

## Role of Competitive Service Agility in Improving the Relationship between Market Orientation and Marketing Performance

Saptianing, Andi Setiawan<sup>2)</sup>, Riyadi, Suwardi, Nanang Adie Setyawan

Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

Email:<sup>2)</sup> [andisetiawan@polines.a.id](mailto:andisetiawan@polines.a.id)

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the relationship between market orientation, competitive service agility, social selling activities, and marketing performance. This study makes several contributions to the literature on competitive service agility and social selling activities as the key to marketing performance. The number of respondents analyzed were 168 online driver service actors in Semarang, Central Java. The model approach uses Structural Equation Modeling with AMOS 26.0. This study makes a major contribution that market orientation has a positive influence on competitive service agility. It was also found that competitive service agility has an influence on social selling activities and marketing performance. Finally, regarding mediation analysis, this study confirms that competitive service agility and social selling activities each mediate the effect on marketing performance. Online driver service actors and service providers must also carry out an effective and efficient joint value creation process so that service products can move more agilely and dynamically, so that marketing performance can increase sustainably..*

**Keywords:** *Market Orientation, Competitive Service Agility, Social Selling Activities, Marketing Performance*

### Peran Competitive Service Agility pada peningkatan Hubungan Market Orientation dan Marketing Performance

#### Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan antara *market orientation, competitive service agility, social selling activities*, dan *marketing performance*. Studi ini membuat beberapa kontribusi literatur *competitive service agility* dan *social selling activities* menjadi kunci *marketing performance*. Jumlah responden yang dianalisis sebanyak 168 pelaku jasa *driver online* di Semarang Jawa Tengah. Pendekatan model menggunakan *Structural Equation Modelling* dengan AMOS 26.0. Studi ini memberikan kontribusi utama bahwa *market orientation* memiliki pengaruh positif pada *competitive service agility*. Ditemukan juga bahwa *competitive service agility* memiliki pengaruh terhadap *social selling activities* dan *marketing performance*. Akhirnya mengenai analisis mediasi, penelitian ini menegaskan bahwa *competitive service agility* dan *social selling activities*, masing-masing memediasi pengaruh pada *marketing performance*. Pelaku jasa *driver online* dan perusahaan penyedia jasa juga harus melakukan proses penciptaan nilai bersama yang efektif dan efisien agar produk layanan dapat bergerak lebih lincah dan dinamis, sehingga *marketing performance* dapat meningkat secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** *Market Orientation, Competitive Service Agility, Social Selling Activities, Marketing Performance*

## PENDAHULUAN

Masa kejayaan perusahaan dan mitra (*driver*) mulai memasuki masa suram semenjak bencana yang bernama "Coronavirus Disease 2019" (COVID-19) muncul (Sulistiyono, 2020). Indonesia mulai mengalami masa pandemi covid-19 dengan terkonfirmasi kasus pertama pada bulan Maret 2020 (Hapsari, Sovitriana, & Santosa, 2021). Hasil survei mencatat 82,85% perusahaan terdampak COVID-19 (BPS, 2020). Usaha jasa menjadi sektor terburuk kedua dengan penurunan pendapatan yakni lebih dari 90 persen. Hal yang sama dialami oleh usaha jasa ojek daring turun omset hingga 70 persen termasuk beberapa sektor jasa lain seperti pariwisata, hiburan, jasa salon dan perawatan kecantikan (Hapsari, Sovitriana, & Santosa, 2021).

Studi ini mengidentifikasi temuan gap antara pendekatan objektif dan subyektif untuk memahami hubungan orientasi pasar (*market orientation*) dan kinerja pemasaran (*marketing performance*). *Market orientation* telah mendapat perhatian dari akademisi dan manajer karena perannya dalam mendorong kinerja pemasaran (Kamarulzaman, Khairuddin, Hashim, & Hussin, 2021; H. Khan, Freeman, & Lee, 2021; Senvar, Tosun, & Kider, 2020). *Market orientation* memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan intelijen pasar tentang kebutuhan pelanggan dan menyebarkan informasi ini ke seluruh organisasi. *Market orientation* reaktif memungkinkan perusahaan untuk mendeteksi kebutuhan saat ini, sedangkan orientasi pasar proaktif diperlukan untuk mendeteksi kebutuhan masa depan pelanggan (Sozuer, Carpenter, Kopalle, McAlister, & Lehmann, 2020; Srinivasan, Srivastava, & Iyer, 2020).

