



DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA

2
Tahun

FORUM MANAJEMEN
INDONESIA

F M I

**PROCEEDING:
SEMINAR AKBAR
FORUM MANAJEMEN INDONESIA**

**“MANAGEMENT:
FUTURE CHALLENGES”**

02 - 03 November 2010

Learning from the PAST and OTHERS,
to move FORWARD in Speed.

ISSN 2086-0188

www.fmi.fe.unair.ac.id

DAFTAR ISI PROCEEDING

Konsentrasi Manajemen Pemasaran

TINJAUAN TEORITIS KONSEP PEMASARAN DALAM ISLAM FMI-001: Ichlasul Amal Rangga Winata, Maulana Farizil Qudsi dan Yason Taufik Akbar	14
HUBUNGAN CITRA MEREK DAN PENYAMPAIAN JASA PRODUK PERUM PEGADAIAN TERHADAP NILAI PELANGGAN SERTA DAMPAKNYA PADA KEPUASAN PELANGGAN (STUDI KASUS PADA 5 KANTOR CABANG PERUM PENGGAJIAN BANDUNG) FMI-007: Zulganef dan Taufik Rachim	14
PENGARUH TRUST DAN COMMITMENT TERHADAP RELATIONSHIP QUALITY STUDI PADA PERUSAHAAN PASANGAN USAHA PT. XYZ (SEBUAH LEMBAGA KEUANGAN NON BANK) FMI-014: Reza Rahardian	15
ANALISIS RANTAI MARKOV PANGSA PASAR UNIVERSITAS FAVORIT PADA TIGA SMA SWASTA UNGGULAN, JAKARTA BARAT FMI-025: Steven Chandra dan Haryadi Sarjono	16
ANALISIS KEBUTUHAN KONSUMEN DALAM PEMBELIAN PERFUME FMI-026: Retno Dewanti, Tri Pudjadi, Yuliana Suryadi dan Olivia Rica Angeline Kurniawan	16
MODEL STRATEGI PEMASARAN USAHA KECIL BERBASIS WEB 2.0 SEBAGAI UPAYA DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING INDUSTRI KECIL FMI-043: Ratih Hurriyati	17
PROGRAM MARKETING SOCIAL RESPONSIBILITY: APLIKASI STRATEGI ATAU MORAL? FMI-045: Nonie Magdalena	18
HUBUNGAN MARKET ORIENTATION, ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, DAN SERVICE INNOVATION TERHADAP PERFORMANCE FMI-048: Levyda	19
ENTREPRENEURIAL MARKETING: KONSEP DAN PRAKTEK PEMASARAN BARU DALAM MEMBUJUK, MENDAPATKAN DAN MEMPERTAHANKAN PELANGGAN FMI-056: Henky Lisan Suwarno	20
PENGARUH KOMUNIKASI PEMASARAN TERPADU DAN CITRA PARIWISATA DIDALAM PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN WISATAWAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PARIWISATA DILIHAT DARI KEPUASAN DAN LOYALITAS WISATAWAN DI PROPINSI BANTEN, INDONESIA FMI-059: Yasintha Soelasih	21
PENGARUH KUALITAS PRODUK TERHADAP KEPUASAN, REPUTASI MEREK DAN LOYALITAS KONSUMEN JAMU TOLAK ANGIN PT. SIDO MUNCUL FMI-061: Budi Hermawan	22

HUBUNGAN MARKET ORIENTATION, ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, DAN SERVICE INNOVATION TERHADAP PERFORMANCE

FMI-048

LEVYDA

Universitas Sahid Jakarta

levyda_mm@yahoo.co.id

Abstract

Rumusan masalah – Rumusan masalah paper ini adalah bagaimana prospektif para ahli terhadap Market Orientation dan bagaimana hubungan Market Orientation terhadap Entrepreneurial Orientation, Service Innovation dan Performance.

Tujuan penulisan – Tujuan pertama mengetahui prospektif para ahli terhadap market orientation. Tujuan kedua adalah mengetahui prospektif para ahli terhadap hubungan market orientation dengan entrepreneur orientation, dan innovation serta pengaruhnya terhadap performance. Tujuan ketiga paper ini adalah model penelitian tentang hubungan 4 variabel tersebut yang nantinya akan diuji di industri hotel.

Metodologi – Analisis paper ini menggunakan literatur review. Dipilih beberapa tulisan karya pakar Marketing Orientation yang dianggap pionir di bidang ini. Analisis literatur dilakukan secara kronologis dan analisis market orientation di industri hotel.

Fokus Pembahasan – Sampai saat ini ontologi Market Orientation masih dipermasalahkan demikian halnya dengan epistemologinya. Hasil penelitian empiris tentang pengaruh Market Orientation terhadap performance juga masih beragam. Banyak ahli yang menyatakan ada “missing link” diantara hubungan Market Orientation dengan Performance. Banyak ahli juga yang menyatakan perusahaan punya beberapa orientasi seperti entrepreneurial yang juga berpengaruh terhadap performance. Paper ini membahas Market Orientation, serta keterkaitannya dengan variabel lain yang dalam hubungannya dengan performance.

Implikasi akademis dan praktis – bagi akademisi analisis dalam paper ini dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan model penelitian di bidang Market Orientation. Bagi praktisi analisis ini digunakan untuk memberi inspirasi mengoptimalkan performance.

Keywords: market orientation, entrepreneurial orientation, service innovation, performance



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA**

Jl. Airlangga 4
Surabaya 60286 Indonesia
((031) 503 3642, (031) 502 6288

www.unair.ac.id



9 772086 018231

HUBUNGAN MARKET ORIENTATION, ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, DAN SERVICE INNOVATION TERHADAP PERFORMANCE

OLEH : LEVYDA

ABSTRAK

Rumusan masalah – Rumusan masalah paper ini adalah bagaimana prospektif para ahli terhadap Market Orientation dan bagaimana hubungan Market Orientation terhadap Entrepreneurial Orientation, Service Innovation dan Performance.

Tujuan penulisan – Tujuan pertama mengetahui prospektif para ahli terhadap market orientation. Tujuan kedua adalah mengetahui prospektif para ahli terhadap hubungan market orientation dengan entrepreneur orientation, dan innovation serta pengaruhnya terhadap performance. Tujuan ketiga paper ini adalah model penelitian tentang hubungan 4 variabel tersebut yang nantinya akan diuji di industri hotel.

Metodologi – Analisis paper ini menggunakan literatur review. Dipilih beberapa tulisan karya pakar Marketing Orientation yang dianggap pionir di bidang ini. Analisis literatur dilakukan secara kronologis dan analisis market orientation di industri hotel.

Fokus Pembahasan – Sampai saat ini ontologi Market Orientation masih dipermasalahkan demikian halnya dengan epistemologinya. Hasil penelitian empiris tentang pengaruh Market Orientation terhadap performance juga masih beragam. Banyak ahli yang menyatakan ada “missing link” diantara hubungan Market Orientation dengan Performance. Banyak ahli juga yang menyatakan perusahaan punya beberapa orientasi seperti entrepreneurial yang juga berpengaruh terhadap performance. Paper ini membahas Market Orientation, serta keterkaitannya dengan variabel lain yang dalam hubungannya dengan performance.

Implikasi akademis dan praktis – bagi akademisi analisis dalam paper ini dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan model penelitian di bidang Market Orientation. Bagi praktisi analisis ini digunakan untuk memberi inspirasi mengoptimalkan performance.

Kata kunci : market orientation, entrepreneurial orientation, service innovation, performance

Pendahuluan

Salah satu tujuan perusahaan adalah mencapai business performance di atas rata-rata. Untuk mencapai tujuan tersebut menurut Aaker dan Porter yang dikutip oleh Narver and Slater (1990), perusahaan harus mampu menciptakan sustainable competitive advantage (SCA) dan menciptakan superior customer value (SCV). Ada beberapa cara untuk menciptakan SCV, menurut Narver and

Slater diantaranya adalah perusahaan harus membangun dan membina hubungan jangka panjang dengan customer.

Untuk membangun hubungan jangka panjang dengan customer, perusahaan harus mengadopsi marketing concept. Marketing concept menurut Drucker, King, dan Ames yang dirangkum oleh Thwaites and Lynch (1992) adalah sebagai berikut: *“marketing concept, philosophy or orientation demand that all the firm start and finish is the business activities responsible for initiating & sustaining the dialogue with customer”*, yang artinya adalah konsep pemasaran, filosofi atau orientasi ke permintaan adalah semua yang diawali dari customer dan diakhiri dengan customer, dilain pihak fungsi pemasaran adalah aktivitas-aktivitas yang bertanggung jawab untuk mengawali dan mempertahankan dialog dengan customer. Marketing concept juga berkeyakinan bahwa customer adalah hal yang terpenting bagi perusahaan..

