



LINGKUNGAN EKSTERNAL, FAKTOR INTERNAL, DAN ORIENTASI PASAR PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PEMASARAN

Oleh :
Dicky Imam Prasetya*

ABSTRACT

The positive effect of market orientation on business performance had been well documented. However, the identification processes of which factors driving the degree of market orientation and its relation with performance have been the subject of long debate. Some scholars proposed that environmental conditions moderate market orientation-performance link, while the others found empirical evidence that environmental factors can be treated as antecedents of market orientation. Thereby the present study is intended to develop an integrative model of market orientation in the context of business units of Bank Bali. The model describe that external environment and internal factors are hypothesised as antecedents of market orientation. The model subsequently delineate market orientation - marketing performance link. Bank Bali is chosen due to recent conditions can offer an ideal venue for testing the models. In this study, the external environment is conceptualized along the dimensions of dynamism and munificence, while internal factors are comprised of the dimensions of formalization and centralization. Furthermore, market orientation consists of three behavioural components: customer orientation, competitor orientation, and interfunctional coordination, where marketing performance incorporates efficiency, effectiveness, and adaptability criteria into the measurement.

The sampling frame of this research consist of senior managers of 155 business units of Bank Bali whom are randomly selected. Structural Equation Modeling (SEM) which is run by Amos software is employed to analyze the data. The result shows that environmental dynamism positively affects the degree of market orientation while each of environmental munificence, formalization, and centralization has negative impact. Furthermore, market orientation is proven to have a positive effect on marketing performance. The empirical findings suggest that senior managers of business unit of Bank Bali should strive to improve the market orientation of their business units in their efforts to attain higher performance by analyzing the external context in which the business unit operates and the internal context beforehand. The theoretical implications and suggestions for future research are also discussed.

Orientasi pasar telah diterima sebagai budaya organisasi yang krusial dalam menentukan keberhasilan perusahaan dan sebagai basis dalam kajian manajemen pemasaran maupun manajemen strategik (Greenley, 1995; Slater & Narver, 1995). Sebagai budaya organisasi, orientasi pasar menentukan cara perusahaan berpikir, berperilaku, dan bertindak dimana penciptaan *superior value* bagi pelanggan ditempatkan sebagai inti dari budaya perusahaan yang berorientasi pasar (Narver,

* Penulis adalah Alumnus Fakultas Pasca Sarjana, Program Studi Magister Manajemen UNDIP Semarang.

Slater & Tietje, 1998; Slater & Narver, 2000; Van Egeren & O'Connor, 1998). Posisinya sebagai budaya organisasi menyebabkan orientasi pasar dikonseptualisasikan dalam bentuk tingkatan (derajat) (Avlonitis & Gounaris, 1999; Kohli, Jaworski & Kumar, 1993). Tinggi rendahnya derajat orientasi pasar dipengaruhi oleh berbagai faktor, dimana beberapa peneliti telah mencoba mengidentifikasi faktor-faktor tersebut. Jaworski dan Kohli (1993) berhasil membuktikan bahwa faktor-faktor organisasional mempengaruhi derajat orientasi pasar. Namun, Jaworski dan Kohli (1993) maupun Slater dan Narver (1994)

gagal membuktikan kebenaran proposisi yang diajukan yaitu kondisi lingkungan memiliki daya kiris terhadap hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, Jaworski dan Kohli (1993) serta Slater dan Narver (1994) menarik kesimpulan bahwa orientasi pasar merupakan faktor penentu kinerja perusahaan tanpa memandang kondisi lingkungan eksternal dimana perusahaan beroperasi. Sedangkan Avlonitis dan Gounaris (1999), Cervera, Molla, dan Sanchez (2001), serta Van Egeren dan O'Connor (1998) membuktikan bahwa kondisi lingkungan eksternal menentukan derajat orientasi pasar. Berangkat dari temuan empiris tersebut, kondisi lingkungan eksternal dapat diposisikan sebagai anteseden dari orientasi pasar.

Lingkungan eksternal dikenal sebagai konstruk multidimensional (Tan & Lischert, 1994; Van Egeren & O'Connor, 1998) dimana dinamika dan dukungan lingkungan eksternal dipandang sebagai dimensi lingkungan paling penting dalam konteks unit bisnis (Van Egeren & O'Connor, 1998). Dinamika lingkungan eksternal (*environmental dynamism*) mengacu pada tingkat perubahan sektor-sektor lingkungan eksternal yang dapat dikenali oleh para pembuat keputusan (Clark, Varadarajan & Pride, 1994). Sedangkan dukungan lingkungan eksternal (*environmental munificence*) menurut Sharfman dan Dean (1991) mengacu pada sejauhmana lingkungan eksternal mampu memberikan sumber daya yang diperlukan perusahaan yang beroperasi didalamnya. Siguaw, Brown, dan Widing (1994) mengemukakan bahwa sebelum perusahaan memutuskan untuk mengadopsi derajat orientasi pasar yang tinggi, seyogyanya perusahaan terlebih dahulu memperhitungkan kondisi lingkungan eksternal dimana perusahaan beroperasi.

Di sisi lain, Slater dan Narver (1995) menekankan pentingnya struktur organisasi organik (*organic form*) dalam memfasilitasi peningkatan derajat orientasi pasar. *Organic form* menggambarkan organisasi yang

terdesentralisasi dalam pengambilan keputusan dan hubungan serta komunikasi antar bagian dan fungsi organisasi yang lebih bersifat informal. Formalisasi dan sentralisasi dalam penelitian Jaworski dan Kohli (1993) diidentifikasi sebagai bagian dari sistem organisasi. Formalisasi menggambarkan standarisasi norma-norma dan sanksi, otoritas, komunikasi, dan prosedur yang berlaku dalam suatu organisasi (Jaworski & Kohli, 1993). Sedangkan sentralisasi merefleksikan kondisi dimana kekuasaan dalam mengambil keputusan berada pada satu titik dalam organisasi (Clark, Varadarajan & Pride, 1994; Pulendran, Speed & Widding, 2000). Slater dan Narver (1995) berpandangan bahwa formalisasi dan sentralisasi cenderung memunculkan organisasi yang bersifat birokratis. Aliran informasi antar bagian dalam organisasi birokratis cenderung lambat. Aliran informasi yang lambat akan mengurangi fleksibilitas dan daya tanggap organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Sehingga formalisasi dan sentralisasi dianggap sebagai penghalang pengembangan orientasi pasar.

Uraian di atas memaparkan perhatian yang besar dari banyak pakar pemasaran untuk mengkaji orientasi pasar secara lebih mendalam. Namun demikian, belum ditemukan gambaran yang jelas dan tegas mengenai keterkaitan antar faktor eksternal dan internal dengan orientasi pasar serta dampaknya terhadap kinerja pemasaran. Gambaran yang lugas dan tegas tentang posisi faktor-faktor yang diidentifikasi menghalangi atau mendorong (*antecedents*) pengembangan orientasi pasar sangat dibutuhkan untuk menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan bisa lebih *market oriented* ketimbang perusahaan lain (Jaworski & Kohli, 1993). Lebih jauh, pemahaman terhadap hubungan antar faktor-faktor yang mempengaruhi orientasi pasar dan dampaknya terhadap kinerja pemasaran bagi seorang manajer dapat dijadikan *strategic platform* untuk meraih kinerja pemasaran yang *superior*.

Penelitian ini memilih Bank Bali sebagai obyek penelitian dengan alasan bahwa Bank Bali tengah menghadapi kondisi lingkungan eksternal maupun kondisi lingkungan internal yang penuh ketidakpastian, akibat perubahan status (Bank Bali kini berstatus *Bank Take Over*). Perubahan status, ditambah dengan belum pastinya rencana penggabungan (*merger*) Bank Bali dengan empat bank lain yang berstatus BDP (Bank Dalam Penyehatan), yaitu: Bank Universal, Bank Prima Express, Bank Patriot, dan Bank Artamedia, serta pembentukan Tim Pengawas dan Pengelola Bank Meger oleh BPPN yang membawa implikasi pada proses dan prosedur perencanaan serta pengambilan keputusan internal yang kompleks. Kondisi ini diperparah oleh perubahan kebutuhan dan keinginan nasabah, perubahan teknologi, dan intensitas persaingan dalam industri perbankan yang tidak menentu. Meskipun demikian, Bank Bali tetap beroperasi seperti biasa, malah menunjukkan kinerja yang cenderung membaik (Laporan BPPN, 2002). Di sisi lain, Bank Bali tetap mempunyai komitmen untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan nasabahnya, ditandai dengan peluncuran produk baru (*internet banking, PC banking, dan e-wallet*). Kondisi yang dihadapi Bank Bali sangat menarik untuk diteliti dalam konteks sejauhmana Bank Bali mengadopsi konsep orientasi pasar ditengah kondisi lingkungan eksternal maupun organisasional (internal) yang kurang kondusif, serta sejauhmana implikasi pengadopsian orientasi pasar terhadap kinerja pemasarannya.

Oleh karena itu, penelitian dimaksudkan untuk menganalisis kaitan antara lingkungan eksternal (dinamika dan dukungan lingkungan eksternal) dan faktor organisasional (internal), yaitu formalisasi dan sentralisasi dengan derajat orientasi pasar, serta bagaimana dampak orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran Bank Bali.

