiri dari pertanyaan ke 2,3, dan 5 disebut sebagai kesetiaan perilaku karena item-item tersebut merupakan perilaku pengusaha untuk tetap di Bandung.

Dari hasil analisis data dengan uji korelasi maupun regresi di atas menunjukkan bahwa kualitas pelayanan yang diberikan oleh pemerintah terhadap pengusaha berhubungan secara nyata dengan kepuasan pengusaha maupun reputasi pemerintah di mata pengusaha. Namun demikian, kualitas layanan yang baik meskipun akan berakibat pada meningkatnya kepuasan pengusaha serta reputasi pemerintah di mata pengusaha tetapi tidak akan mempengaruhi terhadap kesetiaan pengusaha untuk berusaha di daerah Bandung. Demikian pula perasaan puas pengusaha serta persepsi pengusaha terhadap pemerintah juga tidak mempengaruhi tingkat kesetiaan

pengusaha baik sikap maupun perilaku untuk melakukan usahanya di Bandung.

Temuan studi ini menunjukkan konsistensi dengan studi yang dilakukan oleh studi-studi sebelumnya khususnya hubungan antara kualitas pelayanan, kepuasan konsumen dan citra. Hal ini menunjukkan bahwa pengusaha yang memperoleh pelayanan yang berkualitas dari pemerintah maupun besarnya pajak yang harus pengusaha bayar sangat menentukan terhadap tingkat kepuasan pengusaha. Semakin baik kualitas pelayanan yang diberikan oleh pemerintah maka akan semakin puas pengusaha yang pada akhirnya hal tersebut tentu akan mengakibatkan adanya persepsi pemerintah dimata pengusaha atau kutasi pemerintah yang juga baik.

Namun demikian, meskipun merasa puas, studi ini menunjukkan bahwa tidak ada jaminan bahwa pengusaha tersebut akan tetap berusaha di wilayah Bandung. Sebaliknya, meskipun pengusaha tidak puas karena pelayanan yang diberikan oleh pemerintah kurang baik, tidak akan serta merta mendorong pengusaha kecil Bandung untuk memindahkan usahanya dari Bandung atau tidak akan merekomendasi Bandung sebagai tempat berusaha. Demikian halnya dengan kualitas pelayanan yang diberikan oleh pemerintah yang menunjukkan bahwa bagaimanapun kualitas yang diberikan, baik atau buruk, tidak akan mempengaruhi ketetapan pengusaha untuk tetap berusaha di Bandung atau tidak. Hal yang terjadi dengan persepsi, bahwa ada keterkaitan dengan kesetiaan pengusaha untuk berusaha di Bandung. Penjelasan yang mungkin terhadap hubungan tidak adanya hubungan antara pelayanan, kualitas dan reputasi terhadap kesetiaan pengusaha ini ada beberapa. Pertama, penjelasan yang mungkin adalah secara ekonomis kesempatan berusaha di Bandung adalah lebih baik dibandingkan dengan kondisi di luar Bandung. Hal ini diindikasikan dengan banyaknya pengusaha kecil yang berasal dari daerah Bandung yang kemudian tetap berusaha dan menetap di Bandung. Kedua, kondisi ekonomi untuk pengembangan usaha tersebut jelas akan ada penghalang bagi usaha kecil memindahkan usahanya keluar

Tabel 9: Hasil Uji Korelasi

	Kesetiaan perilaku	Total loyalty	Satisfaction	Reputasi	Kesetiaan sikap	Kualitas pelayanan
Kesetiaan	1	.727**	.203*	.185*	-.036	.156
Total		1	.220*	.241**	.660**	.200*
Satisfaction			1	.565**	.100	.546**
Reputasi				1	.148	.542**
Kesetiaan					1	.121
Kualitas pelayanan						1

Tabel 10: Hasil Uji Regresi

Dependen variabel	R Square	F Test	Signifikan
Kesetiaan perilaku	0.040	1.571 (0.200)	Tidak ada
Kesetiaan sikap	0.015	0.587 (0.625)	Tidak ada
Total kesetiaan	0.055	2.163 (0.096)	Tidak ada

Bandung. Kedua, adanya kenyataan bahwa sebagai pengusaha kecil tentu sumberdaya dan informasi yang dimilikinya serba terbatas. Sehingga untuk mencari tempat usaha lain yang dipandang lebih menguntungkan akan menimbulkan biaya yang dirasakan besar oleh mereka tidak sekedar biaya untuk pemindahan usaha tetapi juga untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Kalaupun pada akhirnya lokasi yang lebih menguntungkan tersebut ditemukan, misalnya, kemungkinan untuk memindahkan usahanya diperlukan biaya yang besar, sehingga pemindahan usaha tersebut bisa dipandang sebagai tidak ekonomis.