Marketing concept merupakan dasar atau landasan ilmu pemasaran. Menurut Barksdale and Darden dan Mc Namara dalam Kohli and Jaworski (1990) marketing concept pada dasarnya merupakan filosofi bisnis, Filosofi bisnis merupakan sesuatu yang ideal atau pedoman kebijakan. Felton menyatakan bahwa *“Marketing Concept is a corporate state of mind that insist on the integration & coordination of all the marketing fuction which in turn , are melded with all other corporate fuctions for the basic purpose of producing maximum long range corporate profit)*, yang artinya konsep marketing adalah pernyataan tentang pandangan perusahaan yang menganggap bahwa perlunya integrasi dan koordinasi fungsi marketing agar dapat melebur dengan seluruh fungsi dalam perusahaan agar dapat mencapai tujuan dasar perusahaan yaitu menghasilkan laba maksimal jangka panjang. Mc Namara mengemukakan pandangan yang berbeda dengan Felton. Menurut Mc Namara *“marketing concept is a philosophy of business management, based uppon a company wide acceptance of the need for customer orientation and recognized of the important”*, yang artinya marketing concept adalah filosofi manajemen bisnis, yang menjadi dasar perlunya menerima customer oriented dan mengenali arti penting customer oriented bagi perusahaan.

Kohli dan Jaworski menyimpulkan *“marketing concept is a philosophy of business management, based upon a company wide acceptance of the need for customer orientation, profit orientation, and recognition of the important role of*

marketing in communicating the needs of market to all major corporate departments”, yang artinya marketing concept adalah filosofi manajemen bisnis yang beranggapan bahwa bahwa fondasi perusahaan adalah customer oriented, profit oriented dan peran penting pemasaran adalah mengkomunikasikan kebutuhan pasar kepada semua departemen di perusahaan. Kohli and Jaworski menganggap market orientation sebagai implementasi dari marketing concept.

Penelitian yang dilakukan Hise pada tahun 1965, dianggap sebagai penelitian pertama tentang market orientation (Dorrah, 2004). Hise melakukan penilaian implementasi marketing concept di manufaktur. Hasil yang diperoleh Hise adalah bahwa perusahaan yang telah market oriented adalah (1) perusahaan yang focus pada customer, market research, dan product development dan (2) menempatkan departemen pemasaran sebagai departemen yang structural, status dan strategi sebagai departemen yang departemen yang penting diseluruh organisasi. Bell and Emory pada tahun 1971, menemukan integrasi fungsi pemasaran diseluruh organisasi sebagai indikator market orientation. Setelah dua seminal paper Kohli and Jaworki dan Narver and Slater yang dipublikasikan tahun 1990, intensitas penelitian dan artikel market orientation makin meningkat.

Dari berbagai hasil penelitian, konstruk MO dapat dikelompokkan dalam beberapa kelompok (Darroch, 2004). Kelompok pertama penelitian membahas tentang komponen-komponen dari konstruk MO. Peneliti yang dianggap memberi kontribusi tentang komponen-komponen dari konstruk MO diantaranya adalah Narver & Slater (1990), Kohli & Jaworski (1990), Siguaw & Diamantopoulos (1995). Kelompok kedua adalah penelitian MO di pemerintahan atau di negara-negara tertentu. Kelompok ketiga adalah penelitian tentang antecedent dan consequence dari MO.

Walaupun MO telah banyak diteliti, namun definisi, variabel-variabel yang dianggap sebagai antecedent, moderator dan variabel yang dianggap sebagai consequence dari MO sangat beragam Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel juga beragam. Sampai sekarang belum ada konsep MO yang diterima secara sebgaiian besar ahli dan praktisi oleh karena itu penelitian MO terus berlanjut hingga sekarang.

Penelitian MO di industri hotel di Jakarta sangat di butuhkan mengingat business performance industri hotel di Jakarta lebih rendah dibandingkan

Singapura. Salah satu busienss performance yang umum dipakai di industri hotel adalah tingkat hunian kamar (occupancy rate). Perbandingan occupancy rate di Jakarta dan Singapura dari tahun 2004 sampai dengan 2008 dapat dilihat ditabel berikut ini.

Tabel 1. Tingkat Hunian Kamar di Indonesia, Jakarta dan Singapura (dalam prosentase)

Tahun	Indonesia		Jakarta		Singapura
	Hotel Bintang	Hotel Non Bintang	Hotel Bintang	Hotel Non Bintang	
2005	44,98	29,88	53,61	53,09	81,8
2006	45,03	28,23	55,01	53,23	87,7
2007	46,18	29,8	54,53	54,7	85,2
2008	46,89	32.44	51,08	62,26	83,8

Sumber: BPS dan Singapura Hotel Statistic 2008

Dari penelitian-penelitian terdahulu (Kohli & Jaworski, 1993 dan Narver & Slater) diperoleh hasil bahwa MO berhubungan positif terhadap business performance, oleh karena itu penulis yakin bahwa penelitian MO di industri hotel di Jakarta sangat diperlukan selain itu juga karena penelitian semacam itu belum banyak dilakukan. Dengan demikian penulis dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan studi tentang MO dalam kaitnya dengan business performance di industri hotel di Jakarta..

Banyak peneliti yang meyakini bahwa untuk meraih performance tertentu, MO saja tidak cukup. Ada strategic orientation lain yang seharusnya dilakukan bersamaan dengan MO misalnya entrepreneurial orientation (EO), production and technology orientation, finance orientation dan lain-lain, Zahra (2003) mengkaitkan MO dengan EO. Penelitian seperti ini penting karena EO lebih menekankan pencarian dan pemanfaatan peluang, setelah peluang ditemukan maka perusahaan dapat memanfaatkannya secara optimal bila perusahaan juga memiliki MO. Penelitian yang mengkaitkan EO dengan MO, yang telah dibaca penulis, mengambil obyek perusahaan kecil dan menengah.

Perlu dilakukan penelitian yang mengkaitkan MO dan EO di perusahaan besar, karena menurut Echol and Neck dalam Jogaratam, and Tze (2006) ada kecenderungan perusahaan besar kehilangan entrepreneurial spirit setelah perusahaan tersebut menjadi besar. Dari statement Echol and Neck, muncul sebuah pertanyaan yang menarik untuk diteliti yaitu apakah “apakah perusahaan menengah/besar memiliki entrepreneurial orientation yang rendah walaupun perusahaan tersebut cenderung market oriented” Kontribusi lain yang ingin diberikan penulis terhadap studi MO adalah melihat hubungan EO dengan MO terhadap business performance di industri hotel di Jakarta. Selama ini hubungan EO & MO terhadap business performance sudah banyak dilakukan tetapi untuk industri hotel di Jakarta, belum banyak dilakukan..

Kim, Han, and Srivastara (1998) berpendapat bahwa pengaruh MO terhadap performance bersifat tidak langsung. Bila MO dianggap sebagai budaya organisasi (Narver & Slater, 1990) atau keyakinan perusahaan (Despade, 1993) atau aktivitas informasional (Kohli & Jaworski, 1990) maka masih ada yang harus dikerjakan oleh perusahaan yang membuat konsumen membeli barang/jasa. Bila performance diukur dengan penjual, maka yang mengakibatkan konsumen membeli adalah barang/jasa bukan MO, Barang /jasa yang ditawarkan, akan dibeli oleh konsumen apabila barang/jasa tersebut selalu baru (inovatif) dan sesuai dengan kebutuhan konsumen. Dengan demikian faktor yang berpengaruh langsung terhadap performance adalah inovasi sementara MO adalah antecedent inovasi.

Studi MO yang akan dibahas penulis merupakan modifikasi studi yang dilakukan oleh Kim, Han and Srivastara yang meneliti hubungan MO dengan performance dan inovasi sebagai moderator variabel. Dengan pertimbangan EO sangat diperlukan mencari dan memanfaatkan peluang dan kemudian perlu ditindak lanjuti dengan MO, maka penulis menganggap EO berpengaruh terhadap MO. Model hubungan EO, MO, Innovation and performance telah banyak diteliti, tetapi untuk industri hotel di Jakarta belum diteliti, sehingga perlu diteliti.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitiannya adalah sebagai berikut: “Bagaimanakah prospektif para ahli terhadap hubungan

entrepreneurial orientation, market orientation, dan innovation terhadap business performance ?”

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui prospektif para ahli terhadap (1) market orientation, (2) hubungan market orientation dengan entrepreneurial orientation (3) hubungan market orientation terhadap innovation (4) mengetahui prospektif para ahli kinerja terhadap hubungan market orientation dengan business performance.

