

Orientasi Pasar dari Perspektif Teori Keunggulan Sumber Daya: Tinjauan Literatur Sistematis dan Model Konseptual (2021–2025)

Abstrak

Penulis:

Dewi Zulvia¹
Yunia Wardi²
Yasri³
Abror⁴
Vidya Rini Dwita⁵
Husnil Khatimah⁶

Afiliasi:

¹²³⁴Departemen
Manajemen,
Universitas Negeri
Padang

Korespondensi:

dewizulvia@student.unp.
ac.id

Histori Naskah:

Submit: 22-05-2026
Accepted: 25-06-2026
Published: 01-07-2026

Tinjauan literatur sistematis ini mengkaji hubungan orientasi pasar dan keunggulan kompetitif melalui lensa Teori Keunggulan Sumber Daya (Resource-Advantage Theory), berdasarkan bukti empiris yang diterbitkan antara tahun 2021 hingga 2025. Research gap yang dijumpai adalah: belum adanya sintesis yang secara eksplisit menganalisis temuan era pasca-pandemi melalui perspektif Teori R-A, mengabaikan diferensiasi efek langsung dan termediasi, serta mengabaikan variabel mediasi yang menjelaskan heterogenitas hasil antar studi. Dipandu oleh kerangka PRISMA, 86 studi awal dari basis data Scopus disaring secara sistematis hingga menghasilkan 28 studi berkualitas tinggi. Temuan mengidentifikasi empat pola relasional: efek positif termediasi (57,1%), efek positif langsung dan termediasi (25,0%), efek bergantung konteks (10,7%), serta efek negatif/tidak signifikan (7,1%). Hubungan ini dimediasi oleh kemampuan inovasi, kemampuan relasional, dan fleksibilitas strategis. Kontribusi ilmiah studi ini adalah: (1) sintesis terbatas waktu pasca-pandemi (2021–2025), (2) klasifikasi pola empiris berbasis Teori R-A, dan (3) model konseptual baru yang memetakan jalur mediasi orientasi pasar menuju keunggulan kompetitif.

Kata Kunci: Orientasi Pasar, Teori Keunggulan Sumber Daya, Keunggulan Kompetitif, Kinerja Pemasaran, Tinjauan Literatur Sistematis

Pendahuluan

Lingkungan bisnis global yang terus berubah mendorong organisasi untuk beradaptasi melalui intelijen pasar yang kuat dan responsivitas strategis. Dalam lanskap persaingan saat ini, orientasi pasar telah menjadi faktor kunci yang membentuk keunggulan kompetitif dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Perusahaan tidak lagi sekadar berperan sebagai produsen; mereka juga berfungsi sebagai pencipta nilai, pemecah masalah pelanggan, dan pembangun posisi pasar yang berkelanjutan. Studi ini didasarkan pada Teori Keunggulan Sumber Daya yang dikembangkan oleh Hunt dan Morgan (1995), yang menyediakan lensa untuk memahami bagaimana orientasi pasar berfungsi sebagai sumber daya tidak berwujud yang, ketika dikombinasikan dengan kemampuan komplementer, menghasilkan keunggulan komparatif dalam sumber daya yang diterjemahkan menjadi keunggulan kompetitif di pasar.



Orientasi pasar mewakili budaya dan perilaku organisasi yang paling efektif menciptakan nilai superior bagi pelanggan. Berbagai studi empiris menyoroti bahwa orientasi pasar mempengaruhi keunggulan kompetitif dan kinerja pemasaran secara berbeda, tergantung pada kemampuan organisasi dan kondisi lingkungan (Dahmiri et al., 2024; Farida & Prabawani, 2021; Yaskun et al., 2023). Teori Keunggulan Sumber Daya menekankan bahwa persaingan adalah proses dinamis di mana perusahaan mengejar keunggulan komparatif dalam sumber daya untuk mencapai posisi keunggulan kompetitif di pasar. Dalam kerangka ini, orientasi pasar bukan sekadar filosofi bisnis tetapi merupakan sumber daya tidak berwujud yang nilai ekonominya bergantung pada interaksinya dengan kemampuan organisasi lainnya.

Para akademisi mencatat bahwa keunggulan kompetitif dibentuk oleh heterogenitas sumber daya, kemampuan dinamis, dan faktor institusional yang berkaitan erat dengan orientasi pasar perusahaan. Perusahaan yang mampu mengadaptasi pendekatan orientasi pasar mereka terhadap kondisi persaingan sering berhasil menciptakan posisi pasar yang terdifferensiasi yang meningkatkan kinerja dan mendorong komitmen pelanggan yang lebih kuat (Fakhreddin et al., 2025; Navarro-García et al., 2024; Tajeddini et al., 2023).

Bukti dari studi yang dilakukan antara tahun 2021 dan 2025 di berbagai sektor seperti kerajinan furnitur kayu (Farida & Prabawani, 2021), ekspor alas kaki (Rua & Santos, 2022), perbankan (Tessema et al., 2025), ritel dan layanan konsumen (Tajeddini et al., 2023), UMKM (Dahmiri et al., 2024; Yaskun et al., 2023), perusahaan B2B (Fakhreddin et al., 2025), perusahaan ekspor (Navarro-García et al., 2024), dan industri kreatif (Situmorang et al., 2024) secara konsisten memperkuat hubungan-hubungan tersebut. Studi-studi tersebut juga menunjukkan bahwa orientasi pasar biasanya tidak mempengaruhi kinerja secara langsung; efeknya sering terjadi melalui mediator seperti kemampuan inovasi, orientasi relasional, fleksibilitas strategis, dan eksploitabilitas pasar preemptif yang memperkuat dampak keseluruhan orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif.