Temuan studi yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, reputasi tidak menentukan kesetiaan pelanggan memberi dukungan terhadap studi yang dilakukan oleh Selnes (1993) yang menunjukkan bahwa konsumen dapat saja setia dan tetap mengkonsumsi jasa yang diberikan meskipun tidak merasa puas atau mendapatkan kualitas layanan yang baik. Faktor ini dikenal sebagai "Switching barrier", yaitu merupakan faktor ekonomis, tehnologis, maupun faktor lainnya yang mengakibatkan konsumen tidak pindah ke penyedia jasa lainnya. Namun demikian jika "switching barrier" atau penghalang tersebut, karena perubahan lingkungan misalnya, hilang atau berubah maka kemungkinan besar konsumen akan pindah ke penyedia jasa lainnya. Dengan demikian, meskipun penghalang tersebut

merupakan hal yang sangat kuat untuk membuat konsumen setia tetapi dalam jangka panjang strategi tersebut tidak tepat untuk digunakan.

Implikasi

Analisis terhadap temuan pada studi ini memberikan dua implikasi, yaitu implikasi teoritis maupun praktis. Secara teoritis studi ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman hubungan antara kepuasan konsumen, reputasi, kualitas pelayanan dengan kesetiaan pelanggan. Secara khusus studi ini menunjukkan hubungan antara kualitas pelayanan, kepuasan pengusaha, reputasi, meskipun tidak ada bukti yang nyata bahwa ketiga faktor tersebut akan menentukan kesetiaan pengusaha. Selanjutnya, secara teoritis studi ini memberikan dukungan akan adanya "switching barrier" yang akan memaksa konsumen untuk tetap setia mengkonsumsi jasa dari penyedia tertentu meskipun tidak merasakan kualitas layanan maupun kepuasan yang baik.

Sedangkan secara praktis, studi ini memberikan arah atau masukan bagi pihak manajemen pemerintah daerah khususnya di kabupaten dan kotamadya Bandung. Penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas layanan yang diberikan oleh pemerintah relatif rendah sehingga tingkat kepuasan pengusaha maupun reputasi pemerintah dimata pengusaha juga relatif rendah. Dengan rendahnya ketiga faktor tersebut jelas bukan merupakan hal yang baik untuk menarik

BISNIS BERORIENTASI PASAR AKAN MENGUNTUNGKAN PELANGGAN, KARYAWAN DAN PEMEGANG SAHAM

J. SUPRANTO*

Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta

ABSTRACT

The strength of a business's market orientation is directly related to its ability to develop market-based strategies that deliver high levels of customer satisfaction. Three components in achieving a strong market orientation. First, a business must have strong individual market orientation among all its managers and employees; second, market - oriented business having a strong customer commitment; and third, the ultimate goal of a strong market - orientation is to develop and implement marketing strategies that attract, satisfy, and retain target market customers. Keeping customer contributed to both current and future profits, enabling a business to invest in other market opportunities. In the end, a strong market orientation rewards customers, employees, and shareholders.

Keywords: business, market orientation, customer focus, competitor orientation, and team approach.

1. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi terjadi persaingan yang sangat ketat di dunia bisnis, pelanggan berharap lebih, mempunyai banyak pilihan, dan kurang setia atau loyal terhadap merek. Banyak perusahaan, seperti IBM, Sears, General Motors harus melakukan restrukturisasi organisasi agar mampu menghadapi perubahan, khususnya yang berhubungan dengan kebutuhan pelanggan dan ganasnya persaingan merebut pasar. Tidak ada jaminan bahwa perusahaan-perusahaan yang mengalami kejayaan pada tahun 90-an mampu memertahankan kejayaannya pada abad 21. Di dunia ini yang paling pasti ialah adanya perubahan (=change). Di dalam dunia bisnis, perubahan itu sebagai berikut.

1. Konsumen atau pelanggan selalu mengalami perubahan dalam kebutuhan, demografis, gaya hidup, dan perilaku konsumsi.
2. Pesaing akan berubah ketika teknologi baru diciptakan/dimunculkan dan hambatan ke pasar luar negeri bergeser.
3. Lingkungan tempat bisnis beroperasi akan terus berubah karena ekonomi, politik, sosial, dan kebutuhan teknologi bergeser.

Perusahaan atau bisnis yang ingin berkembang atau paling tidak dapat bertahan hidup (*survive*) harus mampu menghadapi perubahan-perubahan tersebut. Tujuannya untuk mengetahui kebutuhan pelanggan dan berusaha memenuhi kebutuhan tersebut agar pelanggan puas dan kemudian loyal. Pelanggan yang loyal akan membeli berkali-kali, mengajak orang lain membeli, dan memberitahukan hal-hal yang baik tentang produk dan perusahaan yang memproduksi kepada orang lain. Bagi perusahaan, hal itu merupakan promosi gratis yang dapat meningkatkan penjualan dan pada akhirnya laba juga akan meningkat. Peningkatan penjualan

* Dosen Tetap Fakultas Ekonomi – Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jakarta.

yang berdampak pada peningkatan volume produksi akan menurunkan rata-rata biaya produksi per unit. Dengan demikian, harga menjadi lebih murah; artinya, perusahaan mampu bersaing dalam harga di masa depan.