Prospektif Para Ahli Terhadap Market Orientation

Kontruk MO muncul setelah 2 seminal paper yang dipublikasikan pada tahun yang sama pada tahun 1990 yaitu karya Kohli and Jaworski (1990) dan Narver and Slater (1990). Sebelumnya dalam literatur pemasaran digunakan berbagai terminologi untuk mencerminkan implementasi *marketing concept* di suatu perusahaan digunakan berbagai terminologi seperti market driven, market focus, market oriented, customer oriented (Day, 1994). Setelah 1990, MO diterima banyak kalangan sebagai konsep yang mencerminkan implementasi marketing concept.

Sebelum tahun 1990, telah ada berbagai konsep marketing seperti yang dikemukakan oleh Felton, Mc Namara (Kohli and Jaworki, 1990), Felton dalam bukunya yang terbit pada tahun 1959 menyatakan bahwa “*Marketing Concept is a corporate state of mind that insist on the integration & coordination of all the marketing fuction which in turn , are melded with all other corporate fuctions for the basic purpose of producing maximum long range corporate profit*), yang artinya konsep marketing adalah pandangan yang menganggap bahwa perlunya integrasi dan koordinasi fungsi marketing agar dapat melebur dengan seluruh fungsi dalam perusahaan agar dapat mencapai tujuan dasar perusahaan yaitu menghasilkan laba maksimal jangka panjang. Mc Namara mengemukakan pandangan yang berbeda dengan Felton. Menurut Mc Namara “*marketing concept is a philosophy of business management, based uppon a company wide accept ance of the need for customer orientation and recognized of the important*”. Mc Namara menekankan perlunya pandangan perusahaan yang luas,

dan harus berorientasi pada kebutuhan pelanggan. Walaupun marketing concept telah lama dibahas tetapi implementasinya masih samar.

Beberapa ahli mencoba memberikan definisi MO. Definisi MO menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Kohli and Jaworski (1990) mendefinisikan market orientation sebagai berikut: *“MO is the organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of intelligence across departments and organizationwide responsiveness to it”* yang artinya marketing orientation sebagai keseluruhan organisasi yang terdiri aktivitas pencarian, diseminasi dan penggunaan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan dan tindakan untuk mempertahankan customer yang telah ada pada saat ini dan memenuhi kebutuhan mereka dimasa depan, menyebarkan informasi keseluruhan organisasi dan seluruh organisasi meresponnya.

Lebih lanjut mereka menyatakan bahwa market orientation terdiri dari 3 pilar yaitu:

1. intelligence generation, adalah konsep yang luas yang meliputi kegiatan analisis faktor ekogenus pasar (seperti pesaing dan peraturan) sebagai faktor yang mempengaruhi kebutuhan dan preferensi customer;
2. intelligence dissemination
3. responsiveness

Antecedent (hal-hal yang mendahului) market orientation adalah hal-hal yang memperkuat atau memperlemah implementasi filosofi bisnis yang diwakili oleh marketing concept. Kohli & Jaworski menganggap hal-hal yang termasuk dalam antecedent market orientation adalah senior manajer, interdepartemental dynamics dan organizational system. Konsekuensi (dampak) dari market orientation tercermin pada business performance, respon konsumen dan respon karyawan. Hubungan market orientation terhadap business performance, akan.

Temuan mereka adalah MO adalah faktor penentu performance, hubungan Mo dengan performance tidak tergantung pada market turbulence, intensitas persaingan dan turbulensi teknologi. Peran top management dan kesediaan top management dalam mengambil resiko terhadap MO sangat penting. Hubungan antar departemen terhadap MO sangat penting dan konflik memperkecil peran MO

Narver and Slater mendefinisikan MO sebagai berikut :*“MO is one dimension construct consisting of three behavioural components and two decision criteria – customer orientation, competitor orientation, interfunctional coordination, long term focus and a profit objective and each of five can be measured reliably with multi-item scale”*, yang artinya MO merupakan konstruk yang terdiri dari 3 komponen perilaku dan dua kriteria keputusan yaitu customer orientation, competitor orientation, interfunctional coordination, fokus pada keputusan jangka panjang dan tujuannya adalah untuk laba.

Menurut Narver & Slater, Market orientation merupakan satu kesatuan karena 3 komponen perilaku dan 2 kriteria keputusan, secara konseptual sangat sangat terkait, dan diperkukan untuk memaksimalkan keuntungan serta untuk menciptakan superior customer value untuk target market perusahaan. Narver and Slater, melakukan investigasi tentang:

1. hubungan MO dengan sustainable competitive advantage
2. bagaimana MO sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan superior value for customer.

Hasil yang mereka peroleh adalah MO dan performance berhubungan positif. Bisnis dengan tingkatan MO yang tinggi dapat menciptakan tingkat customer retention tertinggi.

Deshpande, Farly, Webster, Jr. (1993); mendefinisikan adalah *“MO is the set of beliefs that puts the customer’s interest first, while not excluding those of all other stakeholders such as owner, manager, and employees, in order to develop a long term profitable enterprise”*, yang artinya MO adalah serangkaian keyakinan, yang menempatkan minat konsumen sebagai hal yang utama dan tidak meniadakan minat yang lain seperti pemilik, manager, karyawan, agar perusahaan mampu mengembangkan keuntungan jangka panjang.

Mereka menemukan bahwa :

1. budaya pasar (market culture), menimbulkan pengaruh yang paling baik terhadap business performance diikuti oleh budaya adhocracy; budaya hirarkhi kurang membantu perusahaan mencapai business performance,
2. customer Orientation berpengaruh positif terhadap business performance. Persepsi customer sangat penting dibandingkan persepsi perusahaan tentang pasar,

1. efektivitas organisasi berhubungan positif terhadap performance perusahaan selama customer melaporkan adanya customer orientation,
2. organizational innovativeness berhubungan positif terhadap performance.

Penelitian hubungan langsung antara market orientation dan performance, telah banyak dilakukan. Penelitian hubungan langsung antara inovasi dengan performance juga telah banyak dilakukan. Dari penelitian terdahulu timbul pertanyaan bagaimana pengaruh market orientation dan inovasi secara bersama-sama terhadap performance. Han, Kim & Srivastara, tertarik untuk melihat keterkaitan antara market orientation dengan inovasi.

Han, Kim & Srivastara menganggap market orientation tidak lengkap bila tidak memahami modus operandi bagaimana market orientation dapat mencapai superior customer value dan performance. Mereka menekankan adanya sesuatu yang hilang diantara hubungan market orientation dengan performance. Slater and Narver menyatakan bahwa inovasi sebagai inti dari value creation capability yang memicu hubungan market orientation dengan performance. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Zaltman, Duncan, and Holbek bahwa inovasi berperan sebagai mediator.

Mereka menyatakan hubungan market orientation dengan performance dan inovasi dengan performance seperti rantai, dimana inovasi berperan sebagai mediator antara market orientation dan performance.

Hasil penemuan mereka adalah :

1. MO memfasilitasi organization's innovativeness, dan hubungan tersebut akan berpengaruh positif terhadap business performance
2. Customer orientation adalah faktor yang paling dominan terhadap fenomena mediasi MO dan performance.
3. Tiga komponen MO mengakibatkan inovasi teknis dan administratif bila tingkat tingkat turbulensi teknologi sangat tinggi.
4. Dalam kondisi turbulensi pasar tinggi, komponen interfunctional coordination menunjukkan peran yang signifikan terhadap inovasi teknis dan administratif.
5. Perlunya sinergi dua jenis inovasi untuk memperkuat performance.

Matler, Osborne, Garret, and Gray melakukan studi hubungan antara market orientation dengan inovasi dengan tujuan untuk menguji alternatif hubungan market orientation dengan performance di industri jasa. Matler, Osborne, Garret, and Gray mengembangkan Model a didasarkan pada pendapat beberapa ahli bahwa market orientation (termasuk dalam industri jasa, walaupun tidak disebutkan secara eksplisit) merupakan sumber competitive advantage dan berpengaruh langsung pada performance. Dalam kondisi seperti ini market orientation dianggap sebagai internal capability (Day, Fahy) atau sebagai firm resources (Hunt and Morgan). Hasil penelitian yang dilakukan Van Egeren and O'Connor, Caruana dan Chang and Chen di industri jasa juga mendukung model a. Sargeat and Mohamad menemukan hasil tidak ada hubungan yang signifikan antara market orientation di industri hotel di Inggris.

Gatignon and Xuereb memandang hubungan market orientation tidak memberi kontribusi langsung pada performance dan adanya inovasi menyebabkan hubungan market orientation dan inovasi menjadi lebih baik. Berdasarkan pendapat tersebut, Matler, Osborne, Garret, and Gray mengembangkan Model b. Menurut pandangan mereka model b jarang diteliti.

