

**Dampak Orientasi Pelanggan dan Kapabilitas Penciptaan Nilai terhadap Kinerja Pemasaran UMKM (Studi Empiris pada UMKM Sub Sektor Kreatif di Kota Pontianak)**

**Lie Heng**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Widya Dharma Pontianak  
E-mail: laurensiuslieheng@gmail.com

**Abstract**

*The purpose of this research is to fill a research gap in customer orientation and marketing performance by using value creation capabilities. The research conducted by involving 128 creative SME categorized in culinary, handcraft, and fashion in Pontianak, West Borneo, Indonesia. Four hypotheses are being developed and tested. For data analysis this research using statistic software called SEM AMOS 24. The findings of the research, it emphasizes the importance of supported value creation capability by customer orientation in improving marketing performance. Furthermore, it confirms that value creation capabilities are a predictor of marketing performance*

**Key Words:** *customer orientation, value creation capability, marketing performance*

**Abstraksi**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengisi celah penelitian antara orientasi pelanggan dan kinerja pemasaran dengan kapabilitas penciptaan nilai. Penelitian ini dilakukan dengan melibatkan 128 UMKM kreatif subsektor kuliner, kerajian, dan fashion di kota Pontianak, Kalimantan Barat, Indonesia. Sebanyak empat hipotesis dikembangkan dan diuji. Analisis data menggunakan bantuan SPSS AMOS versi 24. Penelitian ini menemukan bahwa kapabilitas penciptaan nilai yang didukung oleh orientasi pelanggan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Lebih lanjut, penelitian ini juga menegaskan bahwa kapabilitas penciptaan nilai merupakan prediktor dari kinerja pemasaran.

**Kata Kunci:** orientasi pelanggan, kapabilitas penciptaan nilai, kinerja pemasaran

**A. Pendahuluan**

Perkembangan UMKM kreatif di Indonesia semakin pesat. Sektor kreatif ini merupakan roda penggerak pemulihan ekonomi yang sempat porak poranda akibat pandemik covid 19. Pertumbuhan ekonomi kreatif 2019 sebesar 5,1 persen melampaui pertumbuhan ekonomi nasional yang hanya mencapai 5,02 persen (kompas, 26 April 2021). Bermodalkan kreativitas dan keterampilan umkm kreatif dapat bertahan bahkan tumbuh berkat ekosistem pasar yang semakin luas dan pemanfaatan teknologi digital dan aksesibilitas rantai pasok.

Namun tantangan sesungguhnya adalah bagaimana para pelaku usaha mampu menaklukkan pasar yang selalu berubah secara dinamis seiring perubahan lanskap bisnis yang beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Perkembangan ekonomi, teknologi, perubahan sosial budaya di masyarakat pada akhirnya juga berdampak pada perubahan perilaku pembelian pelanggan. Pelanggan menjadi semakin cerdas, semakin cerewet dan banyak menuntut berkat penguasaan teknologi dan informasi. Namun pelanggan merupakan alasan (*reason of being*) dari keberadaan perusahaan. Pelanggan adalah satu dari tiga *stakeholder* utama selain *people* dalam organisasi dan *share holder* yang perlu dimenangkan hatinya. Kunci memenangkan persaingan dan mempertahankan kesinambungan usaha adalah dengan memberdayakan sumber-sumber daya strategis secara fleksibel dan proaktif berfokus pada upaya untuk memahami apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan serta ekspektasi pelanggan dan kemudian menawarkan solusi yang tepat bagi mereka (Micevski, Dewsnap, Cadogan, Kadić-Maglajić, dan Boso, 2014). Pemahaman pelanggan yang lebih baik menjadi modal utama bagi perusahaan dalam menciptakan dan meningkatkan nilai tambah yang akan meningkatkan *customer engagement* sekaligus resep yang manjur bagi *customer retention*. Studi mengenai peran strategis orientasi pelanggan bagi perusahaan telah menarik minat banyak peneliti di berbagai bidang seperti hotel (Tang, 2014), jasa keuangan (Pousa dan Mathieu, 2015), manufaktur (Frambach, Fiss, dan Ingenbleek, 2016), penjualan (Kaynak, Kara, Chow, dan Laukkanen, 2016), ritel (Hughes, Richards, Calantone, Baldus, dan Spreng, 2019), dan bidang digital (Kopalle, Kumar, dan Subramaniam, 2020) dan berbagai bidang bisnis lainnya.

Studi terdahulu menemukan adanya pengaruh orientasi pelanggan yang kuat terhadap peningkatan kinerja pemasaran perusahaan. Fidel, Schlesinger, dan Emilo (2018) menemukan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pemasaran. Studi yang dilakukan oleh Li Sa, Choon-Yin, Chai, dan Aik Joo (2020) mengungkapkan peran signifikan orientasi pelanggan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Hal senada juga diungkapkan oleh studi yang dilakukan Hughes et al. (2019) bahwa peran dari salesman yang berorientasi pada pelanggan merupakan faktor penting yang mempengaruhi pengambilan keputusan pembelian pelanggan. Lebih lanjut penelitian yang dilakukan Yang, Jaramillo, Liu, Ye, dan Huang (2020) mengkonfirmasi bahwa orientasi pelanggan memainkan peran yang penting dalam meningkatkan kinerja penjualan *salesman*.

