

Kesimpulan

1. Teknik non parametrik *Free Disposable Hull* sebagai alat untuk mengukur kinerja sektor publik merupakan salah satu alternatif yang bisa dikembangkan selain teknik-teknik non parametrik lainnya misalnya *Data Envelopment Analysis* (DEA) maupun teknik-teknik analisis parametrik seperti *Stochastic Frontier Approach*. Dibandingkan dengan DEA, FDH lebih unggul karena asumsi yang setiap unit produksi bebas dalam menggunakan kombinasi input-inputnya.
2. Secara umum kinerja sektor publik Kabupaten/ Kota di Jawa Tengah menunjukkan peningkatan dari tahun 2001 ke tahun 2002.
3. Berdasarkan hasil perhitungan indikator kinerja pemerintah untuk Kabupaten/Kota di Jawa Tengah, *PSP Indicators*, terlihat bahwa ternyata Kabupaten/Kota yang proporsi pengeluaran pemerintah terhadap PDRB nya tinggi tidak serta merta memiliki angka indikator yang tinggi. Demikian pula dalam penghitungan efisiensi dengan *Public Sector Efficiency* maupun *Free Disposable Hull*, kabupaten/ kota yang proporsi pengeluaran pemerintah terhadap PDRB tidak selalu relatif efisien dibandingkan dengan kabupaten/ kota lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya alokasi pengeluaran pemerintah kabupaten/ kota di Jawa Tengah tidak berkorelasi dengan efisiensi dalam penggunaannya.
4. Model pengukuran efisiensi dan kinerja sektor publik yang dikembangkan ini masih sangat terbuka untuk mempertimbangkan lebih banyak indikator-indikator sosial selain kesehatan dan pendidikan untuk lebih bisa mencakup kriteria-kriteria sasaran pembangunan yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Afonso Antonio, et al. 2003. *Public Sector Efficiency : An International Comparison*. European Central Bank Working Papers No. 242.
- Bahl, Roy. 2000. *How to Design a Fiscal Decentralization* dalam Yusuf Sahid, et, al (ed) *Local Dynamics in an Era of Globalization*. The World Bank. Exford University Press.
- Bird Richard & Francois Vaillancourt, (ed) .1998. *Fiscal Decentralization in Developing Countries*. Cambridge University Press.
- Chu Ke-Young & Richard Hemming (ed). 1991. *Public Expenditure Handbook, A Guide to Public Policy Issues in Developing Countries*. International Monetary Fund. Washigton D.C.
- Gupta Sanjeev, et al. .1997. *The Efficiency of Government Expenditure: Experiences from Africa*. IMF Working Paper
- Herrera, Santiago & Gaobo Pang. 2005. *Efficiency of Public Spending in Developing Countries : An Efficiency Frontier Approach*, <http://worldbank.org/WBSITE/INTRANET/SECTORS/INECONOMICPOLICY/INTQFA/0,,menuPK:2365~pagePK:151716~piPK:176772~theSitePK:369258,00.html>
- Loeher, William & Rosario Manassan .2004. *Fiscal Decentralization and Economic Efficiency: Measurement and Evaluation, Consulting Assiatance on Economic Reform II*, file: G:\Discussion%20on% efficiency\Fiscal%20Decentralization%20%20Economic%
- Martinez-Vazquez, et al. .2001. *Fiscal Decentralization and Economic Growth*,
- Peterson E, George. 2002. *Pakistan's Fiscal Decentralization : Issues and Opportunities*. World Bank.
- Smoke Paul. 2000. *Strategis Fiscal Decentralization in Developing Countries : Learning from Recent Innovations*, dalam Yusuf Sahid, et al (ed). *Local Dynamics in an Era of Globalization*. The World Bank. Exford University Press.
- UNDP.1999. *Decentralization : A Sampling of Definitions*. UNDP Working Paper
- Wescott, Clair & Doug Porter. 2002. *Fiscal Decentralization and Citizen Participation in East Asia*. INDES. Workshop. Asian Development Bank.
- Yusuf Sahid, et al.(ed). 2000. *Local Dynamics in an Era of Globalization*. The World Bank. Exford University Press.

5 INOVASI DI INDUSTRI ECERAN : MAMPUKAH BERPERAN SEBAGAI MEDIATOR ANTARA ORIENTASI PASAR DAN KINERJA ORGANISASI

Sri Raharso

Staf Pengajar Jurusan Administrasi Niaga - Politeknik Negeri Bandung

Abstract

Market orientation has been identified as a managerial focus which can enhance firm performance. However, this assumption increasingly is met with skepticism. There is no unequivocal evidence as to if and when market orientation has a positive impact on business performance. The exact mechanisms concerning performance enhancement are not fully understood. Current research proposes that the mechanisms by which market orientation enhances performance relies on the existence of an innovative culture. Innovativeness mediates the relationship between market orientation and performance.

Keywords : *market orientation, performance, innovation*

PENDAHULUAN

Dalam tekanan kompetisi yang sangat ketat – bahkan diberi label sebagai hiperkompetisi oleh D’Aveni (1994) – industri eceran (ritel) tidak bisa lagi hanya mengandalkan lokasi (Homburg *et al.*, 2002; Levy & Weitz, 2004; Kartajaya, 2006). Tantangan berikutnya, para pengecer biasanya menawarkan produk yang sejenis pada harga yang sama serta memiliki jam operasi yang identik (Homburg *et al.*, 2002). Oleh karena itu, untuk memenangkan persaingan, pengecer harus memiliki ‘*differential advantage*’ (Homburg *et al.*, 2002). Lingkungan makro yang terus berubah juga menuntut para pemain industri eceran untuk selalu melakukan ‘*sense dan response*’ agar dapat memberikan *superior value* sehingga kepuasan pelanggan tercapai (Kartajaya, 2006; Slater & Narver, 1994b). Oleh karena itu, organisasi eceran memerlukan budaya yang bisa menjadi pondasi bagi terciptanya ‘*value-creating capabilities*’ (Slater & Narver, 1994a).

Tahap awal untuk menciptakan budaya tersebut bisa dimulai dengan membangun sensitivitas terhadap pasar. Organisasi eceran harus fokus pada pasar (*market focus*). Berpikir dalam terminologi ‘pasar’ (bukan pemasaran) merupakan variabel penting dalam arena yang sangat kompetitif (Slater & Narver, 1994b). Perhatian yang sangat besar – dari para praktisi maupun ilmuwan – dalam penelitian orientasi pasar merupakan refleksi dari arti penting membangun dan memelihara fokus pada pasar (Harris, 2002). Hasil

review yang dilakukan oleh Marketing Science Institute (dalam Harris, 2002) menyatakan bahwa prioritas utama topik penelitian umumnya berhubungan atau bahkan ditopang oleh keyakinan pada peran orientasi pasar dalam meningkatkan kinerja organisasi (Sin *et al.*, 2000). Orientasi pasar merupakan konsep yang terkemuka dalam literatur pemasaran (Enright, 2001).

