

**MARKET DRIVEN STRATEGI TOKOPEDIA: PERAN KINERJA PEMASARAN
MEMEDIASI PENGARUH ORIENTASI PASAR TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING**

Ahmad Gunawan^{1*)}, Ratih Hurriyati²⁾, Puspo Dewi Dirgantari³⁾

¹Universitas Pendidikan Indonesia; Universitas Pelita Bangsa

E-mail: ahmadgunawan@upi.edu

²Universitas Pendidikan Indonesia

E-mail: ratih@upi.edu

³Universitas Pendidikan Indonesia

E-mail: puspodewi@upi.edu

Abstract

Market-driven strategies contribute to the segmentation of the target market and determine positions against alternatives to build a company's competitive advantage. Strategic market segmentation is used by many companies to understand how customers' needs and the desire that vary to design effective marketing strategies. In addition, the application of grouping and predictive modeling provides an understanding to project managers to create loyalty or advanced programs that require a more specific approach to specific customers. This research aims to reveal the influence of market orientation on marketing performance, marketing performance on competitive advantage, market orientation to competitive advantage and the role of marketing performance mediating the influence of market orientation on competitive advantage. The data was collected through interviews and questionnaires. Hypotheses are tested with path analysis techniques and Sobel tests. The results of hypothesis testing show that all the suggested hypotheses are accepted. Market orientation has a positive and significant effect on marketing performance, market orientation has a positive and significant effect on competitive advantage, marketing performance has a positive and significant effect on competitive advantage and marketing performance is able to mediate the influence of market orientation on competitive advantage.

Keywords : *Competitive Advantage, Market Orientation, Marketing Performance*

1. PENDAHULUAN

Pasar mempunyai struktur yang sangat dinamis, setiap saat berubah-ubah, dan sulit untuk diprediksi. Para pelaku/pemain dituntut untuk cerdas dalam mengimplementasikan strateginya. Tidak sedikit perusahaan yang pontang-panting menghadapi perubahan pasar, di lain pihak ada pula perusahaan-perusahaan dengan bekal kekuatan inovasi yang kuat menghadapinya dengan mudah (Sudja'i & Mardikaningsih, 2021). Perubahan-perubahan yang terjadi perlu disikapi oleh perusahaan dalam rangka mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaingnya. Dinamika yang terjadi di pasar yang berdampak pada perubahan dalam perilaku persaingan yang

mengakibatkan semakin sulitnya perusahaan mendapatkan keunggulan.

Perubahan lingkungan yang serba cepat telah menyebabkan persaingan di bidang pemasaran menjadi amat ketat. Berbagai keunggulan diciptakan perusahaan-perusahaan dengan perbedaan yang semakin tipis, mudah ditiru dan akhirnya usang. Prinsip *market driven* yang pada dasarnya mencoba memahami kebutuhan pasar dan memenuhinya secara baik dianggap kurang mampu bertahan lama. Untuk memenangkan persaingan saat ini tidaklah cukup dengan merespon kebutuhan dan keinginan pasar semata. Sudah banyak peneliti dan penulis, seperti Kumar et al. (2000) yang menyampaikan prinsip bahwa untuk memenangkan persaingan perusahaan

harus aktif mempengaruhi pasar, bukan hanya merespon pasar. Perusahaan tidak cuma perlu dekat dengan pelanggan dan lingkungannya, tetapi juga perlu menemukan jasa atau produk yang lebih baik dan lebih ekonomis di atas harapan pelanggan dan pesaing.

Sebuah orientasi pasar dapat digambarkan sebagai sebuah budaya organisasi yang menempatkan penciptaan keuntungan dan pemeliharaan nilai pelanggan yang unggul sebagai perhatian utama organisasi pada saat yang bersamaan memperhatikan pemangku kepentingan lainnya ((Bennett & Cooper, 1981); (Deshpandé et al., 1993); (Jaworski et al., 2000); (Kohli & Jaworski, 1990); (Narver & Slater, 1990); (Slater & Narver, 1995)). Definisi ini telah dioperasionalkan dalam berbagai cara, sebagai contoh, Kohli dan Jaworski (1990) menunjukkan bahwa sebuah perusahaan yang berorientasi pasar menghasilkan, menyebarkan, dan menanggapi informasi tentang kekuatan pasar dan kondisi pasar. Narver dan Slater (1990) menggambarkan perusahaan yang berorientasi pasar sebagai salah satu yang menunjukkan orientasi pelanggan dan kompetitor bersamaan dengan koordinasi interfunctional. Dengan demikian, mempelajari apa yang diinginkan pelanggan, proses instalasi memberikan apa keinginan pelanggan dan Pengadaptasian proses perubahan pasar merupakan karakteristik penting dari sebuah perusahaan yang berorientasi pasar; proses ini harus mendukung pengembangan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan ((Day, 1994); (Hunt & Morgan, 1995); (Slater & Narver, 1995)).

Menurut Zortea-Johnston et al. (2012) berpendapat bahwa orientasi pasar akan menghasilkan perilaku *market driven* (Vorhies et al., 1999). Artinya, dengan mengikuti orientasi pasar perusahaan lebih mungkin untuk menyesuaikan penawaran produk saat ini yang sesuai dengan preferensi pelanggan yang ada dan/atau struktur pasar dari pendorong-pendorong pasar ((Christensen & Bower, 1996); (Jaworski et al., 2000)). Oleh karena itu, perusahaan berorientasi pasar cenderung untuk mendengar dengan hati-hati pelanggan mereka, ada bahaya bahwa perusahaan-perusahaan ini mungkin gagal untuk mengembangkan pasar baru dan penawaran sangat berbeda dan mungkin

dalam jangka panjang membahayakan keunggulan kompetitif dan kelangsungan hidup mereka.

Dalam rangka mempertahankan keunggulan kompetitif, organisasi harus mampu menciptakan, membentuk, dan mempercepat pasar untuk inovasi radikal mereka dan mendefinisikan harapan pelanggan, proposisi nilai, dan proses bisnis untuk mencerminkan perubahan dalam lingkungan industri dan terus efektif melayani kebutuhan target pasar mereka. Di masa lalu, adaptasi ini telah menghasilkan peningkatan fokus menjadi berorientasi pasar. Menurut literatur riset pemasaran yang dipublikasikan sejak awal tahun 1990-an, orientasi pasar telah dianggap sebagai pilihan terbaik untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar, yang dapat berfungsi sebagai alat yang penting dalam kinerja bisnis. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan harus mengumpulkan informasi dari konsumen dan pesaing, penyebaran informasi di seluruh departemen dan menggunakannya untuk memenuhi kebutuhan pasar (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Proses ini telah menjadi kunci terhadap praktek manajemen dari banyak organisasi, khususnya di bidang strategi pemasaran.

