

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka berisi tentang penerangan menurut banyak pakar dibidangnya yang dituangkan ke dalam satu rangkaian pemahaman yang kredibel. Selain itu, pada tinjauan pustaka dijelaskan juga uraian-uraian yang berkaitan menggunakan poin-poin yang dijadikan landasan pada penelitian ini.

2.1.1 *Value Co-Creation*

2.1.1.1 Definisi *Value Co-Creation*

Value co-creation banyak menarik perhatian akademik setelah *paper* yang ditulis oleh Prahalad dan Ramaswamy (2004) serta Vargo dan Lusch (2004) yang ditulis di tahun yang sama. Prahalad dan Ramaswamy memandang *value co-creation* sebagai perubahan sosial yang mana pelanggan saat ini lebih tereduksi, terkoneksi, dan aktif dikarenakan mudahnya untuk mengakses informasi, pengaruh globalisasi, *networking*, serta pemberdayaan dan pengalamannya masing-masing. Prahalad dan Ramaswamy (2004) mendefinisikan *value co-creation* sebagai kombinasi penciptaan nilai bersama antara perusahaan dan pelanggan yang bertujuan bukan untuk menyenangkan pelanggan oleh perusahaan, tetapi elaborasi pelanggan untuk membangun pengalaman penyediaan layanan sesuai dengan kebutuhan mereka.

Menurut Etgar (2006) *value co-creation* adalah serangkaian aktifitas yang bisa dipertukarkan di antara pelanggan dengan perusahaan. Chiu *et al* (2017) *value co-creation* adalah proses interaktif yang melibatkan penyedia jasa dan pelanggan untuk berkolaborasi menciptakan nilai suatu produk dan jasa. Saarijärvi *et al* (2013) Penciptaan nilai bersama adalah gabungan berbagai faktor ekonomi untuk mengkonfigurasi dan mengintegrasikan kompetensi untuk menghasilkan nilai bersama.

Silva, Camando dan Vazquez (2013) *co-creation*, penciptaan nilai oleh pelanggan dan pemasok yang memerlukan upaya gabungan untuk mengembangkan tawaran baru atau penciptaan bersama yang dilakukan pelanggan dan pemasok. Ranjan dan Read (2014) Konsep *co-creation* mengasumsikan bahwa konsumen mengambil peran aktif dan ikut menciptakan nilai bersama-sama dengan perusahaan, karyawan, dan pelanggan lain.

Dari semua pengertian di atas mengenai *value co-creation*, penulis menyimpulkan *value co-creation* adalah hubungan atau kolaborasi antara konsumen dan produsen untuk menciptakan nilai secara bersama sehingga produsen dapat memahami dan membangun pengalaman penyediaan layanan atau produk sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen, yang mana pelanggan saat ini lebih teredukasi, terkoneksi, dan aktif dikarenakan mudahnya untuk mengakses informasi, pengaruh globalisasi, *networking*, serta pemberdayaan dan pengalamannya masing-masing.

2.1.1.2 Indikator *Value Co-Creation*

Nilai-nilai *value co-creation* dalam penelitian yang dilakukan Patrick Humphreys, Alain Samson, Thorsten Roser dan Eidi Cruz-Valdivieso (2009) mengatakan bahwa kurangnya kejelasan konseptual dalam *value co-creation*, dengan adanya laporan ini bertujuan untuk mengurai beberapa simpul dalam *value co-creation*. Nilai-nilai ini penting karena menekankan pada nilai kreasi bersama.

1. Kreatif

Adalah bentuk kreativitas kolaboratif, yang diprakarsai oleh perusahaan untuk memungkinkan inovasi, bukan hanya untuk pelanggan.

2. Campuran

Co-creation adalah kombinasi pendekatan manajemen, pemasaran, dan proses yang berkaitan dengan inovasi, pengetahuan, dan pengambilan keputusan.

3. Proses Yang Difasilitasi

Co-creation tumbuh subur dalam fantasi, permainan, dan kreativitas, tetapi peran fasilitator atau organisasi yang memfasilitasi sering diabaikan.

4. Semua Tentang Hubungan

Berfokus pada kualitas interaksi antara orang-orang daripada teknologi.

5. Proses Pembelajaran

Pengetahuan dan proses dalam kerangka kerja bersama penciptaan keseluruhan, daripada hanya mengaktifkan kreativitas bersama, jika ingin mencapai dampak organisasi yang lebih luas.

Ranjan dan Read (2016) ada tiga elemen dasar dalam produksi bersama yang dapat diatur sesuai dengan kategori berbagai pengetahuan, keadilan, dan interaksi.

1. *Equity*

Ekuitas kesediaan perusahaan untuk berbagi kendali demi pemberdayaan konsumen dan keinginan konsumen untuk berkontribusi pada peran mereka dalam kegiatan penciptaan bersama adalah inti dari kesetaraan.

2. *Interaction*

Interaksi adalah antarmuka utama antara pihak-pihak yang melakukan produksi bersama. Ini adalah kesempatan untuk memahami, berbagi, dan melayani kebutuhan, dan untuk secara bersamaan menilai dan menyesuaikan komitmen sumber daya.

3. *Knowledge Sharing*

Berbagi pengetahuan adalah sumber yang terdiri dari berbagai pengetahuan, ide, dan kreativitas konsumen.

2.1.1.3 Kunci dalam Membangun *Co-Creation* dengan Model DART

Model DART (*Dialogue, Access, Risk-assesment, and Transparency*) adalah suatu model yang menggambarkan secara lugas mengenai fondasi atau prinsip-prinsip dasar yang harus dimiliki perusahaan agar dapat berhasil menerapkan penciptaan nilai bersama. Akses konsumen pada informasi dan kemampuan mereka untuk berdialog melalui *consumer communities* telah mengubah peran konsumen dalam sistem bisnis saat ini. Menurut Prahalad dan Ramaswamy (2004:12) Kompetisi masa depan bergantung kepada pendekatan baru

akan penciptaan nilai yang berdasarkan pada penciptaan nilai bersama yang berpusat pada individu di antara pelanggan dan perusahaan. DART itu sebagai berikut:

1. *Dialogue* (Dialog)

Dialog atau pembicaraan yang terjadi antara konsumen dan perusahaan harus fokus pada kepentingan keduanya. Perusahaan harus lebih dari sekedar mendengarkan konsumen. Selain itu juga di harapkan adanya *rules of engagement* dan *productive interaction*.

2. *Access* (Akses)

Akses dimulai dengan adanya informasi dan peralatan, dapat berupa internet. Suatu perusahaan dapat memberikan akses data mengenai *process and design* kepada konsumen.

3. *Risk Assesment* (Pengukuran Risiko)

Kebebasan untuk bertukar informasi, baik untuk memperkirakan maupun membagi risiko. Saat konsumen dan perusahaan menjadi *co-creator value*, permintaan informasi mengenai potensi risiko akan meningkat, mereka juga dapat lebih memperkirakan risiko yang akan datang.

4. *Transparency* (Transparansi)

Transparansi diciptakan untuk menciptakan kepercayaan konsumen dan perusahaan, misalnya mengenai harga, selain itu transparansi juga untuk memfasilitasi apabila adanya potensi gangguan yang datang dalam interaksi.

2.1.2 Orientasi Pasar

2.1.2.1 Definisi Orientasi Pasar

Orientasi pasar adalah pendekatan atau strategi bisnis yang mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan dari target konsumennya, lalu produsen membuat produk atau layanan yang sesuai dengan apa yang diinginkan konsumen untuk memuaskan mereka. Jadi, pada dasarnya orientasi pasar adalah strategi bisnis yang berorientasi pada kebutuhan dan keinginan pasar. Perusahaan yang berorientasi pasar merupakan perusahaan yang mampu mengembangkan dan memahami lebih baik mengenai apa yang dibutuhkan konsumen sehingga dapat menciptakan *customer value* dan menciptakan strategi pasar dengan informasi kekuatan serta kelemahan pesaing. Orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang menempatkan prioritas tertinggi pada *superior customer value* dan merupakan budaya bisnis di mana perusahaan mempunyai komitmen untuk terus berkreasi dalam menciptakan nilai unggul bagi pelanggan. Orientasi pasar secara signifikan menjadi faktor penting yang memungkinkan perusahaan memahami pasar dan mengembangkan strategi produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan kebutuhan pasar. Orientasi pasar juga berfokus pada penciptaan citra perusahaan yang akan berujung pada penciptaan simpati dari para pelanggan karena dengan adanya orientasi pasar mampu memberikan pelayanan yang sangat baik sehingga konsumen merasa sangat puas.