Namun beberapa studi berikut menemukan hasil yang bertolak belakang dengan temuan dari studi-studi yang dikemukakan sebelumnya yaitu bahwa orientasi pelanggan justru tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Studi terdahulu mengungkapkan bahwa perusahaan yang terlalu fokus pada pelanggan dapat mengakibatkan perusahaan cenderung mengabaikan kebutuhan potensial pelanggan baru (Christensen dan Bower, 1996) dan mengalami kemerosotan dalam kebaruan produk (Im dan Workman Jr, 2004; Zhou, Yim, dan Tse, 2005) dan mengalami penurunan kinerja perusahaan (Voss dan Voss, 2000). Studi yang dilakukan oleh (Lee, Kim, dan You, 2016) menemukan bahwa orientasi pelanggan tidak berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Lebih lanjut studi Liu, Li, dan Dong (2019) menemukan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari orientasi pelanggan terhadap minat membeli ulang pelanggan.

Berdasarkan pemaparan studi-studi terdahulu di atas dapat dilihat bahwa masih terdapat kontradiksi hasil temuan penelitian mengenai peran orientasi pelanggan terhadap peningkatan kinerja pemasaran. Feng, Wang, Lawton, dan Luo (2019)

mengungkapkan bahwa peran orientasi pelanggan dalam meningkatkan kinerja pemasaran masih belum jelas. Orientasi pelanggan tidak dengan sendirinya meningkatkan kinerja pemasaran. Studi mereka menemukan bahwa ada peran faktor lingkungan internal dan eksternal yang menentukan efektivitas peran orientasi pelanggan dalam meningkatkan kinerja pemasaran.

Tindakan yang konstruktif dan eksploratif dengan mengkombinasikan sumber daya dan kapabilitas yang dibutuhkan baik dari dalam maupun luar perusahaan akan memampukan perusahaan untuk menciptakan nilai (Lepak, Smith, dan Taylor, 2007). Berangkat dari sudut pandang studi tersebut, sumber daya yang memiliki nilai merupakan hasil elaborasi antara faktor internal dan eksternal termasuk akses terhadap informasi (Schmidt dan Keil, 2013) yang bersifat saling melengkapi dengan memadukan informasi yang relevan dan kemudian mengeksploitasinya berdasarkan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki organisasi. Dalam konteks ini, informasi yang kemudian diolah menjadi pengetahuan terhadap pelanggan menjadi bahan dasar penting dalam menghasilkan sebuah nilai atau *value creation*. Penelitian ini bermaksud untuk mengajukan sebuah model konseptual untuk mengisi *gap* tersebut di atas dari sudut pandang teori *Resource Based View* dengan menempatkan sumber daya kapabilitas penciptaan nilai sebagai variabel mediasi yang menjembatani peran orientasi pelanggan dalam meningkatkan kinerja pemasaran.

## **B. Kajian Literatur dan pengembangan hipotesis**

### **Orientasi Pelanggan dan Kapabilitas Penciptaan Nilai**

Orientasi pelanggan didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi, memahami dan merespon pasar sasaran mereka dan secara berkelanjutan menghasilkan nilai yang superior bagi mereka (Pekovic, Rolland, dan Gatignon, 2016). Meminjam sudut pandang *five forces* dari Porter (1991) perusahaan tidak hanya harus memfokuskan perhatiannya pada pelanggannya namun pada saat yang bersamaan juga harus menghadapi pesaing maupun ancaman produk pengganti maupun pendatang-pendatang baru. Untuk itu, memenangkan hati pelanggan merupakan langkah strategis yang harus ditempuh. Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh seberapa jauh mereka mampu memahami pelanggan yang lebih baik dibanding dengan pesaing yang selanjutnya memampukan perusahaan untuk menawarkan nilai yang lebih superior (Narver dan Slater, 1990).

Pemahaman terhadap pelanggan merupakan unsur penting yang dibutuhkan perusahaan untuk menghasilkan *value offering* yang unik dan bernilai serta mampu menjadi solusi sebagai respon atas berbagai kebutuhan dan keinginan mereka yang kompleks dan dinamis. Pemahaman yang lebih baik terhadap pelanggan akan meningkatkan peluang perusahaan untuk memenuhi ekspektasi mereka dan selanjutnya berdampak pada peningkatan kepuasan pelanggan sehingga tercipta customer engagement dan mencegah pelanggan beralih pada pesaing. Oleh karena itu, perusahaan yang berorientasi pelanggan selalu menjadikan pelanggan sebagai fokus perhatian dalam memformulasikan strategi dalam membangun keunggulan bersaing dalam kondisi persaingan pasar yang sangat dinamis (Lamberti, 2013; Smirnova, Rebiazina, dan Frösén, 2018).

Beberapa studi mengenai perusahaan yang membangun keunggulan bersaingnya dengan menciptakan nilai bagi pelanggan antara lain Porter (1985), resource-based view

(RBV) (Barney, 1991), dan juga resource-advantage theory (Hunt, 1995; Hunt dan Morgan, 1996). Konsep dari sudut pandang perusahaan ini memperlihatkan upaya perusahaan membangun keunggulan bersaingnya melalui nilai manfaat yang dihasilkan bagi pelanggannya. Dari sudut pandang *Resource Base View*, keunggulan bersaing sangat tergantung dengan bagaimana perusahaan memberdayakan sumber daya yang dimiliki (*skill* dan *knowledge*) dalam sumber daya-sumber daya secara maksimal (Day, 1994; Priem, 2001). Upaya penciptaan nilai yang superior dilakukan melalui cara-cara seperti penggalan informasi pengenalan kebutuhan pelanggan, pemanfaatan teknologi, efisiensi yang bahkan melibatkan jejaring perusahaan (Gulati, Nohria, dan Zaheer, 2000; Trond dan Kjell, 2010).