Orientasi Pasar

Narver dan Slater (1990, p. 21) mendefinisikan orientasi pasar sebagai:

the organizational culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continues superior performance for the business

Narver dan Slater (1990) memandang orientasi pasar sebagai konstruk berdimensi tunggal (*one-dimension*) terdiri dari 3 (tiga) komponen perilaku (*behavioral components*) yakni orientasi pelanggan (*customer orientation*), orientasi pesaing (*competitor orientation*), dan koordinasi antar fungsi intraperusahaan (*interfunctional coordination*) dan 2 kriteria pengambilan keputusan, yaitu: fokus pada tujuan jangka panjang dan tujuan memperoleh laba (dalam perkembangannya, hanya 3 komponen perilaku yang digunakan karena skala pengukuran untuk 2 kriteria pengambilan keputusan terbukti kurang reliabel).

Orientasi pelanggan (*customer orientation*) diartikan sebagai pemahaman yang memadai terhadap pembeli sasaran, sehingga *superior value* dapat diberikan secara terus menerus (Narver & Slater, 1990). Pemahaman disini mencakup pemahaman terhadap seluruh rantai nilai pembeli, baik pada saat terkini maupun pada perkembangannya di masa yang akan datang. Pemahaman yang menyeluruh terhadap rantai nilai pembeli dapat dicapai melalui perolehan informasi tentang pelanggan dan pengetahuan terhadap hambatan politis dan ekonomis yang dihadapi oleh setiap tingkatan dalam saluran distribusi (Narver & Slater, 1990). Pemahaman menyeluruh seperti ini menjadikan penjual (*seller*) memahami siapa saja para pelanggan potensialnya, baik pada saat ini maupun pada masa yang akan datang, apa yang diinginkan mereka pada saat ini dan pada saat mendatang, serta apa yang dirasakan mereka

pada saat ini maupun apa yang mungkin mereka rasakan di saat yang akan datang (Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994b). Orientasi pelanggan tidak hanya menekankan pada pelanggan yang ada pada saat ini, namun juga pelanggan potensial. Slater dan Narver (1998) mengemukakan kesulitan akan yang dihadapi oleh perusahaan yang hanya memusatkan perhatiannya pada pelanggan yang ada (*existing customers*), selain kecenderungan bersikap reaktif dan hanya mempunyai fokus jangka pendek, namun juga apa yang disebut sebagai '*tyranny of the served market*' yang mencerminkan kecenderungan para manajer untuk memandang dunia menurut kacamata pelanggan semata. Christensen dan Bower (Slater & Narver, 1998 p. 1002) menulis:

existing customers can substantially constrain a firm's ability to innovate because the innovations may threaten the customers' way of doing business.

Orientasi pesaing (*competitor orientation*) diartikan sebagai pemahaman akan kekuatan dan kelemahan jangka pendek serta kapabilitas dan strategi jangka panjang dari para pesaing yang ada maupun pesaing potensial (Narver & Slater, 1990). Orientasi pesaing mempunyai keterkaitan yang kuat dengan orientasi pelanggan dalam hal pengumpulan informasi (*information gathering*) dan mencakup analisis menyeluruh terhadap kapabilitas teknologi pesaing sebagai usaha untuk mengukur kemampuan para pesaing dalam memuaskan pembeli sasaran yang sama (Lafferty & Hult, 2001; Narver & Slater, 1990). Pada dasarnya, orientasi pesaing memusatkan pada 3 pertanyaan berikut: (1) siapa saja pesaing kita? (2) teknologi apa yang mereka tawarkan? (3) apakah mereka menawarkan alternatif yang menarik di mata pelanggan kita? (Slater & Narver, 1994).

Komponen ketiga dari orientasi pasar adalah koordinasi antar fungsi intraperusahaan (*interfunctional coordination*). Koordinasi antar fungsi

intraperusahaan merefleksikan pendayagunaan secara terkoordinasi dari seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan dalam rangka menciptakan *superior value* bagi pembeli sasaran (Narver & Slater, 1990). Integrasi sumber daya perusahaan yang terkoordinasi berhubungan erat dengan orientasi pelanggan dan orientasi pesaing dimana koordinasi ini dibangun berdasarkan informasi yang diperoleh dan melalui pendayagunaan sumber daya yang terkoordinasi, informasi-informasi tersebut disebarkan ke seluruh bagian organisasi bersangkutan (Lafferty & Hult, 2001). Narver dan Slater (1990) lebih jauh mengemukakan bahwa syarat agar koordinasi antar fungsi dapat berjalan efektif adalah adanya daya tanggap dan sensitivitas dari setiap departemen terhadap kebutuhan departemen-departemen lain dalam satu perusahaan.

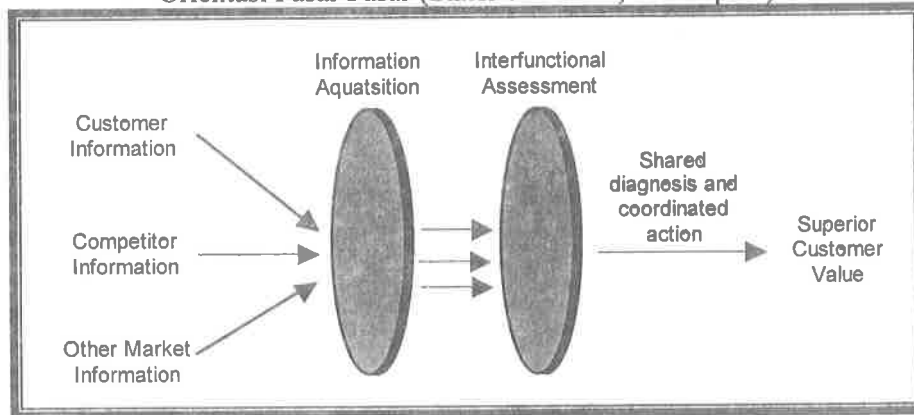
Narver dan Slater (1990) menjelaskan bahwa tiga komponen perilaku tersebut secara simultan dan terus menerus diarahkan untuk mencapai tujuan dari orientasi pasar, yaitu menciptakan *superior value* bagi pelanggan dan *superior performance* bagi perusahaan. Ketiga komponen perilaku ini oleh Narver dan Slater (1990) dipandang memberikan kontribusi yang sama penting (*equal importance*) terhadap penciptaan *superior value* yang berkelanjutan bagi pelanggan. *Superior value* ini pada gilirannya akan memberikan kemampuan pada perusahaan untuk memaksimalkan keuntungan jangka panjang.

Oleh karena itu, perusahaan dikatakan berorientasi pasar (*market oriented*) jika budaya perusahaan tersebut secara sistematis dan menyeluruh ditujukan untuk memberikan *superior value* bagi pelanggan secara terus menerus. Penciptaan dan pengembangan *superior value* bagi pelanggan dibangun melalui pengumpulan dan koordinasi informasi tentang pelanggan, pesaing, dan faktor-faktor lain yang ditengarai mempengaruhi pasar secara signifikan (misalnya, pemasok dan pemerintah). Oleh karena itu, orientasi pasar

dapat dipandang sebagai budaya organisasi yang berorientasi eksternal (Slater & Narver, 1994b) dimana orientasi pelanggan dan pesaing serta koordinasi antar fungsi intraperusahaan merupakan manifestasi dan ukuran budaya perusahaan yang berorientasi pasar (Narver & Slater, 1998).

Alur penciptaan dan pengembangan *superior value* sebagai inti budaya perusahaan yang berorientasi pasar digambarkan oleh Slater dan Narver (1994b) dalam gambar 1 di bawah ini.

Gambar 1
Orientasi Pasar Pasar (Slater & Narver, 1994b p.23)



Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal oleh Duncan (Elenkov, 1997 p. 287) didefinisikan sebagai:

“the relevant physical and social factors outside the boundary of an organization that are taken into consideration during organizational decision making”.

Lingkungan eksternal diketahui mempunyai peranan yang besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses, dan struktur organisasi (Keats & Hitt, 1988). Sehingga lingkungan eksternal penting untuk selalu dipantau dan dianalisis. Namun demikian, analisis terhadap lingkungan eksternal secara keseluruhan menurut Tan dan Lischert (1994) sangatlah sulit, karena lingkungan eksternal sangat kompleks dan saling terkait satu sama lain (*interconnected*). Oleh karena itu, lingkungan eksternal perlu dipecah menjadi segmen-segmen yang lebih kecil (Tan & Lischert, 1994) meliputi: pertama, lingkungan yang paling dekat dengan organisasi atau disebut sebagai *task*

environment (Elenkov, 1997; Tan & Lischert, 1994). Menurut Dill (Van Egeren & O'Connor, 1998) *task environment* terdiri dari sektor-sektor lingkungan yang esensial bagi setiap organisasi yaitu: pesaing, pelanggan, teknologi, dan pemerintah. Kedua, adalah apa yang disebut sebagai lingkungan umum (*general environment*), yaitu lingkungan eksternal yang secara tidak langsung mempengaruhi perusahaan. Lingkungan umum meliputi sektor ekonomi, politik serta sosial dan budaya (Elenkov, 1997).

Di sisi lain, lingkungan eksternal dikonseptualisasikan sebagai sebuah konstruk yang bersifat multidimensi (Tan & Lischert, 1994; Van Egeren & O'Connor, 1998). Dalam literatur-literatur dikenal beragam dimensi lingkungan eksternal, namun dinamika dan dukungan lingkungan eksternal dianggap paling penting dalam konteks unit bisnis (Van Egeren & O'Connor, 1998). Penelitian ini memusatkan pada unit-unit bisnis Bank Bali sehingga dinamika dan dukungan lingkungan eksternal

merupakan dimensi-dimensi lingkungan yang menjadi fokus kajian.

