

STRATEGI BERBASIS NILAI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN

Muinah Fadhilah
Politeknik Sawunggalih Aji
muinahfadhilah@polsa.ac.id

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk mengembangkan strategi berbasis nilai dalam memediasi hubungan antara variabel orientasi pasar dengan kinerja pemasaran pada usaha kecil dan menengah (UKM) di Jawa Tengah.

Data dikumpulkan dari pengusaha UKM yang sudah menjalankan bisnisnya minimal selama 2 tahun di Jawa Tengah. Distribusi Sampel diberikan kepada 166 responden dengan teknik *purposive sampling*. Untuk menganalisis model dan pengujian hipotesis peneliti menggunakan Analisis *Structural Equation Model* (SEM) dengan perangkat lunak AMOS 22.

Temuan dari hasil penelitian berdasarkan hasil pengujian empiris membuktikan bahwa kinerja pemasaran dapat ditingkatkan secara langsung melalui variabel strategi berbasis nilai dan orientasi pasar. Strategi berbasis nilai bermanfaat bagi UKM dalam hal meningkatkan kinerja pemasaran. Temuan lebih lanjut ditunjukkan seperti yang diharapkan, strategi berbasis nilai memediasi hubungan antara orientasi pasar dan kinerja pemasaran.

Keterbatasan penelitian ini data dikumpulkan terbatas hanya pada UKM di Jawa Tengah. Implikasi praktis - UKM harus mempertimbangkan strategi berbasis nilai sebagai alat manajemen yang memfasilitasi untuk meningkatkan kinerja pemasaran selain strategi-strategi yang sudah biasa dilaksanakan. Ketika orientasi pasar diterapkan bersamaan dengan strategi berbasis nilai, kinerja pemasaran yang lebih baik dapat dicapai.

Kata kunci: UKM, Orientasi Pasar, Strategi Berbasis Nilai, dan Kinerja Pemasaran

Pendahuluan

Usaha Kecil Menengah (UKM) telah menjadi penggerak utama ekonomi di sebagian besar negara berkembang termasuk di Indonesia yang dapat memobilisasi sumber daya lokal, menciptakan lapangan pekerjaan dan menciptakan produk tersedia untuk pelanggan di pasar lokal juga global. UKM dalam menjalankan usahanya supaya tetap bertahan dan berkembang, dengan berorientasi pasar.

Orientasi pasar sangat penting dalam manajemen pemasaran modern (Narver dan Slater, 1990). Budaya orientasi pasar mengalami peningkatan dan dipandang sebagai elemen kunci untuk mencapai kinerja perusahaan (Jin K Han, Namwoon Kim, & Rajendra K Srivastava, 1998). Perusahaan yang memiliki budaya orientasi pasar dinilai memiliki pengetahuan tentang pasar yang lebih tinggi serta memiliki kemampuan berhubungan dengan pelanggan yang lebih baik, kemampuan ini dipandang mampu menjamin

perusahaan untuk memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang kurang memiliki budaya orientasi pasar (Day, 1994).

Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien menciptakan perilaku yang diperlukan untuk penciptaan nilai superior bagi pembeli dan kinerja superior untuk bisnis. Penelitian orientasi pasar telah dilakukan dari berbagai latar belakang perusahaan. Penelitian dengan latar belakang perusahaan jasa seperti perguruan tinggi negeri (Flavian & Lozano, 2006) perguruan tinggi swasta (Zebal & Goodwin, 2012) serta penelitian dalam sektor pelayanan publik (Cervera, Molla, & Sanchez, 2001) (Rodrigues & Carlos Pinho, 2012), asuransi (Lado & Maydeu-Olivares, 2001), perawatan kesehatan (Kumar, Subramanian, & Yauger, 1998) dan penelitian pada perusahaan kecil (Blankson & Cheng, 2005).

Penelitian tentang orientasi pasar dengan berbagai latar belakang tersebut pada umumnya berhasil membuktikan bahwa orientasi pasar akan meningkatkan kinerja pemasaran (Jr, Inman, Brown, & Willis, 2005; Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005; Zebal & Goodwin, 2012) akan tetapi beberapa penelitian tidak berhasil membuktikan bahwa orientasi pasar mampu meningkatkan kinerja pemasaran (Lloyd C Harris, 2002; Rodrigues & Carlos Pinho, 2012).

Berdasarkan pada berbagai riset, menunjukkan masih adanya perbedaan hasil penelitian tentang pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. Beberapa penelitian menyatakan orientasi pasar memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran (Jr et al., 2005; Kirca et al., 2005; Zebal & Goodwin, 2012), sedangkan beberapa penelitian lainnya menyatakan bahwa orientasi pasar tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pemasaran (Lloyd C Harris, 2002; Rodrigues & Carlos Pinho, 2012).

Pandangan *Resources Based View (RBV)*

Pandangan yang berbasis sumber daya perusahaan (*resource based view/ RBV*) telah muncul dalam beberapa tahun sebagai teori populer keunggulan kompetitif. Sumber daya organisasi dapat mencakup aset berwujud atau tidak berwujud tertentu yang semi-permanen terhubung dengan perusahaan dan strategi yang diperlukan untuk memanfaatkan sumber daya yang unik (Wernerfelt, 1984). Teori RBV memandang sumber daya perusahaan itu heterogen, berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan (*nonsubstitutable*) yang paling menguntungkan (Barney, 1991) sebagai dasar dalam

menjelaskan kinerja perusahaan. RBV juga menjadi dasar untuk mengembangkan manajer, melaksanakan nilai, menciptakan strategi, untuk mencapai kinerja perusahaan (Barney, 1991).

RBV menjadi kerangka teoritis dalam memberikan kontribusi terhadap pemahaman tentang kinerja perusahaan (Peteraf, 1993). Sejauh kemampuan tersebut berharga, sumberdaya menjadi sumber keunggulan yang sangat sulit bagi saingan untuk bersaing, karena sumber daya tersebut sulit untuk diamati dan tertanam di dalam perusahaan (Day, 1994). Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika menerapkan strategi penciptaan nilai tidak secara bersamaan dilaksanakan oleh pesaing saat ini atau pesaing potensial (Barney, 1991).

Dalam merumuskan strategi yang akan di buat oleh perusahaan, akan berdasarkan sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya, karena sumber daya dan kemampuan internal perusahaan memberi arah mendasar bagi strategi perusahaan, dan merupakan sumber keuntungan utama bagi perusahaan (Grant, 1991).