Orientasi pasar sebenarnya sudah sering digunakan sejak tahun 1950-an (Enright, 2001). Akan tetapi, walaupun arti penting orientasi pasar telah banyak diteliti, alat yang digunakan untuk mengukur konsep tersebut baru dibuat pada tahun 1990-an. Pionir dalam bidang ini adalah Kohli dan Jaworski (1990) serta Narver dan Slater (1990). Sesudah itu, sejumlah studi dicoba untuk mengetahui hubungan antara orientasi pasar dengan profitabilitas, pangsa pasar, kesuksesan produk baru, dan kepuasan pelanggan (Sin *et al.*, 2000).

Selanjutnya, banyak para praktisi dan akademisi yakin bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada pasar (Hunt & Morgan, 1995; Han *et al.*, 1998) akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang langgeng. Keunggulan tersebut selanjutnya bisa berdampak pada kinerja keuangan yang unggul dalam jangka panjang. Oleh karenanya, tidak mengherankan bila para periset secara ekstensif mencari pemahaman dari hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja organisasi. Beberapa studi menghasilkan temuan akan adanya hubungan yang positif antara orientasi pasar dengan kinerja organisasi. Akan tetapi, pengamatan yang teliti terhadap hasil penelitian yang sudah ada menunjukkan bahwa hubungan tersebut masih menyisakan sebuah pertanyaan terbuka (Deshpande & Farley, 1998). Beberapa temuan menemukan tidak adanya hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja organisasi. Kalaupun ada, hubungan tersebut bersifat tidak signifikan (Deshpande, Farley, & Webster, 1993; Caruana, Pitt, & Berthon, 1999; Chan Hung Ngai & Ellis, 1998; Langerak, 2002). Menurut Langerak (2002), hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja organisasi masih bersifat samar-samar. Mekanisme konsep orientasi pasar sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi belum benar-benar dipahami (Conrad, 1999).

Karena bukti yang memperlihatkan dampak orientasi pasar pada kinerja organisasi masih bersifat

samar-samar, maka Matsuno dan Mentzer (2000) menyarankan untuk menyelidiki variabel moderator apa yang potensial sebagai penghubung dua konsep tersebut. Menurut beberapa pakar (misal: Han *et al.*, 1998; Vazquez *et al.*, 2001; Conrad, 1999; Hurley & Hult, 1998), inovasi diyakini sebagai mata rantai yang hilang diantara konsep orientasi pasar dan kinerja organisasi. Inovasi memainkan peran sebagai moderator diantara kedua konsep tersebut (Han *et al.*, 1998). Akan tetapi, penelitian yang membahas peran inovasi sebagai moderator antara orientasi pasar dan kinerja organisasi masih sangat terbatas jumlahnya, terlebih lagi dalam konteks industri eceran di Indonesia. Oleh karena itu, paper ini akan membahas kemampuan variabel inovasi dalam memprediksi hubungan antara orientasi pasar dan kinerja organisasi. Hasilnya diharapkan bisa memberikan gambaran yang jelas berkenaan dengan manfaat konsep orientasi pasar dalam konteks Indonesia.

KONSEP ORIENTASI PASAR

Dalam literatur pemasaran, pengadopsian konsep pemasaran merupakan sebuah landasan untuk mendapatkan kinerja yang tinggi (Kotler, 2000; Deshpande, Farley, & Webster, 1993). Secara formal, konsep pemasaran diperkenalkan oleh McKitterick (1957), Felton (1959), dan Keith (1960) (ketiganya dalam Sin *et al.*, 2000). Konsep pemasaran merupakan budaya organisasi yang meletakkan konsumen sebagai titik pusat dari pemikiran perusahaan mengenai strategi dan operasinya (Deshpande, Farley, & Webster, 1993). Konsep pemasaran juga dapat dikatakan sebagai sebuah filosofi untuk melakukan bisnis atau sebagai budaya yang meresap di setiap aspek operasi organisasi (Hunt & Morgan, 1995). Menurut Cravens (1994), konsep pemasaran biasanya dibangun oleh tiga pilar: 1) filosofi pelanggan – identifikasi dan memuaskan keinginan dan kebutuhan pelanggan; 2) pencapaian tujuan organisasi – fokus pada pencapaian tujuan organisasi dengan cara memuaskan kebutuhan pelanggan; dan 3) integrasi organisasi pemasaran – mengintegrasikan semua area fungsional dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara memuaskan kebutuhan dan keinginan.

Akan tetapi, walaupun konsep pemasaran menempati posisi sentral dalam literatur pemasaran,

skala yang valid yang bisa digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi konsep tersebut sangatlah sedikit (Sin *et al.*, 2000). Baru sejak tahun 1990-an, Kohli dan Jaworski (1990) serta Narver dan Slater (1990) mulai merespon akan adanya kebutuhan alat ukur tersebut. Merekalah yang menyediakan konseptualisasi, definisi, dan ukuran dari konsep pemasaran dalam bentuk sebuah konstruk yang diberi label sebagai 'orientasi pasar'. Jadi, orientasi pasar merupakan operasionalisasi dari konsep pemasaran.

Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa orientasi pasar adalah sebuah budaya bisnis yang paling efektif dan efisien dalam menghasilkan perilaku untuk menciptakan nilai yang unggul bagi pelanggan. Menurut mereka, orientasi pasar dapat dikonseptualisasikan dalam tiga komponen, yaitu; orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi. Sebaliknya, Kohli dan Jaworski (1990) serta Jaworski dan Kohli (1993) berpendapat bahwa orientasi pasar sebaliknya dilihat sebagai sebuah proses, bukan sebagai budaya. Menurut mereka, orientasi pasar adalah "*the organization-wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments and organization-wide responsiveness to it*".

Menurut Mavondo dan Farrell (2000 dalam Soehadi *et al.*, 2001), hasil kerja Kohli dan Jaworski (1990) serta Narver dan Slater (1990) sebenarnya memiliki beberapa persamaan konsep. Pertama, keduanya memfokuskan pada peran sentral dari pelanggan dalam implementasi konsep orientasi pelanggan. Berikutnya, keduanya memerlukan hadirnya orientasi eksternal. Ketiga, keduanya mengenali arti penting dari perilaku yang responsif (dari semua tingkatan organisasi) pada pelanggan. Terakhir, adanya pengakuan bahwa minat dari *stakeholder* yang lain dan/ atau kekuatan lain akan membentuk kebutuhan dan pengharapan pelanggan. Dengan perkataan lain, komponen dari orientasi pasar yang dikembangkan oleh Kohli dan Jaworski (1990) serta Narver dan Slater (1990) menyentuh konstruk yang sama.

Orientasi Pasar dan Kinerja Organisasi

Selama dekade 1990-an, dihasilkan banyak sekali riset yang memfokuskan diri pada dampak orientasi pasar terhadap kinerja organisasi/bisnis. Tabel 1 memperlihatkan bahwa tidak semua hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari orientasi pasar terhadap kinerja organisasi. Tentu saja situasi ini bisa membingungkan para pengecer di Indonesia. Inilah urgensi mengapa paper ini ditulis.