Dinamika Lingkungan Eksternal

Dinamika lingkungan eksternal (*environmental dynamism*) diartikan oleh Clark, Varadarajan, dan Pride (1994) sebagai tingkatan perubahan sektor-sektor lingkungan eksternal yang dapat dikenali oleh para pembuat keputusan. Sohi (1996) menjelaskan bahwa perubahan sektor-sektor lingkungan yang dimaksud adalah sektor-sektor pada *task environment*, yaitu pelanggan, pesaing, pemerintah, dan teknologi. Dess dan Beard (Slater & Narver, 1994) menegaskan bahwa dinamika lingkungan lebih menekankan pada perubahan-perubahan yang cepat, sulit diprediksi, dan tidak direncanakan sebelumnya.

Perusahaan yang beroperasi dalam pasar yang berubah-ubah dengan cepat dituntut untuk senantiasa memodifikasi produk dan pelayanannya sebagai usaha untuk memenuhi perubahan pasar secara memuaskan (Chang & Chen, 1998; Jaworski & Kohli, 1993; Van Egeren & O'Connor, 1998). Dalam kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat ini, Slater dan Narver (1997) mengatakan bahwa keunggulan bersaing ditentukan oleh kreativitas dan inovasi yang dapat memuaskan keinginan pelanggan secara lebih baik daripada pesaing. Oleh karena itu, organisasi yang beroperasi dalam pasar yang bergejolak dituntut untuk lebih berorientasi pasar ketimbang organisasi yang beroperasi dalam pasar yang relatif stabil (Slater & Narver, 1997). Slater dan Narver (1994) menegaskan bahwa dalam kondisi pasar yang dinamis, fokus pada pelanggan dan pesaing menjadi suatu kewajiban (*mandatory*).

Penelitian empiris Avlonitis dan Gounaris (1999) membuktikan bahwa gejala teknologi berhubungan positif dengan orientasi pasar. Sementara penelitian Cervera, Molla, dan Sanchez (2001)

menunjukkan bahwa gejala lingkungan berpengaruh positif terhadap pengembangan informasi, diseminasi informasi, dan daya tanggap terhadap informasi, sedangkan hasil penelitian Van Egeren dan O'Connor (1998) menunjukkan bahwa dinamika lingkungan berhubungan positif dengan orientasi pasar.

Berbasis simpul-simpul pemikiran dan bukti-bukti empiris sebagaimana dipaparkan di atas, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis pertama, yaitu:

H1 : *Semakin tinggi dinamika lingkungan eksternal, maka akan semakin tinggi derajat orientasi pasar*

Dukungan Lingkungan Eksternal

Dukungan lingkungan eksternal (*environmental munificence*) menurut Sharfman dan Dean (1991) dipandang sebagai sejauhmana lingkungan eksternal mampu memberikan sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan yang beroperasi didalamnya. *Environmental munificence* juga merujuk pada kapasitas lingkungan eksternal dalam memberikan apa yang disebut sebagai '*organizational slack*' (Dess & Origer, 1987). Menurut Cohen *et al.* (Clark, Varadarajan & Pride, 1994, p. 31) *organizational slack* atau *excess resources* adalah:

the difference between the resources of the organization and the combination of demands made on it.

Oleh sebab itu, istilah *environmental munificence* dapat disamaartikan dengan *environmental capacity* dan *resource availability* (Clark, Varadarajan & Pride, 1994; Sharfman & Dean, 1991).

Setiap organisasi, baik itu besar maupun kecil, senantiasa mencari lingkungan yang dapat mendukung pertumbuhan dan stabilitas, karena pertumbuhan dan stabilitas memungkinkan organisasi menciptakan

sumber daya yang berlebih (*slack resources*). Sumber daya yang berlebih dapat dijadikan penyangga (*buffer*) di saat organisasi mengalami kelangkaan sumber daya dan memberikan sumber daya bagi inovasi yang dilakukan organisasi tersebut (Van Egeren & O'Connor, 1998). Pada gilirannya, *slack resources* memungkinkan organisasi mengatasi beragam tuntutan yang muncul dari lingkungan eksternal, serta mendukung perilaku strategik (*strategic behavior*) yang kreatif (Clark, Varadarajan & Pride, 1994). Oleh karena itu, organisasi yang bersaing dalam lingkungan yang mendukung (*munificent environments*) mempunyai hambatan sumber daya (*resource constraints*) yang kecil, sehingga manajer dapat mengejar berbagai macam tujuan yang berbeda dengan menggunakan berbagai macam cara (*divergent means*) (Dess & Origer, 1987). Pertumbuhan pasar dan tingkat permintaan yang tinggi dibarengi dengan tingkat persaingan yang rendah (Sharfman & Dean, 1991), kebijakan pemerintah yang mendukung (Clark, Varadarajan & Pride, 1994) dapat menggambarkan lingkungan yang mendukung.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 62 manajer di Amerika Serikat, Kohli dan Jaworski (1990) menemukan derajat orientasi pasar yang rendah ketika perusahaan menghadapi kondisi permintaan pasar yang kuat. Di sisi lain, di tengah kondisi persaingan yang ketat, pelanggan mempunyai banyak pilihan produk untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Oleh karena itu, dalam kondisi persaingan yang ketat organisasi dituntut untuk lebih berorientasi pada pasar, yaitu dengan secara terus menerus memonitor dan merespon kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk memastikan bahwa pelanggan lebih memilih produknya daripada produk pesaing (Jaworski & Kohli, 1993; Van Egeren & O'Connor, 1998). Slater dan Narver (1994)

berpendapat bahwa pada kondisi pasar yang mengalami pertumbuhan tinggi, pengumpulan dan analisis informasi tentang pesaing dan pelanggan tidak akan memberikan manfaat yang besar. Dalam pada itu, Slater dan Narver (1994) menyarankan untuk lebih menekankan pada strategi harga dan pemusatan perhatian pada posisi biaya produksi dan pemasaran dibandingkan dengan para pesaing. Dari uraian di atas dapat ditarik sebuah justifikasi yaitu semakin mendukung lingkungan eksternal maka tuntutan bagi organisasi untuk berorientasi pada pasar akan semakin kecil. Penelitian Van Egeren dan O'Connor (1998) membuktikan bahwa *environmental munificence* berhubungan negatif dengan orientasi pasar. Oleh karena itu, dalam penelitian ini diajukan hipotesis kedua, yaitu:

H2 : *Semakin tinggi dukungan lingkungan eksternal, maka akan semakin rendah derajat orientasi pasar*

Formalisasi

Hall, Haas, dan Johnson (Jaworski & Kohli, 1993, p. 56) mengartikan formalisasi (*formalization*) sebagai berikut:

the degree to which rules define roles, authority relations, communications, norms and sanctions, and procedures.

Aturan-aturan yang berlaku dalam organisasi ini akan menentukan karakteristik operasional organisasi tersebut (Avlonitis & Gounaris, 1999) dan menjadi parameter bagaimana proses organisasional yang berlangsung distandarisasi (Pulendran, Speed & Widing, 2000). Semakin formal struktur suatu organisasi, sistem, ataupun prosedur yang berlaku didalamnya, meskipun masih memungkinkan adanya aliran serta pendayagunaan informasi, akan semakin lambat usaha untuk mengumpulkan,

menyebarkan, serta mendayagunakan informasi (Avlonitis & Gounaris, 1999).

Di sisi lain, Van Egeren dan O'Connor (1998) berargumentasi bahwa kebebasan berkomunikasi secara informal akan memperlancar aliran informasi antar departemen, sedangkan aturan organisasi yang mewajibkan komunikasi formal antar departemen cenderung menghambat aliran informasi. Pulendran, Speed, dan Widing (2000) lebih jauh berpendapat bahwa formalisasi akan menghasilkan sistem dan struktur organisasi yang birokratis dan akibatnya, persaingan dan konflik antar departemen cenderung menguat. Kondisi ini akan menghambat aliran komunikasi antar departemen dan memperlambat pengambilan keputusan. Hal ini akan menghalangi diseminasi dan pendayagunaan informasi yang merupakan dasar bagi program-program yang dirancang untuk memberikan tanggapan atas intelijensi pasar (Jaworski & Kohli, 1993).

Bukti-bukti empiris dari Avlonitis dan Gounaris (1999) serta Pulendran, Speed dan Widing (2000) menegaskan bahwa formalisasi berhubungan terbalik dengan derajat orientasi pasar. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini diajukan hipotesis ketiga, sebagai berikut:

H3 : Semakin kuat formalisasi dalam organisasi, maka akan semakin rendah derajat orientasi pasar

Sentralisasi

Aiken dan Hage (Jaworski & Kohli, 1993, p. 56) mendefinisikan sentralisasi (*centralization*) sebagai:

"the inverse of the amount of delegation of decision-making authority throughout an organization and the extent of participation by organizational members in decision-making".

Jaworski dan Kohli (1993) menyatakan bahwa seperti halnya formalisasi maka

sentralisasi berhubungan terbalik dengan pendayagunaan informasi. Jaworski dan Kohli (1993) lebih jauh menguraikan bahwa esensi orientasi pasar adalah melakukan suatu yang baru atau berbeda sebagai respon terhadap kondisi pasar. Oleh karena itu, orientasi pasar dapat dipandang sebagai salah satu bentuk perilaku inovatif. Sentralisasi struktur, sistem, maupun proses organisasional menurut Avlonitis dan Gounaris (1999) serta Jaworski dan Kohli (1993) cenderung menghambat perilaku inovatif karena aliran informasi, diseminasi, dan utilisasi informasi serta kemampuan menanggapi intelijensi pasar makin lambat.