Hubungan Orientasi Pasar dan Kinerja pemasaran

Konsep orientasi pasar sejak awal 90-an menjadi perhatian besar dari akademisi dan praktisi pemasaran. Hal ini karena berkaitan erat dengan konsep pemasaran dengan pelaksanaan pemasaran sebagai perilaku dan filosofi. Kohli dan Jaworski (1990) dan Narver dan Slater (1990) sering disebut sebagai pendiri konseptualisasi dan pengukuran instrumen untuk menilai orientasi pasar.

Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa orientasi pasar terdiri dari tiga komponen perilaku: orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi interfunksional, ditambah dua pengambilan keputusan kriteria: jangka panjang dan profitabilitas. Orientasi Pelanggan yaitu pemahaman pelanggan dalam rangka menciptakan nilai unggul terus menerus. Orientasi Pesaing yaitu memahami kemampuan dan aspirasi pesaing. Koordinasi interfunksional yaitu pemanfaatan sumber daya perusahaan yang luas untuk menciptakan nilai. Ada dua versi utama dari orientasi pasar dijelaskan secara berbeda yaitu sebagai proses informasi (Kohli & Jaworski, 1990a) dan budaya organisasi (Narver & Slater, 1990).

Orientasi pasar adalah kegiatan pengolahan informasi pasar (Kohli & Jaworski, 1990a). Pertama, informasi pasar dikumpulkan yang relevan dengan kebutuhan saat ini dan masa depan pelanggan. Kedua, informasi yang diperoleh kemudian disebarluaskan dalam organisasi. Ketiga, organisasi kemudian merespon informasi dengan pemilihan target

pasar. Orientasi pasar tidak secara otomatis menyebabkan superior kinerja, melainkan harus terlebih dahulu mengaktifkan perilaku atau kegiatan organisasi tertentu yang akhirnya dapat mendorong kinerja perusahaan (Zhou, Yim, & Tse, 2005). Perusahaan dalam usaha meningkatkan kinerja perusahaan terlebih dahulu salah satu hal yang perlu diperhatikan yaitu kinerja pemasaran.

Kinerja pemasaran diidentifikasi sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja strategi yang diimplementasikan dengan volume penjualan, pertumbuhan penjualan dan tingkat keuntungan perusahaan (Menon, Bharadwaj, Phani, & Edison, 1999a). Pada teori daya saing menunjukkan bahwa kinerja pemasaran adalah proses (Hunt & Morgan, 1996) terdiri dari tiga tahap: 1. mengidentifikasi sumber keunggulan mengenai sumber daya perusahaan dan kemampuan akuisisi, implementasi, dan pengembangan; 2. mengevaluasi posisi keunggulan yang timbul dari merancang dan menerapkan strategi pemasaran, dan 3. Mengetahui hasil keuangan dan non-keuangan sebagai konsekuensi dari sumber dan posisi di atas.

Kinerja pemasaran sangat penting terhadap naik turunnya kinerja perusahaan secara keseluruhan, termasuk di kalangan UKM (Kara, Spillan, & DeShields, 2005), yang terwujud dalam indikator seperti tingkat pangsa pasar yang tinggi (Grønholdt & Martensen, 2006). Kinerja pemasaran dievaluasi dengan lima dimensi: budaya pemasaran, kemampuan pemasaran, proses pemasaran, kinerja pasar, dan kinerja keuangan (Gama, 2011), pertumbuhan penjualan, dan tingkat keuntungan (Menon et al., 1999a; Menon & Menon, 1997), volume penjualan, jumlah pembeli, keuntungan dan pertumbuhan penjualan (Voss & Voss, 2000).

Studi empirik orientasi pasar yang dilakukan pada perusahaan-perusahaan besar (Jaworski & Kohli, 1993b) dan pada perusahaan-perusahaan kecil (Pelham, 1997a) bahwa *market orientation* memberikan pengaruh pada naik turunnya kinerja perusahaan, sehingga semakin bersikap berorientasi pasar akan memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja perusahaan. Begitu juga peneliti yang lain menyatakan hubungan yang kuat positif, signifikan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan (Ahmet H. Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005).

Penelitian tingkat orientasi pasar dan pengaruhnya terhadap kinerja universitas di Australia dan Selandia Baru meunjukkan bahwa ada hubungan positif antara orientasi pasar dan kinerja secara keseluruhan: menyediakan dukungan untuk relevansi orientasi

pasar ke universitas. Menegaskan pentingnya dimensi responsiveness (Caruana, Ramaseshan, & Ewing, 1998). Temuan lain yang menarik adalah bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan dalam tingkat orientasi pasar antara sekolah bisnis dan non-bisnis atau departemen di universitas-universitas di Australia dan Selandia Baru. Namun ada juga hasil penelitian yang menyatakan bahwa orientasi pasar berkontribusi pada kinerja, baik secara langsung maupun melalui inovasi, analisis penelitiannya menggunakan regresi dan model persamaan struktural dengan sampel sebanyak 231 perusahaan (Matear, Osborne, Garrett, & Gray, 2002). Penelitian yang sama pada industri asuransi di Uni Eropa, fokus pada pasar internasional analisis menggunakan struktur kovarians yang diterapkan dalam LISREL 8.50, pada industri asuransi di Uni Eropa dengan sampel terdiri dari 22 persen dari perusahaan dan 17 persen dari premi asuransi di pasar bahwa untuk meningkatkan kinerja ekonomi, diperlukan adanya orientasi pasar yang di mediasi khususnya oleh tingkat inovasi dan kinerja inovasi (Maydeu-Olivares & Lado, 2003).

Komponen orientasi pesaing adalah penentu terkuat kinerja (Dawes, 2000; Noble, Sinha, & Kumar, 2002). Sebuah hubungan tidak langsung antara orientasi pelanggan dan kinerja melalui inovasi (Jin K. Han, Namwoon Kim, & Rajendra K. Srivastava, 1998). Dari tiga dimensi orientasi pasar hanya orientasi pelanggan secara signifikan berhubungan dan berdampak pada kinerja (Zhou, Brown, Dev, & Agarwal, 2007). Berbeda dengan penelitian lain yang menemukan responsiv itu satu-satunya prediktor signifikan dari tiga komponen orientasi pasar yang berdampak positif pada kinerja finansial dan non-finansial (Chao, Spillan, & E., 2010).