Perdebatan apakah market orientation merupakan budaya organisasi atau perilaku atau proses atau aktivitas; masih terus berlanjut. Avonities and Gounaris menyarankan bahwa market orientation mewakili sintesis dari sikap dan tindakan, sikap dan tindakan tidak bisa dipisahkan. Berdasarkan pendapat tersebut maka bila market orientation dianggap sebagai iklim organisasi maka akan mempengaruhi sumber keunggulan kompetitif (dalam hal ini adalah inovasi) yang akan mempengaruhi performance. Penelitian dilakukan di beberapa perusahaan jasa di New Zealand. Hasil penemuan adalah sebagai berikut :

1. pada model hubungan langsung, terbukti bahwa market orientation berpengaruh secara nyata dan positif terhadap performance keuangan dan performance pasar
2. pada model kedua, variabel moderator tidak berpengaruh secara signifikan terhadap dependent variabel
3. pada model ketiga, hubungan market orientation terhadap performance hanya sebagai antecedent.

Kritik terhadap prospektif .Matler, Osborne, Garret, and Gray adalah sebagai berikut: jenis inovasi hanya menitik beratkan pada produk / jasa yang ditawarkan pada customer dan kurang memberi perhatian pada proses. Pada industri jasa proses termasuk ditawarkan pada customer.

Menurut Hamel and Prahalad (1994) dan Slater and Narver yang disimpulkan oleh Atuahene-Gima and Anthony Ko (2001) perusahaan perlu serangkaian aktivitas baru seperti market orientation dan entrepreneurship orientation jika ingin berhasil dalam inovasi produk dalam pasar yang turbulansinya tinggi. Market orientation dan entrepreneurship orientation berasal dari sumber yang berbeda. Entrepreneurship terfokus pada literatur manajemen fokus pada sementara market orientation terfokus pada literatur marketing fokus. Keterpisahan market orientation dan entrepreneurship orientation menyebabkan kontra produktif karena keduanya terkait.

Menurut Covin (1991), Martin (1995), Slater and Narver (1995) dan Zahra (1993) yang disimpulkan oleh Atuahene-Gima and Anthony Ko (2001) entrepreneurship orientation diperlukan untuk memastikan perusahaan tetap proaktif, agresif dalam inovasi untuk memenuhi kebutuhan di pasar yang sudah ada dan kebutuhan pasar yang terpendam. Orientasi ini dibutuhkan untuk mengantisipasi keragaman pasar dan mengarahkan pasar dan bukan diarahkan pasar. Perusahaan yang cenderung technology driven adalah resiko kegagalan produk baru di pasar oleh karena itu perlu keseimbangan antara MO dan EO. Agar efektivitas inovasi produk dan performance meningkat.

Menurut Cristensen and Bower (1996) dan Hammel and Prahalad (1994), market orientation diperlukan untuk merespon kebutuhan pasar tetapi perusahaan cenderung kehilangan kesempatan mengembangkan produk baru.yang tidak disampaikan oleh customer. .Market orientation merupakan anteseden dari perilaku inovatif dan penyebab superior performance (Atuahene-Gima, 1996; Slater & Narver, 1994).

Berdasarkan pendapat Miller (1993) Atuahene-Gima and Anthony Ko menyimpulkan bahwa, entrepreneurship merupakan orientasi perusahaan yang menekankan inovasi yang agresif, proyek yang beresiko dan proaktif untuk menjadi inovasi. Covin and Slavin (1993) dan Miller (1993), perbedaan EO dan MO adalah pada innovativeness, risk taking dan proaktif.

Organization orientation adalah social learning dan mekanisma seleksi untuk menjaga keseimbangan antara smangement strategic intent dan kegiatan operasional. Organization orientation membentuk dan mengarahkan aktivitas anggota organisasi untuk memproses informasi dan bereaksi terhadap lingkungan melalui sistem pengendalian dan reward yang mereka tentukan. MO dan EO perilaku konkruent yang diperlukan untuk bagi tim produk baru, keduanya memiliki nilai strategis karena mendorong pengelola dan bagian operasional.

Berdasarkan perbedaan jenis kombinasi MO dan EO yang menyebabkan munculnya 4 jenis perusahaan yaitu ME, MO, EO dan CO, Atuahene-Gima and Anthony Ko menduga ada perbedaan yang signifikan antar 4 jenis perusahaan terhadap performance produk baru. Hasil penelitian mereka adalah sebagai berikut:

Gambar 1
Efek Kombinasi EO dan MO terhadap Inovasi

		Market/Entrepreneurship Firms (ME)	Market-Oriented Firms (MO)
	High	<ul style="list-style-type: none"> Highest new product performance Highest profits from new products Highest sales from new products Highest 3-year average profits from new products First-to-market with new products Highest perceived new product quality High marketing synergy Highest proficiency in market launch Highest managerial involvement/support for new product projects Highest importance given to innovation in human resource strategy 	<ul style="list-style-type: none"> High new product performance Low profits from new products High sales from new products Low 3-year average profits from new products Late-to-market with new products High perceived new product quality Highest marketing synergy High proficiency in market launch High managerial involvement/support for new product projects Low importance given to innovation in human resource strategy
Market Orientation		Entrepreneurship Firms (EO)	Conservative Firms (CO)
	Low	<ul style="list-style-type: none"> Lowest new product performance High profits from new products Low sales from new products High 3-year average profits from new products Early-to-market with new products Lowest perceived new product quality Lowest marketing synergy Low proficiency in market launch Low managerial involvement/support for new product projects High importance given to innovation in human resource strategy 	<ul style="list-style-type: none"> Low new product performance Lowest profits from new products Lowest sales from new products Lowest 3-year average profits from new products Very late to market with new products Low perceived new product quality Low marketing synergy Lowest proficiency in market launch Lowest managerial involvement/support for new product projects Lowest importance given to innovation in human resource strategy
		High	Low
		Entrepreneurship Orientation	

Manzano, Kuster, and Vila meneliti hubungan inovasi dan market orientation, terhadap performance dengan pendekatan perilaku dan filosofis diindustri tekstil

yang dianggap sebagai industri yang perubahan demand-naya sangat cepat. Hasil penelitian yang mereka peroleh adalah

1. secara statistik tidak ada hubungan langsung antara market orientation dengan inovasi
2. ada hubungan antara market orientation dengan performance

Dari berbagai ahli seperti Burns and Stalker dan Hurley and Hult, Ling, Peng and Kao menyimpulkan kemampuan inovasi (innovation capability) adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi performance. Innovation capability dianggap penting namun pemicu yang menyebabkan adanya hubungan innovativeness – performance belum di gali dengan baik.

Berdasarkan karya Matzuno, Ling, Peng and Kao menyimpulkan bahwa entrepreneurial orientation memiliki dampak positif terhadap market orientation dan market orientation akan berpengaruh pada business performance. Berdasarkan pendapat Miller and Friesen dan Venkatraman, elemen entrepreneurial orientation yang terdiri dari corporate pre-reactively dan risk taking dapat mendorong perusahaan untuk mengenali dan mengembangkan peluang menjadi bisnis baru,serta memprediksi dan mencari pasar potensial (Lumpkin and Dess). Dengan demikian perusahaan yang cenderung entrepreneurial oriented cenderung memperkuat rencana inovasi dan lebih banyak mencari dan menyeleksi informasi (Hambrick) serta berbagai informasi (Menon and Varadarajan).

Dari pendapat Day, Narver and Slater, Sinkula, Baker and Sinkula; Ling, Peng and Kao menyimpulkan bahwa market orientation memerlukan learning organisation. Market orientation dan learning orientation diperkirakan mempunyai hubungan yang tinggi tapi tidak saling menggantikan. Berdasarkan pendapat Day dan Belt, mereka berpendapat bahwa learning orientation dan marketing orientation saling tergantung. Berdasarkan pendapat Calatone, learning orientation berpengaruh positif terhadap innovativeness dan learning orientation memainkan peran sebagai mediasi antara market orientation dan innovativeness. Innovativeness berpengaruh pada business performance.

Mereka meneliti tentang efek innovativeness pada market orientation dan learning orientation dan pengaruhnya pada business performance, di perusahaan-perusahaan di Taiwan. Hasil penelitian yang mereka peroleh adalah;

1. entrepreneurial orientation berpengaruh terhadap market orientation
2. market orientation berpengaruh terhadap learning orientation
3. entrepreneurial orientation tidak berpengaruh terhadap learning orientation
4. learning orientation berpengaruh positif terhadap innovativeness
5. innovativeness berpengaruh pada business performance.
6. organizational structure tidak mempengaruhi hubungan antara innovativeness dan business performance.