Disamping itu, sentralisasi menurut Clark, Varadarajan, dan Pride (1994) maupun Pulendran, Speed, dan Widing (2000) merefleksikan suatu kondisi dimana kekuasaan dalam mengambil keputusan berada pada satu titik dalam organisasi. Dalam pada itu, delegasi pengambilan keputusan dan partisipasi anggota organisasi dalam mengambil keputusan menjadi sangat terbatas (Pulendran, Speed & Widing, 2000). Narver, Slater, dan Tietje (1998) mengemukakan pentingnya partisipasi dan pemberdayaan seluruh bagian, fungsi, serta tingkatan organisasi dalam mendorong proses internalisasi nilai inti dari budaya berorientasi pasar. Dari sini dapat ditarik sebuah proposisi bahwa sentralisasi akan berpengaruh negatif terhadap derajat orientasi pasar.

Davis dan Schul (1993) menjelaskan bahwa pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan kepada unit-unit bisnis dipandang mampu meningkatkan fleksibilitas dan adaptivitas unit bisnis, sehingga memungkinkan unit bisnis bersangkutan dapat merespon dengan cepat peluang dan ancaman yang muncul di pasar, seperti perubahan preferensi konsumen atau perubahan taktik dan strategi pesaing yang cepat. Selain itu, bukti-bukti empiris dari Avlonitis dan Gounaris (1999), Jaworski dan Kohli (1993), serta Pulendran, Speed, dan

Widing (2000) menunjukkan bahwa sentralisasi berhubungan terbalik dengan derajat orientasi pasar. Oleh karena itu, dalam penelitian ini diajukan hipotesis keempat, sebagai berikut:

H4 : Semakin kuat sentralisasi dalam pengambilan keputusan, maka akan semakin rendah derajat orientasi pasar

Kinerja Pemasaran

Kinerja perusahaan menurut Ferdinand (2000) merupakan konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari strategi perusahaan. Dalam konteks orientasi pasar, kinerja selalu dipandang sebagai konsekuensi dari orientasi pasar dan bukan merupakan bagian dari orientasi pasar itu sendiri (Chang & Chen, 1998; Greenley, 1995; Kohli & Jaworski, 1990; Lado & Maydeu-Olivare, 2001; Narver & Slater, 1990; Pitt, Caruana & Berthon, 1996; Vorhies & Harker, 2000).

Namun demikian, masalah pengukuran kinerja menjadi permasalahan dan perdebatan klasik. Hal ini bisa dipahami karena sebagai sebuah konstruk, kinerja bersifat multidimensi dimana didalamnya termuat beragam tujuan dan tipe organisasi (Bhargava, Dubelaar & Ramaswami, 1994). Oleh sebab itu, Bhargava, Dubelaar, dan Ramaswami (1994) berpandangan bahwa kinerja sebaiknya diukur dengan menggunakan berbagai kriteria pengukuran sekaligus (*multiple measures*). Kriteria tunggal (*single measurement*) tidak akan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana kinerja suatu perusahaan.

Di sisi lain, Clark (2000) mengingatkan bahwa pengukuran kinerja (pemasaran) sebaiknya disesuaikan dengan sisi mana dari kinerja yang dicoba untuk dimaksimalkan oleh manajer. Sebagai contoh: ukuran jumlah unit yang terjual

menjadi kurang relevan ketika manajer sebenarnya bertujuan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan. Dalam pada itu, Walker dan Ruekert (Bhargava, Dubelaar & Ramaswami, 1994; Clark, 2000; Slater & Narver, 1997) menyarankan 3 kriteria pengukuran kinerja yakni: efektivitas, efisiensi, dan adaptabilitas.

Efektivitas didefinisikan oleh Walker dan Ruekert (Clark, 2000; Slater & Narver, 1997) sebagai keberhasilan produk dan program-program yang dijalankan perusahaan dibandingkan para pesaingnya. Keberhasilan perusahaan dibandingkan para pesaing dikenal dalam bidang manajemen pemasaran sebagai tujuan umum yang ingin diraih oleh setiap perusahaan. Bhargava, Dubelaar, dan Ramaswami (1994) menyarankan pertumbuhan pangsa pasar sebagai parameter untuk mengukur efektivitas karena pertumbuhan pangsa pasar merefleksikan kemampuan perusahaan untuk meraih skala efisiensi dan mencapai kekuatan pasar (*market power*). Disamping itu, pertumbuhan pangsa pasar berhubungan erat dengan kemampulabaan (*profitabilitas*) dan di sisi lain, pertumbuhan pangsa pasar sudah jamak digunakan untuk mengukur kinerja pemasaran (Bhargava, Dubelaar & Ramaswami, 1994). Diargumentasikan disini bahwa pertumbuhan pangsa pasar bersumber dari pertumbuhan penjualan dan dalam konteks industri perbankan, pertumbuhan jumlah deposit/tabungan merupakan indikator pertumbuhan penjualan yang penting.

Efisiensi diterjemahkan oleh Walker dan Ruekert (Clark, 2000; Slater & Narver, 1997) sebagai hasil dari program-program bisnis yang dijalankan perusahaan dalam kaitannya dengan jumlah sumber daya yang digunakan untuk program-program bisnis tersebut. Clark (2000) menekankan pentingnya membandingkan produktivitas pemasaran suatu perusahaan dengan produktivitas pesaing karena produktivitas

yang dicapai tidak akan berarti apa-apa jika rata-rata pesaing mampu mencapai produktivitas pemasaran yang lebih baik. Ukuran yang lazim digunakan untuk mengukur efisiensi adalah ROI (*Return on Investment*). Namun dalam konteks perbankan, ukuran ROE (*Return on Equity*) menjadi salah satu indikator kinerja bank yang banyak digunakan.

Adaptabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk merespon perubahan-perubahan yang terjadi di pasar dan hal ini dicerminkan oleh keberhasilan produk atau pelayanan baru yang diintrodusir oleh perusahaan (Slater & Narver, 1997; Vorhies & Harker, 2000). Keterkaitan lingkungan eksternal dengan evaluasi kinerja pemasaran selalu relevan. Dalam kajian manajemen stratejik dikenal adanya proposisi yang menyebutkan bahwa kinerja perusahaan akan meningkat seiring dengan semakin sesuainya (*fit*) strategi dengan kondisi lingkungan eksternal (Clark, 2000). Dari sini dapat ditarik sebuah proposisi, yaitu semakin banyak produk atau layanan baru yang berhasil di pasar (dibandingkan pesaing) maka dikatakan semakin tinggi adaptivitas perusahaan dalam merespon pasar melalui strategi yang dijalkannya.

Hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja menjadi sebuah kajian yang mendapat perhatian luas di kalangan peneliti pemasaran di awal hingga akhir tahun 1990-an. Dawes (2000) menemukan 30 dari 36 penelitian empiris yang membuktikan bahwa orientasi pasar berhubungan positif (*direct positive association*) dengan kinerja. Sedangkan Lado dan Maydeu-Olivares (2001) menemukan 23 dari 30 riset empiris yang menunjukkan bahwa orientasi pasar berhubungan positif dengan kinerja.

Bukti-bukti empiris tersebut secara substantial menguatkan proposisi yang menyebutkan bahwa orientasi pasar ditengarai meningkatkan kinerja bisnis dan menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan (SCA = *Sustainable*

Competitive Advantage). Kohli dan Jaworski (1990, p. 13) mengemukakan dasar pemikiran dampak positif orientasi pasar terhadap kinerja, sebagai berikut:

"market orientation leads to a cohesive product focus, clear leadership, better coordination of sales activities, much better job of reviewing products from worldwide basis, help in term of differentiation".

Jaworski dan Kohli (1993) berpandangan bahwa organisasi yang berorientasi pasar akan selalu melacak dan merespon kebutuhan dan keinginan pelanggan sehingga organisasi tersebut mampu memuaskan pelanggannya melalui cara-cara yang lebih baik, dan oleh karena itu kinerja yang dihasilkannya juga akan lebih baik. Morgan dan Strong (1998) berpendapat bahwa perusahaan yang memiliki derajat orientasi pasar tinggi akan selalu mengungguli perusahaan yang mempunyai orientasi pasar yang rendah karena perusahaan dengan derajat orientasi pasar tinggi mampu memberikan *superior value* bagi para pelanggan secara terus menerus. Pendapat ini sesuai dengan apa yang diutarakan oleh Narver dan Slater (1990) yakni jika perusahaan mempunyai orientasi pasar yang kuat maka perusahaan tersebut condong berusaha keras untuk memberikan *superior value* bagi para pembelinya. Perusahaan dengan berbagai cara berusaha untuk terus menciptakan manfaat tambahan bagi para pembelinya dan di sisi lain, berusaha mengurangi biaya-biaya yang harus dikeluarkan oleh pembeli (*acquisition costs*).

Perusahaan berorientasi pasar juga tidak segan-segan memodifikasi produknya secara total dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Pengembangan informasi pasar yang mencakup pelanggan dan pesaing secara terus menerus ini menjadikan produk-produk baru dari perusahaan berorientasi pasar cenderung lebih berhasil ketimbang produk-produk baru dari pesaing. Meskipun

demikian, hal ini tidak berarti perusahaan berorientasi pasar merupakan perusahaan yang paling inovatif, namun mereka mampu mengembangkan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan pada saat ini maupun pada saat yang akan datang (Slater & Narver, 1994).