Sebagaimana disampaikan oleh Bolton dan Drew (1991), Grewal, Monroe, dan Krishnan (1998) serta Zeithaml (1988) bahwa nilai mengacu seberapa manfaatnya bagi pelanggan dibandingkan dengan pengorbanan biaya yang harus mereka tanggung. Nilai merupakan hasil pemrosesan informasi kognitif dari pelanggan (Payne, Storbacka, dan Frow, 2008). Oleh karena itu, dalam mengembangkan nilai bagi pelanggan pemahaman terhadap pelanggan merupakan hal yang mutlak dilakukan oleh perusahaan. Nilai sesungguhnya adalah kondisi dimana nilai yang ditawarkan oleh perusahaan bertemu dengan nilai yang dapat diterima baik oleh pelanggan (O'Cass dan Sok, 2013). Orientasi pelanggan merupakan dasar bagi pengembangan kapabilitas penciptaan nilai.

H1: Orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kapabilitas penciptaan nilai.

### **Kapabilitas Penciptaan Nilai dan Kinerja Pemasaran**

Penciptaan nilai merupakan determinan dari kinerja pemasaran. Aspara dan Tikkanen (2013) mengungkapkan bahwa penciptaan nilai mengacu pada pemberdayaan nilai yang dihasilkan atau manfaat nilai dari penawaran perusahaan bagi pelanggan memiliki dampak pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan. Studi yang dilakukan oleh Killa (2018) menemukan peran penciptaan nilai yang penting dalam menjembatani orientasi pengambilan resiko kewirausahaan dalam mendorong peningkatan kinerja pemasaran. Studi mengenai nilai sering dikaitkan dengan kepuasan dan kualitas layanan yang pada akhirnya akan mengarahkan pada perilaku pembelian itu sendiri (Brady et al., 2005; Cronin JR, Brady, dan Hult, 2000). Abdullah dan Rosliyati (2020) menemukan bahwa kapabilitas penciptaan nilai merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja pemasaran lebih kuat dari strategi produk dan keunggulan bersaing itu sendiri. Di sisi lain, Rahman, Lambkin, dan Hussain (2016) mengungkapkan peran penciptaan nilai di dalam sebuah organisasi hasil akuisisi dan merger akan berdampak pada peningkatan diferensiasi dan efisiensi biaya yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan (Msinga, Ndinya, Ogada, dan Omido, 2018). Oleh karena itu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: kapabilitas penciptaan nilai berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran

### **Orientasi Pelanggan, Keunggulan Penciptaan Nilai dan Kinerja Pemasaran**

Strategi yang berfokus pada pelanggan akan memperoleh customer retention yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan (Grissemann, Plank, dan Brunner-Sperdin, 2013). Produk penawaran perusahaan yang memiliki nilai manfaat tinggi bagi pelanggan akan menarik perhatian dan mampu membuat pelanggan untuk selalu mengingat dan melakukan pembelian (Fischer, Malycha, dan Schafmann, 2019). Hal ini merupakan modal dasar yang akan mendorong pelanggan untuk melakukan pembelian

ulang, kesediaan untuk memberikan referensi dan menciptakan *word of mouth* yang positif bagi perusahaan yang pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan penjualan dan peningkatan pendapatan (Sullivan, Peterson, dan Krishnan, 2012). Untuk itu, nilai yang difokuskan pada pelanggan yang diperoleh melalui elaborasi sumber daya baik berwujud maupun tidak berwujud, *skill* dan *knowledge* yang dimiliki oleh perusahaan merupakan pengungkit bagi orientasi pelanggan dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Kapabilitas penciptaan nilai memediasi orientasi pelanggan dan kinerja pemasaran.

### C. Metode Penelitian

#### Sampel dan Pengumpulan Data

Obyek dalam penelitian ini adalah para pelaku UMKM kreatif subsektor kuliner, fashion dan kerajinan yang ada di kota Pontianak. Selanjutnya model diukur dengan bantuan *Structural Equation Modeling* (SEM) versi 2.5. Adapun pemilihan UMKM kreatif sebagai obyek penelitian lebih pada pertimbangan bahwa pelaku usaha kreatif ini sangat rentan terhadap perkembangan dan perubahan pasar sehingga mereka selalu dituntut untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis agar dapat bertahan. Sementara itu kota Pontianak dipilih lebih pada pertimbangan bahwa kota ini merupakan salah satu kota di Indonesia yang memiliki pertumbuhan ekonomi kreatif yang sangat pesat. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dengan menggunakan alat bantu kuesioner. Penarikan sampel menggunakan metode *purposive sampling* terhadap 128 UMKM kreatif yang minimal telah berumur lebih dari 3 tahun sebagai syarat yang menandakan adanya kesinambungan bisnis dalam pengujian model penelitian ini. Namun dalam pengolahan data final hanya melibatkan 124 UMKM karena terdapat sebanyak 4 sampel yang merupakan outliers.

#### Pengukuran Variabel

##### 1. Orientasi Pelanggan

Konsep dan pengukuran dari orientasi pelanggan dalam penelitian ini diadaptasi dan dikembangkan dari Yang et al. (2020) yaitu “kami selalu mencari tahu apa yang menjadi keinginan pelanggan”, “kami selalu memikirkan kepentingan pelanggan kami”, “kami mengambil pendekatan pemecahan masalah dalam menjual produk atau layanan kepada pelanggan”, “kami merekomendasikan produk terbaik sebagai solusi atas masalah yang dihadapi pelanggan” dan “kami selalu mencari tahu apa produk terbaik yang bermanfaat bagi pelanggan kami”.