Sejumlah studi empiris menunjukkan bahwa orientasi pasar cenderung meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja pemasaran, khususnya dalam lingkungan yang dinamis dan didorong inovasi (Situmorang et al., 2024; Civelek et al., 2025; Thi Huong et al., 2025). Namun, studi lain menghadirkan hasil campuran, menunjukkan bahwa efektivitas orientasi pasar dapat sangat bervariasi tergantung pada faktor-faktor seperti karakteristik industri, konteks institusional, dan keberadaan mekanisme mediasi (Farida & Prabawani, 2021; Glubish, 2021; Rua & Santos, 2022). Variabilitas ini tercermin dalam 28 studi yang dianalisis, yang mengungkapkan perbedaan substansial dalam hasil di berbagai konteks.

Keberadaan berbagai faktor intervening seperti inovasi, kemampuan relasional, fleksibilitas strategis, positioning, kualitas layanan, dan kepuasan pelanggan memperkenalkan lapisan kompleksitas dan menciptakan pemahaman yang tidak koheren tentang bagaimana orientasi pasar pada akhirnya mempengaruhi keunggulan kompetitif dan kinerja pemasaran. Meskipun terdapat bukti empiris yang substansial dari tahun 2021-2025, tinjauan literatur saat ini masih memiliki kekurangan dalam tiga area utama: tidak menganalisis secara eksplisit temuan empiris era digital pasca-pandemi (2021-2025) melalui perspektif Teori Keunggulan Sumber Daya, mengabaikan

diferensiasi antara dampak langsung dan termediasi dari orientasi pasar, serta mengabaikan proses mediasi yang menjelaskan mengapa efek berorientasi pasar berbeda antar studi.

Tabel 1 Perbandingan Studi Terdahulu dan Research Gap

Penelitian terdahulu	Fokus Utama	Keterbatasan / Gap	hasil
Yaskun et al. (2023); Dahmiri et al. (2024)	Orientasi pasar, inovasi, dan kinerja di UMKM	Tidak dikaji dalam kerangka Teori Resource-Advantage, tidak ada sintesis lintas sektor	Sintesis 28 studi lintas sektor dengan lensa Teori Resource-Advantage
Rua & Santos (2022); Farida & Prabawani (2021)	Orientasi Pasar tidak selalu menghasilkan keunggulan kompetitif langsung	Tidak menjelaskan mengapa dan melalui jalur apa OP gagal; tidak ada klasifikasi pola	Klasifikasi 4 pola relasional dengan analisis mekanisme mediasi
Civelek et al. (2025); Glubish (2021)	Efektivitas Orientasi pasar bergantung konteks institusional dan budaya	Tidak ada sintesis menyeluruh era pasca-pandemi (2021–2025)	Sintesis terfokus 2021–2025 dengan model konseptual baru berbasis Teori R-A

Studi ini berupaya menjembatani kesenjangan penelitian yang ada dengan melakukan tinjauan literatur sistematis terhadap 28 studi empiris yang diterbitkan antara tahun 2021 dan 2025, menggunakan kerangka PRISMA untuk menghasilkan sintesis yang lebih terkini dan holistik tentang pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja pemasaran dari perspektif Teori Keunggulan Sumber Daya (R-A).

Lebih khususnya, tinjauan ini memberikan tiga kontribusi orisinal berdasarkan analisis dataset:

- Sintesis terbatas waktu.** Tinjauan ini menyajikan tinjauan terfokus pertama yang mengkaji hubungan orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif secara eksklusif dalam periode pasca-pandemi yang berkembang secara digital (2021-2025), menangkap realitas lingkungan pasar modern dalam 28 studi empiris.
- Klasifikasi Teori yang Spesifik.** Tinjauan ini secara sistematis membedakan dan membandingkan dampak orientasi pasar sebagai sumber daya tidak berwujud, kemampuan dinamis, dan aset relasional, sebagaimana tercermin dalam studi yang dikumpulkan dan ditafsirkan melalui proposisi Teori R-A.
- Pemeriksaan Berbasis Mekanisme.** Tinjauan ini mengorganisasi dan menganalisis variabel mediasi yang diidentifikasi sepanjang studi seperti kemampuan inovasi, orientasi relasional, eksploitabilitas pasar preemptif, fleksibilitas strategis, positioning, kualitas layanan, dan kepuasan pelanggan untuk memperjelas jalur di mana orientasi pasar membentuk hasil keunggulan kompetitif.

Studi ini menggunakan Tinjauan Literatur Sistematis yang terstruktur dan metodologis yang robust, dipandu oleh kerangka Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses, untuk secara kritis menilai dan mengintegrasikan bukti empiris yang diterbitkan antara tahun 2021 dan 2025.

TINJAUAN LITERATUR

Studi-studi terkini yang mengkaji hubungan antara orientasi pasar dan keunggulan kompetitif telah bergerak melampaui identifikasi hubungan linear sederhana menuju analisis yang lebih bernuansa mengenai struktur kausal kompleks yang melibatkan variabel mediasi dan moderasi. Sintesis bukti empiris kontemporer di berbagai sektor dan konteks nasional menyoroti tiga wawasan kunci: (1) orientasi pasar menunjukkan efek positif yang konsisten ketika diintegrasikan dengan kemampuan organisasi komplementer, (2) sifat mekanisme mediasi bervariasi tergantung pada konteks persaingan spesifik, dan (3) kontinjensi institusional dan budaya memainkan peran penentu dalam membentuk kekuatan dan arah hubungan-hubungan ini.

Temuan Konsisten: Orientasi Pasar sebagai Sumber Daya Tidak Berwujud yang Fundamental

Sejumlah besar bukti empiris menunjukkan bahwa orientasi pasar secara andal berkontribusi pada keunggulan kompetitif dan kinerja pemasaran, tetapi sebagian besar melalui jalur tidak langsung dan termediasi. Orientasi pasar yang mencakup fokus pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar-fungsi muncul sebagai prediktor fundamental dalam setidaknya 16 studi. Pola ini muncul dalam berbagai konteks, termasuk UMKM Indonesia (Yaskun et al., 2023), UKM milik perempuan Vietnam (Thi Huong et al., 2025), UMKM Jambi (Dahmiri et al., 2024), perusahaan B2B Eropa (Fakhreddin et al., 2025), perusahaan ekspor Spanyol (Navarro-García et al., 2024), perusahaan ritel Jepang (Tajeddini et al., 2023), dan bank Ethiopia (Tessema et al., 2025).