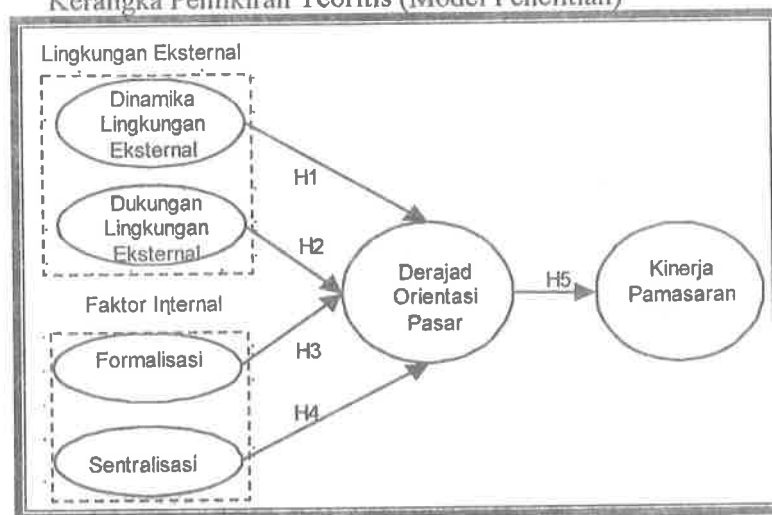
Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian diformulasikan hipotesis kelima, yaitu:

H5: *Semakin tinggi derajat orientasi pasar, maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran*

Kerangka Pemikiran Teoritis

Berlandaskan simpul-simpul strategik dan tesis-tesis yang dibangun dalam penelitian ini maka dikembangkan sebuah model penelitian yang merupakan *guidance* penelitian ini, sebagaimana disajikan dalam gambar 2.

Gambar 2
Kerangka Pemikiran Teoritis (Model Penelitian)



METODE PENELITIAN

Sampel

Sampel penelitian ini adalah 235 unit bisnis Bank Bali yang tersebar di seluruh pelosok Nusantara, dimana *senior manager* pada setiap unit bisnis menjadi *target respondent*. Pengambilan sampel menggunakan metode sensus, sehingga setiap elemen sampel diteliti satu per satu. Sebanyak 235 daftar pertanyaan (*self-administered questionnaire*) dikirimkan kepada responden, dengan perincian: 220 dikirimkan via *e-mail* dan 15 didistribusikan secara langsung. Dari 235 kuesioner yang

dikirimkan, sebanyak 155 kembali dan dianggap layak uji sehingga *response rate* yang diperoleh adalah 65,95%. Sebuah tingkat pengembalian yang dinilai memuaskan dalam konteks penelitian pemasaran (Malhotra, 1996).

Definisi Operasional Variabel

Dinamika lingkungan eksternal merujuk pada perubahan yang cepat dan sulit diprediksi dari sektor-sektor lingkungan yang berada pada *task environment* (pelanggan, pesaing, pemerintah, dan teknologi) sebagaimana dirasakan (*perceived*) para

manajer. Dinamika lingkungan eksternal dibentuk melalui indikator-indikator perubahan preferensi konsumen, perubahan gerak-gerik pesaing, perubahan kebijakan pemerintah, dan perubahan teknologi, dimana seluruh indikator diukur pada skala 1 sampai dengan 10.

Dukungan lingkungan eksternal mengacu pada kapasitas *task environment* dalam mendukung stabilitas dan pertumbuhan perusahaan sebagaimana dirasakan para manajer. Dukungan lingkungan eksternal dibentuk melalui tingkat pertumbuhan pasar, tingkat permintaan, intensitas persaingan, dukungan kebijakan pemerintah, dimana seluruh indikator diukur pada skala 1 sampai dengan 10.

Formalisasi menunjukkan sejauhmana peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan dalam perusahaan menetapkan peranan, otoritas, norma dan sanksi, serta prosedur yang berlaku dalam perusahaan tersebut. Formalisasi dibentuk melalui indikator-indikator: sejauhmana peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan perusahaan menetapkan peranan, otoritas kerja, norma dan sanksi, dan prosedur dalam melaksanakan pekerjaan yang harus dipatuhi oleh setiap anggota perusahaan tersebut. Seluruh indikator formalisasi diukur pada skala 1 sampai dengan 10.

Sentralisasi merefleksikan sejauhmana pendelegasian otoritas dalam pengambilan keputusan dan tingkat partisipasi anggota perusahaan dari setiap tingkatan dalam pengambilan keputusan. Sentralisasi diukur melalui indikator-indikator: otoritas anggota perusahaan dalam pengambilan keputusan, partisipasi anggota perusahaan dalam mengambil keputusan, dan kontrol manajemen puncak terhadap keputusan yang diambil para bawahan, dimana seluruh indikator sentralisasi diukur pada skala 1 sampai dengan 10.

Orientasi pasar adalah budaya organisasi yang secara efektif dan efisien

menciptakan perilaku yang diarahkan untuk menciptakan *superior value* bagi pelanggan. Orientasi pasar dibentuk melalui orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi dimana tiga indikator orientasi pasar tersebut diukur pada skala 1 sampai dengan 10.

Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi produk di pasar yang tercermin melalui efektivitas dalam mencapai tujuan, efisiensi dalam pengelolaan perusahaan, dan adaptabilitas dengan lingkungan eksternal sebagaimana dipersepsikan oleh para manajer. Kinerja pemasaran diukur melalui pertumbuhan jumlah tabungan (efektivitas), ROE (efisiensi), serta tingkat keberhasilan produk dan pelayanan baru (adaptabilitas), dimana indikator-indikator kinerja pemasaran seluruhnya diukur pada skala 1 sampai dengan 10.

ANALISIS DATA

Dalam penelitian ini, data dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan dengan *software AMOS (Analysis of Moment Structures)* versi 4.01. Pertama-tama model pengukuran (*measurement model*) diuji dengan analisis faktor konfirmatori (CFA) dan selanjutnya hipotesis yang menyatakan hubungan kausal antar variabel diuji dengan model struktural. Dalam penelitian ini, ukuran sampel sebesar 155 dianggap memenuhi persyaratan sampel yang representatif untuk analisis data dengan SEM (Hair *et al.*, 1995).

Model Pengukuran

Hasil analisis terhadap model pengukuran yang diuji melalui faktor konfirmatori menunjukkan bahwa model pengukuran yang dikembangkan dapat diterima sesuai dengan kriteria-kriteria pengujian *goodness of fit model* yang disarankan.

Nilai *factor loading* dari masing-masing indikator berada di atas batas yang disarankan, yaitu 0,40 (Hair *et al.*, 1995) dengan CR (*Critical Ratio*) jauh di atas 2,00. Hal ini menunjukkan kekuatan dari indikator-indikator tersebut dalam membentuk konstruk latennya.

Nilai *composite reliability* dan *Cronbach alpha* menunjukkan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel (handal), karena memenuhi ambang batas yang

disarankan, yaitu 0,70 (Hair *et al.*, 1995). Sedangkan *variance extracted* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan dalam penelitian ini. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $> 0,50$ (Hair *et al.*, 1995). Hasil perhitungan *variance extracted* menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dapat diterima. Hasil lengkap analisis model pengukuran ditampilkan dalam tabel 1.

Tabel 1.
Model Pengukuran

Konstruk	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach alpha</i>	<i>Variance Extracted</i>	Indikator	<i>Factor Loading</i>	<i>Critical Ratio (CR)</i>
Dinamika Lingkungan Eksternal (DLE)	0,95	0,94	0,82	X1	0,929	> 2,00
				X2	0,928	
				X3	0,862	
				X4	0,903	
Dukungan Lingkungan Eksternal (DULE)	0,97	0,96	0,88	X5	0,945	> 2,00
				X6	0,982	
				X7	0,917	
				X8	0,919	
Formalitas (FORMAL)	0,96	0,96	0,86	X9	0,957	> 2,00
				X10	0,948	
				X11	0,911	
				X12	0,900	
Sentralisasi (SENTRAL)	0,96	0,96	0,89	X13	0,982	> 2,00
				X14	0,918	
				X15	0,925	
Derajat Orientasi Pasar (DOP)	0,93	0,93	0,83	X16	0,973	> 2,00
				X17	0,878	
				X18	0,879	
Kinerja Pemasaran (KP)	0,90	0,90	0,76	X19	0,942	> 2,00
				X20	0,870	
				X21	0,812	

Chi square = 188,658; probabilitas = 0,212; *Relative Chi Square* = 1,084; GFI = 0,897; AGFI = 0,864; TLI = 0,995; CFI = 0,996; RMSEA = 0,023

Model Struktural

Tabel 2.
Model Struktural

	<i>Std. Estimate</i>	S.E.	C.R.
DOP ← SENTRAL	-0,246	0,050	-3,562
DOP ← DULE	-0,351	0,045	-5,139
DOP ← FORMAL	-0,141	0,045	-2,096
DOP ← DLE	0,288	0,063	4,434
KP ← DOP	0,618	0,094	7,520
<i>Goodness of Fit Indices</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil Estimasi	Keterangan
<i>Chi-square (χ^2) fit index</i>	Diharapkan nilai yang insignifikan	192,365	Baik
Probabilitas (p)	$\geq 0,05$	0,219	Baik
RMSEA	$\leq 0,06$	0,023	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,895	Cukup Baik
AGFI	$\geq 0,90$ (<i>good fit</i>) $\geq 0,80$ (<i>adequate fit</i>)	0,863	Cukup Baik
CMIN/DF	$\leq 3,00$	1,081	Baik
TLI (NNFI)	$\geq 0,95$	0,996	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,996	Baik

Model struktural yang dispesifikasi dalam penelitian ini terbukti *fit* dengan data yang digunakan. Hal ini nampak dari hasil pengujian terhadap kriteria-kriteria uji kelayakan model yang digunakan dalam penelitian ini sebagaimana ditampilkan dalam tabel 2 di atas.