Dalam makalah ini, orientasi pasar, kepuasan pelanggan dan keuntungan atau laba perusahaan, retensi pelanggan (*customer retention*), mengelola retensi pelanggan, membangun orientasi pasar, dan kepuasan karyawan (*employee satisfaction*) menjadi fokus pembahasan.

2. LANDASAN TEORI

Orientasi Pasar dan Kepuasan Pelanggan

Bisnis yang berorientasi pasar mempunyai tiga ciri manajemen berikut.

1. Berfokus pada pelanggan, yaitu suatu obsesi dengan pemahaman dan usaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga pelanggan puas.
2. Berorientasi pesaing, yaitu selalu berusaha mengenali sumber keunggulan, posisi pesaing, dan strategi-strategi pemasaran.
3. Pendekatan tim (*team approach*), yaitu mendedikasikan tim lintas fungsi untuk pengembangan dan berusaha memecahkan masalah-masalah yang menyangkut kepuasan pelanggan.

Customer focus yang kuat memungkinkan suatu bisnis dekat dengan kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Strategi pemasaran dalam bisnis seperti ini dibangun berdasarkan kebutuhan dan sumber-sumber lain dari kepuasan pelanggan. Kekuatan bisnis berorientasi pasar juga menitikberatkan pada seberapa bagus memahami pesaing kunci (*understands key competitions*) dan mengembangkan kekuatan kompetitif (*evolving competitive forces*). Aspek orientasi pasar ini memungkinkan suatu bisnis meninjau kembali "*relative competitive*"-nya, terutama mengenai pembentukan harga, mutu produk dan ketersediaan produk, mutu pelayanan, dan kepuasan pelanggan. Bisnis dengan orientasi pasar yang kuat menilai bahwa bekerja dengan baik sebagai suatu tim lintas fungsi (*team across function*). Dengan demikian, kita dapat menggali lebih dalam lagi keterampilan dan kegiatan bisnis lintas fungsi yang mempengaruhi tanggapan dan kepuasan pelanggan.

Manfaat nyata orientasi pasar yang kuat dan tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi ialah suatu tingkat retensi pelanggan yang lebih tinggi, (Frederich, 1993:64-73). Mempertahankan pelanggan yang bagus harus merupakan prioritas utama dalam manajemen berdasarkan pasar (*market based management*). Bisnis dengan orientasi pasar yang kuat berada dalam posisi mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang mampu memberikan tingkat kepuasan dalam retensi pelanggan yang tinggi. Sebaliknya, kepuasan pelanggan dan retensi mendorong "*customer revenue*" dan biaya menjalankan bisnis. Pada akhirnya, semua itu merupakan kekuatan kunci dalam membentuk "*the profitability of a business.*"

Kepuasan Pelanggan sebagai Suatu Kunci Matrik Performansi Prima

Banyak cara menggunakan kepuasan pelanggan, tetapi yang digunakan ialah menurunkan penilaian pelanggan (*rating of customers*) dari kepuasan menyeluruh mereka pada skala tujuh butir (*seven point scale*) dari 0 - 6, dimana 0 = sangat tidak puas dan 6 sangat puas. Apabila metode ini kita terapkan pada sejumlah responden/pelanggan sebagai sampel acak (*random sample*), kita dapat menghitung tingkat kepuasan pelanggan secara menyeluruh (*an overall measure of customer satisfaction*). Sebagai contoh, 100 orang tamu Hotel Sahid diteliti. Mereka ditanya tentang kepuasannya secara menyeluruh (kepuasan terhadap beberapa aspek, seperti mutu makanan, kebersihan kamar, keramahan karyawan, kecepatan pelayanan melayani tamu, kondisi kolam renang, *fitness centre*-nya), menghasilkan rata-rata sebesar 4,32. Angka rata-

rata itu tidak dapat bercerita banyak dan kurang menarik perhatian pimpinan hotel. Untuk meningkatkan sensitivitas ukuran ini kita perlu membuatnya menjadi indeks sehingga mudah untuk diinterpretasikan. Dengan membagi nilai rata-rata dengan nilai maksimum dari tingkat kepuasan, yaitu sebesar 6 kemudian mengalikannya dengan 100 diperoleh indeks yang nilainya berkisar dari 0 s.d. 100. Apabila angka indeks ini kita gunakan, rata-rata tingkat kepuasan pelanggan sebesar 4,32 akan berubah menjadi $(4,32/6) \times 100 = 72$, dimana 100 menjadi angka maksimum. Pimpinan atau pihak manajemen dapat cepat menangkap; artinya, bisnis dapat mencapai suatu tingkat kepuasan pelanggan sebesar 72, dimana angka 100 menunjukkan atau ekuivalen dengan 100 persen "very satisfied customers." Hal ini berarti jika 100 bermakna sangat puas, baru dapat dicapai 72. Tentu saja, semakin besar angka indeks mendekati 100 akan semakin bagus dan mendekati sangat puas.