Menurut Uncles (2000), orientasi pasar adalah suatu proses dan aktivitas yang berhubungan dengan penciptaan dan pemuasan pelanggan dengan cara terus menilai kebutuhan dan keinginan pelanggan. Menurut Octavia (2012), orientasi

pasar adalah budaya untuk mengumpulkan nilai konsumen dan proses secara terus menerus untuk menciptakan nilai tertinggi bagi pembeli. Menurut Craven dan Piecry (2013), orientasi pasar adalah suatu perspektif yang menempatkan konsumen sebagai fokus perhatian dalam kegiatan perusahaan. Menurut Kohli dan Jaworski (1990), orientasi pasar adalah pandangan operasional terhadap inti pemasaran, yaitu fokus pada konsumen dan pemasaran yang terkoordinasi.

Kotler dan Amstrong (2012) mengatakan bahwa keinginan konsumen menjadi lebih prioritas dibanding dengan produk yang sedang dijual saat ini kepada konsumen. Sehingga perusahaan harus mengetahui apa yang diinginkan pelanggan dan menempatkan pelanggan sebagai fokus utama perusahaan. Hal itu akan mudah tercapai jika perusahaan berorientasi pasar.

Orientasi pasar merupakan alat ukur perilaku dan aktivitas dari implementasi konsep pemasaran (Tjiptono dan Gregorius, 2012). Menurut Pelham (1997) berpendapat jika perusahaan yang berorientasi pasar merupakan perusahaan yang mampu mengembangkan dan memahami lebih baik mengenai apa yang dibutuhkan konsumen sehingga dapat menciptakan *customer value* dan menciptakan strategi pasar dengan informasi kekuatan serta kelemahan pesaing. Narver dan Slater (1990) mengatakan bahwa orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang dimana menempatkan prioritas tertinggi *pada superior customer value*. Sedangkan Craven dan Piecry (2013) Orientasi pasar merupakan suatu perspektif yang menempatkan konsumen sebagai fokus perhatian dalam kegiatan perusahaan.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar merupakan suatu tindakan yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan *superior customer value* dengan cara menjadikan konsumen menjadi pusat perhatian perusahaan. Narver dan Slater (1990) berpendapat bahwa ada tiga hal yang menjadi faktor utama perusahaan mampu berorientasi pasar yaitu manajemen puncak, dinamika antar departemen, dan sistem organisasi. Manajemen puncak memiliki peran penting dalam membentuk nilai dan orientasi perusahaannya. Jika manajemen puncak tidak dapat menekan pentingnya responsif terhadap kebutuhan konsumen maka akan sulit perusahaan berubah menjadi orientasi pasar. Selain itu, manajemen puncak dapat memotivasi para karyawannya untuk memantau setiap perubahan pasar, berbagai intelijensi pasar dengan karyawan lainnya dan bersikap responsif terhadap kebutuhan pasar. Responsivitas terhadap perubahan kebutuhan pelanggan menuntut produk atau jasa diperkenalkan kepada konsumen untuk memenuhi harapan atau kebutuhan baru tetapi hal itu akan beresiko lebih besar untuk produk baru. Sehingga diperlukan kesediaan dan keberanian dalam mengambil risiko dan menerima kegagalan sebagai sesuatu yang wajar dalam mewujudkan orientasi pasar.

2.1.2.2 Perspektif Orientasi Pasar

Perusahaan mempertahankan tingkat pertumbuhannya di dalam persaingan yang semakin kompleks dengan cara pasar harus dikelola dengan upaya-upaya yang sistematis dan menggali informasi kebutuhan pelanggan sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Utamanya pasar harus dilayani dengan baik jika perusahaan bersifat responsif terhadap tuntutan pelanggan dan pesaing

dalam pasar. Menurut Tjiptono dan Gregorius (2012) mengatakan bahwa untuk mengukur orientasi pasar terdapat dua perspektif yaitu Perspektif Budaya dan Perspektif *Behavioral*.

1. Perspektif Budaya

Perspektif budaya ini berfokus kepada nilai–nilai dan norma–norma organisasi yang mendorong perilaku yang konsisten dengan orientasi pasar Deshpande *et al* (1993). Dalam perspektif budaya ini, orientasi pasar diukur berdasarkan tiga hal yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi. Narver dan Slater (1990) berpendapat orientasi pasar berasal dari budaya bisnis yang mampu secara efisien dan efektif dalam menciptakan perilaku karyawan sehingga menunjang upaya penciptaan *superior customer value*. Tabel di bawah ini akan menjelaskan tiga hal yang memengaruhi orientasi pasar berdasarkan perspektif budaya yaitu:

Tabel 2. 1
Orientasi Pasar Berdasarkan Perspektif Budaya

Komponen	Deskripsi
Orientasi Pelanggan	Pemahaman yang memadai atas pelanggan agar mampu menciptakan nilai superior bagi perusahaan secara berkesinambungan.
Orientasi Pesaing	Perusahaan memahami keunggulan dan kelemahan serta kapabilitas juga strategi jangka panjang maupun jangka pendek para pesaing saat ini dan pesaing potensial.
Koordinasi Antar Fungsi	Pemanfaatan sumber daya perusahaan secara terkoordinasi dalam menciptakan nilai superior bagi para pelanggan.

Sumber : Tjiptono dan Gregorius (2012)

Berdasarkan tabel di atas dapat terlihat bahwa untuk menciptakan *superior customer value* hal yang harus dilakukan yaitu berorientasi pasar dengan cara berorientasi pada pelanggan, pesaing, dan berkoordinasi antar fungsi. Orientasi pelanggan dilakukan dengan cara perusahaan harus lebih mengerti siapa target yang dituju oleh perusahaan. Orientasi pesaing dilakukan dengan cara memahami keunggulan dan kelemahan serta kapabilitas juga strategi jangka panjang maupun jangka pendek para pesaing. Koordinasi antar fungsi dilakukan perusahaan dalam pemanfaatan sumber daya.

2. Perspektif *Behavioral*

Perspektif *behavioral* ini dikemukakan oleh Jaworski dan Kohli (1993). Keduanya berpendapat bahwa orientasi pasar merupakan proses atau perilaku organisasi yang terdiri atas pengumpulan intelijensi pasar secara sistematis menyangkut kebutuhan pelanggan, penyebarluasan intelijensi pasar kepada seluruh unit organisasi, dan merancang juga mengimplementasikan respon organisasi terhadap intelijensi pasar secara terkoordinasi dan menyeluruh. Intelijensi pasar digunakan untuk upaya-upaya dalam memahami kebutuhan pasar. Selain itu, intelijensi pasar mencakup sebuah analisis mengenai bagaimana kebutuhan itu dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya. Untuk lebih jelasnya, Tjiptono dan Gregorius (2012) menjelaskan perspektif *behavioral* dengan tabel di bawah ini:

Tabel 2. 2
Orientasi Pasar Berdasarkan Perspektif *Behavioral*

Komponen	Deskripsi
Pengumpulan Intelijensi Pasar	Memantau dan menganalisis faktor–faktor yang mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan dalam kondisi saat ini maupun masa yang akan datang.
Penyebarluasan Intelijensi Pasar	Intelijensi pasar dikomunikasikan dan disebarluaskan kepada semua unit dan individu yang relevan di dalam organisasi.
Responsivitas atas Intelijensi Pasar	Tindakan yang diambil untuk merespon intelijensi yang telah dikumpulkan dan disebarluaskan secara internal.