Secara keseluruhan, kriteria-kriteria pengujian kelayakan model berada di atas ambang batas yang disarankan (*recommended value for a good fit model*). Parameter estimasi antar variabel dan nilai CR juga ditampilkan dalam tabel 2.

KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Hipotesis pertama (H1) : Semakin tinggi dinamika lingkungan eksternal, maka akan semakin tinggi derajat orientasi pasar.

Koefisien struktural (*path coefficient*) atau parameter estimasi antara dinamika lingkungan eksternal dengan derajat orientasi pasar menunjukkan hubungan yang signifikan karena nilai C.R. (*Critical Ratio*) =

4,434 berada di atas ambang batas $\pm 1,96$ (pada taraf signifikansi 5%) maupun $\pm 2,58$ (pada taraf signifikansi 1%). Oleh karena itu, hipotesis 1 terbukti.

Hasil pengujian hipotesis pertama ini memperkuat hasil penelitian empiris dari Van Egeren dan O'Connor (1998) yang menunjukkan bahwa dinamika lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap orientasi pasar. Hasil pengujian hipotesis pertama juga mendukung hasil penelitian Avlonitis dan Gounaris (1999) serta Cervera, Molla, dan Sanchez (2001) yang membuktikan bahwa gejolak lingkungan (*environmental turbulence*), yang ditandai dengan perubahan yang cepat dari preferensi konsumen, teknologi, dan tingkat persaingan, berhubungan positif dengan orientasi pasar.

Meningkatnya dinamika lingkungan eksternal berarti meningkatnya ketidakpastian yang didorong oleh perubahan yang cepat dari preferensi konsumen, pesaing, pemerintah melalui kebijakan-kebijakannya, serta teknologi. Ketidakpastian menurut Cervera, Molla, dan Sanchez (2001) akan memacu para manajer untuk mencari

upaya yang efektif untuk mengurangnya. Upaya efektif dapat dikembangkan melalui perolehan informasi pasar yang juga efektif yang dilakukan secara terus-menerus.

Tan dan Litschert (1994) mengatakan bahwa ditengah kondisi lingkungan eksternal yang penuh ketidakpastian maka manajer dituntut untuk mampu memindai dan menginterpretasikan informasi-informasi tentang lingkungan secara lebih efektif, dimana hasil interpretasi tersebut digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Day (Avlonitis & Gounaris, 1999) menambahkan bahwa upaya perolehan informasi yang dilakukan manajer akan bermuara pada adaptabilitas perusahaan terhadap perubahan pasar, karena perusahaan yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan pasar adalah perusahaan yang berada di ambang kehancuran. Jadi adaptabilitas diperlukan agar perusahaan dapat tetap *survive* dan berkembang. Manifestasi dari adaptabilitas terhadap perubahan pasar menurut Chang dan Chen (1998) maupun Jaworski dan Kohli (1993) dapat berupa modifikasi terhadap produk dan pelayanan yang ditawarkan secara terus menerus hingga dapat memuaskan kebutuhan pasar yang terus berkembang. Oleh karena itu, dalam menghadapi lingkungan eksternal yang berubah cepat tuntutan untuk lebih *market-oriented* menjadi semakin besar (Jaworski & Kohli, 1993).

Hipotesis kedua (H2) : Semakin tinggi dukungan lingkungan eksternal, maka akan semakin rendah derajat orientasi pasar

Parameter estimasi antara dukungan lingkungan eksternal dengan derajat orientasi pasar menunjukkan nilai yang negatif (-0,351) dengan C.R. = -5,139 atau berada di atas ambang batas $\pm 2,58$ untuk taraf signifikansi 1%. Hasil tersebut membuktikan bahwa hubungan antara dukungan lingkungan eksternal dengan orientasi pasar adalah negatif dan signifikan

(bermakna) atau tidak sama dengan nol. Sehingga hipotesis 2 terbukti. Hasil pengujian hipotesis kedua mendukung hasil penelitian empiris dari Van Egeren dan O'Connor (1998) yang menunjukkan bahwa dukungan lingkungan eksternal berpengaruh negatif terhadap orientasi pasar. Hasil pengujian hipotesis kedua sekaligus membuktikan kebenaran proposisi dari Kohli dan Jaworski (1990) yang mengatakan bahwa ditengah permintaan pasar yang kuat maka perusahaan dapat "mengabaikan" (*get away with*) pengadopsian orientasi pasar yang tinggi.

Slater dan Narver (1994) berargumentasi bahwa ditengah pertumbuhan pasar yang tinggi, pengumpulan dan analisis informasi tentang pesaing dan pelanggan tidak akan memberikan manfaat yang besar. Sebaliknya, Avlonitis dan Gounaris (1999) serta Slater dan Narver (1994, 1997) menyarankan perusahaan yang menghadapi kondisi lingkungan seperti ini untuk lebih menekankan pada strategi harga rendah dan pemusatan perhatian pada efisiensi biaya produksi dan pemasaran (*internal oriented*) ketimbang mengamati gerak-gerik pesaing. Orientasi biaya rendah dimaksudkan sebagai upaya membangun penghalang masuk (*barrier to entry*) bagi para pesaing baru.

Hipotesis ketiga (H3) : Semakin kuat formalisasi dalam organisasi, maka akan semakin rendah derajat orientasi pasar

Standardized regression weight antara formalisasi dengan derajat orientasi pasar adalah negatif (-0,141) dengan C.R. = -2,096 atau berada di atas ambang batas $\pm 1,96$ untuk taraf signifikansi 5%. Oleh karena itu, hipotesis 3 terbukti.

Hasil pengujian hipotesis ketiga memperkuat hasil penelitian dari Avlonitis dan Gounaris (1999) serta Pulendran, Speed, dan Widing (2000) yang menemukan bahwa formalisasi berhubungan terbalik dengan orientasi pasar. Hasil pengujian hipotesis ketiga juga membuktikan kebenaran

proposisi yang diajukan oleh Kohli dan Jaworski (1990) maupun Jaworski dan Kohli (1993) yang mengatakan bahwa formalisasi akan menghambat aliran perolehan, penyebaran, dan daya tanggap perusahaan terhadap informasi pasar.

Avlonitis dan Gounaris (1999) maupun Pulendran, Speed, dan Widing (2000) berpendapat bahwa formalisasi sistem atau prosedur dalam perusahaan cenderung menimbulkan sistem organisasi yang birokratis dan hirarkis. Meskipun utilisasi informasi pasar masih dimungkinkan dalam organisasi yang mempunyai sistem atau prosedur yang formal, namun penyebaran informasi ke seluruh bagian perusahaan maupun kecepatan dalam memberikan *strategic response* cenderung melambat. Lambatnya penyebaran informasi keseluruhan bagian perusahaan akan berdampak pada pengambilan keputusan yang kurang efektif (Avlonitis & Gounaris, 1999).

Hipotesis keempat (H4) : Semakin kuat sentralisasi dalam pengambilan keputusan, maka akan semakin rendah derajat orientasi pasar

Standardized regression weight antara sentralisasi dengan derajat orientasi pasar adalah negatif (-0,246) dengan C.R. = -3,562. Nilai *Critical Ratio* ini berada di atas ambang batas $\pm 2,58$ untuk taraf signifikansi 1%. Sehingga hubungan antara sentralisasi dengan derajat orientasi pasar adalah tidak sama dengan nol. Oleh karena itu, hipotesis 4 terbukti.

Hasil pengujian hipotesis keempat memperkuat hasil penelitian dari Avlonitis dan Gounaris (1999), Jaworski dan Kohli (1993), serta Pulendran, Speed, dan Widing (2000) yang menemukan bahwa sentralisasi memiliki *inversed relationship* dengan orientasi pasar.

Sentralisasi pada dasarnya merefleksikan suatu kondisi dimana kekuasaan dalam mengambil keputusan berada pada satu titik dalam organisasi (Clark, Varadarajan & Pride, 1994;

Pulendran, Speed & Widing, 2000). Dalam kondisi seperti ini, delegasi pengambilan keputusan dan partisipasi anggota organisasi dalam mengambil keputusan menjadi sangat terbatas (Pulendran, Speed & Widing, 2000). Oleh sebab itu, banyak pakar (misalnya, Avlonitis & Gounaris, 1999; Jaworski & Kohli, 1993, Pulendran, Speed & Widing, 2000) berpandangan bahwa sentralisasi hanya akan menghambat penyebaran dan daya tanggap terhadap informasi-informasi pasar yang diperoleh melalui *market intelligence*.

Informasi merupakan faktor yang sangat penting dalam orientasi pasar. Oleh sebab itu, Lafferty dan Hult (2001 p. 104) menulis:

Information is everything that can be generated about the customers and competitors to help in the firm's quest to be market oriented

Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa sentralisasi akan menghambat pengembangan orientasi pasar.

Hipotesis kelima (H5) : Semakin tinggi derajat orientasi pasar, maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran

Parameter estimasi antara derajat orientasi pasar dengan kinerja pemasaran bernilai positif (0,618) dengan C.R. = 7,520. Nilai *Critical Ratio* ini berada di atas ambang batas $\pm 2,58$ untuk taraf signifikansi 1%. Sehingga hubungan antara derajat orientasi pasar dengan kinerja pemasaran adalah positif dan signifikan. Oleh karena itu, hipotesis 5 terbukti.

Seperti telah diduga sebelumnya, dalam penelitian ini didapatkan bukti empiris yang kuat bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

Hasil pengujian hipotesis kelima memperkuat konsistensi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan (pemasaran maupun keuangan) yang secara substansial telah dibuktikan dalam

penelitian-penelitian terdahulu. Sebagai contoh, Dawes (2000) mencatat 30 dari 36 penelitian empiris yang dipublikasikan pada tahun 1990-an yang membuktikan bahwa orientasi pasar berhubungan positif (*direct positive association*) dengan kinerja. Sementara Lado dan Maydeu-Olivares (2001) menemukan 23 dari 30 riset empiris yang menunjukkan bahwa orientasi pasar berhubungan positif dengan kinerja.