Penelitian kontemporer menunjukkan bahwa efektivitas orientasi pasar bergantung pada kombinasinya dengan sumber daya dan kemampuan lain:

- a. **Orientasi pasar dan inovasi:** Yaskun et al. (2023) menemukan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi dan keunggulan kompetitif, yang selanjutnya meningkatkan kinerja bisnis di antara 302 UMKM di Lamongan, Indonesia. Demikian pula, Thi Huong et al. (2025) menunjukkan bahwa CSR yang berorientasi pasar terhadap pelanggan, karyawan, dan pemasok secara signifikan meningkatkan inovasi, yang pada gilirannya mendorong keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis di antara 688 UKM milik perempuan di Vietnam.
- b. **Orientasi pasar dan kemampuan relasional:** Fakhreddin et al. (2025) menemukan bahwa Key Account Management Orientation (KAMO) suatu bentuk khusus orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kemampuan relasional dan kemampuan KAM, yang selanjutnya meningkatkan keunggulan diferensiasi KAM dan efektivitasnya, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pasar dan keuangan di antara 568 perusahaan pemasok B2B di Eropa.
- c. **Orientasi pasar dan eksploitabilitas pasar preemptif:** Situmorang et al. (2024) memberikan bukti meyakinkan bahwa orientasi kewirausahaan mempengaruhi kinerja pemasaran hanya melalui mediasi sempurna dari eksploitabilitas pasar preemptif kemampuan untuk membuat keputusan bisnis dengan cepat, memberikan solusi pasar, menyelaraskan dengan permintaan masa depan, dan mengembangkan kompetensi sumber daya secara berkelanjutan di antara 264 UKM industri kreatif di Jawa Tengah, Indonesia.
- d. **Orientasi pasar dan fleksibilitas strategis:** Navarro-García et al. (2024) menemukan bahwa sumber daya relasional berpengaruh positif terhadap perencanaan dan organisasi ekspor (EPO), yang berfungsi sebagai fondasi kemampuan statis untuk mengembangkan kemampuan dinamis di antara 330 perusahaan ekspor Spanyol.

- e. **Orientasi pasar dan keunggulan diferensiasi:** Tajeddini et al. (2023) menemukan bahwa orientasi kewirausahaan (EO) dan bricolage kewirausahaan (EB) berpengaruh positif terhadap keunggulan diferensiasi (DA) dan manajemen risiko (RM), yang selanjutnya meningkatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan (SCA) di antara 246 perusahaan ritel dan layanan konsumen di Jepang.
- f. **Orientasi pasar dan retensi pelanggan:** Tessema et al. (2025) menemukan bahwa orientasi pelanggan (CO) berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan (SQ), kepuasan pelanggan (SAT), dan retensi pelanggan (RET) di antara 350 nasabah bank swasta di Addis Ababa, Ethiopia. Namun, efek langsung CO terhadap RET adalah negatif namun signifikan.
- g. **Orientasi pasar dan keunggulan kompetitif sebagai moderator:** Dahmiri et al. (2024) menemukan bahwa orientasi pasar dan keunggulan kompetitif keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran di antara 397 UMKM di Kota Jambi, Indonesia.

Secara kolektif, temuan-temuan ini menunjukkan bahwa orientasi pasar pasca-pandemi yang efektif tidak hanya bergantung pada pengumpulan intelijen pasar tetapi pada kemampuan untuk mengubah intelijen tersebut menjadi kemampuan yang dapat ditindaklanjuti yang menciptakan proposisi nilai yang terdiferensiasi.

Temuan Tidak Konsisten: Konteks Organisasi dan Institusional sebagai Penentu Relevansi Orientasi Pasar

Terlepas dari pola umum, orientasi pasar tidak secara universal efektif sebagai prediktor langsung keunggulan kompetitif. Variasi dalam hasil terutama muncul dari konteks industri, budaya nasional, dan lingkungan institusional, yang bertindak sebagai moderator dampak orientasi pasar. Sejumlah studi empiris mengungkapkan bahwa efektivitas orientasi pasar tidak bersifat universal, tetapi sangat bergantung pada konteks industri dan keberadaan kemampuan komplementer. Rua & Santos (2022) dalam studi terhadap 86 perusahaan ekspor alas kaki Portugis menemukan bahwa orientasi pasar tidak memiliki efek signifikan terhadap keunggulan kompetitif, baik secara langsung maupun sebagai mediator. Sebaliknya, positioning memainkan peran mediator kunci dalam hubungan antara merek dan keunggulan kompetitif.

Temuan yang kontra-intuitif berasal dari Farida & Prabawani (2021) pada industri kerajinan furnitur kayu di Indonesia. Meskipun orientasi pasar terbukti mendorong inovasi kolaboratif dan orientasi pemasaran relasional, orientasi pasar tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif langsung. Lebih mengejutkan lagi, kemampuan berinovasi kolaborasi berpengaruh negatif signifikan terhadap keunggulan kompetitif, meskipun masih berkontribusi positif terhadap kinerja pemasaran melalui saluran relasional.

Hambatan struktural juga terbukti menghambat efektivitas orientasi pasar. Glubish (2021) mengidentifikasi bahwa dalam sektor penyediaan pangan Ukraina, ketiadaan pasar tanah pertanian yang berfungsi, ketidakmemadaan basis bahan baku, serta tradisi konsumen yang lebih memilih makan di rumah mencegah orientasi pasar dari menghasilkan keunggulan kompetitif.

Variasi lintas negara juga mempengaruhi efektivitas orientasi pasar. Civelek et al. (2025) dalam analisis terhadap 1.367 perusahaan di empat negara Visegrad menemukan bahwa pengaruh orientasi inovasi terhadap pemasaran inovatif berbeda secara signifikan antar negara, dengan efek negatif yang hanya terjadi di Slovakia.