Sumber: Tjiptono dan Gregorius (2012)

2.1.2.3 Dimensi Orientasi Pasar

Dimensi orientasi pasar adalah ukuran orientasi yang dapat diukur, cakupan dasar dan suatu komponen penting yang harus diperhatikan dalam berorientasi pada pasar. Orientasi pasar terdiri dari tiga dimensi, yaitu:

1. Orientasi Pelanggan

Orientasi pelanggan merupakan pengumpulan informasi pasar tentang kebutuhan dan keinginan konsumen saat ini dan masa yang akan datang. Menurut Narver dan Slater (1990) berorientasi pelanggan adalah memahami dengan seksama sasaran pembeli agar mampu menciptakan nilai unggul secara terus–menerus. Orientasi pelanggan juga didefinisikan sebagai seperangkat kepercayaan dan sistem nilai yang menempatkan kepentingan pelanggan di atas segala–galanya untuk mengembangkan perusahaan yang menguntungkan dalam jangka panjang Deshpande *et al* (1993). Musigire (2016) dimensi ini merupakan dimensi yang di

mana pusat utama perusahaan yaitu pelanggan sehingga kebutuhan dan kepuasan pelanggan merupakan hal terpenting yang harus dipenuhi oleh perusahaan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa orientasi pelanggan adalah aktivitas yang berkontribusi pada pemahaman perusahaan terhadap kebutuhan dan preferensi para pelanggan juga kemampuan perusahaan untuk merancang produk dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan preferensi dari para pelanggan. Orientasi pelanggan diartikan sebagai pemahaman yang memadai terhadap konsumen sehingga *superior value* diberikan secara terus menerus. Selain itu, orientasi pelanggan tidak hanya menekankan pada pelanggan saat ini melainkan pelanggan potensial. Perusahaan yang berorientasi pada pelanggan akan berupaya menggali sumber daya yang dimiliki untuk membuat produk yang terbaik. Perusahaan memiliki peluang untuk membentuk persepsi pelanggan atas nilai-nilai yang dibangunnya dan nilai-nilai yang dirasakan itu akan menghasilkan nilai kepuasan pelanggan. Hasil akhir dari orientasi pelanggan ini merupakan membuat pelanggan puas dan loyal.

Perusahaan dalam berorientasi pada pelanggan harus melakukan sebuah perubahan untuk mengikuti kebutuhan pelanggan. Perubahan yang dapat dilakukan yaitu berupa inovasi agar mampu memberikan nilai tambahan yang bersifat unik dan tidak mudah ditiru oleh kompetitornya. Keunikan produk yang dikembangkan akan menjadi unsur pembeda dengan perusahaan lainnya karena produk yang berkualitas dan unik diharapkan menjadi alternatif pilihan untuk pelanggan sehingga menciptakan kepuasan baginya. Kepuasan pelanggan merupakan sasaran strategi dalam orientasi pelanggan karena diharapkan loyalitas konsumen

meningkat dari waktu ke waktu seiring perusahaan memusatkan kepentingan pelanggan. Wahyudiono (2009).

Perusahaan harus memahami dengan baik mengenai pelanggan karena akan mendorong manajemen untuk memahami dengan benar apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan pelanggan melalui penyediaan produk. Pemahaman ini mendorong kemampuan dalam mengimplementasikan berbagai strategi atau kebijakan yang mampu menciptakan kepuasan bagi pelanggan. Oleh karena itu perilaku karyawan, persepsi yang baik terhadap produk, dan daya tarik pelanggan yang lebih kuat pada gilirannya akan menghasilkan pelanggan yang loyal. Perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan umumnya menggambarkan sebuah perilaku yang lebih responsif terhadap pelanggannya dengan memberikan respon yang cepat terhadap keluhan dan komitmen terhadap janji perusahaan kepada pelanggannya. Narver dan Slater (1990).

2. Orientasi Pesaing

Orientasi pelanggan dan pesaing merupakan dua hal yang tidak dapat terpisahkan. Hal itu terjadi dikarenakan keduanya mempunyai keterkaitan yang kuat dalam pengumpulan informasi dan mencakup analisis menyeluruh terhadap kapabilitas teknologi pesaing sebagai usaha untuk mengukur kemampuan para pesaing. Keduanya akan memberikan dimensi yang berbeda sehingga perusahaan akan dapat meningkatkan apa yang dibutuhkan oleh pelanggan dan memahami apa yang dimiliki oleh pesaing. Perusahaan berorientasi pesaing akan mampu memahami kekuatan, kelemahan jangka pendek, kapabilitas, dan strategi jangka

panjang para kompetitor saat ini maupun kompetitor masa depan. (Narver dan Slater, 1990).

Perusahaan berorientasi pada pesaing akan menggunakan sebagian waktunya untuk mencari tahu strategi dan pangsa pasar pesaingnya serta berusaha menemukan strategi untuk melawannya. (Sandvik, 2003). Musigire (2016), perusahaan berorientasi pesaing akan mampu memahami kekuatan, kelemahan jangka pendek, kapabilitas, dan strategi jangka panjang para kompetitor saat ini maupun kompetitor masa depan. Menurut Narver dan Slater (dalam Prakosa, 2006) mengatakan bahwa untuk menjadi perusahaan berorientasi pesaing hanya perlu menjawab tiga pertanyaan ini: siapa saja pesaing perusahaan?; teknologi apa yang mereka tawarkan?; dan alternatif apa yang mereka tawarkan kepada pelanggan?. Di samping itu, diperlukan kemampuan dalam mengenali pesaing untuk menggali berbagai informasi tentang apa dan bagaimana pesaing menjalankan bisnis serta model strategi yang diterapkan. Hal itu diperlukan dikarenakan untuk memperoleh kepastian dalam strategi dan tindakan yang harus dilakukan untuk tidak didahului oleh pesaingnya.

Perusahaan memerlukan analisis dan evaluasi dalam mengenali pesaing karena hal itu akan membantu manajemen dalam memutuskan di mana akan bersaing dan bagaimana cara menghadapi pesaing pada setiap pasar yang dituju. Sehingga analisis dan evaluasi akan menjadi sangat penting jika intensitas persaingan sangat tinggi. Menurut Wahyudiono (2009) terdapat enam tahapan untuk menganalisis persaingan yaitu sebagai berikut:

1. Identifikasi struktur dan karakteristik industri
2. Identifikasi dan analisis kelompok strategis
3. Tindakan antisipasi pesaing
4. Evaluasi pesaing utama
5. Identifikasi dan uraian pesaing utama
6. Identifikasi pesaing baru

Evaluasi pesaing digunakan perusahaan untuk menentukan posisi kekuatan yang dimilikinya serta kelemahan yang ada di pesaing. Selain itu, evaluasi pesaing digunakan untuk menjelaskan sejauh mana kelebihan dan kelemahan yang ada di pesaing jika dibandingkan dengan kekuatan dan kelemahan yang ada di perusahaan. Evaluasi pesaing meliputi empat hal yaitu evaluasi tingkat peliputan pasar, kepuasan konsumen, kinerja masa lalu, dan kemampuan yang dimiliki. Cannon *et al* (2008). Selain itu, Cannon *et al* (2008) menjelaskan bahwa orientasi pesaing merupakan respon perusahaan dalam menggali informasi mengenai berbagai strategi dan aktivitas yang dilakukan oleh pesaing serta memastikan bahwa apa yang dilakukan oleh perusahaan tidak didahului oleh pesaing dalam waktu singkat sehingga mendorong upaya inovasi yang lebih kreatif serta memacu penjualan menjadi lebih baik.

Orientasi pesaing dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal itu diungkapkan oleh Ohmae (dalam Dewi, 2006) bahwa terdapat tiga alasan orientasi pesaing dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Pertama, orientasi pesaing tidak hanya memikirkan seberapa baik produk memenuhi konsumen tetapi seberapa baik kemampuan relatifnya dibanding dengan produk pesaing. Kedua, pesaing sering

mendapatkan ide bagus untuk produk baru. Terakhir, fokus terhadap kekuatan, kelemahan, dan strategi pesaing dapat membuat organisasi lebih siap untuk menghadapi aksi pesaing yang bisa memberikan efek yang merugikan.

3. Orientasi Koordinasi Antar Fungsi

Koordinasi antar fungsi merefleksikan pendayagunaan secara terkoordinasi dari seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan dalam rangka menciptakan *superior value* bagi pembeli sasaran. Integrasi sumber daya perusahaan yang terkoordinasi berhubungan erat dengan orientasi pelanggan dan pesaing dimana koordinasi ini dibangun berdasarkan informasi yang diperoleh dan melalui pendayagunaan sumber daya yang terkoordinasi, informasi yang disebarkan ke seluruh bagian organisasi bersangkutan. Narver dan Slater (1990) mengemukakan bahwa syarat agar koordinasi antar fungsi dapat berjalan efektif adalah adanya daya tanggap dan sensitivitas dari setiap departemen terhadap kebutuhan departemen–departemen lainnya dalam satu perusahaan.

Koordinasi antar fungsi di dalam perusahaan harus diarahkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan memberikan nilai terbaik dibanding pesaingnya sehingga terciptanya kepuasan bagi pelanggan. Koordinasi antar fungsi dapat diartikan sebagai kemampuan yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam rangka membentuk rantai nilai yang meliputi aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Zhou *et al* (2009). Kemampuan khusus harus dimiliki perusahaan dalam mengintegrasikan tugas individu ke dalam fungsi yang lebih luas cakupannya seperti kemampuan pemasaran, riset, dan pengembangan. Dewi (2006). Integrasi antar fungsi dalam perusahaan memerlukan sumber daya

khususnya pengetahuan dan keahlian dari setiap pekerja sehingga dapat mendukung organisasi dalam menyajikan nilai terbaik untuk pelanggan.