Menurut Jaworski et al. (2000), menyimpulkan bahwa pandangan terbatas orientasi pasar tidak representatif dan menegaskan bahwa gagasan ini terdiri dari dua konsep komplementer: pendekatan *market driven* dan pendekatan *market driving*. Kedua pendekatan fokus pada pelanggan, pesaing dan lingkungan (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990), tetapi sebelumnya menerima struktur pasar yang ada dan preferensi konsumen, sedangkan yang terakhir mengejar perubahan. Dengan demikian, Jaworski et al. (2000) mendefinisikan *market driven* sebagai perusahaan yang belajar, memahami, dan merespon yang didasarkan pada persepsi dan perilaku struktur pasar tertentu.

Menurut Cravens & Shipp (1991) yang mengidentifikasi kesadaran pasar, fleksibilitas organisasi, visi strategis, dan hubungan eksternal sebagai kemampuan penting bagi organisasi berbasis pasar. Penginderaan (*sense*) pasar memungkinkan organisasi untuk mengetahui

pelanggan, pesaing, dan pasar. Sebagai pelanggan membutuhkan perubahan, fleksibilitas organisasi yang memungkinkan bereaksi cepat. Visi strategis meliputi perencanaan organisasi untuk memberikan nilai superior yang konsisten kepada pelanggan. Hubungan eksternal membantu menciptakan sinergi dan menyelaraskan pemangku kepentingan menuju tujuan bersama. Maka dari itu, sebuah perusahaan harus mengembangkan kemampuan ini untuk menjadi sebuah organisasi berbasis pasar yang berhasil.

Memperluas pemahaman tentang orientasi pasar melalui perbedaan antara dua pendekatan yang saling melengkapi yaitu : Pendekatan pertama yang ditandai sebagai *market driven*, menggambarkan orientasi pasar sebagai konsep reaktif, dimana perusahaan bermaksud untuk menjaga *status quo* dengan berfokus terutama pada pelanggan yang ada dan kebutuhan mereka saat ini. Yang kedua pendekatan *market driving*, konsep pemahaman yang lebih proaktif, dimana bentuk perusahaan tidak hanya fokus pada pelanggan tetapi juga perilaku pelaku pasar lain dan/atau struktur pasar dalam arah yang meningkatkan posisi kompetitif perusahaan (Jaworski et al., 2000).

Market driven tercakup dalam kerangka yang lebih umum dalam orientasi pasar. Dua aliran penelitian telah dominan dalam literatur orientasi pasar selama dekade terakhir ((Gray & Hooley, 2002); (Noble et al., 2002)). Pertama, Narver dan Slater (1990) berpendapat bahwa pendekatan budaya orientasi pasar dikonseptualisasikan dalam hal karakteristik mendasar dari organisasi (yaitu, orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar- fungsional). Kedua, Kohli dan Jaworski's (1990) menyatakan bahwa pendekatan perilaku orientasi pasar didefinisikan dalam hal perilaku organisasi (yaitu, pengumpulan informasi, penyebaran informasi, dan tanggapan terhadap informasi). Ketiga, Hult et al. (2001) menyatakan konsep yang memadukan kedua perspektif dan mendefinisikan orientasi pasar sebagai implementasi konsep pemasaran, yang tercermin dalam nilai-nilai, keyakinan, kegiatan, dan perilaku dalam organisasi. Strategi *market driven* konsisten dengan dua komponen fundamental dari filosofi pemasaran karena fokus mereka pada kebutuhan dan keinginan pelanggan seperti pada konsep laba (Borsch, 1978). Namun,

seperti yang dicatat oleh Jaworski et al. (2000), bahwa penafsiran orientasi pasar sebagaimana besar telah cenderung dalam hal strategi *market driven* yang didasarkan pada reaksi perusahaan terhadap perubahan pasar.

Bisnis online di Indonesia saat ini sangat berkembang pesat. Hal tersebut didorong oleh adanya perkembangan teknologi. Teknologi memungkinkan pemasar menjual produknya secara online misalnya melalui instagram, facebook, website online shop, maupun mall online. Pelanggan bisa memesan produk secara online lewat smartphone ataupun PC dimanapun dia berada.

Munculnya berbagai toko online membuat konsumen mempunyai pilihan yang luas terhadap produk yang ingin dicari. Tumbuhnya Mall online di Indonesia memudahkan pemasar untuk membuka toko onlinenya. Mall online di Indonesia yang berkembang pesat saat ini beberapa diantaranya adalah Tokopedia, Buka Lapak, Kaskus, dan Shopee.

Transaksi yang demikian pesat disebabkan karena transaksi jual beli secara online atau bisnis online menawarkan beberapa keuntungan. Menurut Kotler et al. (2008), bagi pembeli, pemasaran langsung (khususnya pemasaran online) bersifat menyenangkan, mudah dan pribadi. Hal ini berarti, pelanggan tak perlu berjuang menembus lalu lintas, menemukan tempat parkir, dan berjalan ke toko untuk mencari produk. Dari kenyamanan rumah atau kantor mereka, mereka dapat menelusuri katalog atau situs web perusahaan setiap saat pada siang atau malam hari. Pembeli bisnis bisa belajar tentang produk dan jasa tanpa terikat waktu. Lebih lanjut, pemasaran langsung (khususnya pemasaran online) memberikan akses mudah kepada pilihan yang luas. Hal tersebut memungkinkan mendapatkan informasi komparatif tentang perusahaan, produk, dan pesaing. Sedangkan manfaat bagi penjual/pemasar adalah pemasaran langsung (khususnya pemasaran online) menawarkan alternatif biaya yang rendah, efisien, dan cepat kepada penjual untuk menjangkau pasar mereka. Selain itu, pemasaran langsung (khususnya pemasaran online) memberikan akses kepada penjual untuk meraih pembeli yang tidak dapat mereka jangkau melalui saluran lain.

Selain menawarkan keuntungan, jual beli secara online juga terdapat kelemahan. misalnya aksi spamming, barang yang dibeli tidak sesuai dengan yang ada di website, penipuan, dan serangan privasi.