Untuk menentukan apakah angka 72 itu tinggi atau rendah tidaklah mudah. Jawabannya tergantung pada beberapa hal.

1. Jika dibandingkan dengan hasil pengukuran sebelumnya, yang mencapai 62 maka angka 72 memang tinggi.
2. Tingkat kepuasan yang dicapai pihak pesaing, jika misalnya baru mencapai 70, berarti 72 sudah tinggi.
3. Nilai target yang sudah ditentukan sebelumnya, misalnya karena pimpinan bisnis sangat ambisius maka ditetapkan angka target 95. Dalam hal ini, angka 72 menjadi masih rendah.

Angka pembandingan yang paling penting ialah angka yang dicapai oleh pihak pesaing harus diusahakan lebih tinggi dibandingkan angka yang dicapai oleh pihak pesaing lain.

Untuk dapat memahami masalah lebih lanjut, misalnya dari survei tingkat kepuasan pelanggan, diperoleh distribusi sebagai berikut.

Tingkat kepuasan (0 = sangat tidak puas, 6 = sangat puas).

0 (sangat tidak puas)	2%
1 (tidak puas)	5%
2 (agak puas)	9%
3 (netral)	10%
4 (agak puas)	17%
5 (puas)	31%
6 (sangat puas)	26%

Ternyata, angka tingkat kepuasan sebesar 72 itu diperoleh dari responden yang menjawab dengan berbagai tingkatan puas 74% ($17\% + 31\% + 26\%$); netral 10%, dan berbagai tingkatan tidak puas 16% ($2\% + 5\% + 9\%$). Yang perlu memperoleh perhatian sangat serius ialah 16% responden yang merasa tidak puas dengan berbagai tingkatan. Kemungkinan besar mereka akan meninggalkan perusahaan atau menjadi pelanggan perusahaan lain, kecuali bila ada usaha perbaikan dari pihak manajemen untuk mengubah pelanggan yang tidak puas dan netral menjadi puas. Jadi, tidak perlu ada kekhawatiran untuk ditinggalkan pelanggan.

Kepuasan Pelanggan dan "Profitability"

Kepuasan pelanggan merupakan suatu "excellent market based performance metric" dan barometer dari "future revenues and profits," seperti yang dikatakan Steven Schnaars (1998: 186 - 205):

"Customer satisfaction is a forward - looking indicator of business success that measures how well customers will respond to the company in the future. Other measures of a market performance, such as sales and market share, are backward - looking measures of success. They tell how well the firm has done in the past, not how well it will do in the future."

Kepuasan pelanggan merupakan "*a good leading indicator of future performance.*" Suatu bisnis mungkin menghasilkan "*excellent finansial result*" yang mengecewakan para pelanggannya. Pelanggan yang tidak puas atau kecewa, cepat atau lambat, akan meninggalkan perusahaan menjadi pelanggan perusahaan lain. Tindakan ini jelas akan menurunkan penjualan dan laba perusahaan. Untuk menghindari hal itu maka banyak perusahaan yang melakukan penelitian tingkat kepuasan pelanggan setiap triwulan. Hasilnya berguna sebagai indikator yang baik untuk melakukan perbaikan kinerja (*performance*) masa depan. Apabila ternyata tingkat kepuasan pelanggan menurun, hal ini merupakan "*early warning signal*" bahwa pimpinan harus segera mengambil tindakan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Jadi ada kesempatan untuk melakukan koreksi sebelum kejadian yang tidak diinginkan terjadi. Sebaliknya, tanpa data sebagai tanda peringatan awal maka tidak akan ada kesempatan untuk mengoreksi keadaan yang tidak diinginkan.