##### 2. Kapabilitas Penciptaan Nilai

Konsep dan pengukuran dari kapabilitas penciptaan nilai diadaptasi dan dikembangkan dari Ngugi, Johnsen, dan Erdélyi (2010), Rahman et al. (2016) serta O'Cass dan Sok (2013), dikembangkan menjadi “kami mampu memberikan produk berkualitas tinggi bagi pelanggan kami”, “kami mampu merespon dengan cepat perubahan permintaan pelanggan”, “kami mampu menerjemahkan kebutuhan pelanggan menjadi manfaat yang menjadi solusi terbaik bagi mereka”, “kami memiliki kemampuan untuk mengakses informasi pasar untuk lebih memahami kebutuhan pelanggan” dan “kami mampu menghasilkan nilai yang superior dari perspektif manfaat dan biaya bagi pelanggan yang lebih baik dari pesaing”.

3. Kinerja Pemasaran

Konsep dan pengukuran dari kinerja pemasaran diadaptasi dan dikembangkan dari Morgan (2012) dan Katsikeas, Morgan, Leonidou, dan Hult (2016) yang meliputi pertumbuhan unit penjualan, pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan cakupan pasar, peningkatan jumlah pembelian ulang.

**D. Analisis Data dan Temuan Penelitian**

**Analisis Data**

Data dianalisa dengan SPSS-AMOS 24 dan selanjutnya dilakukan pengukuran kesesuaian model serta hubungan antar variabel dalam penelitian. Tabel 1 menunjukkan *factor loading* dari masing-masing indikator pada kontruknya. Setiap indikator dalam kontruk variabel telah memiliki *Loading* faktor di atas batas *cut off value* minimum yaitu sebesar 0.50 yang menandakan bahwa tiap-tiap indikator mampu merepresentasikan variabel kontruknya dengan baik.

Selanjutnya Tabel 2. menunjukkan pengukuran validitas dan reliabilitas dari variabel-variabel dalam penelitian ini. Pengukuran validitas dan reliabilitas konstruk perlu untuk memastikan bahwa indikator-indikator dan variabel-variabel dalam penelitian ini valid dan reliabel untuk proses analisis selanjutnya.

**TABEL 1  
STANDARDIZED REGRESSION WEIGHTS**

		Estimate
Kinerja1	<--- Kinerja_Pemasaran	.928
Kinerja2	<--- Kinerja_Pemasaran	.804
Kinerja3	<--- Kinerja_Pemasaran	.799
Kinerja4	<--- Kinerja_Pemasaran	.826
Nilai1	<--- Kapabilitas_Penciptaan_Nilai	.833
Nilai2	<--- Kapabilitas_Penciptaan_Nilai	.819
Nilai3	<--- Kapabilitas_Penciptaan_Nilai	.853
Nilai4	<--- Kapabilitas_Penciptaan_Nilai	.817
Nilai5	<--- Kapabilitas_Penciptaan_Nilai	.830
Pelanggan1	<--- Orientasi_Pelanggan	.829
Pelanggan2	<--- Orientasi_Pelanggan	.805
Pelanggan3	<--- Orientasi_Pelanggan	.813
Pelanggan4	<--- Orientasi_Pelanggan	.853
Pelanggan5	<--- Orientasi_Pelanggan	.797

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa validitas konstruk yang diukur dengan AVE telah mencapai di atas *cut off value* sebesar 0.50 yaitu Orientasi pelanggan sebesar 0.672, kapabilitas penciptaan nilai sebesar 0.690 dan kinerja pemasaran sebesar 0.707

Reliabilitas konstruk yang diukur dengan CR telah mencapai di atas *cut off value* sebesar 0.70 yaitu orientasi pelanggan sebesar 0.911, kapabilitas penciptaan nilai sebesar 0.917 dan kinerja pemasaran sebesar 0.906. Hal ini menunjukkan bahwa reliabilitas konstruk variabel yang baik pada model telah terpenuhi.

**TABEL 2**  
**RELIABILITAS DAN VARIANCE EXTRACT KONSTRUK**

Contract	Orientasi Kewirausahaan			Kapabilitas Penciptaan Nilai			Kinerja Pemasaran		
	Std. Loading	(Std. Loading) <sup>2</sup>	Std. Error	Std. Loading	(Std. Loading) <sup>2</sup>	Std. Error	Std. Loading	(Std. Loading) <sup>2</sup>	Std. Error
Cari tahu keinginan Pelanggan	0.829	0.687	0.313						
Memikirkan kepentingan Pelanggan	0.805	0.648	0.352						
Memecahkan masalah pelanggan	0.813	0.661	0.339						
Merekomendasikan Produk Terbaik	0.853	0.728	0.272						
Cari tahu yang terbaik bagi pelanggan	0.797	0.635	0.365						
Produk berkualitas				0.833	0.694	0.306			
Cepat respon pelanggan				0.819	0.671	0.329			
Manfaat solusi				0.853	0.728	0.272			
Akses info pasar				0.817	0.667	0.333			
Nilai Superior				0.83	0.689	0.311			
Pertumbuhan penjualan							0.928	0.861	0.139
Pertumbuhan pelanggan							0.804	0.646	0.354
Cakupan pasar							0.799	0.638	0.362
Pembelian ulang							0.826	0.682	0.318
$\Sigma\lambda$	4.097			4.152			3.357		
$\Sigma e_j$	1.641			1.551			1.172		
$(\Sigma\lambda)^2$	16.785			17.239			11.269		
$(\Sigma\lambda)^2 + \Sigma e_j$	18.426			18.790			12.441		
AVE	0.672			0.690			0.707		
CR	0.911			0.917			0.906		