Hasil studi Iyer, Davari, Paswan, and Srivastava (2020); Kolbe, Frassetto, and Calderon (2021) menunjukkan orientasi

pasar tidak mempengaruhi peningkatan *marketing performance*. Sedangkan studi Templer Klaus, Kennedy Jeffrey, and Phang (2020); Niu, Deng, and Hao (2020); I. Khan and Bashir (2020) menyimpulkan hasil berbeda akan hubungan *market orientation* dan *marketing performance*, di mana studi mereka menunjukkan orientasi pasar mempengaruhi peningkatan kinerja pemasaran. Gap dari hubungan *market orientation* dan *marketing performance* menjadi alasan studi alternatif perlu dikembangkan untuk memperluas konsep orientasi pasar pada obyek yang berbeda. Studi kami menyelidiki hubungan dan *marketing performance* memberikan wawasan bagi organisasi untuk mengembangkan dan mengelola perusahaan dan mitra (*driver*) di masa COVID 19 dengan cara yang lebih efektif. Kami mulai dengan memberikan tinjauan literatur yang relevan, bersama dengan hipotesis hubungan dan model penelitian *Competitive Service Agility*.

## Tinjauan Pustaka

*Competitive Service Agility* mendapat perhatian yang meningkat karena kemampuannya untuk mengatasi tantangan tak terduga dari lingkungan bisnis yang sangat dinamis (Crick, Karami, & Crick, 2022) dengan mengkonfigurasi ulang sumber daya, kemampuan, dan strategi secara efektif (Kurniawan, Manurung, Hamsal, & Kosasih, 2021). Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, kemampuan untuk merespons perubahan dengan cepat dan tepat, menjadi fleksibel dan mudah beradaptasi dengan perubahan, serta mengelola ketidakpastian sangat penting untuk kinerja pemasaran (Line, Runyan, & Gonzalez-Padron, 2019). Dalam industri jasa, *competitive service agility* sangat penting bagi perusahaan untuk menjadi yang paling awal dalam memberikan solusi terdepan dengan biaya yang kompetitif dan untuk melampaui

persaingan. Oleh karena itu, *competitive service agility* merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan untuk mencapai keberhasilannya dengan memperdalam ketidakpastian lingkungan dan mengelolanya (Manurung & Kurniawan, 2022; Sett, 2018).

*Market orientation* memberikan *competitive value* bagi perusahaan yaitu kinerja perusahaan, konsekuensi pelanggan, konsekuensi inovasi dan konsekuensi karyawan (Masa'deh, Al-Henzab, Tarhini, & Obeidat, 2018). *Marketing performance* mencerminkan kinerja setelah memperhitungkan biaya penerapan strategi, ukuran kinerja berbasis pendapatan (Choi, Kennedy, & Powers, 2020). Dampak positif *market orientation* bagi pelanggan termasuk kualitas produk dan layanan yang dirasakan, loyalitas pelanggan dan kepuasan pelanggan dengan produk dan layanan organisasi. Konsekuensi *market orientation* terhadap inovasi termasuk inovasi perusahaan, kemampuan mereka untuk menciptakan dan menerapkan ide-ide baru, produk dan proses, dan kinerja produk baru (Ghantous & Alnawas, 2020). Efek positif *market orientation* karyawan berhubungan dengan komitmen organisasi, semangat tim karyawan, prestasi dan pemberdayaan tim, budaya kerja, orientasi pelanggan, kepuasan kerja dan konflik peran berkurang (Hamzah Muhammad, Othman Abdul, & Hassan, 2020).