Dari berbagai pendapat ahli entrepreneurship, Zahra menyimpulkan bahwa entrepreneurial orientation (EO) mencerminkan kesediaan untuk mengambil resiko, melakukan inovasi dan proaktif. EO diaktikan dengan outcome penting dalam organisasi seperti innovativeness, strategic flexibilities, dan firm performance. Market driven capability atau MO didefinisikan sebagai kemampuan untuk membuat dan merespon perubahan yang terjadi dipasar melalui aktivitas pencarian informasi dan pendistribusian informasi.

Zahra menyatakan bahwa beberapa ahli seperti Atuahene-Gima and Ko dan Hult and Ketchen, menganggap antara market orientation dan entrepreneurial orientation terjadi tumpang tindih. Zahra menyarankan EO dan MO merupakan dua kapabilitas organisasi yang saling melengkapi dimana MO sebagai rutinitas organisasi akan mendukung hubungan EO terhadap financial performance. Pendapat Zahra dibuat berdasarkan kesimpulannya bahwa entrepreneurship mencerminkan kemampuan perusahaan beradaptasi dengan perubahan lingkungan dengan cara mengenali dan mengeskpoitasi peluang yang timbul dari ketidakpastian sebagai alat untuk menciptakan kesejahteraan sementara itu market orientation berkaitan dengan usaha memahami kebutuhan customer baik yang dinyatakan oleh customer dan yang latent dan mengembangkan solusi untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Zahra meneliti hubungan antara entrepreneurial orientation (EO) dan market orientation (MO) terhadap performance di industri yang padat teknologi dan yang tidak padat teknologi. Hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut :

1. perusahaan yang memiliki EO tinggi maka MO nya juga akan tinggi
2. hubungan EO dan MO tinggi di industri yang padat teknologi dan rendah di industri yang kurang padat teknologi
3. di industri yang padat teknologi, ada hubungan yang kuat antara EO dan MO terhadap performance.

Berdasarkan pendapat para ahli Lin, Zhao, Tan and Liu menyimpulkan bahwa perubahan lingkungan pemasaran yang sangat cepat dan inovasi perusahaan yang pesat, ada 3 isu yang muncul yaitu, (1) apakah MO saja masih memadai untuk menciptakan sustainable competitive advantage, (2) apakah kombinasi antara EO dan MO akan lebih meningkatkan peran MO, dan (3) apakah hubungan EO dan MO dapat memperbaiki performance. Lin, Zhao, Tan and Liu mengkombinasikan MO dengan EO berdasarkan beberapa alasan yaitu:

1. Berdasarkan pendapat Atuahene-Gima & Ko, Slater & Narver serta Hamel & Prahalad, Lin, Zhao, Tan and Liu menyimpulkan kombinasi MO dan EO akan memaksimalkan efek positif mereka pada performance.
2. Berdasarkan pendapat Bhuian, Menguc and Bell melaporkan hubungan EO dengan MO berbentuk U-shaped curve.
3. Berdasarkan pendapat Bhuian, Menguc and Bell, MO dapat meningkatkan performance, tetapi pengaruhnya terbatas sehingga perlu dikombinasikan dengan EO.
4. Berdasarkan pendapat Christensen and Bower, MO terbatas pada merespon kebutuhan current customer sehingga kehilangan peluang untuk mengembangkan produk baru yang tidak dilihat oleh customer.
5. Menurut Scherer, Miler & Friesen kombinasi MO dan EO perusahaan lebih mampu fokus pada inovasi yang sesuai dengan product-market yang dapat memuaskan kebutuhan customer, membantu dalam product design, market research dan periklanan dan promosi.
6. Berdasarkan Atuahene – Gima, Narver & Slater, dan Bennett and Cooper, MO merupakan antecedent perilaku, aktifitas dan performance product innovation karena MO menekankan dan mendukung pengembangan produk baru untuk memenuhi kebutuhan current customer.

7. Berdasarkan pendapat Christensen, MO tidak dapat mendorong kesediaan perusahaan untuk mengambil resiko, dan perusahaan tidak bersedia untuk investasi bagi pengembangan produk baru yang masa depannya belum diketahui.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas Lin, Zhao, Tan and Liu, membuat model konseptual MO sebagai independent variabel, Performance sebagai dependent variabel dan EO sebagai moderating variabel, serta karakteristik industri sebagai control variabel. Lin, Zhao, Tan and Liu, mengadopsi ukuran MO dari Narver and Slater dan Kumar, Subramaniam dan Yauger. Ukuran EO diadopsi dari Covin & Slavin; Tan; Lumpkin and Dess. Unit analisis yang dipilih oleh Lin, Zhao, Tan and Liu adalah perusahaan-perusahaan kecil di Cina. Hasil penelitian yang mereka peroleh adalah :

1. EO mempunyai efek yang signifikan terhadap hubungan MO dengan performance
2. inovasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap hubungan MO dengan performance
3. MO mempunyai hubungan yang signifikan terhadap performance.

Menurut Baker and Sinkula MO dan EO merupakan konstruk learning, hal ini didasarkan pada pendapat Baker & Sinkula (2002, 1999) dan Slater & Narver (1995). Perusahaan yang belajar lebih efektif dibandingkan perusahaan lain, memiliki dasar perbaikan yang lebih cepat, yang dapat diterjemahkan menjadi produk baru yang superior, profitabilitas, market share dan sustainable competitive advantage. Dalam pandangan Baker and Sinkula, yang mereka rangkum dalam berbagai sumber, MO mencerminkan kecenderungan perusahaan mengadaptasi marketing concept. MO biasanya diukur dengan komitmen perusahaan untuk mendasarkan keputusan strategis pada customer oriented, market intellegent. Perusahaan dengan MO yang kuat memprioritaskan belajar tentang (1) customer, (2) faktor-faktor yang mempengaruhi customer, (3) faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mempengaruhi dan memuaskan konsumen.

EO dalam pandangan Baker and Sinkula mencerminkan prioritaskan proses identifikasi dan eksploitasi peluang. MO dan EO saling tumpang tindih, tetapi domainnya berbeda. MO ditujukan untuk membangun prinsip organisasi memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan EO diposisikan untuk membangun prinsip mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang sebagai prinsip organisasi. Agar keduanya bisa dioperasikan maka diperlukan pembelajaran.

Innovation success digunakan Baker and Sinkula untuk membedakan dengan inovativeness. Innovation success menurut mereka berkaitan dengan hasil proses inovasi. Contohnya konsep produk baru, perluasan produk lini dan brand, perbaikan dalam pelayanan customer. EO dan MO diperkirakan berpengaruh terhadap innovation success. Baker and Sinkula meneliti model hubungan antara market orientation dan entrepreneurial orientation terhadap profitabilitas pada perusahaan kecil di San Diego Amerika Serikat. Untuk mengukur MO, mereka menggunakan skala yang dikembangkan oleh Kohli, Jaworski & Kumar (1993); Narver and Slater (1990) dan Despade, Farly and Webster (1993). Untuk mengukur EO, mereka menggunakan skala yang dikembangkan oleh Miller (1993), Covin & Slavin (1989) dan Naman and Slavin (1993). Untuk mengukur inovasi mereka menggunakan ukuran yang dikembangkan oleh Baker and Sinkula (1999).

Mereka mengembangkan 3 model hubungan. yaitu :

1. EO dan MO diharapkan berpengaruh terhadap profitabilitas tanpa memasukkan Innovation Success,
2. MO diharapkan berhubungan langsung dengan profitabilitas dan menimbulkan efek tidak langsung dan dimediasi oleh innovation success; EO diharapkan berhubungan langsung dengan profitabilitas dan menimbulkan efek tidak langsung dan dimediasi oleh innovation success
3. EO antededen dari MO, MO diharapkan berpengaruh terhadap profitabilitas baik secara langsung maupun dimediasi oleh innovation success

Hasil penelitian mereka adalah :

1. Pada model 1, ada hubungan langsung positif antara MO dengan profitabilitas, tetapi tidak ada hubungan langsung antara EO dengan profitabilitas.
2. Pada model 2, ada hubungan positif antara innovation success dan profitabilitas, MO tidak berhubungan dengan innovation success, hubungan langsung EO dengan MO, tidak ada hubungan antara EO dengan profitabilitas.
3. Pada model 3, ada hubungan positif antara EO dengan innovation success, efek EO terhadap produktivitas dimediasi oleh innovation success.