Tabel 1 Penelitian Sebelumnya tentang Pengaruh Orientasi Pasar pada Kinerja Organisasi

	Peneliti	Sampel	Temuan
1.	Appiah-Adu & Ranchod (1998)	62 perusahaan bioindustri di Inggris. Alat ukur: Narver & Slater (1990)	Signifikan positif untuk pertumbuhan pangsa pasar, margin keuntungan, dan kinerja keseluruhan. Tidak signifikan untuk kesuksesan produk baru.
2.	Slater & Narver (1994a)	81 SBU di 1 perusahaan kehutanan dan 36 SBU di 1 perusahaan manufaktur. Alat ukur: Narver & Slater (1990)	Signifikan positif untuk ROA, pertumbuhan penjualan, dan kesuksesan produk baru.

3.	Avlonitis & Gounaris (1997)	444 industri konsumen dan perusahaan jasa di Yunani.	Signifikan positif untuk keuntungan, <i>turn-over</i> tahunan, ROI, dan pangsa pasar.
		Alat ukur: Jaworski & Kohli (1993)	
4.	Baker & Sinkula (1999)	411 perusahaan manufaktur dan non-manufaktur di USA.	Tidak signifikan untuk kinerja organisasi.
		Alat ukur: Jaworski & Kohli (1993)	
5.	Bhuiyan (1998)	115 perusahaan manufaktur di Saudi Arabia.	Signifikan positif untuk kinerja organisasi.
		Alat ukur: Jaworski & Kohli (1993)	
6.	Caruana, Pitt, & Berthon (1999)	950 perusahaan jasa di Inggris.	Tidak signifikan untuk kinerja bisnis.
		Alat ukur: Jaworski & Kohli (1993)	
7.	Van Egeren & O'Connor (1998)	289 perusahaan jasa.	Signifikan positif untuk kinerja organisasi.
		Alat ukur: Narver & Slater (1990)	
8.	Despande, Farley, & Webster (2000)	Interview terhadap 148 personal di Jepang, USA, Inggris, Perancis, dan Jerman.	Tidak signifikan untuk keuntungan, ukuran, pertumbuhan, dan <i>share</i> .
		Alat ukur: Despande, Farley, & Webster (1993)	
9.	Gray, Matear, Boshoff, & Matheson (1998)	490 perusahaan di Selandia Baru.	Signifikan positif untuk <i>return on investment</i> .
		Alat ukur: Adaptasi dari Jaworski & Kohli (1993) serta Narver & Slater (1990).	
10.	Greenley (1995)	240 perusahaan industri, konsumen, dan jasa & produk di Inggris.	Tidak signifikan untuk <i>return on investment</i> , kesuksesan produk baru, dan pertumbuhan penjualan.
		Alat ukur: Narver & Slater (1990)	
11.	Han, Kim & Srivastava (1998)	134 perusahaan di Inggris.	Tidak signifikan untuk kinerja bisnis.
		Alat ukur: Narver & Slater (1990)	
12.	Harris & Ogbonna (2001)	322 perusahaan di Inggris.	Signifikan positif untuk kinerja organisasi.
		Alat ukur: Narver & Slater (1990)	

13.	Harrison-Walker (2001)	137 perusahaan <i>hospitality</i> dan industri manufaktur.	Tidak signifikan untuk kinerja bisnis.
		Alat ukur: Adaptasi dari Kohli, Jaworski, & Kumar (1993).	
14.	Homburg & Pflesser (2000)	160 perusahaan di Jerman.	Signifikan positif untuk kinerja keuangan.
		Alat ukur: Kohli, Jaworski, & Kumar (1993)	
15.	Matsuno, Mentzer, & Ozsomer (2002)	364 perusahaan manufaktur di USA.	Signifikan positif untuk pangsa pasar, <i>return on investment</i> , penjualan produk baru.
		Alat ukur: Adaptasi dari Kohli, Jaworski, & Kumar (1993).	
16.	Pelham (1997)	160 perusahaan dengan produk komoditi dan spesialis di USA.	Tidak signifikan untuk pertumbuhan/ <i>share</i> , profitabilitas.
		Alat ukur: Narver & Slater (1990)	
17.	Pelham (1999)	229 perusahaan dengan produk komoditi dan spesialis di USA.	Signifikan positif untuk efektivitas pemasaran, pertumbuhan/ <i>share</i> , profitabilitas, pertumbuhan perusahaan.
		Alat ukur: Narver & Slater (1990)	
18.	Pelham & Wilson (1996)	68 perusahaan perusahaan industri di USA.	Signifikan positif untuk kualitas relatif produk, kesuksesan produk baru, profitabilitas.
		Alat ukur: Narver & Slater (1990)	Tidak signifikan untuk pertumbuhan/ <i>share</i> .
19.	Slater & Narver (1996)	228 perusahaan manufaktur di USA.	Signifikan positif untuk pertumbuhan penjualan.
		Alat ukur: Narver & Slater (1990)	Tidak signifikan untuk <i>return on assets</i> .
20.	Slater & Narver (2000)	53 SBU dari korporasi multi bisnis di USA.	Signifikan positif untuk <i>return on investment</i> .
		Alat ukur: Narver & Slater (1990)	
21.	Subramanian & Gopalakrishna (2001)	162 perusahaan publik, privat, dan quasi publik di India.	Signifikan positif untuk pertumbuhan pendapatan, <i>return on capital</i> , kesuksesan produk baru, retensi pelanggan, dan biaya pengawasan.
		Alat ukur: Narver & Slater (1990)	

Secara umum, mekanisme pengaruh konsep orientasi pasar pada kinerja organisasi dapat dikelompokkan menjadi: a) mencari pengaruh langsung dari orientasi pasar terhadap kinerja organisasi (contoh: Pelham 1999); b) mencari peran orientasi pasar sebagai variabel moderator (contoh: Greenley, 1995); c) mencari peran orientasi pasar sebagai variabel mediator (contoh: Baker & Sinkula, 1996).

Dilihat dari perspektif teori organisasi dan manajemen strategis, dua keilmuan tersebut menawarkan bermacam-macam konsep untuk mengukur kinerja organisasi. Teori organisasi menyediakan tiga pendekatan dasar untuk mengukur efektivitas organisasi. Pendekatan berbasis tujuan mengevaluasi kinerja organisasi berdasarkan 'tujuan' dari organisasi itu sendiri (Etzioni, 1964 dalam Caruana, Ramaseshan, & Ewing, 1999). Pendekatan sistem melengkapi pendekatan berbasis tujuan, dengan cara mempertimbangkan aspek-aspek ganda dan kinerja generik dari sebuah organisasi (Steers, 1975). Sedangkan pendekatan konsistensi ganda mempertimbangkan tingkatan perbedaan pencapaian kinerja dari masing-masing *stakeholder* (Pfeffer & Salancik, 1978). Sebaliknya, sudut pandang manajemen strategis mengintegrasikan tiga pendekatan di atas serta menambahkan bermacam-macam dimensi dalam terminologi kinerja keuangan, kinerja operasional, dan kinerja lain yang menjadi minat dari *shareholder* (Caruana, Ramaseshan, & Ewing, 1999).