Pada jurnal yang berjudul *Organisational antecedents of market orientation in the public university system*, tujuan dari penelitiannya untuk mengevaluasi pengaruh beberapa anteseden, sifat organisasi, pada tingkat orientasi pasar dalam pengajaran di universitas (Flavian & Lozano, 2006). Pada penelitian yang lain orientasi pasar tidak hanya mempengaruhi kinerja pemasaran ada juga yang di kaitkan dengan kinerja rantai pemasok, hasil penelitiannya bahwa ada hubungan signifikan antara orientasi pasar dengan kinerja rantai pemasok (Lin, Wang, & Yu, 2010).

Untuk meningkatkan kinerja pemasaran pada usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di Australia, survai dilakukan dengan responden manager atau pemilik UMKM, analisis data dengan menggunakan SEM (AMOS) diperlukan adanya orientasi pasar, yang di mediasi oleh kemampuan merek (*branding capability*) dan kemampuan inovasi

(*Innovation Capability*) (Merrilees, Rundle-Thiele, & Lye, 2011). Dua kunci kemampuan pemasaran, yaitu *branding* dan inovasi adalah pemain utama dalam menjelaskan kinerja pemasaran dan menjadi inti cara bekerjanya pemasaran (Merrilees et al., 2011).

Day dan Nedungadi (1994) mengungkapkan bahwa perusahaan yang berhasil mengendalikan pasar adalah perusahaan yang selalu menyeimbangkan dua orientasi (orientasi pelanggan dan orientasi pesaing) dengan baik. Dengan memperhatikan dua orientasi tersebut akan menghasilkan kinerja pemasaran yang lebih baik (Day & Nedungadi, 1994). Setiap komponen orientasi pasar sangat berhubungan dengan profitabilitas (Dawes, 2000), menghubungkan faktor orientasi pasar dengan menyoroti isu-isu gaya kepemimpinan (Lloyd C Harris & Ogbonna, 2001), orientasi pelanggan adalah satu-satunya sub-dimensi yang mengungkapkan dampak langsung pada kinerja organisasi (Zhou et al., 2007).

Pada jurnal yang berjudul *Antecedents and consequences of market orientation in public organisations*, tujuan penelitiannya adalah untuk menghubungkan penelitian tentang orientasi pasar dalam bidang pemasaran dengan reformasi dan modernisasi dibuat dalam bidang administrasi dan politik. Model orientasi pasar yang dikembangkan dari perspektif manajemen publik dalam pengaturan pemerintah daerah meneliti dalam organisasi publik tentang anteseden dan konsekuensi dari orientasi pasar dianalisis melalui pemodelan persamaan struktural dan analisis korelasi. Semua anteseden yaitu pribadi, organisasi atau lingkungan menentukan tingkat orientasi pasar dengan cara mempengaruhinya di salah satu komponen orientasi pasar. Sehubungan dengan konsekuensi, hasil yang diperoleh bahwa orientasi pasar mempengaruhi kinerja pemerintah daerah dan bahwa orang-orang pemerintah daerah yang menghadapi lingkungan yang penuh gejolak akan lebih berorientasi pasar (Cervera et al., 2001).

Hasil penelitian Huhtala *et al.*, (2014) menunjukkan bahwa pengaruh Orientasi pasar terhadap kinerja dimediasi penuh oleh kemampuan inovasi selama ada kemajuan ekonomi, sedangkan mediasi hanya parsial selama ekonomi mengalami penurunan. Kemampuan Inovasi juga memediasi hubungan antara orientasi pelanggan dan kinerja bisnis selama kemajuan, sedangkan efek mediasi memuncak dalam orientasi pesaing selama penurunan (Huhtala, Sihvonen, Frösén, Jaakkola, & Tikkanen, 2014). Orientasi pasar memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasi, *esprit de corps*, dan kinerja (Shoham, Rose, & Kropp, 2005). Orientasi pasar bukan satu-satunya faktor yang

menentukan kinerja perusahaan (Agarwal, Erramilli, & Dev, 2003; Baker & Sinkula, 1999; Jin K Han et al., 1998). Meta-analisis mendukung positif, signifikan, dan hubungan yang kuat antara Orientasi pasar dan kinerja perusahaan (Kirca, *et al.*, 2005). Orientasi pasar juga dikaitkan dengan kemampuan untuk menciptakan produk baru (Hult & Jr., 2001) dan menjual produk baru di pasar (Im & Workman Jr, 2004).

Bagi perusahaan yang paling penting mampu membuktikan bahwa perusahaan peduli orientasi pasar, berpikir dan melayani pasarnya dengan cara yang koheren dan lengkap akan meningkatkan kinerja, meskipun ada gejolak pasar, intensitas persaingan atau turbulensi teknologi (Lloyd C. Harris, 1996). Pada penelitian yang berjudul "*Market orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation*", pada perusahaan industri manufaktur kecil dengan menggunakan analisis regresi, diperoleh hasil bahwa hubungan orientasi pasar ke kinerja dengan dimoderasi diferensiasi produk dan diferensiasi pelanggan (Pelham, 1997b). Perusahaan Kecil harus bergantung pada budaya berorientasi pasar untuk memberikan kepuasan pelanggan keseluruhan kelompok pelanggan yang beragam (Pelham, 1997b). Nilai kompetitif orientasi pasar dimediasi oleh kemampuan dinamis (Hou, 2008).

Pada penelitian yang berjudul *Market orientation and performance: a meta-analysis*, menilai secara kuantitatif dampak orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan (Shoham et al., 2005). Untuk di jasa pendidikan tinggi, bahwa orientasi pasar dari perguruan tinggi swasta di Bangladesh. dari fakultas bisnis dan non-bisnis dianalisis dengan menggunakan regresi, menunjukkan hubungan yang kuat dan signifikan antara orientasi pasar secara keseluruhan dan semua empat item kinerja yaitu perkembangan siswa, pangsa pasar, kualitas pengajaran dan layanan, dan kinerja secara (Zebal & Goodwin, 2012).

Mahmoud dan Hinson (2012) menganalisis untuk penelitiannya menggunakan regresi. Penelitian dikumpulkan melalui survei berbasis kuesioner manajer pemasaran dan eksekutif perusahaan telekomunikasi di Ghana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat orientasi pasar perusahaan memiliki dampak signifikan pada inovasi, yang kemudian mempengaruhi kinerja bisnis (Mahmoud & Hinson, 2012).