Musigire (2016) koordinasi antar fungsi sebagai konstruksi orientasi pasar mengacu pada pemanfaatan sumber daya perusahaan dengan cara mengkoordinasi untuk menciptakan nilai superior bagi target pelanggan. Koordinasi antar fungsi diperlukan untuk semua sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat digunakan secara maksimal untuk menciptakan nilai-nilai dan kepuasan konsumen serta menjaga setiap langkah pesaing yang dapat menghambat strategi yang sedang dikembangkan. Tingkat kemampuan organisasi dalam melakukan koordinasi ini secara efektif dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan merespon dengan cepat setiap perubahan yang terjadi. Hal itu akan membantu perusahaan dalam menciptakan *superior customer value*.

Koordinasi antar fungsi menjadi sangat penting untuk keberlangsungan perusahaan yang ingin memberikan kepuasan kepada pelanggan sekaligus memenangkan persaingan dengan mengoptimalkan fungsi yang ada di dalam perusahaan. Langkah ini merupakan kemampuan perusahaan dalam menangkap umpan balik dari pelanggan, merespon, dan memberikan pelayanan yang lebih baik. (Jaworski dan Kohli, 1993). Di samping itu, Zhou *et al* (dalam Prakosa, 2006) mengatakan bahwa koordinasi antar fungsi harus mampu melakukan lima peran sebagai berikut:

1. Mendistribusikan sumber daya perusahaan kepada unit bisnis lain yang ada di dalamnya.
2. Semua fungsi harus dimanfaatkan untuk memahami pelanggannya.
3. Mendistribusikan semua informasi untuk semua fungsi.
4. Semua fungsi harus diintegrasikan untuk mendukung strategi perusahaan.
5. Semua fungsi harus memberi kontribusi dalam menciptakan nilai pelanggan.

2.1.3 Kapabilitas Inovasi

2.1.3.1 Definisi Kapabilitas Inovasi

Menurut Saparudin (2010) dalam Nugroho *et al* (2013) kapabilitas dapat diartikan sebagai kapasitas perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang diintegrasikan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kapabilitas memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan mengeksplorasi peluang eksternal serta mengembangkan keunggulan yang berdaya tahan. Kapabilitas inti dapat didefinisikan juga sebagai faktor penentu keberhasilan jangka panjang, atau sebagai rantai nilai, termasuk primer dan mendukung kegiatan yang menciptakan nilai pelanggan. Menurut Zimmerer (1996) dalam Trustorini Handayani dan Yusuf (2017) inovasi diartikan sebagai kemampuan menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan persoalan dan peluang untuk meningkatkan dan memperkaya kehidupan.

Menurut Lawson dan Ben (2001) dalam Nugroho (2013) kapabilitas inovasi merupakan konsep mengenai kemampuan yang dimiliki suatu perusahaan untuk

mengembangkan ide-ide baru menjadi sebuah inovasi. Kapabilitas inovasi diusulkan sebagai kemampuan integrasi tingkat tinggi, yaitu kemampuan untuk mencetak dan mengelola kemampuan yang beragam. Organisasi yang memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan kemampuan kunci dan sumber daya perusahaan mereka untuk berhasil menstimulasi inovasi. Pendapat lain mengenai kapabilitas inovasi dikemukakan oleh Terziovski (2010) dalam Nugroho (2013) yang berpendapat bahwa kapabilitas inovasi tersebut menyediakan potensi bagi munculnya suatu inovasi yang efektif. Namun, konsep ini bukan merupakan konsep yang sederhana atau konsep yang memiliki faktor tunggal, karena konsep ini juga melibatkan banyak aspek manajemen seperti kepemimpinan dan aspek teknis serta alokasi sumber daya strategis, pengetahuan pasar, dan lain-lain. Menurut Battor (2010) dan Sivadas *et al* (2000) dalam Sulistyoko *et al* (2016) peningkatan penjualan, laba dan daya saing merupakan beberapa faktor yang mempengaruhi kapabilitas inovasi. Kemampuan untuk berinovasi semakin dipandang sebagai faktor paling penting dalam mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Sebuah organisasi yang ingin bertahan di lingkungan yang semakin menantang ini, harus selalu mengembangkan kemampuan berinovasi. Inovasi dilakukan dengan menciptakan ide-ide baru dan melakukan tindakan atas ide-ide baru tersebut (Jimenez-Jimenez dan Sanz-Valle, 2011). Prajogo dan Ahmed (2006) menyebutkan ada dua faktor yang mempengaruhi keberhasilan kapabilitas inovasi yaitu faktor manusia dan teknologi yang digunakan organisasi. Istilah “kapabilitas inovasi” dipahami dalam bentuk yang bervariasi dan menyebar di dalam literatur. Narcizo, Canen, dan Tammela (2013) menyatakan bahwa ada

banyak definisi untuk itu, yang telah menghasilkan perbedaan baik tentang konseptualisasi yang tepat dan konteks di mana harus digunakan.

Lawson dan Samson (2001) berpendapat bahwa kapabilitas inovasi adalah konseptual kerangka kerja yang bertujuan untuk menggambarkan tindakan yang dapat diambil untuk meningkatkan keberhasilan kegiatan dan upaya inovasi. Ini menyiratkan dasarnya alam tidak berwujud, membuat pembelajarannya menantang dan kompleks. Secara umum memisahkannya dari praktik organisasi utama tidak mungkin. Menurut Saunila dan Ukko (2013) kapabilitas inovasi adalah potensi untuk membuat praktik dengan orientasi terhadap inovasi. Dalam studi ini, kapabilitas inovasi diperiksa pada tingkat individu lebih daripada organisasi secara keseluruhan. Ini karena karyawan individu memainkan peran penting dalam proses inovasi yang berkelanjutan. Inovasi adalah fokus penting bagi banyak organisasi dan ini dimungkinkan oleh karyawan yang inovatif dan kelompok kerja. (Ologbo, Nor, dan Kwakye, 2015).

Inovasi dapat dianggap sebagai kemampuan organisasi karena itu adalah tindakan menyatukan kemampuan sumber daya yang telah ada dengan kemampuan yang baru untuk menciptakan nilai. Saunila Minna (2014). Oleh karena itu, pengembangan kapabilitas inovasi sangat penting karena inovasi memainkan peran kunci dalam kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi (Francis dan Bessant, 2005 yang dikutip oleh Saunila, 2014). Menurut Saunila Minna (2014) yang berdasar pada Calantone (2002) inovasi adalah penentu paling penting dari sebuah kinerja organisasi. Inovasi adalah kemampuan menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan persoalan dan peluang untuk memperkaya dan meningkatkan

kehidupan. Suryana (2003). Kapabilitas inovasi adalah kemampuan menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan persoalan dan peluang untuk meningkatkan kinerja (Tatiek, 2009). Pelaksanaan kegiatan inovatif untuk mengubah atau memperbarui persediaan aset berwujud dan tidak berwujud. dapat dianggap sampai tingkat tertentu sebagai kemampuan atau kompetensi yang diperoleh melalui proses pembelajaran, dan merupakan elemen utama dari kapabilitas inovasi. Calantone *et al* (2002).

Berdasarkan pengertian tersebut, maka penulis menyimpulkan kapabilitas inovasi adalah kemampuan perusahaan dalam menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan persoalan dan peluang untuk meningkatkan dan mempermudah kinerja atau cara untuk berpikir secara berbeda untuk menciptakan dan menghasilkan ide-ide baru dan melakukan tindakan atas ide-ide baru tersebut yang melibatkan banyak aspek manajemen dan pasar sehingga dapat menciptakan sebuah nilai ataupun nilai kebaruan. Kemampuan untuk berinovasi semakin dipandang sebagai faktor paling penting dalam mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dan memainkan peran kunci dalam kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi atau perusahaan. Faktor manusia dan teknologi adalah salah dua faktor yang mempengaruhi keberhasilan kapabilitas inovasi.

2.1.3.2 Indikator Kapabilitas Inovasi

Kapabilitas inovasi diukur dengan tiga indikator yaitu (Tatiek, 2010):

1. Inovasi Produk

Menurut Kotler (2010:266) produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke suatu pasar untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan. Produk-produk yang dipasarkan meliputi barang fisik, jasa, tempat, organisasi dan ide.