Hubungan antara konsep orientasi pasar dengan kinerja organisasi yang bersifat campuran (ada yang berpengaruh, ada yang tidak), menurut Shoham & Rose (2001), disebabkan karena kombinasi dari dimensi-dimensi dasar kinerja organisasi digunakan secara bersama-sama untuk mengukur kinerja organisasi. Oleh karena itu, Madsen (1987 dalam Shoham & Rose, 2001) mengusulkan untuk membagi kinerja organisasi menjadi tiga dimensi, yaitu: penjualan/pangsa pasar, keuntungan, dan pertumbuhan. Oleh Shoham & Rose (2001), dimensi tersebut digunakan untuk mengukur pengaruh konsep orientasi pasar terhadap kinerja organisasi dalam konteks bukan di negara yang ada di Amerika Utara, yaitu: Israel. Dalam konteks yang lebih dekat dengan Indonesia, Sin *et al.* (2000) menggunakan dimensi

pertumbuhan penjualan, retensi pelanggan, *return on investment* (ROI), dan pangsa pasar untuk mengetahui pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja organisasi di negara China.

KONSEP INOVASI

Setelah era efisiensi di tahun 1950-an, kualitas di tahun 1970 dan 1980-an, dan era fleksibilitas di tahun 1980-1990-an, maka tahun 2000-an adalah era inovasi (Janszen, 2000). Sebab, inovasi yang konsisten merupakan kunci utama, di tahun 2000-an, untuk menjadi pemimpin pasar. Lebih jauh lagi, inovasi adalah kunci untuk menciptakan kesejahteraan organisasi (Hamel, 2001). Organisasi yang terkemuka pasti mengetahui hal tersebut dan membangun organisasi berbasis inovasi (Pearson, 2003). Oleh karena itu, organisasi yang sukses berusaha mencipta dan menumbuhkan budaya organisasi yang berbasis pada inovasi (Shapiro, 2002).

Dalam perspektif pemasaran, umumnya inovasi merujuk pada pengembangan produk baru. Akan tetapi, untuk dapat mengembangkan produk baru, keseluruhan organisasi haruslah terlibat didalamnya. Tidak mungkin departemen pemasaran mampu menciptakan produk baru kalau tidak mendapat dukungan dari departemen yang lain (Han *et al.*, 1998). Oleh karena itu, Damanpour (1991 dalam Han *et al.*, 1998) membagi inovasi menjadi dua kelompok. Pertama, inovasi teknik. Inovasi ini merujuk pada teknologi pemrosesan produk, pelayanan, atau produksi. Inovasi teknik berhubungan dengan aktivitas kerja-dasar yang bisa berpengaruh secara langsung terhadap produk maupun proses. Contoh: pengadopsian *point-of-sale* di sebuah bank, penataan rak display barang yang ergonomis di sebuah minimarket. Kedua, inovasi administratif. Inovasi ini melibatkan struktur organisasi dan proses administratif. Inovasi administratif tidak secara langsung berhubungan dengan aktivitas kerja-dasar dari suatu organisasi. Contoh: penggunaan komputer untuk melakukan pembukuan (Noe, 1996 dalam Han *et al.*, 1998), rekayasa ulang sistem bisnis (Han *et al.*, 1998).

Menurut Damanpour (1991 dalam Han *et al.*, 1998), kinerja organisasi pada dasarnya tergantung dari keserasian dari inovasi teknik dan administratif. Artinya, dikotomi inovasi harus lebih dilihat dalam

perspektif yang saling melengkapi, bukan berdiri sendiri-sendiri (Han *et al.*, 1998).

Berlawanan dengan relasi orientasi pasar-inovasi organisasi yang belum memiliki bukti empiris yang kuat, relasi inovasi organisasi-kinerja organisasi telah terdokumentasi secara lengkap. Artinya, keyakinan para akademisi terhadap kemampuan inovasi dalam meningkatkan kinerja organisasi sudah dapat dibuktikan oleh fakta di lapangan (Vazquez *et al.*, 2001). Hal tersebut bisa terjadi karena inovasi mengakomodasi tidak menentunya lingkungan organisasi, misal: turbulensi pasar dan teknologi (Han *et al.*, 1998). Solusi untuk menghadapi *landscape* bisnis yang dinamis, kompetitif, dan tidak menentu hanyalah integrasi dari inovasi teknik dan administratif sehingga bisa merubah organisasi menjadi sebuah struktur yang mampu meningkatkan prestasinya (Damanpour & Evan 1984 dalam Han *et al.*, 1998). Oleh karena itu, inovasi teknik dan administratif harus bekerja secara sinergis, saling mempengaruhi, dan saling memperkuat.

ORIENTASI PASAR DAN INOVASI

Orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang memiliki karakteristik untuk selalu memberikan nilai yang unggul (*superior value*) kepada pelanggan (Slater & Narver, 1994a). Untuk mendapatkan kapabilitas tersebut, organisasi memerlukan komitmen dalam pengumpulan informasi dan koordinasi terhadap kebutuhan pelanggan, kemampuan pesaing, dan provisi pihak-pihak yang berkepentingan dengan organisasi (Slater & Narver, 1994a). Adanya sinergi dari seluruh sistem organisasi pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi. Secara operasional, sinergi tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk perilaku organisasi yang selalu berorientasi pada pelanggan, pesaing, koordinasi antar fungsi organisasi (Narver & Slater, 1990), serta berorientasi pada keuntungan (Soehadi *et al.*, 2001; Soehadi, 2004; Deng dan Dart, 1994). Masing-masing komponen tersebut akan diuraikan di bawah ini.

Orientasi pada Pelanggan

Orientasi pada pelanggan merupakan aktivitas yang mengarahkan organisasi untuk memahami hasrat yang diekspresikan oleh pelanggan untuk

mendapatkan produk dan layanan yang memuaskan. Kelly (1992 dalam Soehadi *et al.*, 2001) menyatakan bahwa orientasi pelanggan memainkan peran penting dalam organisasi jasa daripada organisasi lainnya. Hal tersebut terjadi karena organisasi jasa memiliki produk yang bersifat *intangibility*, *heterogeneity*, dan *inseparability* (Bateson, 1995). Karakteristik tersebut menyebabkan proses layanan (seperti *customer service*) menjadi penentu penting dari persepsi pelanggan terhadap *value* yang mereka terima. *Perceived value* merupakan faktor yang sangat penting dalam membentuk retensi pelanggan, khususnya di bisnis eceran (Hughes, 1996 dalam Soehadi *et al.*, 2001). Untuk menciptakan nilai yang unggul bagi pelanggan, dibutuhkan pemahaman terhadap keseluruhan rantai nilai. Maksudnya, tidak hanya memperhatikan nilai saat ini saja, tetapi juga nilai-nilai yang akan muncul sepanjang waktu (Soehadi *et al.*, 2001). Dengan perkataan lain, memahami pelanggan, memiliki komitmen untuk memuaskan pelanggan, dan selalu memonitor kebutuhan serta keinginan pelanggan merupakan karakteristik dari orientasi pada pelanggan.