Pengaruh positif dari orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan dimungkinkan sebab organisasi yang berorientasi pasar akan selalu melacak dan merespon kebutuhan dan keinginan pelanggan sehingga organisasi tersebut mampu memuaskan pelanggannya melalui cara-cara yang lebih baik, dan oleh karena itu kinerja yang dihasilkannya juga akan lebih baik (Chang & Chen, 1998; Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Van Egeren & O'Connor, 1998).

Di sisi lain, Narver dan Slater (1990) berpandangan jika perusahaan mempunyai orientasi pasar yang kuat maka perusahaan tersebut condong berusaha keras untuk memberikan *superior value* bagi para pembelinya. Perusahaan dengan berbagai cara berusaha untuk terus menciptakan manfaat tambahan bagi para pembelinya dan di sisi lain, berusaha mengurangi biaya-biaya yang harus dikeluarkan oleh pembeli untuk memperoleh suatu produk (*acquisition costs*).

IMPLIKASI TEORITIS

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa dinamika dan dukungan lingkungan eksternal mempengaruhi derajat orientasi pasar. Implikasi dari hasil penelitian ini secara teoritis adalah jelas, yaitu kondisi lingkungan eksternal seharusnya dikonseptualisasikan sebagai *antecedent* dari orientasi pasar, bukan sebagai moderator yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja, sebagaimana diproposisikan oleh

Kohli dan Jaworski (1990), Jaworski dan Kohli (1993), serta Slater dan Narver (1994).

Sehingga secara teoritis, perusahaan seyogyanya memperhitungkan kondisi pasar sebelum memutuskan untuk mengadopsi orientasi pasar yang tinggi sebagaimana ditulis oleh Siguaw, Brown dan Widing (1994). Penempatan lingkungan eksternal sebagai anteseden dari orientasi pasar telah mendapatkan justifikasi empiris dari penelitian Avlonitis dan Gounaris (1999), Cervera, Molla, dan Sanchez (2001), serta Van Egeren dan O'Connor (1998).

Di sisi lain, penelitian ini membuktikan bahwa orientasi pasar berhubungan positif dengan kinerja pemasaran. Suatu hasil yang sebenarnya tidak mengejutkan karena secara teoritis maupun empiris telah banyak dikaji dalam literatur maupun jurnal-jurnal ilmiah. Jadi implikasi teoritis dari hasil penelitian ini sangat jelas, yaitu: memperkuat *generalizability* pengaruh positif orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran meskipun lokasi penelitian dan sampel yang dipilih berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, baik dalam artian geografis maupun kultural. Sehingga universalitas hubungan positif antara orientasi pasar dengan kinerja diperkuat oleh penelitian ini.

Kesimpulan mengenai universalitas ini mendapatkan justifikasi empiris yang makin kuat apabila merujuk pada beragamnya lokasi penelitian yang dipilih dalam studi-studi empiris terdahulu, antara lain Amerika Serikat (misalnya, Dobni & Luffman, 2000; Jaworski & Kohli, 1993; Han, Kim & Srivastava, 1998; Narver & Slater, 1990), Jerman (Fritz, 1996), Spanyol (Cervera, Molla & Sanchez, 2001), Yunani (Avlonitis & Gounaris, 1999), Inggris (misalnya, Caruana, Pitt & Berthon, 1999; Greenley, 1995), Hongkong (Ngai & Ellis, 1998), Australia (misalnya, Dawes, 2000; Pulendran, Speed & Widing, 2000; Vorhies & Harker, 2000), Taiwan (Chang & Chen,

1998), maupun penelitian lintas negara (misalnya, Lado & Maydeu-Olivares, 2001). Oleh karena itu, apabila dikaitkan dengan kinerja (keuangan maupun pemasaran), maka orientasi pasar dapat disimpulkan sebagai sebuah konsep yang general, dimana penerapannya dapat dilakukan dalam berbagai kondisi geografis maupun kultural yang berbeda-beda.

Sementara itu, berdasarkan hasil uji reliabilitas (*composite reliability* maupun koefisien *alpha*) terhadap instrumen pengukuran variabel-variabel laten yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran-pengukuran variabel berbasis persepsi mempunyai tingkat kehandalan yang tinggi. Secara spesifik, pengukuran dimensi-dimensi lingkungan eksternal berdasarkan persepsi manajer dalam penelitian yang memusatkan kajian pada tindakan perusahaan (*firm actions*), seperti pengambilan keputusan oleh manajer berdasarkan informasi yang diperoleh melalui aktivitas *market intelligence*, adalah tepat jika menggunakan ukuran-ukuran berbasis persepsi (*perceptual measures*) sebagaimana diproposisikan oleh Boyd, Dess, dan Rasheed (1993).

Selain itu, pengukuran kinerja pemasaran berdasarkan persepsi manajer (*subjective measures*) terbukti reliabel. Hal ini memperkuat justifikasi teoritis maupun empiris yang dikembangkan dalam penelitian-penelitian terdahulu, dimana *subjective measures* seringkali digunakan dalam *strategy research* sebagai alternatif pengganti *objective measures*. Penggunaan *subjective measures* kian populer karena kebanyakan perusahaan enggan memberikan data-data kinerjanya, terutama data-data keuangan (Slater & Narver, 1997).

IMPLIKASI MANAJERIAL

Hasil-hasil penting dari penelitian ini selain berimplikasi pada pengembangan teori-teori manajemen, juga berimplikasi

pada pengembangan praktek-praktek manajerial. Penelitian ini pada intinya berhasil membuktikan kebenaran dari tesis-tesis yang diajukan, yaitu:

1. Dinamika lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap derajat orientasi pasar;
2. Dukungan lingkungan eksternal berpengaruh negatif terhadap derajat orientasi pasar;
3. Formalisasi berpengaruh negatif terhadap derajat orientasi pasar;
4. Sentralisasi berpengaruh negatif terhadap derajat orientasi pasar;
5. Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Hasil-hasil penting di atas membawa satu implikasi manajerial yang jelas, yaitu: manajer perusahaan, dalam hal ini adalah manajer puncak unit-unit bisnis Bank Bali, seyogyanya berusaha meningkatkan derajat orientasi pasar dari unit bisnisnya sebagai upaya meraih kinerja (pemasaran) yang lebih baik. Usaha peningkatan orientasi pasar sebaiknya memperhitungkan kondisi lingkungan eksternal dimana unit bisnis tersebut beroperasi. Analisis lingkungan eksternal yang akurat hanya dapat dilakukan jika perusahaan atau suatu unit bisnis memiliki sistem pemindaian lingkungan (*environmental scanning system*) yang canggih. Canggih tidak harus berarti investasi yang mahal. Sistem pemindaian lingkungan yang canggih dapat diciptakan melalui pemberdayaan seluruh bagian dan anggota perusahaan, mulai dari *frontliners* hingga *top management* dalam memperoleh, memilah, dan mendayagunakan informasi-informasi yang akurat dan terkini. Pemberdayaan tersebut dapat dilakukan melalui pengembangan struktur organisasi organik (*organic form*) sebagaimana dikemukakan oleh Slater dan Narver (1995).

Organic form mengarah pada struktur organisasi horisontal dan

pengembangan sistem komunikasi antar bagian maupun antar anggota perusahaan yang bersifat informal. Sehingga, struktur organisasi berjenjang yang mungkin dianut oleh suatu perusahaan atau unit bisnis sebaiknya diubah menjadi lebih *flat*. Sedangkan pengembangan sistem komunikasi yang lebih bersifat informal memerlukan komitmen dari *senior manager* untuk mendorong berkembangnya sistem komunikasi informal ini ke permukaan.

Disamping itu, komitmen *top management* dalam hal pemberian otoritas yang lebih luas bagi para bawahan untuk mengambil keputusan yang terkait dengan pekerjaannya sangat diperlukan sebagai usaha meningkatkan fleksibilitas sekaligus mempercepat daya tanggap perusahaan atas informasi-informasi pasar yang berhasil dikumpulkan. Desentralisasi pengambilan keputusan, selain bermanfaat dalam meningkatkan daya tanggap perusahaan, juga berfungsi melatih kemampuan bawahan dalam mengambil keputusan. Pengembangan sistem komunikasi informal serta pemberian otoritas yang lebih luas dalam pengambilan keputusan terkait dengan faktor-faktor organisasional (faktor internal) yang dalam penelitian ini, diidentifikasi sebagai penghambat pengembangan orientasi pasar. Jadi pengembangan sistem komunikasi informal serta pemberian otoritas yang lebih luas dalam pengambilan keputusan dapat dipandang sebagai upaya untuk mereduksi formalisasi dan sentralisasi.

LIMITASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Di sisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber ide bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Sampel penelitian ini terbatas pada *senior manager* unit bisnis dari satu perusahaan, yakni Bank Bali. Keterbatasan ini mempersempit ruang untuk menggeneralisir hasil-hasil penelitian karena penilaian seorang *senior manager* adalah subyektif dan mungkin tidak menggambarkan proses organisasional dan perilaku sebenarnya dari unit bisnis bersangkutan. Oleh karena itu, penelitian mendatang sebaiknya tidak hanya memusatkan pada *senior manager* dari sebuah unit bisnis, namun juga tingkatan manajerial di bawahnya, dengan maksud untuk lebih dapat menggambarkan sistem dan proses organisasional yang sebenarnya berlangsung di unit bisnis bersangkutan. Akan lebih baik lagi, jika penelitian mendatang memilih para manajer dari unit-unit bisnis yang berasal dari lebih satu perusahaan.
2. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data silang waktu (*cross section*). Data silang waktu memiliki keterbatasan dalam mengungkap stabilitas hubungan antar variabel yang dilibatkan dalam suatu penelitian dari waktu ke waktu. Oleh sebab itu, akan lebih baik apabila penelitian mendatang menggunakan data longitudinal.
3. Operasionalisasi indikator-indikator dinamika lingkungan eksternal dan bentuk teknologi masih dirasakan terlalu umum. Oleh karena itu, penelitian mendatang disarankan untuk secara spesifik mengungkapkan bentuk-bentuk gerak-gerik pesaing ataupun bentuk-bentuk teknologi yang digunakan dalam industri yang diteliti (*industry specific*).
4. Penelitian mendatang juga sebaiknya memasukkan variabel-variabel lain yang juga dipandang mempengaruhi derajat orientasi pasar maupun kinerja

perusahaan, seperti: *leadership, learning orientation, service quality*, atau inovasi

5. Dalam hal pengukuran kinerja (keuangan atau pemasaran) disarankan untuk terlebih dahulu melakukan *pre test* terhadap responden. *Pre test* dimaksudkan untuk mengetahui dimensi kinerja mana yang sebenarnya ingin dimaksimalkan oleh manajer. Clark (2000) mengatakan bahwa pengukuran kinerja berdasarkan volume penjualan menjadi bias karena sebenarnya tujuan manajer yang menjadi responden adalah ingin meningkatkan loyalitas pelanggan. Jaworski dan Kohli (1993) menemukan bahwa orientasi pasar berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja perusahaan yang diukur berdasarkan persepsi manajer, namun tidak untuk kinerja perusahaan yang diukur melalui data-data pangsa pasar (ukuran obyektif), sehingga menyatakan sebagai berikut:

...the posited relationship between market orientation and market share was not supported. In this regard it is important to note that business performance is a multidimensional construct and may be characterized in a number of ways, including effectiveness, efficiency, and adaptability. Furthermore, performance in one dimension may run counter to performance in another dimension (Jaworski & Kohli, 1993 p. 65).

Oleh sebab itu, disarankan untuk terlebih dahulu memahami ukuran atau dimensi kinerja yang dipandang penting oleh responden sehingga validitas penelitian mendatang menjadi semakin kuat.

DAFTAR REFERENSI

- Avlonitis, G.J. & Gounaris, S.P. (1999), "Marketing orientation and its determinants: An empirical analysis", *European Journal of Marketing*, vol. 33, no. 11/12, pp. 1003-1037
- Bhargava, M., Dubelaar, C. & Ramaswami, S. (1994), "Reconciling diverse measures of performance: A conceptual framework and test of a methodology", *Journal of Business Research*, vol. 31, pp. 235-246
- Boyd, B.K., Dess, G.G. & Rasheed, A.M.A. (1993), "Divergence between archival and perceptual measures of environment: Causes and consequences" *Academy of Management Review*, vol. 18, no. 2, pp. 204-226.
- Caruana, A., Pitt, L. & Berthon, P. (1999), "Excellence-market orientation link: Some consequences for service firms", *Journal of Business Research*, vol. 44, pp. 5-15
- Cervera, A., Molla, A. & Sanchez, M. (2001), "Antecedents and consequences of market orientation in public organisations", *European Journal of Marketing*, vol. 35, no. 11/12, pp. 1259-1286
- Chang, T.Z. & Chen, S.J. (1998), "Market orientation, service quality and business profitability: A conceptual model and empirical evidence", *The Journal of Services Marketing*, vol. 12, no. 4, pp. 246-64
- Clark, B.H. (2000), "Managerial perceptions of marketing performance: Efficiency, adaptability, effectiveness and satisfaction", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 8, pp. 3-25
- Clark, T., Varadarajan, P.R. & Pride, W.M. (1994), "Environmental management: The construct and research propositions" *Journal of Business Research*, vol. 29, pp. 143-148.
- Davis, P.S. & Schul, P.L. (1993), "Addressing the contingent effects of business unit strategic orientation on relationships between organizational context and business performance", *Journal of Business Research*, vol. 27, pp. 183-200.
- Dawes, J. (2000), "Market orientation and company profitability: Further evidence incorporating longitudinal data", *Australian Journal of Management*, vol. 25, no. 2, pp. 173-200
- Dess, G.G. & Origer, N.K. (1987), "Environment, structure, and consensus in strategy

- formulation: A conceptual integration", *Academy of Management Review*, vol. 12, pp. 313-329
- Elenkov, D.S. (1997), "Strategic uncertainty and environmental scanning: The case for institutional influences on scanning behaviour", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 287-302
- Ferdinand, A.T. (2000), "Manajemen pemasaran: Sebuah pendekatan strategik", *Research Paper*, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang, pp. 1-56
- Fritz, W. (1996), "Market orientation and corporate success: Findings from Germany", *European Journal of Marketing*, vol. 30, no. 8, pp. 59-74
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C. & Matheson, P. (1998), "Developing a better measure of market orientation" *European Journal of Marketing*, vol. 32, no. 9/10, pp. 881-903
- Greenley, G.E. (1995), "Forms of market orientation in UK companies", *Journal of Management Studies*, vol. 32, no. 1, pp. 47-66
- Gronhaug, K. & Falkenberg, J.S. (1989), "Exploring strategy perceptions in changing environments", *Journal of Management Studies*, vol. 26, pp. 349-359
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1995), *Multivariate data analysis with readings*, MacMillan Publishing Company, New York.
- Han, J.K., Kim, N. & Srivastava, R.K. (1998), "Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?", *Journal of Marketing*, vol. 62, October, pp. 30-45
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993), "Market orientation: Antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57, July, pp. 53-70
- Keats, B.W. & Hitt, M.A. (1988), "A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance", *Academy of Management Journal*, vol. 31, no. 3, pp. 570-598.
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990), "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, April, pp. 1-18
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. & Kumar, A. (1993), "MARKOR: A measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, vol. 30, November, pp. 467-77
- Lado, N. & Maydeu-Olivares, A. (2001), "Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets", *International Marketing Review*, vol. 18, no. 2, pp. 130-144
- Lafferty, B.A. & Hult, G.T.M. (2001), "A synthesis of contemporary market orientation perspectives", *European Journal of Marketing*, vol. 35, no.1/2, pp. 92-109
- Malhortra, N.K. (1996) *Marketing research: An applied orientation*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- McKee, D.O., Varadarajan, P.R. & Pride, W.M. (1989), "Strategic adaptability and firm performance: A market contingent perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 53, July, pp. 21-35
- Morgan, R.E. & Strong, C.A. (1998), "Market orientation and dimension of strategic orientation", *European Journal of Marketing*, vol. 32, no. 11/12, pp. 1051-1073
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, October, pp. 20-35
- Narver, J.C., Slater, S.F. & Tjietje, B. (1998), "Creating a market orientation", *Journal of Market Focused Management*, vol. 2, pp. 241-255
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1998), "Additional thoughts on the measurement of market orientation: A comment on Deshpande and Farley", *Journal of Market Focused Management*, vol. 2, pp. 233-236
- Ngai, J.C.H. & Ellis, P. (1998), "Market orientation and business performance: Some evidence from Hong Kong", *International Marketing Review*, vol. 15, no. 2, pp. 119-39

- Pitt, L., Caruana, A. & Berthon, P.R. (1996), "Market orientation and business performance: Some European evidence", *International Marketing Review*, vol. 13, no. 1, pp. 5-18
- Pulendran, S., Speed, R. & Widing, R.E. (2000), "The antecedents and consequences of market orientation in Australia", *Australian Journal of Management*, vol. 25, no. 2, pp. 119-144
- Sharfman, M.P. & Dean, J.W. (1991), "Conceptualizing and measuring the organizational environment: A multidimensional approach", *Journal of Management*, vol. 17, no. 4, pp. 681-700.
- Sigauw, J.A., Brown, G. & Widing, R.E. (1994), "The influence of the market orientation of the firm on sales force behaviour and attitudes", *Journal of Marketing*, vol. 31, no. 2, pp. 106-116.
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1994), "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?", *Journal of Marketing*, vol. 58, January, pp. 46-55
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1994b), "Market orientation, customer value, and superior performance", *Business Horizons*, March - April, pp. 22-28
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1995), "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, vol. 59, July, pp. 63-74
- Slater, S.F. (1997), "Developing a customer value-based theory of the firm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, no. 2, pp. 162-167
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1997), "Information search style and business performance in dynamic and stable environments: An exploratory study", *Marketing Science Institute Working Paper*, report no. 97-104, pp. 1-29
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1998), "Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 1001-1006
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (2000), "The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication", *Journal of Business Research*, vol. 48, pp. 69-73
- Sohi, R.S. (1996), "The effects of environmental dynamism and heterogeneity on salespeoples' role perceptions, performance and job satisfaction", *European Journal of Marketing*, vol. 30, no. 7, pp. 49-67
- Tan, J.J. & Litschert, R.J. (1994), "Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 1-20
- Van Egeren, M. & O'Connor, S. (1998), "Drivers of market orientation and performance in service firms", *Journal of Services Marketing*, vol. 12, no. 1, pp. 39-58
- Vorhies, D.W. & Harker, M. (2000), "The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation", *Australian Journal of Management*, vol. 25, no. 2, pp. 145-173