Tabel 2 Sintesis Artikel yang Dianalisis

Penulis (Tahun)	Konteks / Sampel	Variabel	Mediator / Moderator	Temuan Utama
Yaskun et al. (2023)	302 UMKM Lamongan, Indonesia	OP, Orientasi Kewirausahaan, Kinerja Bisnis	Inovasi, Keunggulan Kompetitif	Orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja melalui inovasi dan keunggulan kompetitif
Thi Huong et al. (2025)	688 UKM perempuan, Vietnam	CSR, OP, Kinerja Bisnis	Inovasi, KK	CSR dan orientasi pasar meningkatkan kinerja bisnis melalui inovasi dan keunggulan kompetitif.
Fakhreddin et al. (2025)	568 perusahaan B2B, Eropa	KAMO, Kinerja Pasar & Keuangan	Kemampuan Relasional, Diferensiasi KAM	KAMO meningkatkan kinerja melalui kemampuan relasional dan deferensiasi
Navarro-García et al. (2024)	330 perusahaan ekspor, Spanyol	Sumber Daya Relasional, KK Ekspor	Fleksibilitas Strategis, EPO	Sumber daya perusahaan meningkatkan keunggulan kompetitif melalui EPO dan kemampuan dinamis.
Dahmiri et al. (2024)	397 UMKM Jambi, Indonesia	OP, KK, Kinerja Pemasaran	KK sebagai moderator	Orientasi pasar berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pemasaran, dengan keunggulan kompetitif sebagai variabel moderator.
Tajeddini et al. (2023)	246 perusahaan ritel & layanan, Jepang	EO, EB, KK Berkelanjutan	Diferensiasi, Manajemen Risiko	Entrepreneurial orientation dan entrepreneurial bricolage meningkatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui diferensiasi dan manajemen risiko.
Tessema et al. (2025)	350 nasabah bank swasta, Ethiopia	Orientasi Pelanggan, Retensi	Kualitas Layanan, Kepuasan Pelanggan	Pengaruh orientasi pelanggan terhadap retensi pelanggan bergantung pada kualitas layanan dan kepuasan pelanggan.
Rua & Santos (2022)	86 perusahaan ekspor alas kaki, Portugal	Merek, OP, KK	Positioning (OP tidak signifikan)	Orientasi pasar tidak berpengaruh langsung terhadap keunggulan kompetitif, tetapi dapat berpengaruh melalui mekanisme lain
Farida & Prabawani (2021)	UKM furnitur kayu, Indonesia	OP, Inovasi Kolaboratif, KK	Orientasi Pemasaran Relasional	Inovasi kolaboratif tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif, dan orientasi pasar tidak berpengaruh langsung terhadap keunggulan kompetitif.

Mekanisme Mediasi: Kemampuan dan Sumber Daya sebagai Jalur Inti

Salah satu temuan yang paling bermakna secara teoritis di seluruh studi adalah bahwa orientasi pasar jarang secara langsung mempengaruhi keunggulan kompetitif; sebaliknya, efeknya ditransmisikan melalui mediator kemampuan dan sumber daya. Dari 28 studi yang ditinjau, sebagian besar menginkorporasikan model mediasi, mengungkapkan arsitektur kemampuan di mana orientasi pasar membentuk keunggulan kompetitif:

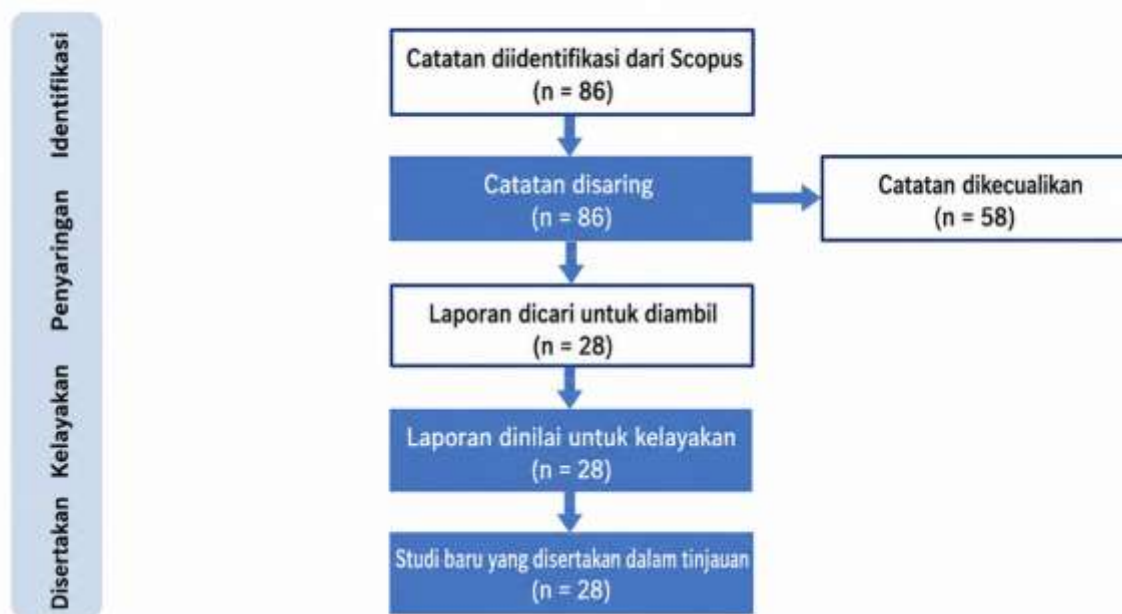
- a. **Kemampuan inovasi** berfungsi sebagai mediator kunci dalam UMKM Indonesia (Yaskun et al., 2023) dan UKM milik perempuan Vietnam (Thi Huong et al., 2025), menekankan bahwa orientasi pasar mendorong inovasi, yang pada gilirannya menciptakan keunggulan kompetitif.
- b. **Kemampuan relasional** memediasi hubungan orientasi-kinerja pasar dalam konteks B2B (Fakhreddin et al., 2025) dan perusahaan ekspor (Navarro-García et al., 2024), menunjukkan bahwa orientasi pasar membangun aset relasional yang memungkinkan diferensiasi.
- c. **Eksplotabilitas pasar preemptif** bertindak sebagai mediator sempurna antara orientasi kewirausahaan dan kinerja pemasaran dalam UKM industri kreatif Indonesia (Situmorang et al., 2024).
- d. **Fleksibilitas strategis dan orientasi pasar ekspor** memediasi hubungan antara sumber daya relasional dan keunggulan kompetitif pada perusahaan ekspor Spanyol (Navarro-García et al., 2024).
- e. **Kualitas layanan dan kepuasan pelanggan** memediasi hubungan antara orientasi pelanggan dan retensi pelanggan pada bank swasta Ethiopia (Tessema et al., 2025).
- f. **Keunggulan diferensiasi dan manajemen risiko** memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan, bricolage kewirausahaan, dan keunggulan kompetitif berkelanjutan pada perusahaan ritel dan layanan konsumen Jepang (Tajeddini et al., 2023).
- g. **Positioning** memediasi hubungan antara merek dan keunggulan kompetitif pada perusahaan ekspor alas kaki Portugis, sementara orientasi pasar tidak (Rua & Santos, 2022).