Oleh karenanya, tidak mengherankan bila Despande *et al.* (1993) mempertimbangkan orientasi pelanggan sebagai aspek paling mendasar dari sebuah budaya organisasi. Hal ini sesuai dengan konsep pemasaran yang mempromosikan minat pelanggan sebagai topik pertama dan utama (Han *et al.*, 1998). Konsep tersebut dicerminkan oleh komitmen organisasi untuk selalu memberikan *superior customer value*. Menurut Pierce dan Delbecq (1977 dalam Han *et al.*, 1998), hal tersebut bisa terwujud bila organisasi melakukan kegiatan jauh melebihi dari *boundary-spanning* yang ada. Dengan perkataan lain, orientasi pelanggan menyokong disposisi proaktif yang kontinyu agar kebutuhan pelanggan terpenuhi, agar pelanggan puas. Keinginan untuk selalu memuaskan pelanggan, menurut Peters (1984 dalam Han *et al.*, 1998) merupakan aspek yang mendorong terjadinya inovasi yang berkelanjutan.

Karena inovasi bisa berwujud dalam bentuk inovasi teknik maupun administratif, maka budaya yang berorientasi pada pelanggan merupakan fasilitator bagi dua bentuk inovasi tersebut (Han *et al.*, 1998). Hal ini sejalan dengan temuan Despande *et al.* (2003)

yang mendemostrasikan adanya korelasi positif antara orientasi pelanggan dan inovasi organisasi.

Orientasi pada Pesaing

Meskipun orientasi pada pelanggan merupakan persyaratan dasar untuk menjadi organisasi yang *market-oriented*, akan tetapi orientasi pada pesaing juga diperlukan (Han *et al.*, 1998). Orientasi pada pesaing dapat diartikan sebagai pemahaman terhadap kekuatan dan kelemahan dari para pesaing (Narver dan Slater, 1990) serta kemampuan untuk merespon aktivitas dan strategi pesaing. Logikanya, strategi pesaing akan mempengaruhi *perceived value* dari produk yang mereka hasilkan. Contoh, strategi *low cost* dari *airliner* (seperti Lion Air dan Air Asia) harus dideteksi dan diantisipasi oleh *airliner* yang lain. Jadi, usaha Garuda untuk membuat Citylink merupakan respon mereka terhadap strategi *pricing* yang dilakukan oleh dua *airliner* pendatang baru tersebut. Oleh karena itu, perilaku kompetitor harus selalu ada dalam radar kita (Kohli *et al.*, 1993). Perilaku kompetitor harus selalu dimonitor. Setelah itu, apabila perilaku kompetitor sudah terdeteksi, maka organisasi harus memberi respon yang tepat agar organisasi kita bisa memenangkan persaingan (Kohli *et al.*, 1993).

Slater dan Narver (1994b) berpendapat, orientasi pada pesaing harus dapat menjawab tiga hal, yaitu: siapa pesaing organisasi kita?, teknologi apa yang mereka tawarkan kepada pelanggan?, dan apakah pesaing merepresentasikan sebuah alternatif yang menarik dalam perspektif pelanggan yang mereka targetkan? Jawaban terhadap tiga pertanyaan tersebut selanjutnya akan memicu organisasi untuk mengidentifikasi kelemahan sekaligus kekuatannya (Han *et al.*, 1998). Akan tetapi, umumnya para manajer lebih mudah melihat keunggulan teknologi pesaing daripada sistem administratif yang ada dibelakangnya. Faktor yang bersifat kasat mata (*tangible* dan *visible*) merupakan '*hard evidence*' untuk menilai kemampuan pesaing (Barnes 1984 dalam Han *et al.*, 1998).

Konsekuensinya, orientasi pesaing merupakan pemicu terjadinya inovasi teknik. Sebab, setiap organisasi pasti menginginkan untuk bisa menghasilkan produk dengan muatan teknologi yang jauh lebih menarik daripada yang dimiliki oleh pesaing. Sebaliknya, menurut Han *et al.* (1998), orientasi

pesaing tidak memiliki dampak terhadap inovasi administratif.

Dalam perspektif manajemen pengetahuan, keunggulan kompetitif di abad ini ditandai oleh "*knowing how to do things*", bukan sekedar memiliki akses tertentu pada sumber daya dan pasar. Modal intelektual jauh lebih penting daripada tanah, tenaga kerja, dan modal finansial (Rastogi, 2000; Sharp, 2003; Housel & Bell, 2001; Staples *et al.*, 2001). Modal hanyalah fungsi dari pengetahuan (Tapscott, 1996). Melalui penggunaan yang sistematis, pengetahuan merupakan *infinite economic goods* yang dapat menghasilkan kenaikan *returns* (Kim & Mauborgne, 2001). Paten dan berbagai tipe keahlian tidak akan membawa pada keunggulan kompetitif yang langgeng. Banyak dari pengetahuan yang kita miliki hanya merupakan sebuah *transient competitive advantage* dimana pesaing dengan mudah akan melakukan *reverse engineer* terhadap produk yang kita miliki, meng-*copy best practices* kita, dan mengembangkan teknologi yang paralel (bahkan lebih unggul) dengan teknologi yang kita miliki. Oleh karenanya, pengetahuan dan modal intelektual menjadi basis pertama dari *core competence* dan kunci kinerja superior yang lebih hakiki (Lubit, 2001; Rastogi, 2000; Staples *et al.*, 2001). Selain itu, '*know how*' – yang mengalir dari *tacit knowledge* individu – merupakan aset organisasi yang sulit ditiru oleh pesaing (Droege & Hoobler, 2003; Lubit, 2001). Dengan perkataan lain, pengetahuan yang bersifat *tacit* akan memperkokoh *core competence* organisasi.

Oleh karenanya, manajemen pengetahuan telah menjadi "mantra baru" dari organisasi modern yang ingin menjadi pemenang (Gallupe, 2001) dalam iklim kompetisi yang semakin hiperkompetitif (D'Aveni, 1994), *turbulent, chaotic*, serta menantang (Kanter dalam Hagan 1996; Rastogi, 2000). Manajemen pengetahuan tidak saja menjadi topik hangat untuk diperbincangkan, lebih dari itu, telah menjadi kunci utama dalam bisnis dan industri (Lahti & Beyerlein, 2000; Staples *et al.*, 2001). Munculnya manajemen pengetahuan sering dikatakan sebagai '*paradigm shift*' dalam pengelolaan bisnis (Gourlay, 2001; Housel & Bell, 2001).