**Discriminant Validity**

Uji *Discriminant validity* bertujuan untuk mengukur apakah konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Nilai *discriminant validity* yang tinggi menandakan bahwa suatu konstruk adalah unik dan mampu menangkap fenomena yang diukur. Hasil penghitungan validitas diskriminan untuk konstruk endogen dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini:

**TABEL 3**  
**DICRIMINANT VALIDITY**

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	Pelanggan	Nilai	Kinerja
<b>Pelanggan</b>	0.911	0.672	0.224	0.912	<b>0.820</b>		
<b>Nilai</b>	0.917	0.690	0.224	0.918	0.474***	<b>0.831</b>	
<b>Kinerja</b>	0.906	0.707	0.082	0.923	0.156	0.287	<b>0.841</b>

Selanjutnya uji asumsi *multivariate outlier* dengan melihat nilai *Mahalanobis Distance* yaitu dilakukan menghitung nilai batas nilai *degree of freedom* (df) dalam hal ini banyaknya jumlah variabel yang diteliti (*number of observed variable*) dengan tingkat signifikansi  $p < 0.001$ . Dalam penelitian ini jumlah variabel yang diteliti (*number of observed variable*) adalah jumlah item pertanyaan pada pengujian model. Jumlah variabel yang diteliti adalah sebanyak 14 variabel, sehingga jika terdapat nilai *Mahalanobis Distance squared* yang lebih besar dari  $\chi^2 (14, 0.001) = 36,123$ , maka nilai tersebut adalah *multivariate outliers*. Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4 dapat dilihat bahwa tidak

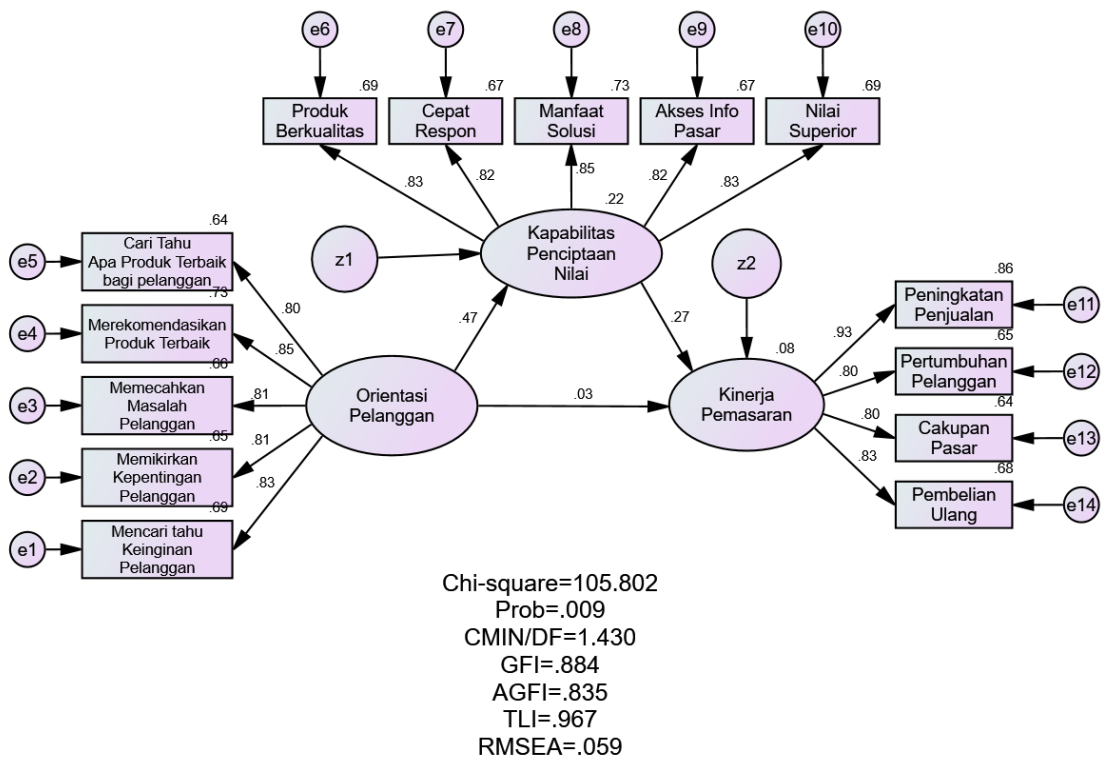
terdapat nilai *Mahalanobis distance square* yang lebih besar dari 36,123 dengan demikian tidak ada lagi outlier data dalam penelitian ini.

**TABEL 4**  
**MAHALANOBIS DISTANCE**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
25	26.648	.021	.931
18	26.639	.021	.747
1	25.672	.028	.689
62	25.105	.034	.601
21	24.639	.038	.517
75	23.852	.048	.545
79	23.442	.053	.496
6	23.188	.057	.417
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
124	8.772	.845	.904

Selanjutnya hasil analisis *full model* untuk pengujian hipotesis dapat dilihat pada Gambar 1 berikut ini.