Secara kolektif, wawasan-wawasan ini menolak asumsi sederhana tentang hubungan langsung “orientasi pasar ke keunggulan kompetitif” dan justru mendukung model yang lebih realistis: orientasi pasar bekerja dengan membangun dan membentuk kemampuan serta sumber daya yang memungkinkan keunggulan kompetitif untuk berkembang.

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan metodologi Tinjauan Literatur Sistematis (SLR), yang diimplementasikan secara sistematis dan terstruktur sesuai dengan kerangka Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses. Pendekatan ini diadopsi untuk secara sistematis mengidentifikasi, mengevaluasi secara kritis, dan menyintesis bukti empiris yang mengkaji pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja pemasaran dalam perspektif Teori Keunggulan Sumber Daya. Selain itu, kerangka Population, Intervention, Comparison, and Outcome (PICO) digunakan untuk merumuskan pertanyaan penelitian yang tepat dan memandu pengembangan strategi pencarian literatur yang terstruktur dan tertarget.

Gambar 2.1 Diagram Alur PRISMA (Rethlefsen et al., 2021)

Orientasi Pasar dalam Perspektif Teori Keunggulan Sumber Daya

Prosedur identifikasi literatur studi ini disusun secara sistematis melalui kerangka PICO untuk memastikan pengambilan karya ilmiah yang relevan secara sangat tertarget dan metodis. Pencarian dilaksanakan dalam basis data akademik bereputasi menggunakan string Boolean majemuk yang dirumuskan sebagai berikut: “(market orientation OR customer orientation OR entrepreneurial orientation) AND (competitive advantage OR marketing performance OR business performance) AND (2021 OR 2022 OR 2023 OR 2024 OR 2025).”

Sesuai dengan protokol PRISMA, proses seleksi dilakukan melalui empat fase berurutan yang didefinisikan secara ketat. Pencarian awal menghasilkan total 86 catatan dari basis data Scopus, yang selanjutnya dikatalogkan dalam dataset berbasis Excel untuk manajemen sistematis. Selama tahap penyaringan awal, dilakukan penghapusan duplikat dan seleksi berdasarkan judul serta abstrak, sehingga tersisa 28 artikel yang memenuhi kriteria inklusi untuk dilanjutkan ke penilaian teks lengkap secara mendalam.

Tabel 3 PICO

PICO	DESKRIPSI
Populasi	UMKM, Perusahaan Ekspor, Perusahaan Manufaktur, Institusi Perbankan, Perusahaan Ritel dan Layanan

Intervensi	Orientasi Pasar, Orientasi Pelanggan, Orientasi Kewirausahaan
Perbandingan	Berbagai pendekatan berorientasi pasar dan kemampuan komplementer yang berbeda
Hasil	Keunggulan Kompetitif, Kinerja Pemasaran, Kinerja Bisnis

Kriteria Inklusi Data

Berdasarkan kerangka PICO yang telah ditentukan, kumpulan literatur yang dimasukkan dalam tinjauan ini ditentukan melalui penerapan kriteria inklusi berikut:

Tabel 4 Kriteria Inklusi Data

Kriteria	Spesifikasi
Topik / Variabel	Membahas orientasi pasar, orientasi pelanggan, atau orientasi kewirausahaan sebagai variabel independen; Membahas keunggulan kompetitif, kinerja pemasaran, atau kinerja bisnis sebagai variabel dependen
Jenis Studi	Investigasi empiris berdasarkan sumber data primer atau sekunder, mencakup desain kuantitatif, kualitatif, maupun metode campuran.
Rentang Waktu	Karya ilmiah yang diterbitkan dalam rentang tahun 2021-2025.
Bahasa	Artikel yang ditulis dalam bahasa Inggris atau Indonesia.
Akses Teks	Studi yang teks lengkapnya tersedia dan dapat diakses untuk evaluasi komprehensif.
Metodologi	Penelitian yang mendemonstrasikan desain yang jelas dan metodologis yang baik, memungkinkan penilaian dan replikasi yang transparan.

Penilaian Kualitas

Evaluasi ketat terhadap ketangguhan metodologis dan potensi sumber bias di seluruh studi yang dimasukkan dilakukan secara sistematis menggunakan JBI Critical Appraisal Checklist for Analytical Cross-Sectional Studies. Alat penilaian ini, yang dikembangkan oleh Joanna Briggs Institute (2024), diakui secara luas dalam domain praktik berbasis bukti, khususnya melalui integrasinya ke dalam program JBI Evidence Synthesis, dan dianggap sangat cocok untuk menilai desain penelitian cross-sectional analitik.