Oleh karena itu, inovasi teknik saja tidaklah mencukupi. Organisasi juga harus dikelola dengan cara

yang berbeda sehingga keunggulan teknologi hanyalah cermin dari *core competence* organisasi tersebut. Pengelolaan organisasi dengan cara-cara yang lebih sesuai untuk era pengetahuan, kita tidak lagi hidup di era industri (Manville & Ober, 2003), merupakan landasan yang lebih kokoh untuk menghasilkan inovasi teknik. Artinya, di era pengetahuan, orientasi pada pesaing juga mendorong organisasi untuk melakukan inovasi administratif, tidak hanya inovasi teknik.

Koordinasi antar Fungsi

Untuk dapat menghasilkan produk yang unggul, keseluruhan organisasi harus terlibat (Kohli *et al.*, 1993), tidak hanya menjadi tanggung jawab dari bagian pemasaran saja (Han *et al.*, 1998). Jadi, antara departemen satu dengan departemen yang lain harus saling berkoordinasi (Slater & Narver, 1994a; Kohli *et al.*, 1993). Koordinasi antar fungsi merupakan instrumen organisasi dalam merespon kebutuhan pelanggan (Kohli & Jaworski, 1990) relatif secara lebih cepat (Higgins, 1996). Menurut Liu dan Davies (1997), fungsi koordinasi memegang peran kritis dalam industri eceran. Pengecer perlu mengkoordinasi aktivitas bisnis dalam rangka memberi tawaran kepada pelanggan berupa sejumlah produk/jasa yang terencana dan menciptakan citra yang konsisten serta diinginkan oleh pelanggan. Oleh karena itu, menurut Aufreiter *et al.* (1993 dalam Soehadi *et al.*, 2001), bisnis inti dari organisasi eceran adalah: sebuah aktivitas terintegrasi yang dirancang untuk memberikan manfaat kepada pelanggan. Dengan demikian, pengecer membutuhkan koordinasi antar fungsi secara integral daripada sekedar memandang pembelian, penjualan, dan distribusi sebagai fungsi yang berdiri sendiri.

Koordinasi antar fungsi, dalam rangka merespon kebutuhan pelanggan, bisa terjadi kalau terjadi komunikasi yang terbuka di semua fungsi yang ada dalam organisasi (Zatman *et al.*, 1973 dalam Han *et al.*, 1998; Pearson, 1992). Informasi yang berjalan lancar di semua fungsi menyebabkan kapabilitas menyelesaikan masalah (dalam rangka mencapai tujuan organisasi) semakin membaik. Sebaliknya, apabila setiap fungsi saling menutup diri, maka setiap individu lebih suka menyelesaikan masalah-masalah rutin yang ada di bagian mereka saja. Artinya,

keaktivitas dan keberanian mengambil resiko tidak muncul. Oleh karena itu, Saltman *et al.* (1973 dalam Han *et al.*, 1998) menyatakan bahwa keterbukaan komunikasi memiliki relasi dengan inovasi organisasi. Relasi tersebut bisa terjadi karena keterbukaan komunikasi akan menciptakan hubungan antar fungsi yang menumbuhkan rasa percaya dan ketergantungan diantara fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi. (Argyris, 1982 dalam Han *et al.*, 1998).

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Joseph Luft dan Harry Ingham (1969 dalam Flippo, 1990), penemu konsep *Johari window*, yang menyatakan bahwa penyingkapan (*exposure*) dan pengumpulan umpan balik dari pihak lain yang dilakukan secara intensif akan meningkatkan kemampuan berkomunikasi. Hal tersebut dapat terjadi apabila aktor-aktor dalam proses komunikasi menggunakan pendekatan yang terbuka, jujur, mempercayai bahwa pihak lain, 'tidak menutup-nutupi sesuatu, serta melibatkan proses pengumpulan yang aktif dari perasaan dan nilai dari pihak lain. Dengan perkataan lain, dalam iklim persaingan yang tidak menentu, komunikasi yang terbuka antar fungsi dalam organisasi merupakan media bagi anggota organisasi untuk melakukan 'pemaknaan' terhadap apa yang diinginkan oleh pelanggan. Keinginan pelanggan yang bersifat dinamis harus diberi makna tertentu oleh organisasi dan direspon dengan cara memberikan *value* (yang diprediksi) bisa memuaskan kebutuhan pelanggan. Dalam rangka pemberian makna tersebut, satu bagian organisasi bisa saja memberi makna spesifik atau memberi interpretasi yang berbeda dengan interpretasi dari bagian lain, sehingga bisa menimbulkan konflik antar bagian. Inilah manfaatnya berkomunikasi secara terbuka, sebab komunikasi adalah media untuk mencari solusi dari setiap konflik yang muncul (Quible, 2001). Komunikasi bisa menjadi perekat antara satu bagian dengan bagian lain. Dengan komunikasi, organisasi bisa menemukan solusi yang optimal, baik yang bersifat sederhana maupun kompleks. Solusi tersebut bisa diwujudkan dalam bentuk memperbaiki aktivitas pekerjaan yang berhubungan langsung dengan proses produksi (inovasi teknik) atau yang berhubungan dengan pengelolaan organisasi sebagai satu sistem (inovasi administratif).

Orientasi Keuntungan

Menurut Kohli dan Jaworski (1990), profitabilitas bukan komponen dari orientasi pasar. Mereka berpendapat bahwa profitabilitas sebaiknya dipperlakukan sebagai konsekuensi dari orientasi pasar, bukan bagian orientasi pasar. Kohli dan Jaworski (1990), menyatakan bahwa profitabilitas adalah *outcome*. Sebaliknya, Deng dan Dart (1994) menyatakan bahwa orientasi keuntungan harus dipperlakukan sebagai komponen perilaku dari konsep orientasi pasar. Argumennya, orientasi keuntungan merupakan praktik inheren yang dilakukan setiap hari oleh organisasi bisnis. Konsep orientasi pasar tidak akan berjalan kalau organisasi memiliki kinerja keuangan yang jelek (Soehadi *et al.*, 2001). Oleh karena itu, Aufreiter *et al.* (1993 dalam Soehadi *et al.*, 2001) menyarankan agar pengecer selalu reguler *review* tingkat penjualan produk dan berapa margin keuntungan dari produk tersebut. Setelah itu, pengecer segera membuat tindakan yang cepat dan tepat dalam rangka meningkatkan kinerja keuangan organisasi, bila memungkinkan. Oleh karenanya, monitoring terhadap kinerja profitabilitas setiap produk harus selalu dilakukan. Hal yang sama juga dilakukan terhadap produk yang berasal dari penyalur (Soehadi *et al.*, 2001; Soehadi, 2004).

Monitoring yang kontinyu terhadap kinerja setiap produk merupakan umpan balik bagi pengecer untuk melakukan suatu tindakan, misal: merubah *layout*, membuat program promosi, membangun *customer relationship*, atau memikirkan kembali pola *dyadic relationship* dengan penyalur, dll. Artinya, monitoring terhadap profitabilitas merupakan pendorong bagi pengecer untuk melakukan inovasi, baik inovasi teknik maupun administratif. Hal ini sesuai dengan filosofi dari inovasi, yaitu invensi yang diimplementasikan dalam dunia bisnis. Logikanya, inovasi diharapkan bisa meningkatkan kinerja keuangan organisasi. Selain

itu, inovasi merupakan investasi jangka panjang yang harus didukung secara finansial. Oleh karena itu, tidak mengherankan bila beberapa perusahaan mengguyur divisi penelitian dan pengembangan dengan dana yang berlimpah.