**GAMBAR 1**  
**MODEL PENELITIAN EMPIRIK**





**TABEL 5  
MODEL FIT**

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	105.802	--	--
DF	74.000	--	--
CMIN/DF	1.430	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.973	>0.95	Excellent
SRMR	0.055	<0.08	Excellent
RMSEA	0.059	<0.06	Excellent
PClose	0.268	>0.05	Excellent

Tabel 5 menunjukkan bahwa model penelitian telah terkonfirmasi dengan kriteria fit dengan CMIN/DF 1,430; SRMR 0.055; RMSEA 0.059; dan Pclose 0.268 (Gaskin dan Lim, 2016)

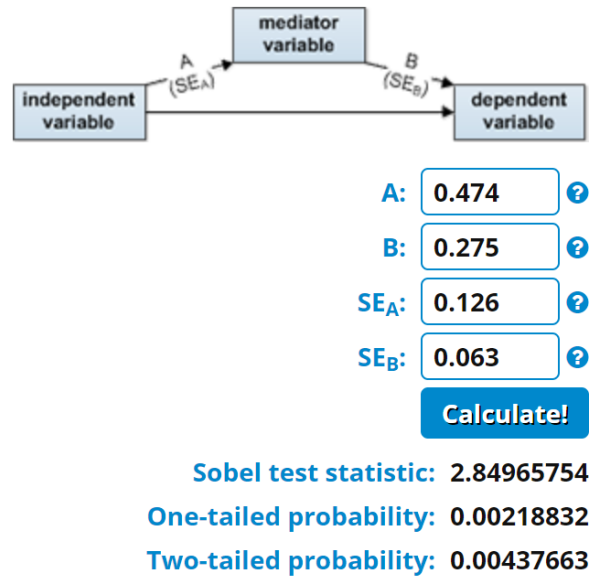
**Pengujian Hipotesis**

**TABEL 6  
KOEFSIEN REGRESI MODEL STRUKTURAL**

			Std. Estimate	S.E.	C.R.	P
Orientasi Pelanggan	--->	Kapabilitas_Penciptaan_Nilai	0.474	0.126	4.898	***
Kapabilitas_Penciptaan_Nilai	--->	Kinerja_Pemasaran	0.275	0.63	2.432	0.015
Orientasi Pelanggan	--->	Kinerja_Pemasaran	0.026	0.081	0.23	0.818

Hasil perhitungan sobel test menghasilkan 2.849 pada *p-value two-tailed* sebesar 0.004 dan *one-tailed* sebesar 0.002 pada tingkat signifikansi  $p = 0.05$  (Soper D, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa kapabilitas penciptaan nilai memediasi variabel orientasi pelanggan dengan kinerja pemasaran.

**GAMBAR 1**  
**EMPIRIK HASIL PERHITUNGAN PERAN MEDIASI KAPABILITAS PENCIPTAAN NILAI**  
**PADA PENGARUH ORIENTASI PELANGGAN TERHADAP KINERJA PEMASARAN.**



**E. Kontribusi Penelitian dan kesimpulan.**

Penelitian ini bermaksud untuk mengisi gap penelitian serta untuk menggali lebih lanjut mengenai peran strategis orientasi pelanggan dan upaya yang dapat dilakukan untuk memberdayakannya sehingga mampu mendorong peningkatan kinerja pemasaran. Konseptual model yang dibangun dalam penelitian ini melibatkan 3 hipotesis regresi (Tabel 6) dan 1 hipotesis mediasi (Gambar 2). Adapun hasil temuan menunjukkan 3 hipotesis terkonfirmasi dengan baik dan 1 hipotesis ditolak yaitu pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja pemasaran. Hipotesis mediasi peran kapabilitas penciptaan nilai yang menjembatani hubungan antara orientasi pelanggan dan kinerja pemasaran terkonfirmasi dengan baik. Berdasarkan temuan dari hipotesis dan hubungan diantara variabel-variabel tersebut di atas maka dapat dipaparkan beberapa temuan seperti berikut ini.

Walaupun telah banyak peneliti yang menunjukkan betapa strategisnya peran orientasi pelanggan dalam kontribusinya untuk meningkatkan kinerja pemasaran (Fidel et al., 2018; Li Sa et al., 2020), namun hasil penelitian ini justru menemukan hasil yang bertolak belakang dengan temuan-temuan sebelumnya. Orientasi pelanggan tidak berdampak secara langsung terhadap kinerja pemasaran. Temuan ini sejalan dengan hasil studi Lee et al. (2016) yang mengungkapkan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh terhadap kinerja secara tidak langsung yaitu melalui peran kegiatan operasional perusahaan. Hal ini juga sejalan dengan studi Liu et al. (2019) bahwa orientasi pelanggan tidak serta merta meningkatkan kinerja pemasaran. Ada peran faktor eksternal dalam hal ini adalah peran jejaring perusahaan yang menjadi kunci keberhasilan orientasi pelanggan. Lebih lanjut, terkonfirmasi hipotesis mediasi kapabilitas penciptaan nilai dalam menjembatani peran orientasi pelanggan dan kinerja pemasaran juga sejalan

dengan temuan studi Feng et al. (2019). Hal ini semakin mengukuhkan bahwa diperlukan proses lebih lanjut dari orientasi pelanggan agar menjadi lebih efektif bagi peningkatan kinerja pemasaran.

Orientasi pelanggan merupakan tindakan proaktif yang penting dilakukan untuk merespon perubahan lingkungan bisnis yang dinamis khususnya pelanggan. Dengan menempatkan kepentingan pelanggan sebagai fokus utama perusahaan dan selalu mencari informasi mengenai apa yang dibutuhkan dan dicari oleh pelanggan merupakan modal bagi perusahaan agar mampu formulasikan solusi terbaik bagi masalah yang dihadapi pelanggan. Hal ini juga merupakan langkah penting bagi perusahaan agar mampu memberikan nilai terbaik, terarah dan tepat bagi pelanggan.