Sebagai contoh, pelanggan Federal Express (FedEx) yang tidak puas akan pindah ke perusahaan angkutan lain. Kenyataan itu memaksa FedEx mengembangkan indeks mutu pelayanan untuk setiap transaksi agar segera mendeteksi terjadinya kesalahan dan berusaha menghindari kehilangan pelanggan potensial. Dalam jangka panjang, mempertahankan pelanggan yang sudah ada lebih menguntungkan daripada selalu berusaha menarik dan mengembangkan pelanggan baru untuk menggantikan pelanggan lama. FedEx telah mendemonstrasikan bahwa "*gains in customer satisfactions*" yang didorong oleh perbaikan dalam mutu pelayanan memberikan "*gains in revenue and lower cost.*" (Roger J. Best, 2004: 12)

Kepuasan Pelanggan dan Retensi Pelanggan

Hubungan antara kepuasan pelanggan dan retensi pelanggan secara intuisi mudah dilihat. Namun demikian, kondisi kompetitif yang berbeda akan mengubah hubungan ini. Sebagai contoh, dalam pasar yang kurang kompetitif, pelanggan lebih mudah dipertahankan (tidak pindah menjadi pelanggan pesaing) walaupun dengan tingkat kepuasan yang tidak begitu tinggi. Hal ini disebabkan peluang untuk berpindah tidak banyak. Selain itu, biaya untuk berpindah juga mahal. Pasar yang tidak banyak menyediakan pilihan seperti jasa telepon, perusahaan air minum, dan rumah sakit memposisikan pelanggan akan tetap bertahan walaupun mereka kecewa dan tidak puas. Dalam pasar jenis ini, tingkat retensi pelanggan yang tinggi (tetap bertahan atau betah) dapat dicapai pada tingkat kepuasan pelanggan yang lebih rendah.

Sebaliknya, dalam pasar yang tinggi kompetisinya dengan banyak pilihan untuk berpindah dan biaya berpindah juga tidak mahal tingkat kepuasan yang relatif tinggi mungkin tidak menjamin bahwa pelanggan akan betah atau tidak berpindah menjadi pelanggan pihak pesaing, misalnya di supermarket, "*grocery store,*" restoran atau bank. Pelanggannya mudah sekali berpindah kalau merasa tidak puas, misalnya pindah dari HERO ke CARREFOUR, dari BAKMI GAJAH MADA ke BAKMI GANG KELINCI, dari BANK BNI ke CITIBANK, dsb. Dalam pasar jenis atau tipe ini, mempertahankan pelanggan agar tidak berpindah ke perusahaan atau merk lain menjadi lebih susah. Jadi, untuk mempertahankan pelanggan agar tidak berpindah menjadi pelanggan pihak pesaing, pimpinan perusahaan harus mampu memberikan tingkat kepuasan yang tinggi bagi pelanggannya.

Manajemen Hubungan Pelanggan

Telah ditunjukkan di atas bahwa pelanggan yang puas dapat menjadi pelanggan yang loyal dan dapat bertahan menjadi pelanggan. Kepuasan dan retensi pelanggan berdampak positif terhadap "*profitability.*" Namun demikian, bisnis harus dapat menentukan mana pelanggan yang harus tetap dipertahankan dan yang harus ditinggalkan (Paul Nunes and Brian Johnson, 2001: 37-50). Demikian juga dengan penambahan pelanggan baru, ada pelanggan yang harus dikejar-kejar

atau dibujuk-bujuk agar mau bertahan, tetapi ada juga pelanggan yang harus dihindari. Proses ini merupakan bagian dari proses yang dikenal dengan "Customer Relationship Management" (CRM).

Mengelola Retensi Pelanggan

Jill Griffin and Michael Lowenstein, dalam "Customer Winback" (Jossey-Bass, 2001) mengatakan bahwa mengelola (*to manage*) hubungan pelanggan secara efektif dengan memperhatikan retensi pelanggan perlu mengklasifikasikan atau mengelompokkan pelanggan berdasarkan "loyalty and profitability." Perlu disadari bahwa tidak semua pelanggan sama. Beberapa pelanggan mungkin termasuk yang loyal dan menguntungkan sebagai kelompok pertama; kelompok kedua, menguntungkan tetapi tidak loyal; kelompok ketiga, loyal tetapi tidak menguntungkan; dan kelompok keempat, tidak loyal dan tidak menguntungkan. CRM bertugas mengelola (*to manage*) perbedaan-perbedaan pada kelompok pelanggan tersebut dalam upaya mendapatkan tingkatan yang lebih tinggi dari loyalitas dan profitabilitas.

Menurut Melinda Nykamp dalam "The Customer Differential" (AMACOM, 2001), pelanggan yang paling menguntungkan ialah pelanggan inti atau "core customers." Pelanggan inti itu merupakan mayoritas dari suatu "business's profits and are loyal customers," seperti yang akan penulis uraikan.

Tujuan utama CRM ialah memahami kebutuhan pelanggan inti ini dan berusaha sekuat tenaga untuk membangun/menyusun program yang mampu menghasilkan tingkat kepuasan pelanggan yang bukan hanya tinggi, tetapi "superior."

Pelanggan dikelompokkan menjadi empat.