Pada jurnal yang berjudul *The impact of internal and external market orientation on performance in local public organisations*, bertujuan untuk membangun dan memperluas literatur orientasi pasar dengan memeriksa dampak dari sub-dimensi orientasi

pasar baik internal maupun eksternal terhadap kinerja keuangan dan non-keuangan dalam konteks sektor publik yaitu di Portugis dianalisis dengan menggunakan modelan persamaan struktural bahwa penyebaran dan respon dari informasi eksternal berdampak kuat pada kinerja non keuangan. Secara khusus, satu-satunya dimensi yang berdampak positif pada kinerja organisasi baik kinerja keuangan dan non-keuangan adalah generasi informasi internal. Sebaliknya, penyebaran informasi internal dan responsif tidak berdampak pada kinerja finansial dan non-finansial. Dari fakta bahwa penyebaran informasi internal dan respon pasar merupakan faktor penting yang tidak meningkatkan kinerja organisasi.(Rodrigues & Carlos Pinho, 2012).

Tidak ada hubungan langsung antara orientasi pasar dan kinerja, tetapi hanya pengaruh dimediasi oleh pengembangan produk baru dan kemampuan inovasi (Langerak, Hultink, & Robben, 2004; Vázquez, Santos, & Álvarez, 2001). Ada hubungan positif dan signifikan antara tingkat orientasi pasar dan kinerja organisasi (Cano, Carrillat, & Jaramillo, 2004). Perusahaan yang berorientasi pasar menciptakan lingkungan yang baik untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, sehingga menyebabkan dampak positif pada kepuasan pelanggan (Kara, Spillan, & Oscar W. DeShields, 2004). Demikian pula, dalam konteks sektor publik setempat, penelitian sebelumnya juga menunjukkan hubungan kausal langsung antara orientasi pasar (eksternal) dan kinerja organisasi (Caruana et al., 1998; cervera et al., 2001; Rodrigues & Carlos Pinho, 2012).

Bukti empiris meskipun ada penelitian (Jaworski dan Kohli, 1993; Narver dan Slater, 1990) menemukan hubungan positif antara orientasi pasar dan kinerja, Orientasi pasar mempunyai kontribusi pada kinerja, tetapi pengaruh langsung orientasi pasar terhadap kinerja tidak signifikan (Matear et al., 2002), sebaliknya tidak menemukan hubungan antara orientasi pasar dengan pangsa pasar (Jaworski & Kohli, 1993a) dan langkah-langkah tujuan atau subjektif dari kinerja (Jin K Han et al., 1998). Orientasi pasar tidak berpengaruh langsung pada kinerja (Perry & Shao, 2002). Penelitian tidak harus terpaku pada hubungan langsung antara orientasi pasar dan kinerja (Guo, 2002).

Dari Uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Semakin tinggi orientasi pasar, maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran.

Hubungan orientasi Pasar dan Strategi Berbasis Nilai

Ada beberapa penelitian yang menggabungkan sebuah variabel atau teori dengan berbasis nilai dan berbasis yang lainnya. Misalnya, Strategi berbasis pengetahuan untuk

manager pada sektor jasa (Tzortzaki, 2014) hasil penelitiannya bahwa ada pengaruh *positive leveraged knowledge assets*, seperti modal sumber daya manusia dan modal pasar (*human and market capital*) pada kinerja perusahaan, kebutuhan manajemen pengetahuan untuk dipertimbangkan pada sebuah level strategik untuk proses pengembangan yang mendorong sebuah pendekatan strategi berbasis pengetahuan. Strategi harga berbasis nilai pelanggan penelitian di Austria, Jerman, Cina dan Amerika Serikat (Hinterhuber, 2008). Kualitas pelayanan berbasis nilai, ada empat dimensi kualitas pelayanan berbasis nilai dan lima dimensi keberlanjutan (Enquist, Edvardsson, & Samuel Petros Sebhatu, 2007). Empat dimensi kualitas berbasis nilai yaitu teknis (*technical*), fungsional (*functional*), pengalaman (*experiential*) dan *Human Resources management (HRM)* dan iklim perusahaan (*corporate climate*). Dimensi kualitas pelayanan berbasis nilai membentuk dasar dari model kualitas layanan berbasis nilai untuk bisnis jasa yang berkelanjutan.

Strategi berbasis nilai dikembangkan dan diimplementasikan sejak tahun 90an (Walters, 1997). Dikembangkan juga Kepemimpinan berbasis nilai (Frost, 2014), kepemimpinan berbasis nilai mempunyai dampak pada kinerja organisasi. Strategi lokalisasi berbasis nilai mempunyai tujuan untuk menganalisis lingkup strategi lokalisasi dan manfaat strategi untuk anak perusahaan internasional dalam industri otomotif di Thailand (Johri & Petison, 2008). Hasil penelitiannya bahwa perusahaan menerapkan berbagai strategi lokalisasi untuk mencapai beberapa manfaat. Strategi lokalisasi ini tidak hanya didasarkan pada prinsip lokalisasi berbasis biaya tapi didasarkan pada lokalisasi berbasis nilai. Rencana strategi untuk management berbasis nilai hasil studinya menunjukkan bahwa modelnya mampu mengidentifikasi satu set variabel strategis yang terkait langsung dengan *Market value added (MVA)* dari perusahaan yang terlibat (Kim, 2004).

Untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi strategi yang berhasil, pembentukan sistem pengendalian strategis yang efektif dan cara berinteraksi dengan manajemen lain, sistem pengendalian operasional adalah penting untuk memastikan bahwa suatu organisasi dapat memberikan tujuan strategis. Hal ini pada gilirannya memerlukan identifikasi target kinerja yang jelas dan langkah-langkah yang memberikan nilai jangka panjang. Misalnya dalam melakukan orientasi pemasaran, baik orientasi pemasaran eksternal maupun internal. Orientasi pemasaran eksternal dan internal

berpengaruh positif dan signifikan terhadap komponen strategi pemasaran, yaitu: produk, harga, promosi dan strategi distribusi (Atkinson, 2006).

Berdasarkan pada survey 134 chief executive officers, senior marketing managers dan pegawai frontline dari perusahaan China, dari 198 perusahaan manufaktur di China menggunakan software AMOS 7 dengan alat analisis *structural equation modeling* (SEM) diperoleh hasil bahwa orientasi pasar (*market orientation*) mempunyai pengaruh positif pada strategi Lingkungan (*environmental strategy*) (Chen, Li, Jin, Tang, & Paille, 2015). Orientasi pasar dan kinerja dapat dimoderasi oleh faktor-faktor lain seperti Strategi (Matsuno & Mentzer, 2000)

Dari Uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Semakin tinggi orientasi pasar, maka akan semakin tinggi strategi berbasis nilai.