Renko, Carsrud and Brannback meneliti hubungan antara market orientation (MO), entrepreneurial orientation (EO), technology capability (TC) terhadap innovativeness (I) di perusahaan-perusahaan biotechnology yang tergolong masih muda di Amerika Serikat dan Skandinavia. Renko, Carsrud and Brannback berpendapat bahwa tingkat EO, MO dan TC yang tinggi dapat berpengaruh terhadap ekisistensi perusahaan dan secara bersamaan berpengaruh terhadap inovasi dan performance. Menurut Renko, Carsrud and Brannback, yang dirangkum dari pendapat Bacherer & Maurer (1997), Gatignon & Xuereb (1997), Narver & Slater (1995); keberhasilan inovasi adalah hasil saling mempengaruhi antara perusahaan manufaktur dan customer. Keberhasilan new product development (NPD) adalah karena mampu mendefinisikan kebutuhan customer secara hati-hati bukan hanya karena memiliki teknologi baru. Mereka menyimpulkan mendengarkan customer dan menjadikan customer sebagai partner akan menguntungkan NPD karena (1) customer dapat memberikan input utama yang dapat memperbaiki kualitas, dan (2) khusus untuk produk berteknologi tinggi hubungan baik dengan customer akan memudahkan akses ke sumber daya. Mereka menyimpulkan MO berpengaruh terhadap innovativeness.

Berdasarkan pendapat Miler (1983), EO adalah orientasi yang menekankan pada inovasi yang agresif, prioyak yang beresiko dan kecenderungan untuk menjadi pionir dalam inovasi. Covin & Slavin menyebutkan tiga komponen EO, yaitu innovativeness, procativeness, dan risk taking. Renko, Carsrud and Brannback menyimpulkan bahwa EO dan MO bertolak belakang. MO

menjelaskan kemampuan adaptasi sebagai reaksi dan respon terhadap lingkungan pasar sedangkan EO adalah kapabilitas manajemen lingkungan yang membuat perusahaan memulai inisiatif proaktif terhadap perubahan lingkungan. Baik EO dan MO merupakan pedoman strategis yang diimplementasikan perusahaan untuk menciptakan inovasi dan superior performance. Renko, Carsrud and Brannback, menggunakan definisi dan skala MO dari Kohli and Jaworski yang dibuat tahun 1993. Untuk mengukur EO, digunakan skala yang dibuat oleh Knight (1997) dan Covin and Slevin (1998).

Hasil penelitian yang mereka peroleh adalah :

1. ada hubungan yang signifikan antara TC dengan I
2. tidak ada hubungan antara MO dan EO terhadap I

Pengembangan Model Penelitian

Setiap perusahaan akan berusaha untuk mencapai nilai perusahaan yang tinggi. Untuk mencapai nilai perusahaan yang tinggi, Narver and Slater (1990) perusahaan harus dapat menciptakan superior customer value (SCV). Superior customer value (SCV) semakin menjadi keharusan bila perusahaan berada dalam kondisi persaingan yang sangat ketat, perusahaan dipaksa untuk lebih memahami kebutuhan customer dan cepat tanggap terhadap perubahan lingkungan. Untuk lebih memahami customer, diperlukan "mekanisme" organisasi yang membentuk / mengarahkan aktivitas management dan anggota organisasi bereaksi secara cepat terhadap lingkungan. Mekanisme yang dinggap dapat membantu perusahaan adalah market orientation.

Market orientation didefinisikan sebagai berikut

1. Kohli and Jaworski (1990) mendefinisikan market orientation sebagai berikut: *"MO is the organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of intelligence across departments and organizationwide responsiveness to it"* yang artinya marketing orientation sebagai keseluruhan organisasi yang terdiri aktivitas pencarian, diseminasi dan penggunaan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan dan tindakan untuk mempertahankan customer yang telah ada pada saat ini dan memenuhi kebutuhan

mereka dimasa depan, menyebarkan informasi keseluruhan organisasi dan seluruh organisasi meresponnya

2. Narver and Slater mendefinisikan MO sebagai berikut :*“MO is one dimension construct consisting of three behavioural components and two decision criteria – customer orientation, competitor orientation, interfunctional coordination, long term focus and a profit objective and each of five can be measured reliably with multi-item scale”*, yang artinya MO merupakan konstruk yang terdiri dari 3 komponen perilaku dan dua kriteria keputusan yaitu customer orientation, competitor orientation, interfunctional coordination, fokus pada keputusan jangka panjang dan tujuannya adalah untuk laba

Manusia dapat dilihat dari tiga aspek yaitu aspek kognitif, afektif dan perilaku. Ketiga aspek tersebut tidak bisa dipisahkan. Dengan demikian dua definisi di atas saling melengkapi. Karena definisi MO yang dibuat oleh Kohli and Jaworski memandang MO sebagai aktivitas atau perilaku sedangkan definisi MO yang dibuat oleh Narver and Slater memandang MO sebagai hal yang bersifat kognitif yang akan mempengaruhi aktivitas seseorang atau organisasi.

Menurut Kohli and Jaworski (1990) ada dua pendekatan MO yaitu market driven dan driving market. Market driven berkaitan dengan pembelajaran, pemahaman dan merespon persepsi dan perilaku konsumen dalam struktur pasar yang ada. Market driving berkaitan dengan mengubah komposisi dan atau peran pemain di pasar dan atau perilaku pemain

Penulis menyimpulkan “ MO adalah budaya organisasi yang menempatkan customer sebagai hal yang utama dan mengarahkan aktivitas pencarian informasi, diseminasi informasi customer dan competitor sebagai aktivitas yang penting agar perusahaan dapat merespon dan melakukan koordinasi antar fungsi. Dari definisi ini maka MO terdiri dari 3 pilar yaitu customer orientation, competitor orientation, interfunctional coordination dan terdiri dari 3 aktivitas yaitu pencarian, pendiseminasian informasi serta respon terhadap informasi.

Bila MO dianggap sebagai suatu keyakinan maka keyakinan itu dapat terbaik oleh faktor internal dan eksternal. Perubahan dilingkungan pemasaran dapat membuat mengubah keyakinan perusahaan dari yang semula kunga menganggap customer sebagai hal yang penting menjadi sebaliknya. Penulis setuju dengan pendapat Matzuno, Mentzer & Rentz, bahwa MO tergantung pada:

- a. faktor-faktor internal seperti (1) budaya organisasi, (2) struktur organisasi dan (3) seluruh antesedent yang dikemukakan oleh Kohli dan Jaworski seperti peran senior manajer, interdepartemental dynamics, organizational system; serta
- b. faktor-faktor eksternal seperti (1) struktur persaingan, (2) karakteristik pasar dan (3) hukum dan peraturan.

Karena MO juga merupakan suatu aktivitas yang mendukung penempatan customer sebagai yang utama, maka penulis setuju dengan pendapat Kohli & Jaworski dan Narver & Slater bahwa :

- a. pengumpulan infomasi tentang customer dan competitor
- b. diseminasi informasi tentang customer dan competitor
- c. merespon kebutuhan pelanggan dan tindakan pesaing.

Untuk mengukur MO suatu perusahaan,penulis menggunakan 2 pendekatan yaitu (1) keyakinan dan (2)aktivitas,

Interaksi Market Orientation Terhadap Business Performance

Bebarapa ahli menyakini bahwa market orientation mampu meningkatkan superior customer value dan business performance. Walaupun mereka meyakini efek MO terhadap busienss performnce, tetapi tidak ada keseragaman dalam:

1. menentukan jenis dampak atau hubungan; langsung dan tidak langsung
2. menentukan ukuran business performance yang dianggap sebagai dampak dari market orientation.

Beberapa ahli seperti Matler, Osborne, Garret, and Gray (2001) mencoba mencari model hubungan antara MO dengan performance. Mereka menemukan bahwa hubungan MO dan Busienss Performance dapat bersifat hubungan langsung dan dapat hubungan tidak langsung dengan inovasi atau variabel lain sebagai moderating.

Penulis menganggap bahwa hubungan MO dengan Business Performance sebagai hubungan tidak langsung. Pendapat ini mengacu pada Han, Kim and Srivastava (1998) inovasi adalah moderating antara market orientation dengan business performance. Alasannya adalah bila market orientation merupakan budaya organisasi dan aktivitas infomational maka harus ada aktivitas yang terkait dengan produksi barang/jasa. Pemebelian barang/jasa ini yang mempengaruhi business performance.