KESIMPULAN

Lingkungan bisnis eceran yang sangat dinamis menuntut para pengecer untuk menghasilkan sebuah budaya yang bisa mewujudkan terciptanya kapabilitas penciptaan nilai yang berkesinambungan. Konsumen yang semakin '*demanding*' dan '*less forgiving*' menyebabkan organisasi eceran harus selalu fokus pada pasar dengan cara mengadopsi konsep orientasi pasar. Orientasi pasar adalah sebuah budaya bisnis yang paling efektif dan efisien dalam menghasilkan perilaku untuk menciptakan nilai yang unggul bagi pelanggan. Orientasi pasar – dalam konteks industri eceran – dapat dikonseptualisasikan dalam empat komponen, yaitu; orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi, dan orientasi pada keuntungan.

Dalam literatur pemasaran, konsep orientasi pasar merupakan implementasi dari filosofi pemasaran yang diyakini bisa meningkatkan kinerja organisasi. Akan tetapi, penelitian yang lebih teliti memperlihatkan bahwa tidak semua hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari orientasi pasar terhadap kinerja organisasi.

Untuk menjawab mengapa konsep orientasi pasar bisa mempengaruhi kinerja organisasi, para ahli menyarankan bahwa inovasi organisasi merupakan '*mata rantai yang hilang*' diantara dua buah konsep tersebut. Inovasi merupakan mediator antara orientasi pasar dengan kinerja organisasi. Oleh karena itu, menjadi tugas para peneliti dan praktisi untuk membuktikan potensi inovasi organisasi dalam relasi orientasi pasar-kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Appiah-Adu, K & Ranchod, A. 1998. "Market Orientation and Performance in the Biotechnology Industry: an exploratory empirical analysis". *Technology Analysis & Strategy Management*, 10, 2, pp. 197-210.
- Avlonitis, G. J. & Gounaris, S. P. 1997. "Marketing Orientation and Company Performance." *Industrial Marketing Management*, 26, 5, pp. 385-402.
- Baker, W. E. & Sinkula, J. M. 1999. "Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: integrating and extending models of organizational performance." *Journal of Market Focused Management*, 3, 4, pp. 295-308.
- Bateson, John E.G. 1995. *Managing Services Marketing: text and reading*. Fort Worth: Dryden Press.
- Bhuiyan, S. N. 1998. "An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies." *Journal of Business Research*, 43, 1, pp. 13-25.
- Caruana, A.; Pitt, L.; & Berthon, P. 1999. "Excellence-Market Orientation Link: some consequences for service firms." *Journal of Business Research*, 43, 1, pp. 13-25.
- Caruana, Albert; Ramaseshan, B. & Ewing, Michael T. 1999. "Market Orientation and Performance in the Public Sector: the role of organizational commitment." *Journal of Global Marketing*, Vol. 12, 3, pp. 59-79.
- Chan Hung Ngai, J. & Ellis, P. 1998. "Market Orientation and Business Performance: some evidence from Hong Kong." *International Marketing Review*, 15, 2, pp. 119-139.
- Conrad, Craig A. "Market Orientation and the Innovative Culture: a preliminary empirical examination." *Journal of Strategic Marketing*, 7, pp. 229-236.
- Cravens, David W. 1994. *Strategic Marketing*. Homewood, IL: Irwin.
- D'Aveni, R.A., 1994, *Hypercompetition*, Toronto: Free Press.
- Deng, S & Dart, J. 1994. "Measuring Market Orientation: a multi-factor, multi item approach." *Journal of Marketing Management*, 10, pp.725-742.
- Desphande, R & Farley, J.U. 1998. "Measuring Market Orientation: generalization and synthesis." *Journal of Market Focused Management*, 2, 3, pp. 213-232.
- Desphande, Rohit; Farley, John U.; & Webster, Frederick E. 1993. "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a quadrad analyses." *Journal of Marketing*, 57, January, pp. 23-27.
- Desphande, Rohit; Farley, John U; & Webster, Frederick E. 2000. "Triad Lessons: generalizing results on high performance firms in five business-to-business market." *International Journal of Research in Marketing*, 17, 4, pp. 353-362.
- Droege, Scott B. & Hoobler, Jenny M. 2003. "Employee Turnover and Tacit Knowledge Diffusion: a network perspective." *Journal of Managerial Issues*, Vol. XV, No. 1, Spring, pp. 50-64.
- Enright, Michael. 2001. "Approaches to Market Orientation and New Product Development in Smaller Enterprises: a proposal for a context-rich interpretive framework." *Journal of Strategic Marketing*, 9, pp. 301-313.
- Flippo, Edwin B. 1990. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Gallupe, Brent. 2001. "Knowledge Management Sytems: surveying the landscape." *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, Issue 1, pp. 61-77.