Strategi pemasaran yang dapat bersaing maka Tokopedia.Com menerapkan strategi pemasaran dengan menggunakan analisis SWOT. Menurut Mintzberg (1994), proses ganda penilaian internal dan eksternal akan membentuk model inti dari perumusan strategi yang muncul. Model generik untuk strategi ini berusaha mengoptimalkan kecocokan antara karakteristik internal perusahaan dan tuntutan lingkungan di mana ia beroperasi. Singkatnya, seperti yang dikatakan Mintzberg (1994;276) bahwa “kekuatan dan kelemahan adalah kemampuan internal situasional yang dapat dinilai hanya dengan memperhatikan konteks eksternal – pasar, kekuatan politik, pesaing, dan sebagainya aktif”.

Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman tidak dapat diidentifikasi secara abstrak atau tanpa referensi khusus untuk konsumen dan pesaing. Aturan ini pada gilirannya memiliki dua implikasi untuk melakukan analisis SWOT. Pertama, karena yang dianalisa adalah penawaran kompetitif yang bersaing untuk pembelian konsumen, apa nilai pelanggan harus menjadi kriteria yang digunakan untuk perbandingan. Jika kualitas produk menjadi perhatian penting bagi pelanggan, maka kualitas setiap produk pesaing harus diperhatikan. Di dalam kerangka ini, kekuatan adalah kemampuan internal atau proses yang menghasilkan asimetri bagi perusahaan pada fitur yang dihargai oleh pelanggan. Kedua, informasi yang digunakan sebagai dasar analisis harus didasarkan secara empiris; opini *off-the-top* tidak memenuhi syarat. Sekali lagi, dari Mintzberg, "penilaian" kekuatan dan kelemahan organisasi tidak bisa hanya latihan otak yang terpisah. Itu harus di atas semuanya empiris” (Mintzberg, 1994;278). Secara operasional, ini berarti bahwa seseorang tidak memulai analisis dengan meminta pendapat manajer perusahaan tentang apa kekuatan, kelemahan, peluang atau ancaman adalah; melainkan analisis dimulai dengan menanyakan apa yang diinginkan pelanggan dalam produk dan siapa yang pesaing adalah. Atau, kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dibangun secara sosial, interpretasi

kondisi setelah fakta berdasarkan data komparatif mentah, bukan apriori, terbukti dengan sendirinya kategori yang digunakan untuk meminta pendapat (Mintzberg, 1994).

Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Dimana yang menjadi kekuatan adalah Tokopedia ini sangat mudah diakses dalam hal mendaftar, menjual (memasang iklan) ataupun membeli, Gampang ditemukan di search engine (memiliki page rank yang tinggi), Tampilan dan toolbar mudah dipahami mulai dari kategori sampai keterangan-keterangan yang lain, adanya fitur diskusi. Adapun kelemahan Tokopedia.com adalah : Tokopedia memakai bahasa indonesia sehingga situs ini susah go internasional, bergantung dengan internet, sinyal internet kadang susah dijangkau di daerahdaerah tertentu, Data informasi pribadi tidak tertutup. Ini memungkinkan data informasi pribadi penjual dapat dicuri, dan dimanfaatkan untuk aksi penipuan, serta Fitur berbayar untuk penjual cukup mahal. Kemudian yang menjadi peluang Tokopedia.com adalah : Masyarakat di indonesia sebenarnya masih ragu akan pembelian barang atau jasa di internet (jual beli online), Karena mereka menganggap bahwa jual beli tersebut sangat rawan akan penipuan padahal tidak semua jual beli online itu bisa ditipu.

Jual beli online itu biasanya memakai bahasa inggris sedangkan masyarakat indonesia sendiri tidak semua bisa berbahasa inggris, Kesempatan itulah yang diambil karena tokopedia sendiri memakai bahasa indonesia yang artinya memudahkan masyarakat indonesia sendiri untuk jual beli online. Sehingga yang menjadi ancaman adalah dari situs web penyedia iklan gratis yang lain, serta ancaman dari hacker. Oleh karena itu dengan adanya analisis SWOT ini maka Tokopedia.com dapat mempertahankan kekuatan dan untuk menambah keuntungan dari segi peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman dari website lainnya. Sehingga dengan adanya analisis SWOT maka Tokopedia.com dapat mengetahui seberapa besar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sehingga manfaat yang diperoleh konsumen yakni dapat menjadi senjata ampuh

bagi pihak Tokopedia.com untuk bersaing memenangkan hati para konsumen.

Berdasarkan penelitian Tabas & Beranová (2014) dan Naresh Kumar & Rose (2012) tentang orientasi pasar terhadap Kinerja pemasaran, dalam penelitiannya menghasilkan ada pengaruh positif signifikan orientasi pasar dan Kinerja pemasaran. Dalam penelitian mereka menyebutkan bahwa semakin perusahaan berorientasi pasar dalam merumuskan atau membuat produknya maka semakin memberikan peningkatan Kinerja pemasaran (Au & Tse, 1995) berbeda hasilnya yaitu tidak ada hubungan atau tidak adanya pengaruh orientasi pasar dengan Kinerja pemasaran. Sementara itu menurut Narver & Slater (1990); Deng & Dart (1994); Safarnia et al. (2011) dan Naidoo (2010) melakukan penelitian tentang orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing. Hasilnya adalah mempunyai pengaruh positif signifikan orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing. Dilain sisi Raduan (2012) dan Tutar et al. (2015) melakukan penelitian tentang orientasi pasar terhadap Kinerja pemasaran melalui keunggulan bersaing. Hasil penelitian berpengaruh positif orientasi pasar terhadap Kinerja pemasaran sebagai variabel mediasi keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing adalah kumpulan faktor-faktor yang membedakan suatu perusahaan dari pesaingnya dan memberikannya posisi yang unik dalam pasar. Dengan memiliki keunggulan bersaing maka perusahaan akan mampu bertahan untuk melanjutkan hidup perusahaan. Keunggulan bersaing mutlak harus dimiliki oleh perusahaan/produk untuk mencapai kinerja atau sukses produk yang dihasilkan (Ekawati et al., 2016). Banyak peneliti telah menggunakan penilaian yang berbeda – beda dalam menilai keunggulan bersaing. Agha et al. (2012) menilai keunggulan bersaing dengan dua dimensi yaitu fleksibilitas dan *responsiveness*. Lee & Chu (2011) menilai keunggulan bersaing dengan tiga dimensi yaitu, pengurangan biaya, eksplorasi peluang, dan pertahanan ancaman kompetitif. Selain itu, Zaini et al. (2014) juga menggunakan penilaian variabel keunggulan bersaing dengan tiga dimensi namun berbeda, yaitu produk yang unik, kualitas produk, dan harga bersaing.