Untuk ukuran performnce, para ahli menggunakan berbagai ukuran perusahaan dan jenis bisnisnya. Ukuran business performance yang digunakan para ahli adalah sebagai berikut :

Tabel 2. Ukuran Business Performance

Katagori	Ukuran Performance	Studi
Keuangan	ROA or ROI	Farrel,2000; Narver 1990; Slater 1994
	New Product Success	Baker,1999; Farrell,2000; Li, 1998; Pelham, 1996; Slater, 1994
	Profit	Despande, 1993; Han 1998
Pasar	Market Share	Baker, 1999; Deshpande, 1993;Pelham,1996
	Sales Growth	Despande, 1993; Farell 2000; Greenly, 1995; Grewal,2001;Pelham,1996, Slater,1994
	Customer satisfaction,customer value, customer retention	Farrell,2000;Homburg,2000
Hal-hal yang terkait dengan produk	Product Quality	Pelham,1996
	Innovation	Atuahene-Gima, 1996;Han,1998

Ukuran business performance yang umum digunakan oleh industri hotel adalah tingkat hunian kamar (occupancy rate) dan tarif rata-rata (average daily rate).

Penulis menggunakan keduanya dengan alasan :

1. makin tinggi tingkatan EO tinggi semangat karyawan untuk mencari peluang dan makin banyak tamu yang datang sehingga berdampak tingkat hunian kamar
2. makin tinggi tingkatan MO makin tinggi pengenalan perusahaan terhadap tamu dan makin banyak tamu yang datang sehingga berdampak tingkat hunian kamar
3. makin tinggi tingkatan inovasi makin menarik tamu untuk datang sehingga berdampak tingkat hunian kamar
4. tingkat hunian kamar akan mempengaruhi harga maka harga.

Interaksi Market Orientation dan Entrepreneurial Orientation

Penulis setuju dengan kesimpulan kesimpulan yang dikemukakan oleh :

1. Atuahene-Gima and Anthony Ko (2001) bahwa perusahaan perlu serangkaian aktivitas baru seperti market orientation dan entrepreneurship orientation jika ingin berhasil dalam inovasi produk dalam pasar yang turbulansinya tinggi.
2. Baker and Sinkula (2009) bahwa EO mencerminkan prioritaskan proses identifikasi dan eksploitasi peluang, MO dan EO saling tumpang tindih, tetapi domainnya berbeda MO ditujukan untuk membangun prinsip organisasi memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan EO diposisikan untuk membangun prinsip mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang sebagai prinsip organisasi.
3. Lin, Zhao, Tan and Liu (2008), bahwa MO dapat meningkatkan performance , tetapi pengaruhnya terbatas sehingga perlu dikombinasikan dengan EO . MO terbatas pada merespon kebutuhan current customer sehingga kehilangan peluang untuk mengembangkan produk baru yang tidak dilihat oleh customer. MO tidak dapat mendorong kesediaan perusahaan untuk mengambil resiko, dan perusahaan tidak bersedia untuk investasi bagi pengembangan produk baru yang masa depannya belum diketahui.
4. Zahra (2003) bahwa, entrepreneurship memiliki kontribusi terhadap performance perusahaan. EO dan MO merupakan dua kapabilitas

organisasi yang saling melengkapi dimana MO sebagai rutinitas organisasi akan mendukung hubungan EO terhadap financial performance. Entrepreneurship mencerminkan kemampuan perusahaan beradaptasi dengan perubahan lingkungan dengan cara mengenali dan mengeskpoitasi peluang yang timbul dari ketidakpastian sebagai alat untuk menciptakan kesejahteraan sementara itu market orientation berkaitan dengan usaha memahami kebutuhan customer baik yang dinyatakan oleh customer dan yang latent dan mengembangkan solusi untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

5. Ling, Peng and Kao menyimpulkan bahwa entrepreneurial orientation memiliki dampak positif terhadap market orientation dan market orientation akan berpengaruh pada business performance

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa :

1. perusahaan perlu memiliki EO dan MO karena keduanya berpengaruh terhadap business performance
2. EO dan MO merupakan domain yang terpisah dan saling melengkapi, EO lebih menekankan pada pencarian peluang sedangkan MO lebih menekankan pada pasar yang sudah ada
3. EO adalah anteseden MO

Interaksi EO dan MO terhadap Innovation

Penulis setuju dengan kesimpulan-kesimpulan yang dikemukakan oleh :

1. Han, Kim and Srivastava (1998) inovasi penting karena “ There is the only one valid definision of business purpose: to create customer.... It is the customer who determines what the business is.... Because it is its purpose to create a custumer, any business enterprise has two – and only these two-basic fuctions: marketing and innovation”, yang artinya adalah bahwa “Hanya ada satu tujuan bisnis yaitu menciptakan pelanggan. Pelangganlah yang menentukan apa bisnsi kita”.
2. Zahra (2008) bahwa inovasi tumbuh subur di perusahaan yang memiliki jiwa entrpreneurial. Perusahaan yang memiliki jiwa entrepreneurial senang mengembangkan produk baru, memfasilitasi penciptaan bisnis baru dan memperkuat operasi bisnis yang sudah ada. Perusahaan yang memiliki jiwa entrepreneurial atau entreperenurail orientation cenderung memiliki performance yang baik.

3. Lin, Zhao, Tan and Liu (2008), bahwa innovativeness berpengaruh pada business performance.
4. Baker and Sinkula (2009) bahwa ada hubungan positif antara EO dengan innovation success, efek EO terhadap produktivitas dimediasi oleh innovation success.
5. Atuahene-Gima and Anthony Ko (2001) , bahwa market orientation diperlukan untuk merespon kebutuhan pasar tetapi perusahaan cenderung kehilangan kesempatan mengembangkan produk baru.yang tidak disampaikan oleh customer. .Market orientation merupakan antecedent dari perilaku inovatif dan penyebab superior performance

Penulis menyimpulkan bahwa:

1. EO dan MO adalah antecedent innovation
2. innovation berpengaruh terhadap business performance

Industri hotel di Jakarta menghadapi masalah tingkat hunian kamar yang rendah. Rendahnya tingkat hunian kamar diduga disebabkan oleh ketidak seimbangan supply kamar hotel dengan demand hotel. Pertumbuhan demand hotel yang terkait dengan jumlah wisatawan domestik dan wisatawan manca negara cenderung lambat. Jumlah wisatawan domestik dan wisatawan mancanegara dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang dinamis seperti ekonomi, politik dan keamanan, teknologi dan sosial. Faktor-faktor lingkungan yang dinamis menyebabkan persaingan sangat ketat.

Persaingan yang ketat memaksa hotel untuk mencari dan mempertahankan hidup dengan berbagai cara seperti memperbaiki kualitas dan reputasi, memotong harga dan meningkatkan penjualan dan laba (Ottenbacher and Gnoth, 2005) Pemotongan harga akan mengurangi pendapatan hotel. Banyak hotel yang memilih meningkatkan competitive advantage.dengan melakukan inovasi teknologi dan mengubah tawaran ke pasar. Pemilihan inovasi teknologi oleh hotel, karena diperkirakan dapat meningkatkan kualitas dan reputasi. Lebih jauh Ottenbacher and Gnoth mengemukakan, pengembangan inovasi menjadi alat strategis bagi chains hotel dan hotel individual. Penulis setuju dengan pendapat Ottenbacher and Gnoth, untuk memperbaiki kinerja hotel, hotel harus melakukan inovasi. Hal ini didukung oleh Lin, Zhao, Tan and Liu (2008), bahwa innovativeness berpengaruh pada business performance

Banyak faktor yang menentukan keberhasilan inovasi, menurut para ahli dipengaruhi oleh orientasi strategis seperti market orientation dan entrepreneurial orientation. Dengan market orientation, hotel dapat mengidentifikasi dengan tepat kebutuhan dan keinginan pelanggan serta mengidentifikasi tindakan pesaing untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan. . Penulis setuju dengan pendapat pendapat Atuahene-Gima and Anthony bahwa market orientation sebagai antecedent dari innovation.

Oleh karena itu untuk menciptakan pelanggan setiap perusahaan hanya punya dua fungsi dasar yaitu fungsi pemasaran dan inovasi. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan peranan inovasi dalam menciptakan pelanggan. Permasalahan yang muncul dari sehubungan dengan pernyataan Peter Drucker dan kondisi tingkat hunian kamar hotel di Jakarta yang rendah, adalah apakah inovasi mampu meningkatkan performance hotel, seperti yang telah dibuktikan oleh beberapa peneliti seperti Han, Kim and Srivastava (1998), Matear, Osbrone, Garrett & Gray (2002) dan Victoriano, Verma, Plaschaka, Dev (2005).