Hubungan Kualitas Strategi Berbasis Nilai dan Kinerja Pemasaran

Perusahaan akan selalu membuat strategi dalam usaha untuk meningkatkan kinerja (David H.B. Bednall Michael J. Valos, 2005; Hansen, Dibrell, & Down, 2006). Jurnal yang berjudul *Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters*, menguji dampak dari karakteristik perusahaan tertentu, karakteristik lingkungan dan strategi bauran pemasaran terhadap kinerja pemasaran ekspor. Dalam konteks karakteristik spesifik perusahaan, menunjukkan bahwa sumber daya suatu perusahaan mempengaruhi pilihan perusahaan dalam strategi pemasaran dan kinerja pemasaran (O'Cass & Julian, 2003). Sebuah produk yang unik, budaya tertentu atau merupakan mempunyai perlindungan paten atas produk yang bersaing, memiliki keunggulan diferensiasi di pasar, memungkinkan perusahaan untuk menggunakan strategi yang mengarah ke kinerja yang lebih baik. Dalam konteks karakteristik lingkungan, menunjukkan bahwa tingkat persaingan di pasar luar negeri dan tingkat keakraban pelanggan untuk produk/jasa mempengaruhi pilihan usaha tentang strategi pemasaran dan kinerja. Tingkat persaingan dipengaruhi oleh jumlah pesaing di pasar, lokasi persaingan pasar asing dan persaingan harga industry (O'Cass & Julian, 2003).

Penelitian pada perusahaan pribumi di Bahrain dan Uni Emirat Arab (UEA) sebagian besar perusahaan adalah perencana jangka panjang, tapi tidak memiliki proses perencanaan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Strategi *Prospectors* jauh lebih baik

daripada semua jenis strategi lainnya. *Prospectors* adalah inovator dan pemimpin pasar yang menerima risiko yang lebih tinggi. *Prospectors* memiliki kinerja yang jauh lebih tinggi dari jenis strategi perusahaan lain (Yusuf & Saffu, 2009). Hubungan yang signifikan antara tipe strategi dan kinerja (Khalifa, 2008; Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978). Penelitian di Brazil dengan teknik analisis SEM, hasil penelitiannya yaitu orientasi strategis berpengaruh pada kinerja bisnis (Ferraresi, Quandt, dos Santos, & Frega, 2012). Strategi orientasi pasar memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja unit bisnis (Amini, Parhizgar, Dehkordi, & Habibi, 2013). Perencanaan pemasaran yang berkualitas tinggi berpengaruh pada kinerja (Pulendran, Speed, & Widing, 2003). Strategi mempengaruhi kinerja (Hsiao & Chen, 2013).

Pengukuran kinerja menggunakan aktivitas-aktivitas pemasaran yang menghasilkan kinerja yaitu unit yang terjual dan perputaran pelanggan (Ferdinand, 2001). Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran seperti volume penjualan dan tingkat pertumbuhan penjualan yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Perusahaan yang memperbaiki kualitas strateginya pada gilirannya memperbaiki kinerja pemasarannya (Ferdinand, 2002). Kualitas strategi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran (Ferdinand, 2002).

Dari uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Semakin baik strategi berbasis nilai, maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran.

Metode Penelitian

Data

Untuk menguji hipotesis diperoleh sumber data primer dalam penelitian ini di peroleh dari responden yaitu pengusaha UKM yang berada di Jawa Tengah, Indonesia melalui jawaban kuisisioner dan melalui observasi langsung di lapangan sebanyak 166 UKM dengan teknik purposive sampling. Karakteristik UKM yang dijadikan obyek penelitian yaitu UKM yang sudah menjalankan bisnisnya selama 2 tahun. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuisisioner dibuat dengan menggunakan skala 1-10. Skala 1 menunjukkan responden sangat sangat tidak setuju dan skala 10 sangat sangat setuju.

Data Analysis

Peneliti dalam teknik analisisnya dengan analisis statistik kuantitatif. Untuk menguji model dan hipotesis dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan perangkat lunak AMOS 22.

Market Orientation

Orientasi pasar (*Market Orientation*) ada dua persepkif berdasarkan perspektif perilaku(Kohli & Jaworski, 1990a) dan perspektif budaya(Narver & Slater, 1990). Penelitian ini mengadopsi dua perspektif yaitu pertama perspektif perilaku dengan menggunakan tiga dimensi: (1) orientasi pelanggan (*customer orientation*); (2) orientasi pesaing (*competitor orientation*); and (3) koordinasi inter fungsional (*inter-functional coordination*)(Narver & Slater, 1990). Kedua perspektif perilaku dengan menggunakan dimensi responsive(Kohli & Jaworski, 1990b).

Strategi Berbasis Nilai

Strategi berbasis nilai di ukur dengan mengacu pada strategi berdasarkan nilai tukar (*exchange value*), nilai guna (*use value*), nilai sosial (*social value*), nilai lingkungan (*environmental value*) dan nilai hubungan (*relationship value*) (Coenen, Alexander, & Kok, 2013).

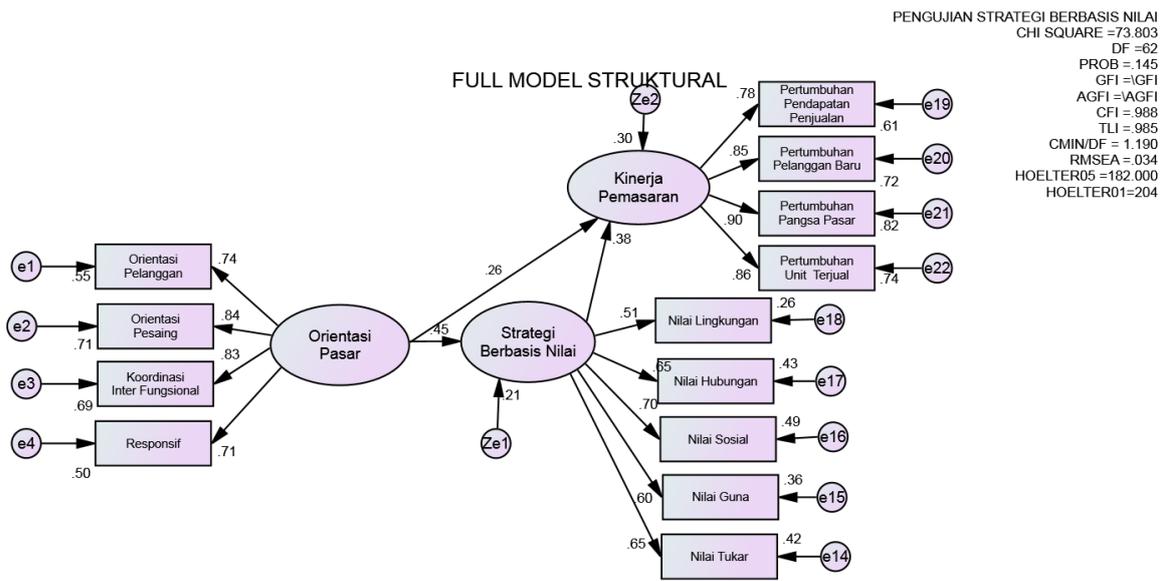
Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran diukur dengan pertumbuhan pendapatan penjualan, pertumbuhan pelanggan baru, pertumbuhan pangsa pasar, pertumbuhan unit yang terjual(Grønholdt & Martensen, 2006; Hooley, Greenley, Cadogan, & Fahy, 2005; Menon, Bharadwaj, Phani, & Edison, 1999b).