*Social selling activities* sebagai pendekatan penjualan tenaga penjual yang memanfaatkan saluran sosial untuk memahami, terhubung dengan, dan melibatkan pemberi pengaruh, prospek, dan pelanggan yang relevan untuk membangun hubungan bisnis yang berharga (Sombultawee & Wattanatorn, 2022). Secara khusus menurut Terho, Giovannetti, and Cardinali (2022), penjualan sosial adalah konstruksi tiga dimensi dengan tiga dimensi formatif 1)

perolehan wawasan, 2) menghubungkan, dan 3) keterlibatan, yang bersama-sama menentukan konstruk. Dengan kata lain, dimensi-dimensi tersebut mungkin berkorelasi bersamaan, sehingga seorang tenaga penjualan dapat memperoleh nilai tinggi dalam *marketing performance*. Sebaliknya, adalah logis bagi perusahaan untuk mempertimbangkan bahwa keseluruhan tingkat penjualan sosial ditentukan oleh kontribusi dari dimensi kuncinya terlebih dalam kondisi COVID 19 (Ahmad, Liu, Akhtar, & Siddiqi, 2022; He, Ma, & Wei, 2022).

Peneliti dan manajer sebagian besar tertarik pada dua aspek kinerja bisnis yaitu, kinerja pemasaran dan kinerja keuangan (Ho & Chung, 2020; Ho, Chung, Kingshott, & Chiu, 2020). Selain itu, penelitian terdahulu mencatat bahwa mencoba menghubungkan sumber daya dan tindakan terkait pemasaran secara langsung dengan indikator kinerja bisnis pada tingkat keuangan perusahaan mungkin tidak ideal. Oleh karena itu, sejumlah penelitian mendefinisikan *marketing performance* sebagai sejauh mana usaha mencapai tujuan berbasis pasar produk yang diinginkan seperti tingkat akuisisi pelanggan yang tinggi, pertumbuhan pendapatan penjualan, dan pangsa pasar di pasar konsumen sasaran (Asseraf, Lages Luis, & Shoham, 2019; Gupta & Gupta, 2020). *Marketing performance* adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan tingkat pangsa pasar yang lebih tinggi, memasuki pasar baru secepat mungkin, untuk memperkenalkan produk dan layanan baru secara teratur dengan tingkat keberhasilan yang lebih tinggi (Chinakidzwa & Phiri, 2020; Pyper, Doherty Anne, Gounaris, & Wilson, 2019). Bagi perusahaan membuat keputusan yang lebih baik tentang inovasi dan strategi pemasaran akan meningkatkan *marketing performance*

(Maroufkhani, Tseng, Iranmanesh, Ismail, & Khalid, 2020).

#### METODE STUDI

Sebuah studi eksplorasi dilakukan dengan 168 pelaku jasa *driver online* di Semarang Jawa Tengah. *Purposive Sampling Method* menjadi teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam studi ini. Persyaratan untuk sampel jasa *driver online* dengan pengalaman

minimal dua tahun. Kuesioner ini online dibuat dengan menggunakan skor atau nilai 1 s.d 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval. Studi ini menggunakan pendekatan uji reliabilitas dan uji validitas untuk uji instrument (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019; Sekaran & Bougie, 2016). Hasil pengujian instrument tersaji pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas Instrument

Konstruk/Variabel Laten	Reliabilitas (Cronbach $\alpha$ )	Item (indikator)	<i>Corrected Item - Total Correlation</i> (0,151)
<i>Market Orientation</i>	0.792	Memiliki standar layanan pelanggan (X1),	0.677
		Mengenal pesaing dengan baik(X2),	0.597
		Memanfaatkan peluang yang potensial(X3)	0.584
		Produk / layanan yang terbaik dalam bisnis ini(X4),	0.551
<i>Competitive Service Agility</i>	0.762	Ragam layanan ditingkatkan (X5),	0.441
		Ketepatan waktu layanan ditingkatkan (X6),	0.592
		Evaluasi layanan secara berkala (X7),	0.589
		Mengkreasikan nilai bersama dengan pelanggan(X8),	0.629
<i>Social Selling Activities</i>	0.835	Personal Branding(X9),	0.565
		Pertukaran Informasi(X10),	0.690
		Penguatan jejaring pelanggan(X11),	0.658
		Mendengarkan Sosial(X12),	0.756
<i>Marketing Performance</i>	0.788	Pertumbuhan pelanggan(X13),	0.566
		Portofolio produk yang dijual(X14),	0.574
		Pertumbuhan keuntungan(X15),	0.628
		Kepuasan pelanggan(X16),	0.622