Apabila hotel di Jakarta ingin memperbaiki performance maka perlu memiliki entrepreneurial orientation. Inovasi diperkirakan dapat meningkatkan performance, tetapi tidak ada jaminan bahwa inovasi pasti akan berpengaruh pada peningkatan performance. Ketidakpastian pengaruh inovasi terhadap performance sering menyebabkan banyak perusahaan yang ragu-ragu melakukan inovasi walaupun mereka tahu bahwa lingkungan bersifat dinamis dan inovasi harus dilakukan. Keraguan sering menyebabkan hilangnya peluang pasar dan peluang untuk memperbaiki performance. Entrepreneurial orientation yang direfleksikan dalam kesediaan perusahaan mengambil resiko, kesediaan untuk bersikap inovatif dan proaktif, telah dibuktikan oleh para ahli mempengaruhi performance. Dengan demikian, performance yang masih rendah diperkirakan ada kaitannya entrepreneurial orientation.

Peluang entrepreneurial timbul dari inovasi dan perubahan teknologi, dorongan industri, perubahan demografi, perubahan ekonomi makro dan lain-lain. Kirzner dalam Zahra (2003) menyarankan bahwa pencarian peluang yang mendatangkan keuntungan, berasal dari sinyal yang diterima oleh entrepreneur bukan sebagai suatu kebetulan/keberuntungan. Perusahaan yang berorientasi pada entrepreneurial biasanya akan menggunakan strategic management proses seperti perencanaan dan menyeleksi lingkungan guna mendapatkan peluang.

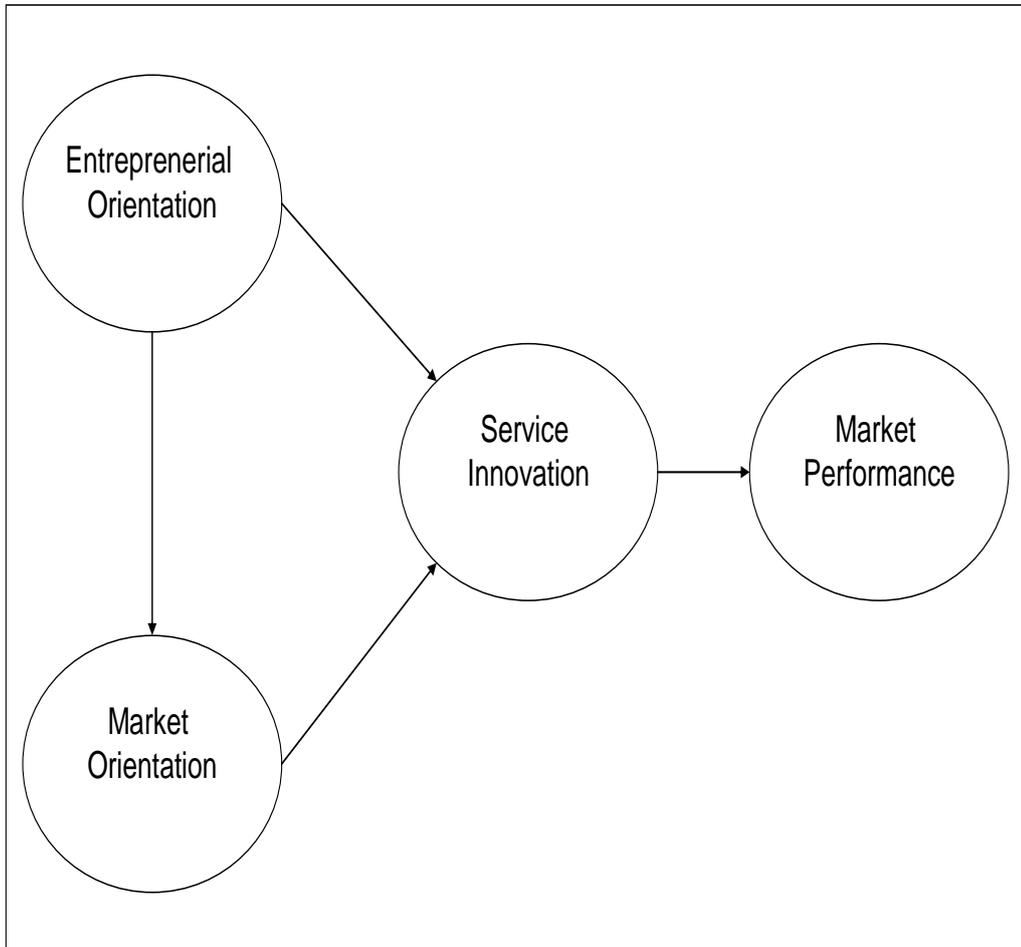
Entrepreneurial menjadikan perusahaan memiliki kapabilitas superior untuk mencari dan mengeksploitasi peluang dimana pada saat yang sama yang lain tidak melihat sinyal-sinyal yang bisa mendatangkan peluang.

Covin and Slevin dan Lumpkin and Dess dalam Zahra (2003) menemukan bahwa entrepreneurship memiliki kontribusi terhadap performance perusahaan. Menurut Pinchot, entrepreneurial orientation meningkatkan pengembangan produk baru, memfasilitasi penciptaan bisnis baru dan menguatkan operasi bisnis yang sudah ada. Entrepreneurial orientation mencerminkan kesediaan perusahaan untuk mengambil resiko, melakukan inovasi dan bertindak proaktif.

Karena peluang di industri hotel sangat terbatas maka industri hotel harus selalu menumbuhkan entrepreneurial orientation agar keinginan untuk mencari peluang baru selalu tinggi dan ada keberanian untuk melakukan inovasi. Agar inovasi yang dilakukan efektif dan dapat meningkatkan kinerja industri hotel, maka industri hotel harus selalu menumbuhkan market orientation. Market orientation juga membantu menyeleksi peluang dan memanfaatkan peluang yang telah didapat secara efektif.

Model penulis tawarkan untuk mengatasi masalah di industri hotel di Jakarta adalah sebagai berikut:

Gambar 2
Model Market Orientation Untuk Industri Hotel di Jakarta



BAB IV
DAFTAR PUSTAKA

Atuahene-Gima, K., and Ko, A., "An Empirical Investigation of Effect of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation Alignment on Product Innovation", *Organization Science*, January/ February 2001, 12, pg 54.

Darroch, J. Mills, M., Jardine, A., and Cooke, E., "The 2004 AMA Definition Of Marketing and Its Relationship to A Market Orientation: An Extension of Cooke, Rayburn, & Sbercrombie (1992)", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Fall 2004, Vol 12.No.4, p 29-38.

Day, G."The Capability of Market Driven Organization", *Journal of Marketing*, Vol 56, October 1994, p 37-52.

Despande,R.,Farly,J.,& Webster, Jr., "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovation in Japanese firms: A Quadrad Analysis" *Journalof Marketing* Vol 57 (January 1993),p 23-27.

Han,J.K.,Kim,N., Srivastava, R.K.,"Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link", *Journal of Marketing*Okt 1998, Vol 62, p 30-45.

Jagoratman,G.,Tse,EC.Y., "Entrepreneurial Orientation and The Structuring of Organizations", *International Journal Contemporary Hospitality Management*, Vol 18, No. 6, 2006.

Kohli,A. & Jaworski,B,I.,"Marketing Orientation:The Conctruct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, April 1990, Vol. 54, p 1 -18.

Jaworski,B,I & Kohli,A., "Marketing Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, July 1993, Vol. 57, p 53-70.

Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., and Liu, Y.,"Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage; Evidence from Chinese Small Firms", *Journal of Small Business Management*, Jan 2008, Vol.46, p 113-143.

Matear,S., Osborne, P., Garrett, T., & Gray, B.,"How Does Market Orientation Contribute to Service Firm Performance", *European Journal of Marketing*,Vol.36, No 9/10, 2002, p 1058-1075.

Manzano, J.A., Kutzer, I., and Vila, N, "Market Orientation and Innovation:An Inter-Relationship Analysis", *European Journal of Innovation Management*, 2005, Vol 8, No.5. p 437-452.

Narver, J. & Slater, S., "The effect of Market Orientation on Business Profitabilities", *Journal of Marketing*, October 1990, Vol 54, p 20- 35.

Renko, M., Carsrud, A., and Brannback, M., "The Effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, Technological Capability on Innovation: A study of Young Biotechnology Ventures in The United States and Scandinavia", *Journal of Small Business Management*, Jul 2009, Vol 47, p 331-369.

Slater, S. & Narver, J., "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, January 1994, Vol 58, p 46-55.

Victoriano, L., Verma, R., Plaschaka, G., and Dev, C., "Service Innovation and Customer Choices in The Hospitality Industry", *Managing Service Quality*, 2005, Vol 15 No.6, p 555-576.

Zahra, S., "Being entrepreneurial and market driven/: implication for company performance', *Journal of Strategy and Management*, Vol 1 No.2, 2008, p 125-142.