2. Inovasi Pasar

Menurut Johne (1999) dalam Ojalo (2008) membedakan tiga jenis inovasi, inovasi produk, proses inovasi, dan inovasi pasar.

3. Inovasi Pelayanan

Menurut (Apud Daft, 1978 dalam Lu dan Tseng, 2010) inovasi pelayanan dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang berisi konsep-konsep baru dan produksi, pengembangan dan implementasi perilaku. Ini juga merupakan metode, perubahan respon terhadap lingkungan eksternal atau tindakan pertama akibat pengaruh lingkungan terhadap transformasi organisasi.

Indikator-indikator kapabilitas inovasi (Ussahawanitchakit, 2007)

1. Kapabilitas Inovasi Produk

Yaitu tingkat kemampuan individu dalam memberikan kontribusi terhadap pengembangan produk baru dan produk yang ada saat ini.

2. Kapabilitas Inovasi Proses

Yaitu tingkat kemampuan individu yang semakin baik dalam menghasilkan suatu proses jasa maupun manufaktur dibandingkan dengan proses saat ini.

Menurut (Jong dalam Alawi, 2009) kapabilitas inovasi individu dapat ditinjau dari tiga aspek yaitu:

1. Berdasarkan karakteristik kepribadian (*personality characteristic*) karakter kepribadian ini diukur dari kemauan/kesediaan individu untuk berubah.
2. Berdasarkan perspektif perilaku (*behavior*) dalam hal ini berfokus pada kreativitas dan pengembangan ide atau kemampuan dalam mencoba sesuatu yang baru.
3. Berdasarkan perspektif *output* yaitu berdasarkan atas kemampuan dalam menghasilkan sesuatu (produk/proses).

2.1.3.3 Faktor-Faktor Kapabilitas Inovasi

Saunila dan Ukko (2013), kapabilitas inovasi memiliki tujuh faktor yaitu:

1. Participatory Leadership Culture

Participatory leadership culture mengacu pada keseluruhan organisasi yang mendukung dan memotivasi inovasi, serta kepemimpinan yang memfasilitasi inovasi.

2. Ideation and Organizing Structures

Ideation and organizing structure terkait dengan struktur dan sistem inovasi yang sukses. Hal termasuk generasi, pengembangan, dan penerapan inovasi, serta cara bagaimana agar pekerjaan organisasi dapat terorganisir.

3. Work Climate and Wellbeing

Work climate and wellbeing mewakili kesejahteraan karyawan dan selanjutnya iklim kerja untuk pengembangan inovasi, termasuk kolaborasi

dan nilai-nilai. Inovasi lebih mungkin dalam situasi di mana orang dengan tingkat integritas, kompetensi, keandalan, loyalitas, dan keterbukaan yang tinggi terhadap orang lain dan melihat orang lain.

4. *Know-How Development*

Know-How Development termasuk keterampilan dan pengetahuan karyawan yang memainkan peran penting dalam kapabilitas inovasi. Ini termasuk pemanfaatan pengetahuan serta peningkatan keterampilan karyawan.

5. *Regeneration*

Regeneration mencerminkan kemampuan organisasi untuk belajar dari pengalaman sebelumnya dan menggunakan pengalaman itu untuk membuat inovasi dan mengembangkan operasi mereka.

6. *External Knowledge*

External knowledge menyoroti pentingnya perilaku yang tepat dari pemanfaatan jaringan eksternal dan pengetahuan untuk kapabilitas inovasi organisasi secara keseluruhan.

7. *Individual Activity*

Individual activity yaitu di mana karyawan dan aktivitas yang dibutuhkan untuk membentuk kapabilitas inovasi keseluruhan organisasi, yang membentuk aspek aktivitas karyawan.

2.1.3.4 Dimensi Kapabilitas Inovasi

Menurut Kasim dan Noh (2012) terdapat tiga dimensi dari kapabilitas inovasi adalah sebagai berikut:

1. *Innovativeness*

Innovativeness merupakan suatu kesiapan perusahaan dalam menerima ide baru dan mentransformasikan ke dalam produk atau jasa yang baru.

2. *Capacity to Innovate*

Capacity to innovate merupakan kapasitas organisasi untuk berinovasi dengan melalui komitmen dan implementasi dari inovasi baru. Komitmen yang dimaksud adalah ketersediaan dari organisasi untuk menjadi inovatif dan melakukan aktivitas inovasi.

3. *Willingness to Change*

Willingness to Change adalah kegiatan bisnis yang tidak menentu, organisasi harus dapat terus-menerus merespon agar tetap kompetitif. Sehingga diperlukan perubahan dan inovasi, organisasi harus bersedia untuk berubah terlebih dahulu untuk mempelajari metode baru, pengetahuan baru, dan mengimplementasikan ide baru untuk kemajuan perusahaan.

2.1.4 Adopsi e-Marketing

2.1.4.1 Definisi Adopsi e-Marketing

E-marketing melibatkan membangun dialog elektronik Brodie *et al* (2007) yaitu, penjual menawarkan akses informasi kepada pelanggan individu dan pada gilirannya, teknologi interaktif yang digunakan memungkinkan pelanggan ini menawarkan informasi kepada penjual (Bianchi dan Mathews, 2016; Brodie *et al.*, 2007; Day dan Bens, 2005). Kotler dan Keller (2009) menyatakan bahwa *e-*

marketing adalah usaha perusahaan memberitahu pembeli, mengkomunikasikan, mempromosikan, dan menjual produk atau jasa melalui internet.

Menurut Stokes (2013) terdapat beberapa jenis metode *e-marketing* yaitu *search engine optimization* (merupakan praktik dalam mengoptimalkan situs web agar mendapat peringkat lebih tinggi pada halaman hasil mesin pencari untuk istilah pencarian yang relevan), *online advertising* (merupakan praktik dalam membuat iklan yang ada di semua area internet, seperti iklan dalam *e-mail*, iklan di media sosial, dan iklan di sebuah *website*), *video marketing* (merupakan praktik dalam pembuatan konten video, dapat berupa iklan video langsung yang bernilai dan bermanfaat bagi proses pemasaran), *social media marketing* (merupakan media dalam bentuk teks, visual, dan audio yang dibuat untuk dibagikan kepada audiens yang luas), *e-mail marketing* (merupakan bentuk pemasaran langsung yang mengirimkan pesan komersial dan berbasis konten kepada audiens melalui *e-mail*), dan *website marketing* (merupakan praktik dalam pembuatan halaman web yang dilakukan untuk proses pemasaran produk atau jasa melalui internet).

Adopsi *e-marketing* setara dengan sejauh mana penjual dan pelanggan menggunakan teknologi perangkat lunak yang relevan untuk mencapai hubungan kolaboratif. Taylor dan Strutton (2010). Adopsi *e-marketing* sebagai sebuah inovasi dengan mengadopsi konseptualisasi yang dikemukakan oleh Trainor, Rapp, Beitelspacher, dan Schillewaert (2011), yang didefinisikan sebagai penerapan teknologi informasi dan pemasaran terintegrasi yang menghubungkan pelanggan, penjual, mitra bisnis, dan karyawan melalui penerapan setidaknya satu dari sistem berikut:

- a. Perangkat lunak manajemen hubungan pelanggan (CRM).
- b. *Ekstranet* seperti situs web pribadi yang dibuat khusus untuk pelanggan.
- c. Situs web *e-commerce*.

Adopsi *e-marketing* dapat memfasilitasi penciptaan nilai bersama melalui generasi sewa relasional, sehingga memberikan nilai bersama penciptaan untuk masing-masing pihak yang terlibat. Peneliti pemasaran telah mengandalkan interaktivitas yang memungkinkan teknologi informasi (TI) dalam studi pemasaran kontemporer untuk mengusulkan bahwa *e-marketing* berfungsi sebagai titik interaktivitas dengan pelanggan, dan bahwa aset relasional antar perusahaan yang kritis dapat menghasilkan sewa, memberikan manfaat bagi pelanggan dan penjual. Coviello, Milley, dan Marcolin (2001).

Adopsi *e-marketing* telah dianggap sebagai sewa relasional karena menyediakan *platform* untuk dialog elektronik di mana penjual dapat segera melihat informasi yang dibagikan pelanggan tanpa harus menanggung biaya yang besar, dengan demikian, adopsi *e-marketing* memiliki potensi untuk menghasilkan sewa relasional dengan mengurangi kesalahan komunikasi dan mendorong inovasi layanan. Coviello *et al* (2001).