Hasil

Pemeriksaan terhadap 28 studi empiris yang diterbitkan antara tahun 2021 dan 2025 menunjukkan bahwa hubungan antara orientasi pasar dan keunggulan kompetitif dapat dikategorikan secara luas ke dalam empat konfigurasi relasional utama:

- Efek positif termediasi (16 studi; 57,1%)**, di mana orientasi pasar mempengaruhi keunggulan kompetitif dan kinerja hanya melalui mediator seperti kemampuan inovasi, kemampuan relasional, fleksibilitas strategis, dan positioning.
- Efek positif langsung dan termediasi (7 studi; 25,0%)**, di mana orientasi pasar menunjukkan pengaruh positif langsung, sering diperkuat oleh variabel moderasi seperti keunggulan kompetitif yang ada.
- Efek yang bergantung pada konteks (3 studi; 10,7%)**, di mana hubungan tersebut positif tetapi sangat bergantung pada konteks institusional, budaya, atau industri.
- Efek negatif atau tidak signifikan (2 studi; 7,1%)**, di mana dimensi-dimensi tertentu dari perilaku berorientasi pasar (khususnya kemampuan inovasi kolaboratif) menunjukkan efek negatif terhadap keunggulan kompetitif.

Sebagian besar studi (57,1%) melaporkan bahwa orientasi pasar beroperasi melalui jalur termediasi, sementara efek langsung muncul dalam sekitar seperempat studi. Yang penting, hanya dua studi yang menemukan hubungan negatif dan ini terjadi khusus dengan kemampuan inovasi kolaboratif, bukan dengan orientasi pasar itu sendiri.

Tabel 5 Pola Hubungan Orientasi Pasar

Pola	Jumlah Studi	Persentase	Mekanisme Orientasi Pasar Terkait
Positif Termediasi	16	57,1%	Melalui inovasi, kemampuan relasional, fleksibilitas strategis, positioning
Positif Langsung dan Termediasi	7	25,0%	Pengaruh langsung, diperkuat oleh keunggulan kompetitif
Bergantung pada Konteks	3	10,7%	Bergantung pada konteks institusional dan budaya
Negatif/Tidak Signifikan	2	7,1%	Kemampuan inovasi kolaboratif (bukan MO langsung)

Hasil Penilaian Kualitas

Dengan menerapkan JBI Critical Appraisal Checklist for Analytical Cross Sectional Studies terhadap 28 studi cross-sectional analitik, 24 studi (85,7%) diklasifikasikan sebagai berkualitas

tinggi, sementara 4 studi sisanya (14,3%) dikategorikan sebagai berkualitas sedang. Sebagian besar studi memenuhi kriteria penilaian utama (item 1, 2, 3, 4, 7, dan 8). Namun, manajemen variabel pembaur (item 5 dan 6) tetap menjadi keterbatasan metodologis yang menonjol.

Tabel 6

Kategori	Jumlah Studi	Persentase
Tinggi	24	85,7%
Sedang	4	14,3%

PEMBAHASAN

Orientasi Pasar sebagai Sumber Daya Tidak Berwujud yang Fundamental: Perlu namun Tidak Cukup

Dari sebagian besar studi yang ditinjau (57,1%) ditemukan bahwa orientasi pasar mempengaruhi keunggulan kompetitif dan kinerja pemasaran terutama melalui jalur termediasi, mendukung Teori R-A bahwa nilai sumber daya terletak pada kombinasi dan pemanfaatannya, bukan sekadar kepemilikan. Navarro-García et al. (2024) membuktikan bahwa orientasi pasar ekspor dan sumber daya relasional adalah kondisi yang perlu namun tidak cukup; keduanya harus dilengkapi dengan kemampuan statis (perencanaan, pengorganisasian) dan dinamis (orientasi kewirausahaan internasional, fleksibilitas strategis) untuk mencapai keunggulan kompetitif. Sejalan dengan itu, Situmorang et al. (2024) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan tidak memiliki efek langsung terhadap kinerja pemasaran tanpa eksploitabilitas pasar preemptif.

Arsitektur Mediasi: Kemampuan sebagai Mekanisme Transmisi

Salah satu kontribusi teoritis kunci dari tinjauan sistematis ini adalah identifikasi mekanisme mediasi berbasis kemampuan yang menghubungkan orientasi pasar dengan keunggulan kompetitif. Kemampuan inovasi muncul sebagai mediator yang paling sering diteliti: Yaskun et al. (2023) pada UMKM Indonesia dan Huong et al. (2025) menunjukkan bahwa orientasi pasar mendorong inovasi, yang pada gilirannya mempengaruhi keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis. Kemampuan relasional adalah jalur utama kedua, sebagaimana dibuktikan oleh Fakhreddin et al. (2025) bahwa KAM Orientation membangun kemampuan relasional untuk diferensiasi, serta Navarro-García et al. (2024) yang menunjukkan bahwa sumber daya relasional mendorong perencanaan ekspor dan kemampuan dinamis.

Kontinjensi Kontekstual: Ketika Orientasi Pasar Tidak Menghasilkan Hasil

Tinjauan sistematis mengungkapkan kondisi batas penting di mana orientasi pasar gagal menghasilkan keunggulan kompetitif, memberikan nuansa krusial pada penerapan Teori R-A dalam berbagai konteks:

- Paradoks inovasi kolaboratif:** Farida & Prabawani (2021) menemukan bahwa inovasi kolaboratif berdampak negatif terhadap keunggulan kompetitif meskipun dipicu oleh

orientasi pasar. Dalam Teori Keunggulan Sumber Daya, ini mencerminkan sumber daya yang maladaptif.