- Kelompok I : *Core Customers*, yaitu yang kelompok menguntungkan dan loyal. Kelompok ini merupakan sumber laba perusahaan.
- Kelompok II : *At - Risk Customers*, yaitu kelompok yang menguntungkan, tetapi tidak loyal. Kelompok ini memang menguntungkan atau mendatangkan laba perusahaan, tetapi sewaktu-waktu dapat meninggalkan perusahaan/bisnis jika terjadi penurunan tingkat kepuasan pelanggan atau melemahnya "customer value."
- Kelompok III : *Non - profit Customers*, yaitu kelompok yang tidak menguntungkan, tetapi loyal. Kelompok ini puas dan bersedia bertahan, tidak pindah, tetapi tidak dapat dilayani secara menguntungkan.
- Kelompok IV : *Spinners*, yaitu kelompok yang tidak menguntungkan dan tidak loyal. Kelompok ini disebut "Price Shoppers," yaitu kelompok yang setelah membeli terus pergi.

Seperti disebutkan di atas, *At-Risk Customers* merupakan kelompok pelanggan yang menguntungkan akan tetapi tidak loyal. Kelompok ini sangat labil atau rentan (*vulnerable*) terhadap bujukan pesaing. Upaya untuk membangun kelayakan/kesetiaan di antara pelanggan ini sangat penting, terutama untuk menahan mereka dan laba yang dapat diperoleh. Perlu penulis sampaikan bahwa mengelola retensi pelanggan juga memerlukan pengelolaan (*management*) dari *Non-profit Customers*. Pelanggan ini puas dan loyal, tetapi tidak menghasilkan "Net Present Value" yang positif (Wenner Reinartz and V. Kusuar, October 2000). Seringkali terjadi pelanggan ini jarang atau tidak sering membeli atau meskipun membeli, namun dalam jumlah yang tidak dapat menutup biaya pelayanan. Kelompok pelanggan ini perlu dikelola sehingga menghasilkan suatu "Net Present Value" yang dapat diterima.

Selanjutnya, *Spinner* sering disebut pelanggan "pintu berputar" (*Resolving Door*) yang masuk ke toko, membeli barang, terus keluar. Kelompok pelanggan ini biasanya ditarik melalui kegiatan promosi. Jika memungkinkan, kelompok pelanggan tipe ini dihindari. Perusahaan AT&T di Amerika mempunyai pelanggan tipe ini sebanyak 1,7 juta. Pelanggan "who switched

telephone carriers" secara rata-rata 3 kali per tahun (Steve Schriver, Sept 1997: 20-23). Lebih buruk lagi, "one telephone carrier" memperkirakan bahwa tiga persen dari pelanggan menandatangani untuk menggunakan jasa perusahaan, tetapi begitu saja dengan seenaknya meninggalkan perusahaan tanpa membayar tagihan. Pembahasan lebih mendalam tentang Manajemen Hubungan Pelanggan dapat dilihat di bab 5 dari buku *Based Marketing Management* karangan Roger J. Bert, third edition, Prentice Hall, 2004.

Membangun Orientasi Pasar

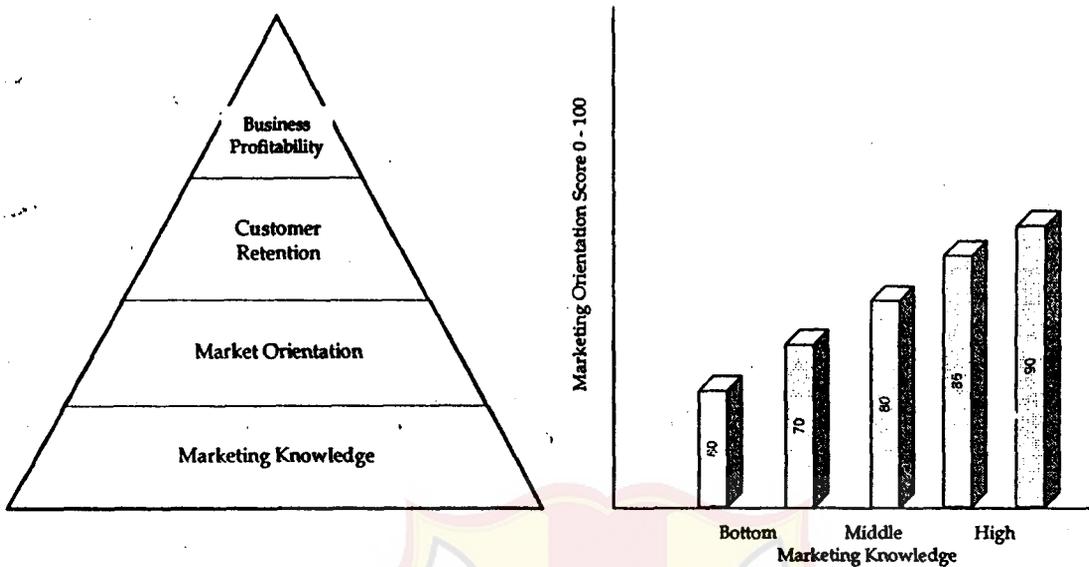
Suatu bisnis dengan orientasi pasar yang kuat berada dalam posisi yang terbaik untuk mengembangkan strategi pemasaran yang tanggap ("*responsive*") yang dapat menghasilkan tingkat kepuasan dan retensi pelanggan yang tinggi. Namun demikian, perlu dipahami bagaimana cara suatu bisnis dapat membangun orientasi pasar yang kuat? Mengapa beberapa bisnis dapat mempunyai orientasi pasar yang kuat, sementara yang lain tidak mempunyai kemampuan untuk membangunnya? Menurut Roger J. Best (2004; 21), ada 3 faktor yang membuat bisnis mampu membangun orientasi pasar yang kuat, yaitu sebagai berikut.