- Gourlay, Stephen. 2001. "Knowledge Management and HRD." *Human Resource Development International*, 4:1, pp. 27-46.
- Gray, B; Matear, S; Boshoff, C; & Matheson, P. 1998. "Developing a Better Measure of Market Orientation." *European Journal of Marketing*, 32, 9/10, pp. 884-903.
- Greenley, G. E. 1995. "Market Orientation and Company Performance." *British Journal of Management*, 6, 1, pp. 1-13.
- Hagan, Christine M., 1996. "The Core Competence Organization: implication for human resource practices." *Human Resource Management Review*, Vo. 6, No. 2, pp. 147-164.
- Hamel, Gary. 2001. "Strategy Innovation and the Quest fo Value." In Cusumano, Michael A. & Markides, Constantinos, C. Markides. 2001. *Strategic Thinking for the Next Economy*. Cambridge, MA: MIT Sloan Management Review.
- Han, J. K.; Kim, N.; & Srivastava, R. K. 1998. "Market Orientation and Organizational Performance: is innovation a missing link?" *Journal of Marketing*, 62, October, pp. 30-45.
- Harris, Lloyd C. & Ogbonna, E. 2001. "Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance." *Journal of Business Research*, 51, 2, pp. 157-166.
- Harris, Lloyd C. 2002. "Developing Market Orientation: an exploration of differences in management approaches." *Journal of Marketing Management*, 18, pp. 603-632.
- Harrison-Walker, L. J. 2001. "The Measurement of a Market Orientation and Its Impact on Business Performance." *Journal of Quality Management*, 6, 2, pp. 139-172.
- Higgins, James M. 1996. "Achieving the Core Competence – It's As Easy as 1, 2, 3, ... 47, 48, 49." *Business Horizons*, March-April, pp. 27-1996.
- Homburg, C. & Pflesser, C. 2000. "A Multiple-layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: measurement issues and performance outcomes." *Journal of Marketing Research*, 37, November, pp. 449-462.
- Homburg, Christian; Hoyer, Wayne D., & Fassnacht, Martin. 2002. "Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: dimensions, antecedents, and performance outcome." *Journal of Marketing*, Vol. 66, October, pp. 86-101.
- Housel, Thomas & Bell, Arthur H. 2001. *Measuring and Managing Knowledge*. Boston: McGraw-Hill.
- Hunt, Shelby D & Morgan, Robert M. 1995. "The Comparative Advantage Theory of Competition." *Journal of Marketing*, Vol. 59, April, pp.286-293.
- Hurley, Robert F. & Hult, G. Thomas M. 1998. "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: an integration and empirical examination." *Journal of Marketing*, Vol. 62, July, pp. 42-54.
- Janszen, Felix. 2000. *The Age of Innovation: making business creativity a competence, not a coincidence*. London: Prentice Hall.
- Jaworski, Bernard J. & Kohli, Ajay K. 1993. „Market Orientation: antecedents and consequences." *Journal of Marketing*, Vol. 57, July, pp. 53-70.
- Kartajaya, Hermawan. 2006." L3 + S3." *Swa 03/XXII/9-12 Februari*, hlm. 92.
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée. 2001. "Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy." In Cusumano, Michael A. & Markides, Constantinos C. (eds). 2001. *Strategic Thinking for the Next Economy*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Kohli, A. J.; Jaworski, B. J.; & Kumar, A. 1993. "MARKOR: a measure of market orientation." *Journal of Marketing Research*, 30, pp. 467-477.
- Kohli, A.J & Jaworski, B.J. 1990. "Market Orientation: the construct, research proposition, and managerial implication." *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 1-18.
- Kotler, Philip. 2000. *Marketing Management*, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Lahti, Ryan K. & Beyerlein, Michael M. 2000. "Knowledge Transfer and Management Consulting: a look at "the firm"." *Business Horizons*, January-February, pp. 65-74.
- Langerak, Fred. 2002. *What is the Predictive Power of Market Orientation? ERIM Report Series Research in Management*, October: Rotterdam School of Management.
- Levy, Michael & Weitz, Barton A. 2004. *Retailing Management* (5th ed.). Boston: McGraw Hill.
- Liu, H. & Davies, G. 1997. "Market Orientation in UK Multiple Retail Companies: nature and pattern." *International Journal of Service Industry Management*, 8, 2, pp. 170-187.
- Lubit, Roy. 2001. "Tacit Knowledge and Knowledge Management: the keys to sustainable competitive advantage." *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 4, pp. 164-178.
- Manville, Brook & Ober, Josiah. 2003. "Beyond Empowerment: building a company of citizens" *Harvard Business Review*, January, pp. 48-53.
- Matsuno, K; Mentzer, J. T.; Ozsomer, A. 2002. The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66, July, pp. 18-32.
- Matsuno, Ken & Mentzer, John T. 2000. "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship." *Journal of Marketing*, Vol. 64, October, pp. 1-16.
- Narver, John C & Slater, Stanley F. 1990. "The Effect of Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, October, pp. 20-35.
- Pearson, Andrall E. 2003. Tough-Minded Ways to Get Innovative. In Harvard Business School Publishing Corp. 2003. *Harvard Business Review on The Innovative Enterprise*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pearson, Gordon J. 1992. *The Competitive Organization*. London: McGraw-Hill.
- Pelham, A. M. & Wilson, D. 1996. "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small Firm Performance." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 1, pp. 27-43.
- Pelham, A. M. 1997. Mediating Influences on the Relationship between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5, 3, pp. 1-23.
- Pelham, A.M. 1999. "Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms." *Journal of Business Research*, 45, 1, pp. 33-46.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. 1978. *The External Control of Organization*. New York: Harper & Row.
- Quible, Zane K. 2001. *Administrative Office Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Rastogi, P.N. 2000. "Knowledge Management and Intellectual Capital – The Virtuous Reality of Competitiveness." *Human Systems Management*, 19, pp. 39-48.

- Shapiro, Stephen. 2002. *Innovate Your Organization*. *Industrial Management*, November-December, pp. 18-22.
- Sharp, Duane. 2003. "Knowledge Management Today: challenges and opportunities." *Information Systems Management*, Spring, pp. 32-37.
- Shoham, Aviv & Rose, Gregory, M. 2001. "Market Orientation: a replication, cross-national comparison, and extension" *Journal of Global Marketing*, Vol. 14, 4, pp. 5-25.
- Sin, Leo Y.M.; Tse, Alan C.B.; Yau, Oliver H.M.; Lee, Jenny S.Y.; Chow, Raymond, & Lau, Loretta B.Y. 2000. "Market Orientation and Business Performance: an empirical study in Mainland China." *Journal of Global Marketing*, Vol. 14 (3), pp. 5-29.
- Slater, Stanley F. & Narver, John C. 1994a. "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?" *Journal of Marketing*, 58, Januari, pp. 46-55.
- Slater, Stanley F. & Narver, John C. 1994b. "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance." *Business Horizons*, March-April, pp. 22-28.
- Slater, Stanley F. & Narver, John C. 1996. "Competitive Strategi in the Market Focused Business." *Journal of Market Focused Management*, 1, 2, pp. 159-174.
- Slater, Stanley F. & Narver, John C. 2000. "The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: a balanced replication." *Journal of Business Research*, 48, 1, pp. 69-73.
- Soehadi, Agus W. 2004. *The Relationship among Different Performance Measures in Indonesian Retail Context. dalam Susanto, AB. 2004. Value Marketing: paradigma baru pemasaran*. Jakarta: Quantum Bisnis & Manajemen.
- Soehadi, Agus W; Hart, Susan & Tagg, Steve. 2001. "Measuring Market Orientation in the Indonesia Retail Context." *Journal of Strategic Marketing*, 9, pp. 285-299.
- Staples, D. Sandy; Greenaway, Kathleen; McKeen, James D. 2001. "Opportunities for Research about Managing The Knowledge-Based Enterprise." *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, Issues 1, pp. 1-20.
- Steers, R. M. 1975. "Problem in the Measurement of Organizational Effectiveness." *Administrative Science Quaterly*, 20, December, pp. 546-558.
- Subramanian, R. & Gopalakrishna, P. 2001. "The Market Orientation-Performance Relationship in the Context of a Developing Economy: an empirical analysis." *Journal of Business Research*, 53, 1, pp. 1-13.
- Tapscott, Don. 1996. *Digital Economy: promise and peril in the age of networked intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Van Egeren, Marsha & O'Connor, Stephen. 1998. "Drivers of Market Orientation and Performance in Service Firms." *Journal of Services Marketing*, Vol. 12, 1, pp. 39-58.
- Vazquez, Rodolfo; Santos, Maria Leticia; & Alvares, Luis Ignacio. 2001. "Market Orientation, Innovation, and Competitive Strategies in Industrial Films." *Journal of Strategic Marketing*, 9, pp. 69-90.