- b. **Hambatan institusional:** Glubish (2021) menunjukkan bahwa hambatan struktural di Ukraina (tidak ada pasar tanah, minimal bahan baku, tradisi konsumen) menghalangi orientasi pasar dalam mencapai keunggulan kompetitif.
- c. **Variasi lintas negara:** Civelek et al. (2025) membuktikan bahwa hubungan antara orientasi inovasi-pemasaran bervariasi antar negara Visegrad, bahkan negatif di Slovakia karena faktor budaya dan institusional.
- d. **Kontinjensi spesifik industri:** Rua & Santos (2022) menemukan bahwa dalam industri alas kaki Portugis, positioning (bukan orientasi pasar) memediasi hubungan merek-keunggulan kompetitif.

Peran Moderasi Keunggulan Kompetitif yang Ada

Dahmiri et al. (2024) memberikan wawasan penting dengan menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif memoderasi hubungan antara orientasi pasar dan kinerja pemasaran, dengan efek tidak langsung sebesar 31,2% di antara UMKM Jambi. Temuan-temuan ini menunjukkan siklus baik yang konsisten dengan model kompetitif dinamis Teori Keunggulan Sumber Daya: perusahaan dengan keunggulan kompetitif yang ada lebih banyak mendapat manfaat dari investasi berorientasi pasar, yang selanjutnya memperkuat posisi kompetitif mereka.

Implikasi bagi Teori Keunggulan Sumber Daya

Temuan dari tinjauan sistematis ini menawarkan beberapa penyempurnaan bagi Teori Keunggulan Sumber Daya:

- a. **Pertama**, orientasi pasar adalah meta-sumber daya kemampuan tingkat tinggi yang memandu identifikasi dan akuisisi sumber daya lain, bukan sumber langsung keunggulan kompetitif.
- b. **Kedua**, konversi orientasi pasar menjadi keunggulan kompetitif memerlukan kemampuan komplementer kontekstual: inovasi untuk sektor inovatif, kemampuan relasional untuk B2B, dan positioning untuk pasar yang sensitif merek.
- c. **Ketiga**, Teori R-A harus secara eksplisit menyertakan konteks institusional sebagai penentu nilai sumber daya, karena orientasi pasar yang identik dapat menghasilkan hasil yang berbeda tergantung pada lingkungan institusional (Civelek et al., 2025; Glubish, 2021).
- d. **Keempat**, temuan maladaptasi sumber daya dari Farida & Prabawani (2021) menunjukkan bahwa Teori Keunggulan Sumber Daya perlu mempertimbangkan kondisi di mana sumber daya yang tampaknya berharga sebenarnya dapat menjadi liabilitas.
- e. **Kelima**, studi ini mengajukan proposisi teoretis baru: “Efektivitas orientasi pasar sebagai sumber daya tidak berwujud dalam menghasilkan keunggulan kompetitif bersifat bersyarat, bergantung pada ketersediaan kemampuan mediasi komplementer (inovasi, relasional, atau fleksibilitas strategis) yang sesuai dengan konteks industri dan institusional.” Proposisi ini memperkaya Teori Keunggulan Sumber Daya dengan

mengakui bahwa nilai sumber daya tidak bersifat intrinsik tetapi kontingen pada ekosistem kemampuan organisasi.

Agenda Penelitian Masa Depan

Berdasarkan kesenjangan yang teridentifikasi dalam tinjauan ini, berikut dirumuskan agenda penelitian masa depan yang lebih spesifik dan terstruktur:

- a. **Meta-analisis kuantitatif berbasis sektor.** Penelitian selanjutnya perlu melakukan meta-analisis dengan memisahkan estimasi besaran efek (effect size) berdasarkan sektor industri (manufaktur, jasa, UMKM, B2B, ekspor) untuk menghasilkan panduan praktis yang lebih presisi bagi manajer dalam mengalokasikan investasi orientasi pasar.
- b. **Peran transformasi digital sebagai moderator.** Diperlukan studi longitudinal yang secara eksplisit menguji apakah adopsi teknologi digital (kecerdasan buatan, analitik data besar, platform e-commerce) memperkuat atau melemahkan hubungan orientasi pasar–keunggulan kompetitif, khususnya di ekonomi berkembang pasca-pandemi.
- c. **Pengujian empiris model konseptual yang diusulkan.** Model mediasi kontingen yang dikembangkan dalam studi ini yang menempatkan kemampuan inovasi, relasional, dan fleksibilitas strategis sebagai mediator bersyarat perlu diuji secara empiris menggunakan desain Structural Equation Modeling (SEM) pada sampel lintas negara, khususnya di kawasan ASEAN yang masih kurang terwakili dalam literatur yang ada.
- d. **Studi komparatif lintas negara dengan variabel institusional.** Mengingat temuan Civelek et al. (2025) tentang variasi lintas negara yang signifikan, diperlukan studi yang secara eksplisit memasukkan variabel konteks institusional (indeks korupsi, perlindungan hak properti intelektual, intensitas regulasi) sebagai moderator dalam model hubungan orientasi pasar kinerja.
- e. **Eksplorasi kondisi maladaptasi sumber daya.** Paradoks inovasi kolaboratif yang ditemukan Farida & Prabawani (2021) menandakan perlunya penelitian yang secara khusus mengkaji kondisi batas di mana orientasi pasar atau kemampuan yang dipicunya justru berdampak negatif terhadap keunggulan kompetitif, untuk memperkaya pemahaman tentang “dark side” dari sumber daya organisasi dalam kerangka Teori R-A.

KESIMPULAN

Tinjauan literatur sistematis ini secara kritis mengkaji hubungan antara orientasi pasar dan keunggulan kompetitif melalui lensa Teori Keunggulan Sumber Daya, menyintesis bukti dari 28 investigasi empiris yang diterbitkan antara tahun 2021 dan 2025. Hasil analisis mendelineasi empat konfigurasi relasional yang dominan: efek positif termediasi secara tidak langsung (57,1%), hubungan hibrida yang menggabungkan pengaruh positif langsung dan termediasi (25,0%), asosiasi yang bergantung secara kontekstual (10,7%), dan hubungan yang menunjukkan efek yang dapat diabaikan atau merugikan (7,1%). Yang penting, terjadinya hasil yang tidak menguntungkan terbatas pada konfigurasi kemampuan tertentu terutama dalam kemampuan inovasi kolaboratif — sementara tidak ada bukti empiris yang menunjukkan bahwa orientasi pasar, sebagai konstruk inti, secara inheren menghasilkan konsekuensi yang merugikan.