Kinerja pemasaran merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari aktivitas proses pemasaran secara menyeluruh dari sebuah perusahaan atau organisasi. Kinerja pemasaran juga dapat dipandang sebagai sebuah konsep yang digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana prestasi pasar yang telah dicapai oleh suatu produk yang dihasilkan perusahaan.

Belum ada kesepakatan diantara para peneliti tentang ukuran yang tepat dari kinerja (Mahmood & Hanafi, 2013). Pada umumnya umumnya ukuran kinerja pemasaran diukur melalui nilai rupiah penjualan, ROI, dan ROA (Putranto, 2003). Namun ukuran tersebut dipandang sebagai ukuran agregatif yang dihasilkan melalui proses akuntansi dan keuangan, tetapi tidak digambarkan secara langsung kegiatan manajemen, khususnya manajemen pemasaran (Bakti & Harun, 2011). Oleh karena itu ukuran yang sebaiknya digunakan adalah ukuran yang dapat menjelaskan aktivitas-aktivitas pemasaran (Putranto, 2003). Penelitian yang dilakukan oleh Zaini et al. (2014) menilainya dari empat indikator, yaitu pertumbuhan konsumen (*customer growth*), pertumbuhan penjualan (*sales growth*), market share, dan *profitability*. Penelitian Hadiwidjojo (2012) menggunakan empat indikator untuk mengukur kinerja pemasaran yaitu kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), penyampaian nilai pelanggan (*customer value delivery*), efektivitas program pemasaran (*efektiveness marketing programe*), dan kesuksesan produk baru (*new product success*). Sementara itu, penelitian Prasetya (2012) menilai dari tiga indikator yaitu volume penjualan, market share, dan tingkat pertumbuhan penjualan. Penelitian ini menggunakan pengukuran kinerja pemasaran dengan enam indikator yaitu kepuasan pelanggan, penyampaian nilai pelanggan, efektivitas program pemasaran, profitabilitas, *market share*, dan *sales growth*.

Keunggulan bersaing semakin ketat dengan seiringnya kemajuan segala aspek kehidupan manusia. Beberapa penelitian mengungkapkan keunggulan bersaing yang semakin kompleks menciptakan kinerja yang semakin tinggi, salah satunya pada aspek kinerja pemasaran yang menjadi ujung tombak keberlangsungan hidup perusahaan. Efek positif dari keunggulan

bersaing pada kinerja telah dibuktikan oleh berbagi penelitian. Hasil penelitian Lakhali (2009) menunjukkan bahwa tingkat yang lebih tinggi dari keunggulan kompetitif dapat menyebabkan peningkatan kinerja organisasi. Keunggulan bersaing memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja organisasi (Agha et al., 2012).

Keunggulan bersaing dapat dibuat dengan menyediakan sarana untuk mengungguli pesaing dan juga dengan memperhatikan faktor-faktor eksternal (Imam & Zainul, 2014), keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Mulyana & Sutapa, 2014). Usvita (2015) menyatakan bahwa keunggulan bersaing sebagai variabel intervening berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Keunggulan bersaing memediasi hubungan orientasi dan kinerja kewirausahaan secara parsial (Mahmood & Hanafi, 2013). Hasil penelitian Pardi et al. (2014) juga menunjukkan bahwa peran keunggulan bersaing menjadi sebuah mediasi sempurna variabel orientasi kewirausahaan dan kinerja pemasaran.

Menjadi pertanyaan, apakah jika konsep market-driven sudah memasukkan filosofi orientasi terhadap pasar, maka konsep ini dapat menjelaskan bagaimana perusahaan dapat mencapai keunggulan, Jika setiap pemain dalam pasar menjalankan strategi market-driven dan setiap perusahaan berupaya untuk mengungguli pesaingnya dengan tetap menjaga kedekatan dengan konsumennya, hal ini berarti tidak ada pemain yang mampu menyediakan nilai yang superior dalam persaingan. Dalam masalah ini perlu dikaji lebih lanjut, apakah perusahaan harus senantiasa mengikuti “suara konsumen” untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, perusahaan harus memenuhi kebutuhan konsumen atau perusahaan yang harus membentuk kebutuhan konsumen. Untuk bisa mendapatkan dan mempertahankan konsumen, perusahaan juga dituntut untuk tidak hanya mengikuti apa yang dibutuhkan oleh konsumen, tetapi juga mengarahkan kebutuhan konsumen. Caranya, yaitu dengan secara dramatis meningkatkan dan menciptakan komponen-komponen nilai baru bagi konsumen serta mengembangkan sistem bisnisnya. Keduanya masih tetap berada di dalam koridor orientasi terhadap pasar. Strategi *market driven* didasarkan

pada reaksi perusahaan terhadap perubahan-perubahan di dalam pasar yang biasanya tercermin dalam evolusi industri. Di sisi lain, market-driving menuntut adanya tindakan proaktif dari perusahaan untuk mengubah beberapa elemen dalam pasar. Hendaknya, pelaku bisnis tidak perlu mempertentangkan keduanya karena tindakan reaktif dan proaktif sangatlah penting dalam menghadapi perubahan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya ditemukan adanya perbedaan hasil terhadap penelitian yang mengkaji tentang orientasi pasar terhadap Kinerja pemasaran masih terdapat perbedaan hasil antara peneliti satu dengan yang lainya atau disimpulkan masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian terdahulu. Untuk menjawab perbedaan hasil penelitian dan untuk mengisi kekosongan serta sebagai kebaruan kerangka konsep penelitian dimasukkan keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi antara orientasi pasar terhadap Kinerja pemasaran, mengingat bahwa keunggulan bersaing terhadap Kinerja pemasaran pernah diteliti yang menghasilkan konsistensi hasil penelitian terdahulu.

2. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian dalam penelitian ini digolongkan kedalam penelitian asosiatif yaitu, penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2014:55). Objek didalam penelitian ini adalah peran Kinerja pemasaran (Y1) memediasi pengaruh orientasi pasar (X) terhadap Keunggulan bersaing (Y2) pada industri kerajinan kain endek.