1. Pengetahuan pemasaran (*marketing knowledge*), yaitu suatu upaya untuk mengetahui manajer dan karyawan yang sudah dididik dalam bidang pemasaran yang secara langsung mempengaruhi orientasi pasar suatu bisnis.
2. Kepemimpinan pemasaran (*marketing leadership*). Orientasi pasar suatu bisnis mulai dari atas atau pimpinan. Apabila manajemen senior dan manajer pemasaran kunci tidak mempunyai orientasi pasar yang kuat, sangat sulit bagi suatu bisnis untuk membangun "*any level of marketing excellence.*"
3. Kepuasan Karyawan (*employee satisfaction*). Jika karyawan kecewa, tidak puas, tidak bahagia dalam pekerjaan mereka, dan tidak diberi tahu bagaimana cara memuaskan pelanggan maka karyawan tidak akan memuaskan pelanggan. Setiap karyawan seharusnya mengetahui peranannya secara individu atau secara berkelompok dalam upaya memuaskan pelanggan. Sebagai contoh, karyawan dari unit produksi harus dapat berkerja secara efisien supaya harga jual menjadi lebih murah dibandingkan harga pesaing; juga karyawan dari unit penjualan harus tersenyum secara tulus dalam melayani pembeli sebagai pelanggan luar (*external customers*).

Orientasi Pasar dan Pengetahuan Pemasaran

Seberapa jauh seorang manajer mempunyai orientasi pasar yang kuat, secara langsung terkait dengan tingkat pengetahuannya. Semakin mendalam pengetahuannya, semakin kuat orientasi pemasarannya (Roger Best, 2001, hal 1-13). Lihat gambar 1.

Gambar 1. Marketing Knowledge and Market Orientation



Sumber: Roger J. Best (hal.21)

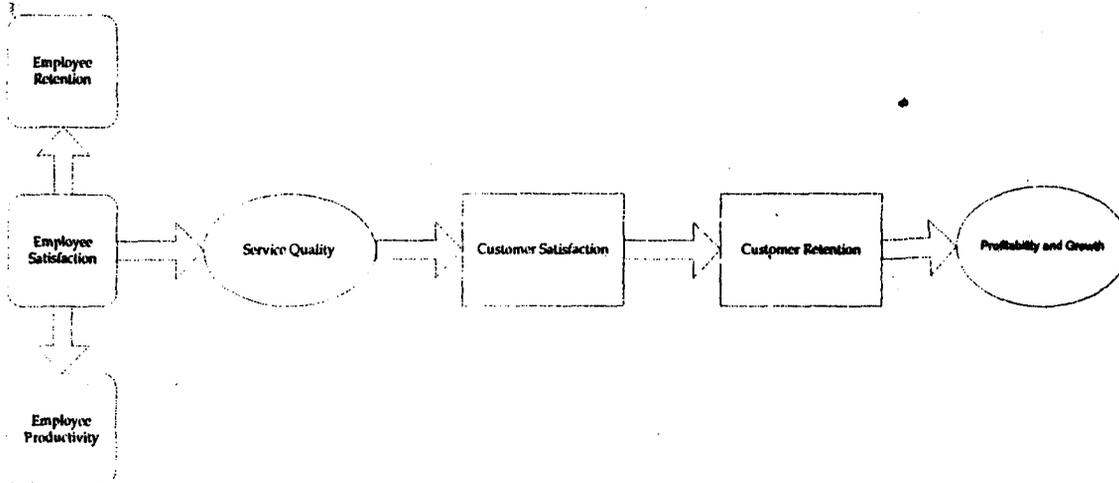
Kesimpulan ini didasarkan pada "data base" sebanyak 15.000 orang manajer dari 60 negara. Analisis lebih lanjut dari data ini juga ditemukan bahwa pengetahuan pemasaran dan orientasi pasar berkorelasi sangat kuat dengan pendidikan pemasaran, pengalaman pemasaran, dan partisipasi dalam program pelatihan pemasaran.