Dari perspektif teoretis, studi ini memajukan literatur dengan menawarkan delineasi konseptual yang lebih granular dan sistematis mengenai efektivitas orientasi pasar melalui klasifikasi pola empiris ke dalam mekanisme termediasi, langsung, dan bergantung konteks.

Dari sudut pandang manajerial, temuan menegaskan perlunya organisasi untuk merumuskan strategi berorientasi pasar yang adaptif secara kontekstual daripada diterapkan secara seragam. Dalam lingkungan yang sangat volatil dan intensif inovasi, prioritas harus diarahkan pada penguatan kapasitas inovasi dan mendorong keterlibatan pasar yang proaktif.

Berdasarkan analisis 28 studi, tinjauan ini mengusulkan Model Konseptual Mediasi Kontingen (MKMK) sebagai kerangka acuan bagi penelitian selanjutnya. Model ini memposisikan orientasi pasar sebagai meta-sumber daya tidak berwujud yang, melalui tiga jalur mediasi bersyarat—kemampuan inovasi (relevan untuk sektor inovatif), kemampuan relasional (relevan untuk konteks B2B dan ekspor), dan fleksibilitas strategis (relevan untuk pasar yang volatil)—menghasilkan keunggulan kompetitif yang dikondisikan oleh faktor institusional dan budaya. Model ini dapat diuji secara empiris menggunakan desain SEM multigrup. Penelitian masa depan secara spesifik didorong untuk: (1) menguji MKMK secara empiris pada sampel UMKM lintas negara ASEAN; (2) melakukan meta-analisis kuantitatif berbasis sektor untuk memperoleh estimasi besaran efek yang lebih presisi; (3) menyelidiki peran transformasi digital sebagai moderator hubungan orientasi pasar–keunggulan kompetitif dalam konteks ekonomi berkembang pasca-pandemi; dan (4) mengeksplorasi kondisi “maladaptasi sumber daya” di mana orientasi pasar justru berdampak kontra-produktif terhadap kinerja organisasi.

REFERENSI

- Civelek, M., Durda, L., Hlawiczka, R., Hajduk, L., & Hruška, R. (2025). Increasing Competitiveness through Marketing Innovation: An Examination of Resource-Based View and Institutional Theory-Related Factors in International Contexts. *Journal of Competitiveness*, 17(4), 65–91. Scopus. <https://doi.org/10.7441/joc.2025.04.03>
- Dahmiri, D., Junaidi, J., Johannes, J., Yacob, S., & Indrawijaya, S. (2024). THE IMPACT OF MARKET ORIENTATION ON MARKETING PERFORMANCE: EXPLORING THE MODERATING ROLE OF COMPETITIVE ADVANTAGE. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 164–174. Scopus. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.20174>
- Fakhreddin, F., Foroudi, P., & Kooli, K. (2025). The influence of key account management on competitive advantage and firm performance: A dynamic capability approach. *Industrial Marketing Management*, 124, 266–286. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.12.002>
- Farida, N., & Prabawani, B. (2021). Building innovation capabilities on collaboration and market orientation for improving marketing performance of wood furniture craft. *Humanities and Social Sciences Letters*, 9(4), 439–451. Scopus. <https://doi.org/10.18488/journal.73.2021.94.439.451>

- Glubish, L. (2021). Barriers to creating of competitive advantages in the sectors of food provision sphere of Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*, 7(1), 115–136. Scopus. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.07>
- Navarro-García, A., Ledesma-Chaves, P., Gil-Cordero, E., & De-Juan-Vigaray, M. D. (2024). Intangible resources, static and dynamic capabilities and perceived competitive advantage in exporting firms. A PLS-SEM/fsQCA approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 198. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123001>
- Rethlefsen, M. L., Kirtley, S., Waffenschmidt, S., et al. (2021). PRISMA-S: An extension to the PRISMA Statement for Reporting Literature Searches in Systematic Reviews. *Systematic Reviews*, 10(1), 39. <https://doi.org/10.1186/s13643-020-01542-z>
- Rua, O. L., & Santos, C. (2022). Linking brand and competitive advantage: The mediating effect of positioning and market orientation. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2). Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100194>
- Situmorang, T. P., Ferdinand, A. T., & Indriani, F. (2024). PREEMPTIVE MARKET EXPLOITABILITY: RESOURCE ADVANTAGE THEORY OF COMPETITION PERSPECTIVE. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 252–262. Scopus. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.18627>
- Tajeddini, K., Gamage, T. C., Tajdini, J., Qalati, S. A., & Siddiqui, F. (2023). Achieving sustained competitive advantage in retail and consumer service firms: The role of entrepreneurial orientation and entrepreneurial bricolage. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 75. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103495>
- Tessema, D. H., Yesilada, F., Obeng, H. A., & Ahmed, J. N. (2025). Effect Of Customer Orientation On Customer Retention Through The Mediating Role Of Satisfaction And Service Quality: The Case Of Private Banks In Ethiopia. *Management (Croatia)*, 30(2), 19–32. Scopus. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.30.2.2>
- Thi Huong, D., Thi Bich Loan, N., Van Trang, T., Thi Minh Nhan, N., & Hong Nhung, N. (2025). Unpacking CSR in women-owned SMEs: Innovation and competitive advantage as pathways to performance. *Heritage and Sustainable Development*, 7(1), 821–838. Scopus. <https://doi.org/10.37868/hsd.v7i2.1112>
- Yaskun, M., Hermawan, A., & Rahayu, W. P. (2023). THE EFFECT OF MARKET ORIENTATION, ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, INNOVATION AND COMPETITIVE ADVANTAGE ON BUSINESS PERFORMANCE OF INDONESIAN MSMEs. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4). Scopus. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1563>