Sumber : data primer yang diolah, 2022

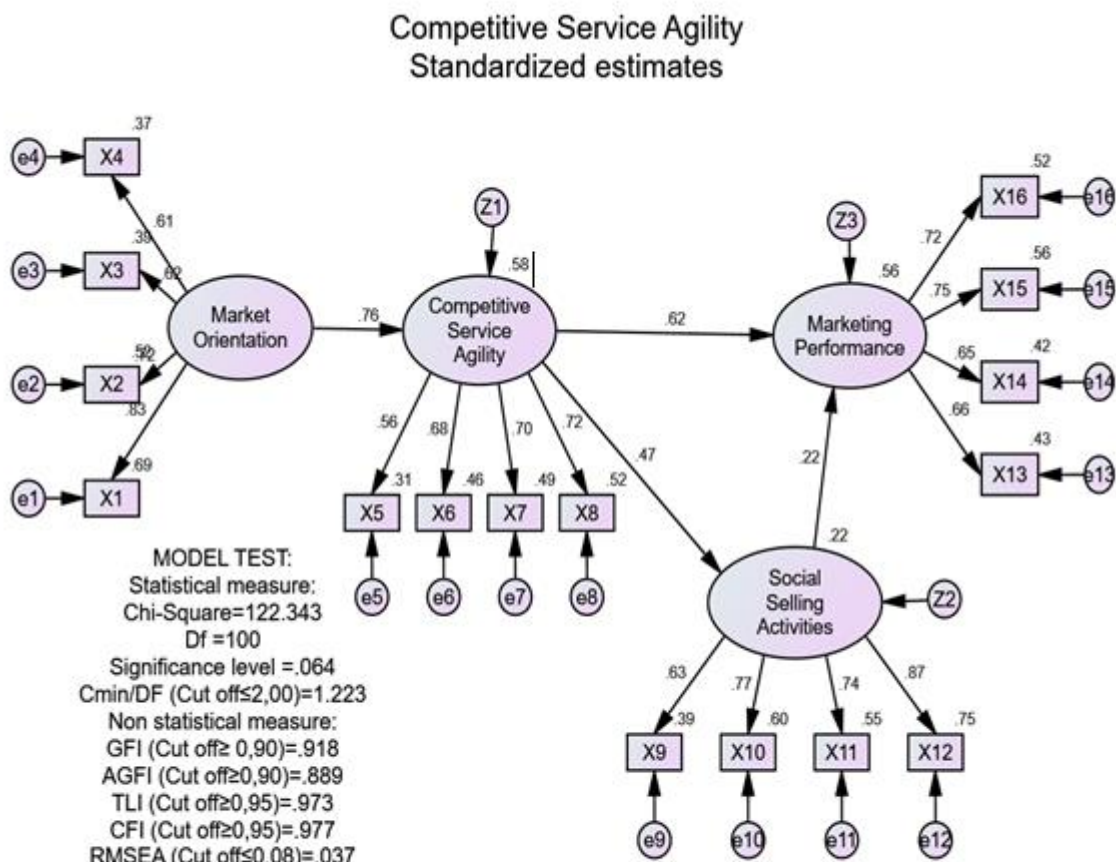
Hasil pada Tabel 1 menunjukkan nilai *Corrected Item - Total Correlation* > r tabel sebesar 0,151. Hasil ini menyimpulkan semua indikator layak digunakan sebagai indikator konstruk laten variabel. Nilai *cronbach alpha* > 0,70 sehingga dapat

dinyatakan bahwa variabel – variabel yang diteliti adalah reliabel, sehingga mempunyai ketepatan yang tinggi untuk dijadikan variabel (konstruk) pada studi *Competitive Service Agility*.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Studi ini menguji hipotesis dan model dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) AMOS 26.0. Evaluasi model struktural digunakan untuk menguji hubungan yang diusulkan (Ferdinand 2014). Pengujian analisis full model, dengan syarat ketentuan tingkat

signifikansi  $\geq 0,050$ , sehingga disimpulkan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) di terima untuk kemudian studi ini menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi. Hasil uji Full model, seperti disajikan Gambar 1.