Orientasi Pemasaran dan Kepemimpinan Pemasaran

Seperti telah disebutkan di atas, untuk membangun orientasi pasar yang kuat (semua tingkatan manajemen, khususnya manajemen senior) harus mempunyai suatu fokus pelanggan yang kuat. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berdasarkan pasar yang konsisten merupakan keharusan atau syarat pokok untuk membangun budaya bisnis berdasarkan pasar.

Orientasi Pasar dan Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan faktor kunci di dalam memberikan kepuasan pelanggan. Gambar 2 menunjukkan kepuasan karyawan mempengaruhi "customer service" yang pada gilirannya mempengaruhi kepuasan dan retensi pelanggan. Seperti telah disebutkan, tingkat kepuasan pelanggan yang semakin tinggi memberikan kontribusi terhadap tingkatan yang lebih tinggi dari retensi dan profitabilitas pelanggan.

Gambar 2. *Employee Satisfaction is A Key Driver of Service Quality and Customer Satisfaction*

Sumber: Roger J. Best/ *Marketing Based Management*.

Sears menemukan bahwa di semua tokonya ternyata ada korelasi yang kuat antara kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, dan profitabilitas toko (Anthony Rucei, Steven Kirin, and Richard Quinn, 1998; 82-97). NCR juga menemukan bahwa antara 12 *Manufacturing operations* semakin tinggi kepuasan karyawan semakin tinggi kepuasan pelanggan (Leonard A. Schlesinger and Jeffery Zomitsky, 1991: 141-149).

3. SIMPULAN

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut. Pertama, bisnis berorientasi pasar mempunyai tiga karakteristik manajemen, yaitu berfokus pada pelanggan, berorientasi pada pesaing, dan menerapkan pendekatan tim. Kedua, Pengelompokkan pelanggan berdasarkan loyalitas dan profitabilitas pelanggan diperlukan secara efektif yang berkaitan dengan retensi. Tidak semua pelanggan sama, ada pelanggan yang loyal dan menguntungkan; ada yang menguntungkan, tetapi tidak loyal; ada yang loyal, tetapi tidak menguntungkan dan ada yang tidak loyal dan tidak menguntungkan. Ketiga, ada tiga kekuatan dasar yang dapat mendorong bisnis berorientasi pasar, yaitu pengetahuan pemasaran, kepemimpinan pemasaran, dan kepuasan pelanggan. Keempat, mampu mempertahankan pelanggan memberikan kontribusi pada *both current and future profits* memungkinkan suatu bisnis menanam modal ke peluang pasar lainnya. Akhirnya, orientasi pasar yang kuat akan menguntungkan pelanggan, karyawan, dan pemegang saham.

DAFTAR RUJUKAN

- Anthony Rucei, Steven Kirin, and Richard Quinn. "The Employee Customer Profit Chain at Sears", *Harvard Business Review* (January-February 1998): 82-97.
- Leonard A. Schlesinger and Jeffery Zomitsky. "Job Satisfaction, Service Capability, and Customer Satisfaction: An Examination of Linkages and Management Implications," *Human Resource Planning* 14 (1991): 141-149.
- Frederick F. Reichheld and W. Earl Sasser Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review* (September-October 1990): 106-11.
- Frederick F. Reichheld, "Loyalty- Based Management," *Harvard Business Review* (March-April 1993): 64-73.

- Steven Schnaars, *Marketing Strategy*, 9 New York, Free Press, 1998): 186-205.
- Jack W. Wiley, "Customer Satisfaction and Employee Opinions: A Supportive Work Environment and It's Financial Cost's," *Human Resource Planning* 14 (1991):117-23.
- Jill Griffin and Michael Lowenstein, *Customer Winback* (Joisey-Bass, 2001).
- Melinda Nykamp, "The Customer Differential", (AMACOM, 2001).
- Werner Reinartz and V. Kumar, "On The Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing", *Journal of Marketing* (October 2000): 17-35.
- Paul Nunes and Brian Johnson, "Are Some Customers More Equal Than Others", *Harvard Business Review* (November 2001): 37-50.
- Roger Best, "Determining The Marketing IQ of Your Management Team", *Drive Marketing Excellence* (November 1994) New York: Institute for Internatinal Research.
- Roger Best and Jodee Nice, "Building Marketing Excellence", *Marketing Excellence Survey*, 2001:1-13.
- Roger Best, *Market Based Management, Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, third edition, Prentice Hall, 2004.
- Steve Schriver, "Customer Loyalty-Going, Going....", *American Demographics* (September 1997): 20-23.