Untuk menilai dan menguji kebaikan model dengan melihat kriteria antara lain Chi square, Probabilitas, Perbandingan komparatif indeks (*comparative fit index/CFI*), TLI, CMIN/DF dan root-meansquare error of approximation (RMSEA). Standar goodnessof-fit yang dapat diterima adalah sebagai berikut: $\chi^2 \leq 225.933$; Probabilitas ≥ 0.05 ; $CFI \geq 0.95 < 1$; $TLI \geq 0.95 < 1$; $CMIN/DF \leq 2.00$; $RMSEA \leq 0.08$ (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2013).

Hasil dan Pembahasan

Dari hasil Analisis SEM menggunakan software AMOS 22 diperoleh hasil sebagai berikut :



Sumber data primer sudah diolah

Tabel . Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Model* (SEM)

No	Parameter	Cut off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
1	Chi Square	≤ 225.933	73.803	Fit
2	Probabilitas	≥ 0.05	0.145	Fit
3	CFI	$\geq 0.95 < 1$	0.988	Fit
4	TLI	$\geq 0.95 < 1$	0.985	Fit
5	CMIN/DF	≤ 2.00	1.190	Fit
6	RMSEA	≤ 0.08	0.034	Fit

Sumber: Data Primer yang diolah

Dari Tabel di atas semua parameter menunjukkan model fit yang berarti bahwa model penelitian ini telah menghasilkan model yang fit. Hasil olah data dengan menggunakan SEM diperoleh nilai Chi Square sebesar 73.803 lebih kecil dari Cut off Value (≤ 225.933), hasil nilai Probabilitas 0.145 lebih besar dari Cut off Value (≥ 0.05) yang berarti nilai probabilitas Fit. Nilai CFI sebesar 0.988 berada dalam Cut off Value $\geq 0.95 < 1$ yang berarti nilai CFI Fit. Nilai TLI sebesar 0.985 berada dalam Cut off Value $\geq 0.95 < 1$ yang berarti nilai TLI Fit. Nilai CMIN/DF sebesar 1.190 kurang dari 2 Cut off Value (≤ 2.00) yang berarti nilai CMIN/DF Fit. Demikian juga untuk nilai hasil RMSEA sebesar 0.034 lebih kecil dari Cut off Value (≤ 0.08) yang berarti nilai RMSEA fit. Jadi delapan parameter yang peneliti ukur semuanya menghasilkan nilai yang Fit, yang berarti model Fit.

Tabel Regression Weight

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SBN	<---	OP	0.3	0.1	3.9	***	par_12
KP	<---	SBN	1	0.3	3.3	***	par_11
KP	<---	OP	0.4	0.1	2.8	0	par_13

Sumber: Data Primer yang diolah

Hasil pengujian statistik dengan menggunakan AMOS untuk hipotesis 1 menunjukkan nilai parameter estimasi sebesar 0.4 nilai standar error (SE) sebesar 0.1 nilai critical value (CR) sebesar 2.8 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000 dan menggunakan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ dapat disimpulkan bahwa terdapat bukti yang kuat secara empiris bahwa semakin tinggi orientasi pasar maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian di lapangan bahwa UKM yang mempunyai orientasi pasar maka semakin tinggi kinerja pemasaran.

Hipotesis 2 menunjukkan nilai parameter estimasi sebesar 0.3 nilai standar error (SE) sebesar 0.1 nilai critical value (CR) sebesar 3.9 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000 dan menggunakan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ dapat disimpulkan bahwa terdapat bukti yang kuat secara empiris bahwa semakin tinggi orientasi pasar maka akan semakin tinggi strategi berbasis nilai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian di lapangan bahwa UKM yang mempunyai orientasi pasar maka semakin tinggi startegi berbasis nilai.

Hipotesis 3 menunjukkan nilai parameter estimasi sebesar 1 nilai standar error (SE) sebesar 0.1 nilai critical value (CR) sebesar 3.3 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000 dan menggunakan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ dapat disimpulkan bahwa terdapat bukti yang kuat secara empiris bahwa semakin tinggi strategi berbasis nilai maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian di lapangan bahwa UKM yang melaksanakan strategi berbasis nilai maka semakin tinggi kinerja pemasaran.

Dari hasil pengujian kausalitas antar variabel secara langsung maupun tidak langsung dengan menggunakan model persamaan structural dengan software AMOS 22, dihasilkan temuan penelitian pertama secara parsial menemukan hubungan yang signifikan pada pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran hal ini dibuktikan dengan nilai $CR \geq 2$ dan nilai $P < 0.05$. kedua menemukan hubungan yang signifikan pada pengaruh orientasi pasar terhadap strategi berbasis nilai, dibuktikan dengan nilai $CR \geq 2$ dan nilai $P < 0.05$, serta strategi berbasis nilai terhadap kinerja pemasaran hal ini dibuktikan dengan nilai CR

≥ 2 dan nilai $P < 0.05$. Ketiga, penelitian ini menemukan bahwa strategi berbasis nilai memediasi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran.

Kesimpulan

Berdasarkan pengujian dan pembahasan hipotesis, maka diperoleh kesimpulan dua alternative untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Alternatif pertama untuk meningkatkan kinerja pemasaran dengan meningkatkan strategi berbasis nilai. Alternatif kedua untuk meningkatkan kinerja pemasaran dengan meningkatkan orientasi pasar sebagai daya dorong strategi berbasis nilai untuk mempertinggi kinerja pemasaran.