E-marketing adalah sistem informasi yang berperan penting dalam menciptakan nilai bersama dari generasi sewa relasional, dan menghasilkan berbagai sewa relasional. Untuk menghasilkan sewa relasional, *e-marketing* harus memfasilitasi arus informasi antar perusahaan yang terkait dengan satu atau lebih aktivitas seperti:

- a. Menuntut komunikasi (Srinivasan, Lilien, dan Rangaswamy, 2002).
- b. Prosedur transaksi (El-Gohary, 2012; Srinivasan *et al.*, 2002).
- c. Aktivitas *database* (Shaltoni dan West, 2010).

Melalui penggunaannya, *e-marketing* dapat memberikan nilai bersama bagi pelanggan dan penjual. Bettencourt, Ostrom, Brown, dan Roundtree (2002) berpendapat bahwa melihat kreasi bersama pelanggan sebagai bagian dari kerja sama pelanggan dapat berkontribusi pada solusi yang lebih baik untuk proposal bisnis, meningkatkan hubungan kerja dengan perusahaan layanan bisnis, dan meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan. Nilai bersama antara pembeli dan penjual dalam adopsi *e-marketing* mengacu pada fenomena di mana pelanggan menuntut perbaikan layanan setelah menemukan kebutuhan baru atau ketika kebutuhan mereka tidak terpenuhi. Pelanggan akan menuntut lebih banyak kemanjuran layanan, sehingga bisnis harus mengusulkan dan menerapkan program peningkatan. Dengan demikian, *e-marketing* merupakan sistem tipe untuk penjual-pelanggan. Interaksi atau kolaborasi yang berbeda dari sistem lain dimaksudkan untuk mengintegrasikan proses dengan pelanggan dan memungkinkan tujuan organisasi yang mempengaruhi nilai perusahaan atau membantu pelanggan untuk mendapatkan nilai.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Adopsi *e-Marketing*

Mertens, Cragg, dan Mills (2001) mengungkapkan bahwa manfaat yang dirasakan adalah salah satu faktor yang memengaruhi adopsi perusahaan. Frohlich dan Westbrook (2002) menemukan bahwa manfaat yang dirasakan dari akses yang lebih besar ke pasar baru mempengaruhi adopsi teknologi. Adopsi teknologi

dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kinerja dan pangsa pasar. Contoh lain yang banyak dikutip menggunakan *Digital Creative Media* (DCM) untuk mencapai pertumbuhan pasar dan motif kompetitif adalah model Dell di komputer. Magretta (1998). Mertens *et al* (2001) menemukan bahwa manfaat yang dirasakan dari efisiensi dan efektivitas merupakan penentu penting dalam adopsi internet di kalangan UMKM. Dukungan manajemen merupakan penentu internal yang penting dari adopsi *e-marketing*. (Eder dan Igarria, 2001; Mombourquette, 2008; Wang dan Chen, 2006).

Shaltoni *et al* (2010) menyatakan terdapat tiga tahap yang menjadi komponen penting dalam proses adopsi *e-marketing* yaitu keyakinan manajemen, inisiasi dan implementasi.

1. Keyakinan manajemen merupakan tahap di mana manajemen suatu perusahaan percaya bahwa kesuksesan perusahaan sangat bergantung pada pemasaran melalui *e-marketing*.
2. Inisiasi merupakan tahap di mana suatu keyakinan mengenai *e-marketing* diubah menjadi sebuah proyek formal dan terencana.
3. Implementasi merupakan tahap ketika perusahaan sudah menggunakan aktivitas *e-marketing* dalam praktik kerja.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian, Penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya teori serta bahan kajian pada penelitian ini. Adanya penelitian

terdahulu, dimaksudkan untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian lain, serta menjadikan penelitian ini akan semakin komprehensif. Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu berupa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

Tabel 2. 3
Penelitian Terdahulu

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil	Persamaan dan Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Abu Bakar, Ahmed (2015)	<i>Technology Motivation in E- Marketing Adoption Among Malaysian Manufacturers</i>	Orientasi pasar berpengaruh terhadap motivasi teknologi dan signifikan. Motivasi teknologi ke adopsi <i>e-marketing</i> juga positif dan signifikan.	Sama-sama meneliti orientasi pasar dan adopsi <i>e-marketing</i> . Perbedaannya tidak meneliti kapabilitas inovasi dan <i>value co-creation</i> .	<i>Journal of Transnational Management</i> , 20:126–152, 2015, ISSN: 1547- 5778 <i>print</i> =1547- 5786 <i>online</i> , DOI: 10.1080/1547577 8.2015.1038949
2	O’Cass, Ngo (2012)	<i>Creating Superior Customer Value for B2B Firms Through Supplier Firm Capabilities</i>	Orientasi pasar dan kapabilitas inovasi produk secara positif mempengaruhi <i>value co-creation</i> . Orientasi pasar memiliki efek positif pada kapabilitas inovasi produk. Orientasi pasar juga memiliki efek positif pada <i>value co-creation</i> .	Sama-sama meneliti orientasi pasar, kapabilitas inovasi dan <i>value co-creation</i> . Perbedaannya tidak meneliti adopsi <i>e-marketing</i> .	<i>Industrial Marketing Management</i> , 41 (2012) 125–135, ISSN: 00198501, DOI: 10.1016/j.indmar man.2011.11.018
3	Zhang <i>et al</i> (2015)	<i>Building Industrial Brand Equity by Leveraging Firm Capabilities and Co-Creating Value with Customers</i>	Ketiga jenis kemampuan pemasaran (salah satunya adalah kapabilitas inovasi) dapat memainkan peran positif dalam meningkatkan <i>value co-creation</i> .	Sama-sama meneliti kapabilitas inovasi dan <i>value co-creation</i> . Perbedaannya tidak meneliti orientasi pasar dan adopsi <i>e-marketing</i> .	<i>Industrial Marketing Management</i> , 51 (2015) 47-58, ISSN: 00198501, DOI: 10.1016/j.indmar man.2015.05.016

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	Sam Liu, Huang (2020)	<i>Discovering Differences in The Relationship Among Social Entrepreneurial Orientation, Extensions to Market Orientation and Value Co-Creation – The Moderating Role of Social Entrepreneurial Self-Efficacy</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh antara orientasi pasar dan <i>value co-creation</i> adalah positif dan signifikan.	Sama-sama meneliti orientasi pasar dan <i>value co-creation</i> . Perbedaannya tidak meneliti kapabilitas inovasi dan adopsi <i>e-marketing</i> .	<i>Journal of Hospitality and Tourism Management</i> , 42 (2020) 97–106, ISSN, 18395260, DOI: 10.1016/j.jhtm.2019.12.002
5	El-Gohary (2012)	<i>Factors Affecting E-Marketing Adoption and Implementation in Tourism Firms: an Empirical Investigation of Egyptian Small Tourism Organisations</i>	Faktor internal dan eksternal organisasi pariwisata Mesir memiliki dampak besar pada adopsi <i>e-marketing</i> oleh organisasi semacam itu.	Sama-sama meneliti adopsi <i>e-marketing</i> . Perbedaannya tidak meneliti orientasi pasar, kapabilitas inovasi dan <i>value co-creation</i> .	<i>Tourism Management</i> , 33 (2012) 1256-1269, ISSN: 02615177, DOI: 10.1016/j.tourman.2011.10.013
6	Chuang (2016)	<i>Facilitating The Chain of Market Orientation to Value Co-Creation: The Mediating Role of E-Marketing Adoption</i>	Orientasi pasar memberikan pengaruh positif pada adopsi <i>e-marketing</i> yang memiliki pengaruh terhadap <i>value co-creation</i> .	Sama-sama meneliti orientasi pasar, adopsi <i>e-marketing</i> dan <i>value co-creation</i> . Perbedaannya tidak meneliti kapabilitas inovasi.	<i>Journal of Destination Marketing dan Management</i> , 7 (2016) 39-49, ISSN: 2212571X, DOI: 10.1016/j.jdmm.2016.08.007
7	Pascual-Fernández et al (2021)	<i>Key Drivers of Innovation Capability in Hotels: Implications on Performance</i>	Hasil uji hipotesis. Budaya inovatif tidak menunjukkan dampak langsung yang diharapkan pada kapabilitas inovasi di hotel. Namun, ketika orientasi pasar memediasi hubungan ini, ada pengaruh tidak langsung dan signifikan antara budaya inovatif dan kapabilitas inovasi.	Sama-sama meneliti orientasi pasar dan kapabilitas inovasi. Perbedaannya tidak meneliti adopsi <i>e-marketing</i> dan <i>value co-creation</i> .	<i>International Journal of Hospitality Management</i> , 94 (2021) 102825, DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102825