Sumber: data primer yang diolah, 2022

**Gambar 1** Hasil Uji *Structural Equation Modelling*

Berdasarkan Gambar 1 berupa analisis full model, dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi sebesar 0,064 hasil ini menunjukkan diterimanya hipotesis nol

( $H_0$ ) atau model ini dapat diterima. Berikutnya Tabel 2 menampilkan koefisien jalur standar dan nilai t.

**Tabel 2.** Hasil Uji Full Model

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	$\chi^2$ dengan df: 168; p:5% = 124.3421	122.343	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0.064	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.918	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.889	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0.973	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.977	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.223	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.037	Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil pengamatan Gambar 1 dapat ditunjukkan bahwa model memenuhi *Goodness of Fit index*, hal ini

ditandai dengan secara umum nilai dari hasil perhitungan sebagian besar memenuhi layak full model.

**Tabel 3.** Hasil Regression Weights - Structural Equation Modeling

		C.R.	P	Label	Kesimpulan
Market_Orientation	→ Competitive_Service_Agility	7.376	.000	H1	Diterima
Competitive_Service_Agility	→ Social_Selling_Activities	4.390	.000	H2	Diterima
Competitive_Service_Agility	→ Marketing_Performance	5.302	.000	H3	Diterima
Social_Selling_Activities	→ Marketing_Performance	4.390	.017	H4	Diterima

Sumber: data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR > 1,96 dengan P < 0,05 dan nilai lambda atau factor loading yang > 0,50. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model *Competitive Service Agility* dalam studi ini dapat diterima

## SIMPULAN

Hasil pengujian model dan hipotesis menyimpulkan model *Competitive Service Agility* dan keempat hipotesis yang diajukan dapat diterima. Studi kami adalah salah satu yang menawarkan bukti empiris untuk menjelaskan efek model *Competitive Service Agility* pada pelaku jasa *driver online* di Semarang Jawa Tengah di masa

Pandemi COVID-19. Temuan kami menunjukkan bahwa *competitive service agility* secara positif mempengaruhi *social selling activities* dan *marketing performance*. Temuan ini menyoroti mekanisme pengembangan *market orientation* dan ini dapat mendorong *competitive service agility* membantu jasa *driver online* untuk meningkatkan kinerja pemasaran mereka. Penelitian ini menawarkan rekomendasi yang berguna bagi pelaku jasa *driver online* dan perusahaan mitra. Temuan bahwa *market orientation* berhubungan positif dengan *competitive service agility* menunjukkan pentingnya memahami Produk / layanan yang terbaik dalam bisnis ini (X4), memberikan nilai kepada segmen sasaran. Karena *market orientation* tetap strategis untuk pelaku jasa *driver online* dan

perusahaan mitra, melayani segmen ini secara efektif dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Selain itu, hasil mengenai bagaimana persaingan disfungsional memfasilitasi dan menghambat hubungan antara market orientation dan marketing performance memiliki implikasi penting untuk pengembangan *competitive service agility*. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Mengkreasikan nilai bersama (*Value Co-Creation*) dengan pelanggan(X8), menghasilkan Pertumbuhan keuntungan(X15), yang unggul dalam ekonomi berkembang ketika persaingan disfungsional lebih besar