Implikasi manajerial yang telah ditelaah berdasarkan temuan di lapangan berdasarkan pendapat responden walaupun sudah melaksanakan orientasi pasar tetapi masih diperlukan strategi berbasis nilai dalam usaha untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Strategi berbasis nilai mempunyai peran memediasi kesenjangan penelitian antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran. Strategi berbasis nilai menjadi variabel mediasi pengaruh variabel orientasi pasar dengan kinerja pemasaran.

Manfaat teoritis dalam penelitian ini memperkaya ilmu pengetahuan khususnya dibidang manajemen pemasaran yaitu pertama dapat menjelaskan kontroversi hasil penelitian tentang hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran, kedua penelitian ini dapat memberikan sumbangan pada pengembangan ilmu pengetahuan dalam penerapan orientasi pasar yang bisa meningkatkan kinerja pemasaran melalui strategi berbasis nilai, ketiga memberikan kontribusi bagi agenda penelitian yang akan datang melalui bangunan model teoritikal yang belum peneliti uji secara empirik. Manfaat praktis pada penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pemikiran bagi praktik-parktik dalam usaha meningkatkan kinerja pemasaran, khususnya UKM dan semua pelaku usaha pada umumnya.

Keterbatasan penelitian ini hanya terbatas pada populasi UKM di Jawa Tengah. Pada penelitian yang akan datang menambah obyek penelitian dan wilayah yang diteliti serta menambah variabel yang lain.

Daftar Pustaka

Agarwal, s., Erramilli, M. K., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in services firms: Role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68-82.

- Ahmet H. Kirca, Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of marketing*.
- Amini, M. T., Parhizgar, M. M., Dehkordi, L. F., & Habibi, R. (2013). Designing Strategic Performance Evaluation's Model of Business Units Case Study : Tehran Stock Exchange *J. Basic. Appl. Sci. Res*, 3(1), 951-957.
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?". *Management Decision*, Vol. 44 (Issue: 10), pp.1441-1460.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 27(4), pages 411-427.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1).
- Blankson, C., & Cheng, J. M.-S. (2005). Have small businesses adopted the market orientation concept, The case of small businesses in Michigan. *Journal of Business & Industrial Marketing* 20(6), 317-330. doi: 10.1108/08858620510618156
- Cano, C. R., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179-200.
- Caruana, A., Ramaseshan, B., & Ewing, M. T. (1998). The market orientation-performance link: Some evidence from the public sector and universities. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 6(1), 63-82.
- servera, a., Molla, A., & Sanchez, M. (2001). antecedent and consequences of MO. *European journal of marketing*, 35(11/12), 1259-1286.
- Chao, C. H., Spillan, M., & E., J. (2010). The journey from market orientation to firm performance. *Management Research Review*, 33(5), 472-483. doi: 10.1108/01409171011041901
- Chen, Y., Li, J., Jin, J., Tang, G., & Paille, P. (2015). Linking Market Orientation and Environmental Performance: The Influence of Environmental Strategy, Employee's Environmental Involvement, and Environmental Product Quality. *Journal Bus Ethics*, 127, 479-500.
- Coenen, C., Alexander, K., & Kok, H. (2013). facility management value dimensions from a demand perspective. *Journal of Facilities Management*, 11(4), pp. 339 - 353. doi: 10.1108/JFM-10-2012-0049 10.1108/02632770410563086 10.1108/F-09-2012-0072 10.1108/14725961111170662
- David H.B. Bednall Michael J. Valos. (2005). Marketing research performance and strategy. *International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 54* (No. 5/6), pp. 438-450
- Dawes, J. (2000). Market orientation and company profitability: further evidence incorporating longitudinal data. *Australian journal of management*, 25(2), 173-199.
- Day, G. S., & Nedungadi, P. (1994). Managerial Representations of Competitive Advantage.pdf>.
- Enquist, B., Edvardsson, B., & Samuel Petros Sebhatu. (2007). Values-based service quality for sustainable business. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 17 (Iss 4), pp. 385 - 403. doi: 10.1108/09604520710760535 10.1108/09604520610663471 10.1108/09590551111159323 10.1108/EUM0000000004784

- Ferdinand, A. (2001). Marketing strategy making. *Jurnal sains Pemasaran Indonesia*, 1(1), 1-22.
- Ferdinand, A. (2002). Kualitas Strategi Pemasaran: Sebuah Studi Pendahuluan. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, 1(1), 107-119.
- Ferraresi, A. A., Quandt, C. O., dos Santos, S. A., & Frega, J. R. (2012). Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 688-701. doi: 10.1108/13673271211262754
- Flavian, C., & Lozano, J. (2006). Organisational antecedents of market orientation in the public university system. *International Journal of Public Sector Management*, 19(5), pp. 447-467 doi: 10.1108/09513550610677771
- Frost, J. (2014). value based leadership. *Industrial and commercial Training*, Vol. 46(Iss 3), pp. 124 - 129. doi: 10.1108/ICT-10-2013-0073 10.1108/10878571311290016 10.1108/01437731111134643 10.1108/02683941311300252
- Gama, A. P. d. (2011). An expanded model of marketing performance. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 29(Iss 7), pp. 643 - 661. doi: 10.1108/02634501111178677 10.1108/03090561311306688 10.1108/10775730610618918 10.1108/02634501211251025
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Knowledge and strategy*, 3-23.
- Grønholdt, L., & Martensen, A. (2006). Key marketing performance measures. *The Marketing Review*, 6(3), 243-252.
- Guo, C. (2002). Market orientation and business performance. *European journal of marketing*, 36(9/10), 1154-1163.
- Hair Jr, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long range planning*, 46(1-2), 1-12. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001>
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *The Journal of Marketing*, 30-45.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of marketing*, 62(4), 30-45.
- Hansen, E., Dibrell, C., & Down, J. (2006). Market Orientation, Strategy, and Performance in the Primary Forest Industry. *Forest Science*, 52(3), 209-220.
- Harris, L. C. (1996). Cultural obstacles to market orientation. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* 2(4), pp. 36-52.
- Harris, L. C. (2002). Measuring market orientation: exploring a market oriented approach. *Journal of market-focused management*, 5(3), 239-270.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51(2), 157-166.
- Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: why companies resist *Journal of Business Strategy*, Vol. 29 (Iss 4), pp. 41 - 50. doi: 10.1108/02756660810887079 10.1108/10878570510631639 10.1108/02756661011076309 10.1108/09684909710163629
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58, 18- 27. doi: 10.1016/S0148-2963(03)00109-7