Berangkat dari pemahaman yang baik terhadap pelanggan, perusahaan akan mampu memberikan *value offering* yang lebih superior seperti halnya produk-produk baru yang berkualitas, kreatif dan inovatif yang mampu menjadi solusi serta memiliki nilai manfaat tinggi baik secara fungsional maupun emosional serta *cost* efektif baik secara moneter, waktu, tenaga, dan pikiran bagi pelanggan. Hal ini merupakan kunci bagi peningkatan kinerja pemasaran yang meliputi pertumbuhan penjualan, penambahan jumlah pelanggan, peningkatan cakupan pasar dan tingkat pembelian ulang pelanggan (Abdullah dan Rosliyati, 2020; Rahman et al., 2016)

Untuk mempertahankan kesinambungan bisnisnya, para pelaku UMKM kreatif harus mampu untuk mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan pasar yang pada akhirnya akan berdampak pada hubungan antara pelaku usaha dan pelanggannya. Oleh karena itu, UMKM harus lebih mendekati diri pada pelanggannya agar mampu memahami *insight* mereka. Hal ini dapat dilakukan antara lain dengan meningkatkan akses informasi pasar dan menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan misalnya dengan pemanfaatan teknologi informasi sebagai corong komunikasi yang intensif. Penggalan informasi dan pemahaman pelanggan yang lebih baik merupakan modal yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan sebuah penawaran nilai superior yang sulit ditolak pelanggan. Selanjutnya, keberhasilan pelaku usaha menaklukkan hati pelanggan merupakan kunci utama dalam menaklukkan *mindshare* dan *share of wallet* pelanggan yang pada akhirnya akan bermuara pada kinerja pemasaran yang superior.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Y., & Rosliyati, A. 2020. The Product Market Strategy, Value Creation, and Competitive Advantages as a Determinant Factor of Marketing Performance. *Int. J Sup. Chain. Mgt Vol*, 9(3), 13.
- Aspara, J., & Tikkanen, H. 2013. Creating Novel Consumer Value vs. capturing Value: Strategic Emphases and Financial Performance Implications. *Journal of Business Research*, 66(5), 593-602. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.04.004>.
- Barney, J. B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Bolton, R. N., & Drew, J. H. 1991. A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375-384. doi:10.1086/208564.
- Brady, M. K., Knight, G. A., Cronin, J. J., Tomas, G., Hult, M., & Keillor, B. D. (2005). Removing The Contextual Lens: A Multinational, Multi-Setting Comparison of Service Evaluation Models. *Journal of Retailing*, 81(3), 215-230. doi:https://doi.org/10.1016/j.jretai.2005.07.005.
- Christensen, C. M., & Bower, J. L. 1996. Customer Power, Strategic Investment, and The Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*, 17(3), 197-218.
- Cronin JR, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. 2000. Assessing The Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 26.
- Day, G. S. 1994. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37.
- Feng, T., Wang, D., Lawton, A., & Luo, B. N. 2019. Customer Orientation and Firm Performance: The Joint Moderating Effects of Ethical Leadership and Competitive Intensity. *Journal of Business Research*, 100, 111-121.
- Fidel, P., Schlesinger, W., & Emilo, E. 2018. Effects of Customer Knowledge Management and Customer Orientation on Innovation Capacity and Marketing Results in SMEs: The Mediating Role of Innovation Orientation. *International Journal of Innovation Management*, 22(07), 1850055.
- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. 2019. The Influence of Intrinsic Motivation and Synergistic Extrinsic Motivators on Creativity and Innovation. *Front Psychol*, 10(137). doi:10.3389/fpsyg.2019.00137.
- Frambach, R. T., Fiss, P. C., & Ingenbleek, P. T. M. 2016. How Important is Customer Orientation for Firm Performance? A Fuzzy Set Analysis of Orientations, Strategies, and Environments. *Journal of Business Research*, 69(4), 1428-1436. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.120.
- Gaskin, J., & Lim, J. 2016. Model Fit Measures. *Gaskination's StatWiki*.
- Grewal, D., Monroe, K. B., & Krishnan, R. 1998. The Effects of Price-Comparison Advertising on Buyers' Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value, and Behavioral Intentions. *Journal of Marketing*, 62(2), 46-59. doi:10.1177/002224299806200204.
- Grissemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. 2013. Enhancing Business Performance of Hotels: The Role of Innovation and Customer Orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356.

- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. 2000. Strategic Network. *Strategic Management Journal*, 21, pg. 203–215.
- Hughes, D. E., Richards, K. A., Calantone, R., Baldus, B., & Spreng, R. A. 2019. Driving In-Role and Extra-Role Brand Performance Among Retail Frontline Salespeople: Antecedents and The Moderating Role of Customer Orientation. *Journal of Retailing*, 95(2), 130-143.
- Hunt, S. D. 1995. The Resource-Advantage Theory of Competition: Toward Explaining Productivity and Economic Growth. *Journal of Management Inquiry*, 4(4), 317-332. doi:10.1177/105649269500400403.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. 1996. The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing*, 60(4), 107-114. doi:10.1177/002224299606000410.
- Im, S., & Workman Jr, J. P. 2004. Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms. *Journal of Marketing*, 68(2), 114-132.
- Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C., & Hult, G. T. M. 2016. Assessing Performance Outcomes in Marketing. *Journal of Marketing*, 80(2), 1-20.
- Kaynak, E., Kara, A., Chow, C. S. F., & Laukkanen, T. 2016. Role of Adaptive Selling and Customer Orientation on Salesperson Performance: Evidence from Two Distinct Markets of Europe and Asia. *Journal of Transnational Management*, 21(2), 62-83.
- Killa, M. F. 2018. A Study on Product Innovation Portfolio and Customer Value Creation: Bridging Entrepreneurial Risk-Taking Orientation and Marketing Performance. *ASEAN Marketing Journal*, 80-89.
- Kopalle, P. K., Kumar, V., & Subramaniam, M. 2020. How Legacy Firms can Embrace The Digital Ecosystem via Digital Customer Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 114-131. doi:10.1007/s11747-019-00694-2.
- Lamberti, L. 2013. Customer Centricity: The Construct and The Operational Antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), 588-612.
- Lee, O.-g., Kim, S.-b., & You, Y.-y. 2016. The Influence of Customer Orientation, Market Activity, and Store Operation Activity on Performance: Focusing on Small Food Business Owners. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(44), 1-11. doi:10.17485/ijst/2016/v9i44/105118.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. 2007. Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194. doi:10.5465/amr.2007.23464011.

- Li Sa, M. L., Choon-Yin, S., Chai, Y. K., & Aik Joo, J. H. 2020. Knowledge Creation Process, Customer Orientation and Firm Performance: Evidence from Small Hotels in Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 25(2), 65-74. doi:https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.07.002.
- Liu, Y., Li, X., & Dong, M. C. 2019. The Role of Customer Orientation in Key Account Managers' Performance: A Client Network Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1592-1605. doi:10.1108/JBIM-09-2017-0229.
- Micevski, M., Dewsnap, B., Cadogan, J. W., Kadić-Maglajlić, S., & Boso, N. 2014. *Performance Implications of the Interplay Between Sales Intra-Functional Flexibility, Customer Orientation and Role Ambiguity*. Paper presented at The Marketing Challenges in a Turbulent Business Environment Academy of Marketing Science (AMS) World Marketing Congress, USA.
- Morgan, N. A. 2012. Marketing and business performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 40(1), 102-119.
- Msinga, S. M. S., Ndinya, A., Ogada, M., & Omido, K. 2018. Differentiation Strategies and Performance of Insurance Companies in Nairobi, Kenya. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 7(11), 15-29.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20.
- Ngugi, I. K., Johnsen, R. E., & Erdélyi, P. 2010. Relational Capabilities for Value Co-Creation and innovation in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), 260-278. doi:doi:10.1108/14626001011041256.
- O'Cass, A., & Sok, P. 2013. Exploring Innovation Driven Value Creation in B2B Service Firms: The Roles of The Manager, Employees, and Customers in Value Creation. *Journal of Business Research*, 66(8), 1074-1084. doi:10.1016/j.jbusres.2012.03.004.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. 2008. Managing The Co-Creation of Value. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96. doi:10.1007/s11747-007-0070-0.
- Pekovic, S., Rolland, S., & Gatignon, H. 2016. Customer Orientation and Organizational Innovation: The Case of Environmental Management Practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(7), 835-848. doi:doi:10.1108/JBIM-11-2015-0228.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Strategy*. The Free Press, New York.
- Porter, M. E. 1991. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.

- Pousa, C., & Mathieu, A. 2015. Boosting Customer Orientation through Coaching: A Canadian Study. *International Journal of Bank Marketing*, 32(1), 60-81.
- Priem, R. L. 2001. "The" Business-Level RBV: Great Wall or Berlin Wall? *The Academy of Management Review*, 26(4), 499-501.
- Rahman, M., Lambkin, M., & Hussain, D. 2016. Value Creation and Appropriation Following M&A: A data envelopment analysis. *Journal of Business Research*, 69(12), 5628-5635.
- Schmidt, J., & Keil, T. 2013. What Makes a Resource Valuable? Identifying The Drivers of Firm-Idiosyncratic Resource Value. *Academy of Management Review*, 38(2), 206-228. doi:10.5465/amr.2010.0404.
- Smirnova, M. M., Rebiazina, V. A., & Frösén, J. 2018. Customer Orientation as A Multidimensional Construct: Evidence from The Russian Markets. *Journal of Business Research*, 86, 457-467. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.040.
- Sullivan, U. Y., Peterson, R. M., & Krishnan, V. 2012. Value Creation and Firm Sales Performance: The Mediating Roles of Strategic Account Management and Relationship Perception. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 166-173. doi:10.1016/j.indmarman.2011.11.019
- Tang, T.-W. 2014. Becoming An Ambidextrous Hotel: The Role of Customer Orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 1-10. doi:10.1016/j.ijhm.2014.01.008.
- Trond, H., & Kjell, T. 2010. Value-Creation Initiatives in Buyer-Seller Relationships. *European Business Review*, 22(5), 539-555. doi:10.1108/09555341011068930.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. 2000. Strategic Orientation and Firm Performance in An Artistic Environment. *Journal of Marketing*, 64(1), 67-83.
- Yang, Z., Jaramillo, F., Liu, Y., Ye, W., & Huang, R. 2020. Abusive Supervision in Retailing: The Mediating Role of Customer Orientation and The Moderating Roles of Contingent Reward and Contingent Punishment. *European Journal of Marketing*.
- Zeithaml, V. A. 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22. doi:10.1177/002224298805200302.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. 2005. The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.