Beberapa keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut, *Pertama*, hasil penelitian ini terbatas jasa *driver online* dengan pendekatan model *competitive service agility*. Sejauh mana *competitive service agility* yang dirasakan mengarah pada *value co-creation* belum diuji secara empiris secara memadai, perlu penelitian lanjutan pada obyek lain. Namun demikian hasil studi ini diharapkan dapat memperkuat terori dan riset terdahulu. *Kedua*, Model studi ini dibangun dari variabel *market orientation*, *competitive service agility*, *social selling activities* dan *marketing performance*. Agenda penelitian mendatang antara lain adalah, *Pertama*, Penelitian masa depan harus direplikasi dengan berbagai jenis responden dan dalam konteks perusahaan jasa yang berbeda seperti perhotelan dan usaha wisata dalam hospitality industry. *Kedua*, studi ke depan perlu memperluas dan menambah pengembangan hubungan *social selling activities dan marketing performance* dalam penelitian yang akan datang.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Asseraf, Y., Lages Luis, F., & Shoham, A. (2019). Assessing the drivers and impact of international marketing agility. *International Marketing Review*, 36(2), 289-315. doi:10.1108/IMR-12-2017-0267
- Chinakidzwa, M., & Phiri, M. (2020). Exploring digital marketing resources, capabilities and market performance of small to medium agro-processors. A conceptual model. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 14(2), 1-15.
- Choi, S., Kennedy, K. N., & Powers, T. L. (2020). Market orientation and performance: industrial supplier and customer perspectives. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(11), 1701-1714. doi:10.1108/JBIM-08-2019-0369
- Crick, J. M., Karami, M., & Crick, D. (2022). Is it enough to be market-oriented? How coopetition and industry experience affect the relationship between a market orientation and customer satisfaction performance. *Industrial Marketing Management*, 100, 62-75. doi:10.1016/j.indmarman.2021.11.002
- Ghantous, N., & Alnawas, I. (2020). The differential and synergistic effects of market orientation and entrepreneurial orientation on hotel ambidexterity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55. doi:10.1016/j.jretconser.2020.102072
- Gupta, A. K., & Gupta, N. (2020). Effect of corporate environmental sustainability on dimensions of firm performance – Towards sustainable development: Evidence from India. *Journal of Cleaner Production*, 253. doi:10.1016/j.jclepro.2019.119948

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis. Cengage Learning, Eighth Edition.*
- Hamzah Muhammad, I., Othman Abdul, K., & Hassan, F. (2020). Elucidating salespeople's market orientation, proactive service behavior and organizational culture in the B2B banking sector: a Malaysian perspective. *International Journal of Bank Marketing, 38*(5), 1033-1057. doi:10.1108/IJBM-10-2019-0388
- Ho, M. H.-W., & Chung, H. F. L. (2020). Customer engagement, customer equity and repurchase intention in mobile apps. *Journal of Business Research, 121*, 13-21. doi:10.1016/j.jbusres.2020.07.046
- Ho, M. H.-W., Chung, H. F. L., Kingshott, R., & Chiu, C.-C. (2020). Customer engagement, consumption and firm performance in a multi-actor service eco-system: The moderating role of resource integration. *Journal of Business Research, 121*, 557-566. doi:10.1016/j.jbusres.2020.02.008
- Kurniawan, R., Manurung, A. H., Hamsal, M., & Kosasih, W. (2021). Orchestrating internal and external resources to achieve agility and performance: the centrality of market orientation. *Benchmarking: An International Journal, 28*(2), 517-555. doi:10.1108/BIJ-05-2020-0229
- Line, N. D., Runyan, R. C., & Gonzalez-Padron, T. (2019). Multiple stakeholder market orientation: a service-dominant logic perspective of the market orientation paradigm. *AMS Review, 9*(1), 42-60. doi:10.1007/s13162-018-0125-z
- Manurung, A. H., & Kurniawan, R. (2022). Organizational agility: do agile project management and networking capability require market orientation? *International Journal of Managing Projects in Business, 15*(1), 1-35. doi:10.1108/IJMPB-10-2020-0310
- Maroufkhani, P., Tseng, M.-L., Iranmanesh, M., Ismail, W. K. W., & Khalid, H. (2020). Big data analytics adoption: Determinants and performances among small to medium-sized enterprises. *International Journal of Information Management, 54*. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2020.102190
- Masa'deh, R. e., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal, 25*(8), 3117-3142. doi:10.1108/bij-02-2017-0024
- Pyper, K., Doherty Anne, M., Gounaris, S., & Wilson, A. (2019). Investigating international strategic brand management and export performance outcomes in the B2B context. *International Marketing Review, 37*(1), 98-129. doi:10.1108/IMR-02-2019-0087
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business : a skill-building approach. John Wiley & Sons Ltd., Seventh Edition.*
- Sett, R. K. (2018). Market orientation – firm performance link in a dynamic environment: looking inside the black box. *AMS Review, 8*(3), 163-179. doi:10.1007/s13162-017-0099-2