- Hou, J.-J. (2008). Toward A Research Model Of Market Orientation and Dynamic Capabilities. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1251-1268.
- Hsiao, Y.-C., & Chen, C.-J. (2013). Branding vs contract manufacturing: capability, strategy, and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(4), 317-334.
- Huhtala, J.-P., Sihvonen, A., Frösén, J., Jaakkola, M., & Tikkanen, H. (2014). Market orientation, innovation capability and business performance. *Baltic Journal of Management*, Vol. 9 (Iss 2), pp. 134 - 152. doi: 10.1108/BJM-03-2013-0044
10.1108/14601060610707849 10.1108/IJPPM-04-2013-0065
10.1108/17465261211272139
- Hult, G. T. M., & Jr., D. J. K. (2001). Does Market Orientation Matter, A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance.pdf>. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906. doi: 10.1002/smj.197
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1996). The resource-advantage theory of competition: Dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of marketing*, 60(4).
- Im, S., & Workman Jr, J. P. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of marketing*, 68(2), 114-132.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993a). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993b). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 53-70.
- Johri, L. M., & Petison, P. (2008). Value-based localization strategies of automobile subsidiaries. *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 3 (Iss 2), pp. 140 - 162. doi: 10.1108/17468800810862614 10.1108/17468801111104359
10.1108/00251740810912019 10.1108/13555850910973847
- Jr, K. W. G., Inman, R. A., Brown, G., & Willis, T. H. (2005). Market orientation: relation to structure and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing* 20(6), 276-284. doi: 10.1108/08858620510618110
- Kara, A., Spillan, J. E., & DeShields, O. W. (2005). The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized service retailers using MARKOR scale. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 105-118.
- Kara, A., Spillan, J. E., & Oscar W. DeShields, J. (2004). An Empirical Investigation of the Link between Market Orientation and Business Performance in Nonprofit Service Providers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(2), pp. 59-72.
- Khalifa, A. S. (2008). The "strategy frame" and the four Es of strategy drivers". *Management Decision*, Vol. 46(Issue: 6), pp.894-917.
- Kim, K. S. (2004). Strategic planning for value-based management. *Management Decision*, 42(8), 938-948. doi: 10.1108/00251740410555434
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing*, 69(2), 24-41.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990a). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of marketing*, Vol. 54(No. 2), pp. 1-18.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990b). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of marketing*, Vol. 54(No. 2), pp. 1-18.

- Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C. (1998). Examining the market orientation-performance relationship: a context-specific study. *Journal of Management*, 24(2), 201-233.
- Lado, N., & Maydeu-Olivares, A. (2001). Exploring the link between MO and Innovation in the European and US insurance markets. *International Marketing Review*, 18(2), 130-144.
- Langerak, F., Hultink, E. J., & Robben, H. S. J. (2004). The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. *J PROD INNOV MANAG*, 21, 79-94.
- Lin, Y., Wang, Y., & Yu, C. (2010). Investigating the drivers of the innovation in channel integration and supply chain performance: A strategy orientated perspective. *International Journal of Production Economics*, 127(2), 320-332.
- Mahmoud, M. A., & Hinson, R. E. (2012). Market orientation in a developing economy public institution Revisiting the Kohli and Jaworski's framework. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 25 (No. 2), pp. 88-102 doi: 10.1108/09513551211223758
- Matear, S., Osborne, P., Garrett, T., & Gray, B. J. (2002). How does market orientation contribute to service firm performance? An examination of alternative mechanisms. *European journal of marketing*, 36(9/10), 1058-1075.
- Matsuno, K., & Mentzer, J. T. (2000). The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship. *Journal of marketing*, 64(4), pp. 1-16.
- Maydeu-Olivares, A., & Lado, N. (2003). Market orientation and business economic performance. *International Journal of Service Industry Management*, 14(3), 284-309. doi: 10.1108/09564230310478837
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Phani, T. A., & Edison, S. W. (1999a). Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test. *Journal of marketing*, 63(2), 18-40.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Phani, T. A., & Edison, S. W. (1999b). Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test. *Journal of marketing*.
- Menon, A., & Menon, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of Marketing*, 61(1), 61(1), 51-67.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40, 368-375. doi: 10.1016/j.indmarman.2010.08.005
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of marketing*, 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.
- O'Cass, A., & Julian, C. C. (2003). Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European Journal of Marketing: Special Issue: Marketing Management in Australasia*, vol. 37(no. 3-4), pp. 366-384.

- Pelham, A. M. (1997a). Market orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(5), 276-296
- Pelham, A. M. (1997b). Market orientation and performance the moderating effects of product and customer differentiation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 12(No.5), Pp. 276-296.
- Perry, M. L., & Shao, A. T. (2002). Market orientation and incumbent performance. *European journal of marketing*, 36(9/10), 1140-1153.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, Vol. 14,(No. 3), pp. 179-191.
- Pulendran, S., Speed, R., & Widing, R. E., II. (2003). Marketing planning, market orientation and business performance. *European journal of marketing*, 37(3/4), 476-497.
- Rodrigues, A. P., & Carlos Pinho, J. (2012). The impact of internal and external market orientation on performance in local public organisations. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(3), 284-306.
- Shoham, A., Rose, G. M., & Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning* Vol. 23 (No. 5), pp. 435-454 doi: 10.1108/02634500510612627
- Tzortzaki, A. M. (2014). Knowledge-based strategies for managers in the service sector *Management Research Review*, Vol. 37(Iss 10), pp. 858 - 879. doi: 10.1108/MRR-03-2013-0080 10.1108/MRR-04-2013-0088 10.1108/MRR-04-2013-0087 10.1108/MRR-09-2013-0218
- Vázquez, R., Santos, M. L., & Álvarez, L. I. (2001). Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *Journal of strategic marketing*, 9(1), 69-90.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2000). Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. *Journal of Marketing* 64, 67-83.
- Walters, D. (1997). developing and implementing value based strategy. *Management Decision*, Vol. 35(Iss 10), pp. 709- 720. doi: 10.1108/00251749710192020 10.1108/EUM0000000005344 10.1108/09600039910273966
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5(No. 2), pp. 171-180.
- Yusuf, A., & Saffu, K. (2009). Planning practices, strategy types and firm performance in the Arabian Gulf region. *Education, Business and Society:Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(3), pp. 203-217 doi: 10.1108/17537980910981778
- Zebal, M. A., & Goodwin, D. R. (2012). Market orientation and performance in private universities. *Marketing Intelligence & Planning* , Vol. 30(No. 3), pp. 339-357.
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., Dev, C. S., & Agarwal, S. (2007). The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: a contingency analysis. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 303-319. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400259
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of marketing*, 69(2), 42-60.