Metode pengumpulan data menggunakan wawancara yaitu melalui menyiapkan daftar pertanyaan terstruktur yang digunakan untuk memperoleh informasi mengenai penilaian responden dan kuesioner yang terdiri dari pertanyaan terbuka tentang identitas responden dan pernyataan yang merupakan indikator – indikator dari variabel penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu melalui wawancara dan penyebaran kuesioner terhadap pemilik atau pengelola Tokopedia. Skala penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Setiap indikator penelitian diukur dengan

menggunakan skala likert 1-5 poin skala dan derajat persetujuan dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju.

Penelitian ini menggunakan pengujian instrument dengan melakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan 1) analisis faktor konfirmasi, digunakan untuk mengestimasi pengukuran model, 2) menguji undimensionalisasi dari masing-masing model yaitu orientasi pasar (X1), Kinerja pemasaran (Y1), keunggulan bersaing (Y2)., 2) analisis jalur (*Path Analysis*) digunakan dalam menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X1, X2, dan X3 terhadap Y serta dampaknya terhadap Z (Garson, 2013) uji sobel. Teknik analisis jalur dirumuskan kedalam persamaan struktural berikut :

Persamaan Sub-struktural 1

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan :

β_1 = Koefisien regresi dari variabel orientasi kewirausahaan berpengaruh langsung terhadap orientasi pasar

X = Orientasi kewirausahaan

Y₁ = Orientasi pasar

e₁ = Nilai kekeliruan taksiran standar

Persamaan Sub-struktural 2

$$Y_2 = \beta_3 X_1 + \beta_2 Y_1 + e_2 \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan :

Y₁ = Kinerja UKM

β_2 = Koefisien regresi dari orientasi pasar berpengaruh langsung terhadap kinerja

β_3 = Koefisien regresi variabel orientasi kewirausahaan berpengaruh langsung terhadap kinerja

X = Orientasi kewirausahaan

Y₁ = Orientasi Pasar

e₂ = Nilai kekeliruan taksiran standar

Penelitian ini juga menggunakan uji sobel yang digunakan untuk menguji besarnya pengaruh tidak langsung variabel orientasi kewirausahaan (X) terhadap kinerja (Y2) melalui variabel (Y1). Uji sobel dapat dirumuskan kedalam rumus sebagai berikut :

$$\dots (3)$$

Keterangan :

S_{ab} = besarnya standar error tidak langsung

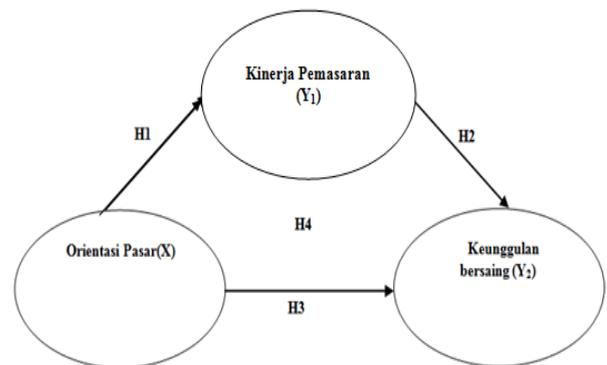
S_a = standar error koefisien β_1

S_b = standar error koefisien β_3

a = koefisien jalur X terhadap Y_1

b = koefisien jalur Y_1 terhadap Y_2

Kerangka konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden penelitian ini digambarkan kedalam beberapa kriteria yaitu : jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Berdasarkan Tabel 1 pengelompokan responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa jumlah responden perempuan sebanyak 24 orang dengan persentase 64,9% dan responden laki – laki sebanyak 13 orang dengan persentase sebesar 35,1%.

Pengelompokan responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa responden dengan usia 21-

30 tahun sebanyak 3 orang dengan persentase sebesar 8,1%, dilanjutkan dengan responden dengan usia 31-40 tahun sebanyak 7 orang dengan persentase sebesar 18,9%. Responden dengan usia 41-50 tahun sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 21,6%, dan responden dengan usia 51 tahun ke atas sebanyak 19 orang dengan persentase sebesar 51,4%.

Pengelompokkan responden berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan bahwa mayoritas responden dengan tingkat pendidikan SD sebanyak 16 orang dengan persentase sebesar 43,2%, responden dengan tingkat pendidikan SMP sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 10,8%, responden dengan tingkat pendidikan SMA sebanyak 12 orang dengan persentase sebesar 32,4%, responden dengan tingkat pendidikan Diploma adalah 1 orang dengan persentase sebesar 2,7%, responden dengan tingkat pendidikan Strata 1 (S1) sebanyak 3 orang dengan persentase sebesar 8,2%, dan responden dengan tingkat pendidikan Strata 2 (S2) adalah 1 orang dengan persentase sebesar 2,7%.

Berdasarkan pengolahan data diperoleh deskripsi jawaban responden terhadap variabel penelitian dapat disajikan kedalam Tabel 2.

Tabel 1. Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah Persentase	
			Responden	Responden
1	Jenis Kelamin	Perempuan	24	64,9
		Laki- laki	13	35,1
		Jumlah	37	100
2	Usia	21-30	3	8,1
		31-40	7	18,9
		41-50	8	21,6
		51≤	19	51,4
		Jumlah	37	100
3	Tingkat Pendidikan	SD	16	43,2
		SMP	4	10,8
		SMA/ sederajat	12	32,4
		Diploma	1	2,7
		Sarjana	3	8,2
		Pascasarjana	1	2,7
		Jumlah	37	100

Sumber : data diolah, 2016

Tabel 2. Hasil Uji KMO

No	Variabel	KMO
1	Orientasi pasar (X)	0,872
2	Kinerja pemasaran (Y ₁)	0,729
3	Keunggulan bersaing (Y ₂)	0,731

Sumber : Hasil analisis

No	Variabel	Percentage of Variance
1	Orientasi pasar (X ₁)	71,488
2	Kinerja pemasaran (Y ₁)	78,805
3	Keunggulan bersaing (Y ₂)	81,638

Sumber : Hasil analisis

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SPSS diperoleh hasil uji KMO dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai KMO diatas 0,5, hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini memiliki kecukupan sampel untuk analisis faktor.

Tabel 3 menunjukkan bahwa masing – masing variabel memiliki nilai *percentage of variance* lebih besar dari 60 persen, hal ini berarti faktor dari seluruh variabel memiliki kelayakan untuk menjelaskan variabel faktornya.