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	Tsiotsou, Vlachopoulou (2012)	<i>Understanding The Effects of Market Orientation and E-Marketing on Service Performance</i>	Orientasi pasar memiliki pengaruh positif dan langsung yang signifikan terhadap kinerja pariwisata dan e-marketing.	Sama-sama meneliti adopsi e-marketing dan orientasi pasar. Namun lebih menekankan pada penerapan e-marketing. Perbedaanannya tidak meneliti kapabilitas inovasi dan <i>value co-creation</i> .	www.emeraldinsight.com , ISSN: 02634503, DOI: 10.1108/0263450111117593
9	Voola et al (2012)	<i>The Effects of Market Orientation, Technological Opportunism, and E-Business Adoption on Performance: A Moderated Mediation Analysis</i>	Orientasi pasar memiliki korelasi positif yang signifikan dengan adopsi e-business.	Sama-sama meneliti adopsi e-marketing dan orientasi pasar. Namun lebih berfokus pada e-businessnya. Perbedaanannya tidak meneliti kapabilitas inovasi dan <i>value co-creation</i> .	<i>Australasian Marketing Journal</i> , 20 (2012) 136–146, ISSN: 14413582, DOI: 10.1016/j.ausmj.2011.10.001
10	Shaltoni, West (2010)	<i>The Measurement of E-Marketing Orientation (EMO) in Business-To-Business Markets</i>	Hasil analisis regresi menegaskan hubungan positif antara orientasi e-marketing dan tingkat adopsi e-marketing.	Sama-sama meneliti adopsi e-marketing. Perbedaanannya tidak meneliti orientasi pasar, kapabilitas inovasi dan <i>value co-creation</i> .	<i>Industrial Marketing Management</i> , 39 (2010) 1097–1102, ISSN: 00198501, DOI: 10.1016/j.indmarman.2009.06.011

2.2 Kerangka Pemikiran

Perkembangan zaman yang semakin modern mengharuskan setiap pemilik UMKM untuk dapat menciptakan *value co-creation* yang kuat terhadap konsumennya. Konsumen merupakan faktor sumber utama dalam bisnis, jika perusahaan tidak dapat menjalin hubungan dengan konsumen maka dapat menjadi indikasi menurunnya *value co-creation* terhadap konsumen. Fokus utama dalam penelitian ini adalah *value co-creation* yang dimediasi oleh kapabilitas inovasi dan adopsi e-marketing yang dibangun dari orientasi pasar.

Orientasi pasar dapat menjadi variabel dalam menciptakan *value co-creation*, untuk mencapai *value co-creation* yang kuat maka ada beberapa tahapan untuk mencapainya. Orientasi pasar merupakan budaya untuk mengumpulkan nilai konsumen dan proses secara terus menerus untuk menciptakan nilai tertinggi bagi pembeli. Octavia (2012). Menurut Uncles (2000) orientasi pasar adalah suatu proses dan aktivitas yang berhubungan dengan penciptaan dan pemuasan pelanggan dengan cara terus menilai kebutuhan dan keinginan pelanggan. Kotler dan Armstrong (2012) mengatakan bahwa keinginan konsumen menjadi lebih prioritas dibanding dengan produk yang sedang dijual saat ini kepada konsumen. Sehingga perusahaan harus mengetahui apa yang diinginkan pelanggan dan menempatkan pelanggan sebagai fokus utama perusahaan. Hal itu akan mudah tercapai jika perusahaan berorientasi pasar.

Inovasi didefinisikan sebagai generasi, penerimaan, dan implementasi ide, proses, produk, atau layanan baru (Ferreira *et al.*, 2020, hlm. 4). Dalam lingkungan yang sangat bergejolak dan menantang, seperti sebagian besar pasar modern, inovasi memainkan peran penting dalam kelangsungan dan pertumbuhan organisasi. Untuk itu, perusahaan perlu mengembangkan kemampuan untuk menciptakan inovasi secara berkala (Saunila, 2014, 2016). Saunila (2016) mendefinisikan kapabilitas inovasi sebagai kemampuan internal yang bertujuan untuk menggambarkan penentu yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai inovasi secara terus menerus dan menambah nilai bagi organisasi dan pemangku kepentingannya. Seperangkat aspek yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mengelola inovasi. Kapabilitas inovasi adalah kemampuan untuk

mengadopsi atau menerapkan lebih banyak inovasi teknis dan administratif dengan tingkat kebaruan yang lebih besar Pascual-Fernández *et al* (2021). Perilaku berorientasi pasar memungkinkan perusahaan mengumpulkan pengetahuan yang relevan untuk mendorong kapabilitas inovasi mereka tetap di depan penawaran alternatif pesaing. Dengan demikian, perusahaan dengan orientasi pasar yang kuat mampu menciptakan penawaran komersial baru dan lebih baik untuk target pasar mereka Ozkaya *et al* (2015). Perilaku berorientasi pasar adalah konsekuensi alami dari kemauan perusahaan untuk berinovasi, atau budaya inovatif dan bahwa orientasi pasar adalah sumber daya organisasi yang memberikan wawasan berharga tentang kebutuhan dan tren pasar untuk pengembangan inovasi dan peningkatan kapabilitas inovasi. Jogaratnam (2017). Dalam hal ini orientasi pasar harus berkontribusi pada kapabilitas inovasi, sebagaimana perusahaan juga mengadopsi atau menerapkan lebih banyak inovasi dengan tingkat kebaruan yang lebih besar. Sehingga orientasi pasar berpengaruh terhadap kapabilitas inovasi. Pascual-Fernández *et al* (2021).

E-marketing melibatkan membangun dialog elektronik. Brodie dkk (2007) yaitu, penjual menawarkan pelanggan individu akses ke informasi dan pada gilirannya, teknologi interaktif yang digunakan memungkinkan pelanggan untuk menawarkan informasi kepada penjual (Bianchi dan Mathews, 2016; Brodie dkk., 2007; Hari dan Bens, 2005). Adopsi *e-marketing* didefinisikan sebagai penerapan teknologi informasi dan pemasaran terintegrasi yang menghubungkan pelanggan, penjual, mitra bisnis, dan karyawan melalui penerapan internet.

Dalam lingkungan yang dinamis dan didorong oleh pelanggan saat ini, penciptaan nilai bersama berbasis orientasi pasar sangat penting (Hsieh, Chiu, dan Hsu, 2008) di mana orientasi pasar melibatkan pengamatan faktor-faktor yang eksogen bagi masing-masing perusahaan, dan nilai penerapan model bisnis orientasi pasar dapat meluas ke hubungan antar perusahaan. Elg (2007). Dalam penciptaan nilai bersama berbasis orientasi pasar, hubungan interaktif atau kolaboratif yang kuat di antara perusahaan memfasilitasi penciptaan nilai. Untuk mencapai nilai bersama, umpan balik pelanggan harus didorong, seperti preferensi dan pendapat tentang produk dan layanan (Day dan Bens, 2005). Kondisi ini menjelaskan mengapa penerapan *e-marketing* sebagai perpanjangan dari transaksi pemasaran sebenarnya mendorong penciptaan nilai bersama. Adopsi *e-marketing* membentuk bagaimana generasi sewa relasional dipertahankan dan dikembangkan, dan mempromosikan pertukaran informasi antara penjual dan pelanggan. Selanjutnya, *e-marketing* memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan yang terlibat (Bianchi dan Mathews, 2016; Brodie, Winklhofer, Coviello, dan John Ston, 2007; Trainor, Rapp, Beitelspacher, dan Schillewaert, 2011). Semakin banyak penjual mengintegrasikan orientasi pasar, semakin tinggi adopsi *e-marketing*nya dengan pelanggan. Adopsi *e-marketing* sebagai sebuah inovasi, meskipun untuk dapat mengadopsi inovasi, orientasi pasar perlu memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Lebih tepatnya, adopsi *e-marketing* dianggap sebagai elemen budaya inovatif, yang terkait dengan hubungan antar perusahaan yang berorientasi jangka panjang yang menambah secara substansial adopsi sistem *e-marketing* tersebut (Chuang. S, 2016). Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa untuk

menjalin hubungan dengan konsumen, memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan, yang perlu dilakukan perusahaan adalah mengadopsi *e-marketing*, sehingga orientasi pasar berpengaruh terhadap adopsi *e-marketing* (Narver *et al.*, 2004; Voola *et al.*, 2012; Chuang. S, 2016).