Tabel 3. Nilai Percentage of Variance

Tabel 4. Hasil Analisis Pengaruh Orientasi pasar terhadap Kinerja pemasaran

Mode	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	% Confidence Interval for		Correlations		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part Tolerance	VIF
1 (Constant)	.000	.118			5.940	1.000	-.239	.239				
Orientasi pasar	.709	.119	.709		5.940	.000	-.466	.951	.709	.709	.709	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja pemasaran

Hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4 menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pemasaran dengan nilai sig. $0,000 < \alpha (0,05)$, ini mengindikasikan bahwa H₀ ditolak dan H₁ diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pemasaran. Semakin meningkat orientasi pasar maka Kinerja pemasaran juga akan meningkat, demikian juga sebaliknya, semakin turun orientasi pasar pada TOKOPEDIA maka Kinerja pemasaran pada usaha akan turun. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 didukung.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh

Affendy et al. (2015) yang menemukan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pemasaran. Orientasi pasar akan mendorong perusahaan menjadi lebih inovatif yang melahirkan konsep baru produk yang merujuk pada kebutuhan pelanggan yang ada maupun pelanggan potensial. Selain itu, Ma et al. (2012) menyatakan bahwa perusahaan yang proaktif akan mengidentifikasi dan menanggapi pesaing dengan cepat, sehingga memberikan dampak terbaik pada Kinerja pemasaran pada organisasi, demikian juga pengambilan risiko, memberikan efek positif pada Kinerja pemasaran pada perusahaan.

Tabel 5. Hasil Pengaruh Orientasi pasar dan Kinerja pemasaran Terhadap Keunggulan bersaing

Mode	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.	% Confidence Interval for		Correlations		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta				Lower Bound	Upper Bound	ero- orde	Partial Part	Tolerance	VIF	
T.(Constanta)	.000	.070			.000	1.000	-.143	.143					
Orientasi pasar	.722	.101	.722		7.158	.000	.517	.927	.894	.775	.509	.498	2.008
Kinerja pemasaran	.242	.101	.242		2.404	.022	.447	.447	.754	.381	.171	.498	2.008

a. Dependent Variable: kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai koefisien beta positif 0,242 dengan tingkat signifikan sebesar 0,022 (kurang dari 0,05) memiliki arti bahwa H_1 diterima dan H_0 ditolak. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa variabel Kinerja pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, hasil ini memiliki arti bahwa semakin meningkatnya Kinerja pemasaran pada usaha akan meningkatkan keunggulan bersaing, demikian juga sebaliknya, menurunnya Kinerja pemasaran pada usaha akan menurunkan keunggulan bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 didukung.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Li et al. (2008), menemukan bahwa Kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap Kinerja pemasaran. Kinerja pemasaran yang superior dicerminkan dengan usaha perusahaan dalam memahami pelanggan, merespon dengan cepat tindakan pesaing, dan memberikan perhatian terhadap pelayanan purna jual (Susanto, 2012). Amirkhani & Fard (2009) menyatakan bahwa sudut pandang Kinerja pemasaran memiliki pengaruh positif pada aktifitas dominan perusahaan, efektifitas dalam pasar dan kinerja keuangan pada *clean room industry*.

Hasil pengujian hipotesis ke dua menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini memiliki arti bahwa semakin meningkatnya orientasi pasar pada usaha akan meningkatkan

Kinerja pemasaran tokopedia, demikian juga sebaliknya, menurunnya orientasi pasar pada tokopedia akan menurunkan kinerja tokopedia.

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 5 menunjukkan pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing yang ditunjukkan pada tabel 5 diperoleh nilai sig. sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,722. Nilai sig. $0,000 < 0,05$. Hasil ini mempunyai arti bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Meningkatnya orientasi pasar akan meningkatkan keunggulan bersaing, demikian juga sebaliknya, menurunnya orientasi pasar akan menurunkan keunggulan bersaing. Hasil ini mengindikasikan bahwa hipotesis 3 didukung.

Berdasarkan hasil perhitungan uji sobel diketahui bahwa nilai Z_{hitung} sebesar $2,233 > Z_{tabel}$ (1,96). Hasil ini memiliki arti bahwa Kinerja pemasaran dinilai secara signifikan memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing. Hasil ini mengindikasikan bahwa hipotesis 4 didukung.

Hasil penelitian sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Matsuno et al. (2002), menemukan bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap Kinerja pemasaran dimediasi oleh Kinerja pemasaran. Tokopedia yang berorientasi pasar memiliki keterampilan untuk menilai kebutuhan pelanggan, sehingga mungkin untuk menjadi yang pertama dalam menawarkan produk baru pada pasar dan pada akhirnya mampu

meningkatkan Kinerja pemasaran. Nur & Salim (2014) menyatakan bahwa kemampuan orientasi pasar yang baik akan mampu meningkatkan Kinerja pemasaran, dan dengan orientasi yang baik dalam organisasi akan mampu meningkatkan kinerja organisasi, karena variabel Kinerja pemasaran memprioritaskan pada profit dan memberikan nilai bagi pelanggan dan *stakeholders* untuk memperbaiki kinerja.

Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Berarti semakin baik tokopedia melakukan orientasi pasar maka kinerja pemasaran akan meningkat. Pemasaran. Berarti semakin baik tokopedia melakukan inovasi produk maka kinerja pemasaran akan meningkat. Inovasi produk berperan dalam memediasi secara parsial pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. Berarti semakin baik tokopedia melakukan inovasi produk maka pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran semakin besar. Untuk meningkatkan kinerja pemasaran maka pemilik atau manajer dari tokopedia disarankan meningkatkan inovasi produk seperti menciptakan ide-ide dalam pembuatan desain pakaian yang menarik sesuai permintaan pelanggan dan mengembangkan sarana distribusi seperti memiliki lebih dari satu gerai usaha (Devara & Sulistyawati, 2019).

Pada Kinerja Pemasaran ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu keunggulan biaya (*cost leadership*), diferensiasi dan fokus (Porter, 1980). Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Bila perusahaan kemudian mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu 7 dari ketiga strategi generik tersebut, maka akan didapatkan

keunggulan bersaing (Aaker, 1989). Selain itu, Diosdad (2003) menyatakan bahwa keunggulan bersaing dapat dilihat dari posisi perusahaan dalam persaingan yang dianalisis dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan tersebut bila dibandingkan dengan para pesaingnya. Keunggulan bersaing bersumber dari kemampuan perusahaan tersebut mempertahankan superioritas sumber daya dan kemampuannya. Keunggulan bersaing berarti superioritas keterampilan (*skill*) dan sumber daya yang didasarkan pada persepsi pelanggan atau pencapaian biaya yang lebih rendah, dan pangsa pasar serta kinerja profitabilitas.