Kemampuan untuk berinovasi membantu untuk terus menyelaraskan perusahaan dengan perubahan kebutuhan pasar dalam upaya untuk memanfaatkan peluang. Kapabilitas inovasi mewakili kemampuan untuk mengembangkan solusi baru untuk memuaskan pelanggan saat ini dan kebutuhan masa depan (Adler dan Shenbar, 1990). Kemampuan pemasaran dan inovasi sebagai kemampuan khusus yang memerlukan penyelarasan dengan (atau dorongan dari) orientasi pasar bagi perusahaan untuk mencapai penciptaan nilai yang unggul (Ritter dan Gemunden, 2004; Verona dan Ravasi, 2003). Meningkatnya persaingan dan skala operasi bisnis perusahaan dipaksa untuk berspesialisasi dalam serangkaian kemampuan penciptaan nilai inti yang sempit. Dalam konteks *business to business* (B2B), kapabilitas inovasi adalah kemampuan menciptakan nilai inti yang memungkinkan konsistensi penciptaan nilai unggul bagi pelanggan bisnis. Möller (2006). Kemampuan perusahaan untuk memperbarui penawaran pasar sangat penting, terutama dalam menciptakan nilai yang unggul (khususnya B2B). Memenuhi kebutuhan pelanggan utama lebih baik daripada penawaran yang ada. Yang penting, inovasi memungkinkan perusahaan untuk terus menciptakan kemajuan dalam penawaran nilai mereka. Oleh karena itu, disarankan agar perusahaan dengan kapabilitas inovasi yang unggul dapat terus mengembangkan posisi terdepan untuk tidak hanya memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini, tetapi juga menciptakan nilai

yang melampaui harapan pelanggan (Ngo dan O'Cass, 2009). Kemampuan pemasaran sangat penting untuk penciptaan nilai yang unggul serta memaksimalkan manfaat karena berorientasi pasar (Ngo dan O'Cass, 2012).

Kapasitas untuk menciptakan nilai pelanggan yang unggul berasal dari kemampuan pemasaran yang dimiliki perusahaan (Guenzi dan Troilo, 2006). O'Cass dan Sok (2012) mendefinisikan kapabilitas pemasaran sebagai kumpulan proses yang saling terkait yang dimiliki perusahaan untuk memfasilitasi pengembangan, evolusi, dan pelaksanaan strategi bauran pemasaran yang berhasil melawan pesaing. Perusahaan harus memiliki kemampuan pemasaran yang unggul untuk membawa produk mereka ke pasar lebih cepat dan melayani pelanggan lebih baik daripada pesaing mereka (Vorhies dan Morgan, 2005). Kapabilitas inovasi memainkan peran penting dalam upaya penciptaan nilai bersama karena tiga alasan. Pertama, penciptaan nilai bersama melibatkan transisi tradisional dari *good dominant logic* ke *service dominant logic*. Perusahaan dengan kapabilitas inovasi yang unggul dapat lebih mudah mewujudkan transisi yang melibatkan perubahan dalam hal filosofi bisnis, proses penciptaan dan penyampaian nilai, dan kompetensi sumber daya manusia. Kedua, dalam rangka penciptaan nilai bersama, penjual bertanggung jawab untuk menyediakan proposisi nilai. Perusahaan dengan kapabilitas inovasi yang unggul dapat terus berinovasi dalam proposisi nilai pelanggan tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini, tetapi juga untuk menciptakan nilai yang melampaui harapan pelanggan (Ngo dan O'Cass, 2009). Ketiga, kapabilitas inovasi dan partisipasi pelanggan dalam *co-creation* terkait erat. Untuk lebih spesifik, kapabilitas inovasi mendorong perusahaan untuk

mencari peluang partisipasi pelanggan melalui penciptaan lingkungan pengalaman inovasi. Perusahaan dapat mengembangkan cara baru (misalnya, inovasi manajerial dan pemasaran) untuk memotivasi partisipasi pelanggan dan untuk berhasil memantau dan mengelola kegiatan *co-creation* (Ngo, dan O'Cass, 2013). Dengan demikian kapabilitas inovasi berpengaruh terhadap *value co-creation*. (Ritter dan Gemunden, 2004; Verona dan Ravasi, 2003; Ngo dan O'Cass, 2009; 2012; Zhang *et al.*, 2015).

E-marketing melibatkan membangun dialog elektronik (Brodie dkk., 2007); yaitu, penjual menawarkan pelanggan individu akses ke informasi dan pada gilirannya, teknologi interaktif yang digunakan memungkinkan pelanggan ini untuk menawarkan informasi kepada penjual (Bianchi dan Mathews, 2016; Brodie dkk., 2007; Hari dan Bens, 2005). Adopsi *e-marketing* telah dianggap sebagai sewa relasional karena memberikan sebuah *platform* untuk dialog elektronik di mana penjual dapat segera melihat informasi yang dibagikan pelanggan mereka tanpa menanggung biaya yang besar sehingga berpotensi menghasilkan sewa relasional dengan mengurangi kesalahan komunikasi dan mendorong inovasi layanan (Coviello *et al.*, 2001). Melalui penggunaannya, *e-marketing* dapat memberikan nilai bersama bagi pelanggan dan penjual. (Betten, Ostrom, Brown, dan Roundtree, 2002). *Value co-creation* bagi penjual adalah penjual yang bersama-sama menciptakan nilai dengan pelanggan utama dengan mengadopsi sistem pemasaran elektronik untuk meningkatkan manfaat penjualan, seperti meningkatkan pengetahuan pelanggan, memfasilitasi pengenalan produk/layanan baru, dan mengembangkan peluang bisnis baru. Jadi, *co-creation* antara penjual dan

pelanggan merupakan komponen kritis sewa relasional di mana pelanggan memiliki masukan dalam sistem *e-marketing*. Oleh karena itu, *e-marketing* memiliki kapasitas untuk memberi penjual nilai unggul yang tertanam dalam *co-creation* dari proses kolaboratif, di mana pelanggan mewakili komponen nilai kunci (Chuang S, 2016). Proses penciptaan nilai bersama membutuhkan pembentukan komunikasi timbal balik, yang dapat dibina dengan *e-marketing*. Pendekatan ini dapat meningkatkan pengetahuan dan keahlian pelanggan dalam membeli produk dan membantu penjual untuk menyediakan layanan yang sesuai kebutuhan pelanggan. Memberikan kesempatan kepada kedua belah pihak untuk berkolaborasi dan bekerja sama, meningkatkan rasa saling percaya, dan pada gilirannya mencapai situasi menang-menang (Chuang S, 2016). Adopsi *e-marketing* memiliki efek yang kuat pada penciptaan nilai bersama bagi penjual dan pelanggan, menyiratkan bahwa sistem *e-marketing* adalah sumber daya antar perusahaan yang penting yang dapat menghasilkan sewa dan dengan demikian memberikan keunggulan kompetitif kepada penjual dan pelanggan yang terlibat. Mengadopsi sistem *e-marketing* menawarkan keuntungan utama bagi penjual ketika berinteraksi dengan pelanggan mereka (Chuang S, 2016). Dengan demikian perusahaan yang mengadopsi sistem *e-marketing* dapat berinteraksi, berkolaborasi, bekerja sama, memahami konsumen serta menciptakan *value co-creation*. Sehingga adopsi *e-marketing* berpengaruh terhadap *value co-creation*.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, setiap pemilik UMKM makanan dan minuman harus merancang strategi yang tepat. Konsep *value co-creation* ini dimaksudkan agar UMKM makanan dan minuman dapat merangkul konsumen dan dapat bersama-sama menciptakan sebuah nilai, sehingga UMKM makanan dan minuman dapat bertahan seiring perkembangan zaman dan di masa sulit akibat pandemi Covid-19. Untuk mencapai tujuan penelitian ini, penulis mengemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1** : Orientasi Pasar berpengaruh terhadap Kapabilitas Inovasi?
- H2** : Orientasi Pasar berpengaruh terhadap Adopsi *e-Marketing*?
- H3** : Kapabilitas Inovasi berpengaruh terhadap *Value Co-Creation*?
- H4** : Adopsi *e-Marketing* berpengaruh terhadap *Value Co-Creation*?