Sementara itu, McGrath (2013) dalam *Transient Advantage* menyatakan bahwa pesaing dan pelanggan menjadi sangat tidak terprediksi. Strategi tetap berguna dalam naik turunnya dunia industri seperti pelanggan elektronik, televisi, fotografi, dll. Dalam dunia dimana keunggulan bersaing yang kadang hanya bertahan tidak sampai 1 tahun, perusahaan membutuhkan suatu strategi inisiatif yang baru, membentuk dan mengeksplorasi beberapa keunggulan bersaing perusahaan. Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran secara parsial adalah signifikan. Hasil ini dapat dimaknai bahwa variasi Kinerja Pemasaran secara bermakna dipengaruhi karena adanya Keunggulan Bersaing. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Istanto (2012) dan Nur'aini & Sanaji (2013) yang menemukan bahwa strategi keunggulan bersaing dan Orientasi Pelanggan berpengaruh terhadap kinerja usaha. Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat bahwa keunggulan bersaing dari strategi diferensiasi akan menjadi instrumen yang baik untuk menghasilkan kinerja pemasaran.

Tujuan dari perusahaan Tokopedia adalah menjadi salah satu belanja online yang paling top dan utama di Indonesia serta memberikan pelayanan kepada konsumen secara maksimal, memberikan inspirasi dalam belanja dan memberikan pengalaman kepada

konsumen dalam memilih-milih produk online. Karyawan yang bekerja di perusahaan ini merupakan individu yang mempunyai jiwa kewirausahaan, karena mereka berasal dari sekolah bisnis terbaik dan perusahaan di seluruh dunia. Oleh sebab itu tidak diragukan lagi kualitas dalam pemberian pelayanan kepada konsumen yang akan diberikan secara maksimal.

Berikut Analisis SWOT yang dihasilkan:

1. *Strength/ Kekuatan*: Transaksi antara, pembeli dan penjual dilakukan secara cepat, mudah dan murah. Menjadi salah satu alternatif bagi customer untuk berbelanja.
2. *Weakness/Kelemahan*: Barang tidak bisa dipegang secara langsung, kadang barang tersebut tidak sesuai dengan yang kita inginkan / beda dengan yang ditampilkan.
3. *Opportunity/Peluang*: Dapat menghasilkan produk baru yang banyak diminati customer permintaan dari customer, jika produk sesuai, bagus dan memuaskan konsumen otomatis akan laris terjual.
4. *Threat/Ancaman*: Dikhawatirkan adanya pembuatan website palsu, persaingan harga, kualitas, persaingan secara global, tidak adanya jaminan bahwa transaksi e-commerce terbebas dari upaya perusakan/pemanipulasian data dan tentu akan berdampak pada berkembangnya aktivitas ekonomi.

Apabila merujuk pada buku "*Introduction to Information System*" dari James A.O'brien dan George M. Marakas, penggunaan system informasi tersebut merupakan sebuah *Innovation, bargaining power of consumer dan juga bargaining power of supplier*.

Dalam aspek *Innovation*, perusahaan Tokopedia Indonesia melakukan sebuah inovasi dengan memberikan pelayanan yang berbeda dari situs-situs jual beli online yang ada sebelumnya. Selain itu Tokopedia juga

memberikan jaminan bahwa barang pasti akan dikirim atau jaminan uang kembali jika barang tidak sesuai dengan pesanan. Dengan inovasi tersebut Tokopedia berhasil menjadi situs jual beli atau *market place* terpopuler di Indonesia. Inovasi Tokopedia dimasa pandemi ini yang paling menonjol adalah menggait berbagai artis korea menjadi brand ambassador-nya, hal ini merupakan salah satu inovasi yang sangat menarik karena artis korea menjadi artis yang paling diminati masyarakat.

Dalam aspek *Bargaining power of consumer*, perusahaan Tokopedia memanfaatkan peluang akses internet di Indonesia yang cukup banyak sehingga minat belanja online pun semakin tinggi. Tokopedia mampu melihat peluang tersebut, sehingga Tokopedia mampu berkembang pesat hanya dalam waktu yang cukup singkat.

Dalam aspek *Bargaining Power of suppliers*, Tokopedia menyediakan berbagai jenis kategori pilihan produk yang keseluruhan semua dibutuhkan orang. Tokopedia juga memiliki stok yang cukup sehingga mampu menjadi suppliers yang baik, dengan stok yang cukup. Tokopedia mampu menyediakan semua kebutuhan masyarakat, sehingga menjadi situs belanja online yang banyak diminati masyarakat.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut. Pertama, orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini memiliki arti bahwa tingkat orientasi pasar yang tinggi akan mampu meningkatkan Kinerja pemasaran pada tokopedia, demikian juga sebaliknya orientasi pasar yang rendah pada tokopedia maka Kinerja pemasaran pada tokopedia juga akan menurun. Kedua, orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini memiliki arti bahwa meningkatnya orientasi pasar pada tokopedia akan mampu

meningkatkan keunggulan bersaing, demikian juga sebaliknya, menurunnya orientasi pasar pada tokopedia akan menurunkan keunggulan bersaing.

Ketiga, Kinerja pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini memiliki arti bahwa semakin meningkatnya Kinerja pemasaran pada usaha akan meningkatkan keunggulan bersaing, demikian juga sebaliknya, menurunnya Kinerja pemasaran pada tokopedia akan menurunkan keunggulan bersaing. Keempat, Kinerja pemasaran mampu memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meningkatnya orientasi pasar baik itu kemauan untuk berinovasi,

Menjadi lebih proaktif dari pesaing dan berani mengambil risiko mendorong tokopedia untuk meningkatkan Kinerja pemasaran melalui pemahaman terhadap pelanggan yang lebih baik dari pesaing, penyebaran informasi yang baik dalam usaha dan menciptakan nilai pelanggan dan pada akhirnya akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing.

5. REFERENSI

- Aaker, D. A. (1989). Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, 31(2), 91–106.
- Affendy, A. H., Asmat-Nizam, A.-T., & Farid, M. S. (2015). Entrepreneurial orientation effects on market orientation and SMEs business performance-A SEM approach. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 4(3), 259.
- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192–204.
- Amirkhani, A., & Fard, R. S. (2009). The effect of market orientation on business performance of the companies designing and manufacturing clean rooms. *American Journal of Applied Sciences*, 6(7), 1373.
- Au, A. K. M., & Tse, A. C. B. (1995). The effect of marketing orientation on company performance in the service sector: A comparative study of the hotel industry in Hong Kong and New Zealand. *Journal of International Consumer Marketing*, 8(2), 77–87.
- Bennett, R. C., & Cooper, R. G. (1981). The misuse of marketing: an American tragedy. *Business Horizons*, 24(6), 51–61.
- Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17(3), 197–218.
- Cravens, D. W., & Shipp, S. H. (1991). Market-driven strategies for competitive advantage. *Business Horizons*, 34(1), 53–62.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Deng, S., & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10(8), 725–742.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37.
- Devara, K. S., & Sulistyawati, E. (2019). Peran Inovasi Produk Dalam Memediasi Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran. *E-Jurnal Manajemen*, 8(10), 6367–6387.
- Diosdad, A. (2003). Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Keunggulan Bersaing. *Jurnal Sains Pemasaran*

- Indonesia*, 2(3), 256–278.
- Ekawati, N. W., Rahyuda, I. K., Yasa, K. N. N., & Sukaatmadja, I. P. G. (2016). Implementation of Ecoprenership and Green Innovation in Building Competitive Advantage to Generate Success of New Spa Products in Bali. *International Bussiness Management*, 10(14), 2660–2669.
- Garson, G. D. (2013). *Path analysis*. Statistical Associates Publishing Asheboro, NC.
- Gray, B. J., & Hooley, G. J. (2002). Guest editorial: market orientation and service firm performance—a research agenda. *European Journal of Marketing*.
- Hadiwidjojo, D. (2012). Kapabilitas pemasaran sebagai mediasi pengaruh orientasi pasar orientasi pembelajaran dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran (studi pada usaha menengah di Sulawesi Tenggara). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(3), 472–484.
- Hult, G. T. M., Cravens, D. W., & Sheth, J. (2001). Competitive advantage in the global marketplace: a focus on marketing strategy. *Journal of Business Research*, 51(1), 1–3.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1–15.
- Imam, S., & Zainul, A. (2014). *The Effect of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation toward Learning Orientation, Innovation, Competitive Advantages and Marketing Performance*.
- Istanto, Y. (2012). Pengaruh Strategi keunggulan bersaing dan Positioning terhadap kinerja (Survey pada Koperasi Serba Usaha di Kabupaten Sleman Yogyakarta. *Buletin Ekonomi*.
- Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45–54.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kotler, P., Armstrong, G., Ang, S. H., Leong, S. M., Tan, C. T., & YAU, O. (2008). *Principles of marketing: An global perspective*.
- Kumar, Naresh, & Rose, R. C. (2012). The impact of knowledge sharing and Islamic work ethic on innovation capability. *Cross Cultural Management: An International Journal*.
- Kumar, Nirmalya, Scheer, L., & Kotler, P. (2000). From market driven to market driving. *European Management Journal*, 18(2), 129–142.
- Lakhal, L. (2009). Impact of quality on competitive advantage and organizational performance. *Journal of the Operational Research Society*, 60(5), 637–645.
- Lee, T. K., & Chu, W. (2011). Entrepreneurial orientation and competitive advantage: The mediation of resource value and rareness. *African Journal of Business Management*, 5(33), 12797–12809.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113–133.
- Ma, Y. J., Kim, M. J., Heo, J. S., & Jang, L. J. (2012). The effects entrepreneurship and market orientation on social performance of social enterprise. *Int Conf Econ Market Manager*, 28(3), 60–65.
- Mahmood, R., & Hanafi, N. (2013).

- Entrepreneurial orientation and business performance of women-owned small and medium enterprises in Malaysia: Competitive advantage as a mediator. *International Journal of Business and Social Science (IJBSS)*, 4(1), 82–90.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Özsoy, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18–32.
- McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Pearson Education.
- Mulyana, S., & Sutapa, S. (2014). Peningkatan kapabilitas inovasi, keunggulan bersaing dan kinerja melalui pendekatan quadruple helix: Studi pada industri kreatif sektor fashion. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 13(3), 304–321.
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1311–1320.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66(4), 25–39.
- Nur'aini, M., & Sanaji. (2013). Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran Melalui inovasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1 Nomor 4.
- Nur, N., & Salim, U. (2014). Entrepreneurship orientation, market orientation, business strategy, management capabilities on business performance; study at small and medium enterprise printing in Kendari. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(12), 8–17.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30–41.
- Prasetya, A. Y. (2012). Analisis faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing produk dalam rangka meningkatkan kinerja pemasaran. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Kuntansi Terapan (JIMAT)*, 3(2), 7–17.
- Putranto, S. E. (2003). Studi Mengenai Orientasi Strategi dan Kinerja Pemasaran. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia (Indonesian Journal of Marketing Science)*, 2(1), 93–110.
- Safarnia, H., Akbari, Z., & Abbasi, A. (2011). Review of market orientation & competitive advantage in the industrial estates companies (Kerman, Iran): appraisal of model by Amos Graphics. *World Journal of Social Sciences*, 1(5), 132–150.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74.
- Sudja'i, & Mardikaningsih, R. (2021). Correlation Of Worker Welfare And Industrial Relations. *CASHFLOW: Current Advanced Research On Sharia Finance And Economic Worldwide*, 1(1), 29–32.
- Susanto, P. (2012). Pengaruh Orientasi Pasar Pada Kinerja Perusahaan Kecil. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 1(2).
- Tabas, J., & Beranová, M. (2014). Innovations effect in the company's value. *Procedia Economics and Finance*, 12, 695–701.

- Tutar, H., Nart, S., & Bingöl, D. (2015). The effects of strategic orientations on innovation capabilities and market performance: The case of ASEM. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 709–719.
- Vorhies, D. W., Harker, M., & Rao, C. P. (1999). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*.
- Zaini, A., Hadiwidjojo, D., Rohman, F., & Maskie, G. (2014). Effect of competitive advantage as a mediator variable of entrepreneurship orientation to marketing performance. *Journal of Business and Management*, 16(5), 5–10.
- Zortea-Johnston, E., Darroch, J., & Matear, S. (2012). Business orientations and innovation in small and medium sized enterprises. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(2), 145–164.