

PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN BERORIENTASI PASAR TERHADAP IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN PADA BANK NAGARI

Oleh: Douval dan Sulastri

ABSTRACT

This research aims to identify 1) The effect of internal cooperation and communication to marketing strategy implementation within Bank Nagari. 2) The effect of driven to be the best to marketing strategy implementation within Bank Nagari 3) The effect of learning organisation to marketing strategy implementation within Bank Nagari 4) The effect of customer orientation to marketing strategy implementation within Bank Nagari 5) The effect of competitor orientation to marketing strategy implementation within Bank Nagari.

This research contains all of Bank Nagari's employees populations and 95 among them were chosen as samples. Data were gathered by using interval scale questionnaires and results were analysed by using descriptive statistics and path analysis.

The results showed that Internal cooperation and communication affects insignificantly positive to marketing strategy implementation (Coef 0,157 sig.0,126), Driven to be the best affects insignificantly positive to marketing strategy implementation (Coef 0.049 sig.0,503), Learning organisation affects significantly positive to marketing strategy implementation (Coef 0.244 sig.0,002), Customer orientation affects significantly positive to marketing strategy implementation (Coef 0.327 sig.0,000) and Competitor orientation affects significantly positive to marketing strategy implementation (Coef 0.231 sig.0,003).

This research also address some aspects to be continuously improved by Management to maximize the level of existence of market oriented culture as well as marketing strategy execution within Bank Nagari.

Keyword: Market oriented culture characteristics (internal cooperation and communication, driven to be the best, learning organisation, customer orientation and competitor orientation), marketing strategy implementation.

A. PENDAHULUAN

Industri perbankan adalah cerminan sebuah bisnis jasa yang sangat kompleks. Bank harus memiliki strategi pemasaran yang baik dan diimplementasikan melalui bauran pemasaran yang handal kemudian dieksekusi dengan nilai-nilai dan budaya

perusahaan yang kuat, sehingga *value* yang dihasilkan dapat terhantar dengan optimal kepada stakeholder. (Thompson dan Strickland, 2003; David, 2007).

Semakin dinamis strategi pemasaran, maka implementasinya akan menuntut budaya yang semakin berorientasi kepada

pelanggan. Orientasi pelanggan adalah salah satu karakteristik budaya berorientasi pasar (Yoon dan Lee, 2005).

Strategi dan budaya adalah dua hal yang berhubungan sinergis (Hofstede, 1990), (Soeters dan Schreuder, 1988), (Morey dan Luthans, 1985), (Hodgetts dan Luthan, 2000). Budaya memegang peranan yang sangat penting terutama dalam membentuk pola kerja serta cara berpikir dan bertindak dari para pelaku dalam organisasi. Nilai-nilai budaya yang dianut sebuah perusahaan akan mengarahkan dan memicu kinerja dan performa perusahaan. (Stoner, Freeman dan Gilbert (1998), Thompson dan Strickland (2003)).

Bank senantiasa harus memastikan bahwa budaya yang dikembangkan harus fit dan kompatibel dengan strategi pemasaran yang akan diimplementasikan, karena perubahan lingkungan bisnis akan memaksa bank merubah strategi pemasaran dan akan dibutuhkan perubahan budaya perusahaan untuk mengeksekusinya (Craven, 1994).

Bank Nagari memiliki tiga *grand strategy* yang tertuang dalam *Corporate Plan* 2008-2012, yaitu Pengembangan Produk (*Product Development strategy*) dan Penetrasi Pasar (*Market Penetration strategy*), dan efisiensi operasional internal (*Excellent Operation*).

Berdasarkan fenomena yang diobservasi diketahui bahwa penguasaan pangsa pasar Bank

Nagari di industri perbankan Sumatera Barat memiliki kecenderungan menurun meskipun bank masih mampu mempertahankan posisi pangsa pasar dikisaran 27% sd 30%. Hal ini memberikan indikasi awal bahwa terdapat permasalahan dalam implementasi strategi pemasaran bank menyusul belum tercapainya target penguasaan pangsa pasar bank yang digariskan oleh *Corporate Plan* yaitu memelihara penguasaan pangsa pasar minimal sebesar 30%.

Observasi dan pengamatan yang dilakukan serta mempelajari dokumentasi riset internal yang dilakukan bank, diperoleh kesimpulan bahwa dokumen riset internal dalam rangka menyusun *Corporate Plan* 2012-2016, dimana hasil penelitian mengindikasikan penurunan indeks posisi Bank Nagari jika ditinjau dari pendekatan *Internal-Eksternal matriks*

Memperhatikan fenomena dan fakta implementasi strategi pemasaran diatas, terutama jika dikaitkan dengan teori sinergitas antara strategi pemasaran dengan budaya berorientasi pasar (Yoon dan Lee, 2005), muncul dugaan bahwa mungkin jadi budaya perusahaan yang eksis pada Bank Nagari saat ini masih belum mengelaborasi dimensi budaya berorientasi pasar sehingga belum mampu mendukung eksekusi strategi pemasaran yang telah ditetapkan

Corporate values yang dikembangkan pada Bank Nagari dan tertuang dalam buku kode etik

bank/budaya internal bank mengungkapkan nilai-nilai yaitu Niat Baik, Apresiasi, Gagasan, Akurasi, Responsif dan Integritas (NAGARI).

Beberapa literatur yang dipelajari mengungkapkan bahwa budaya berorientasi pasar memiliki lima dimensi utama yaitu adanya koordinasi/kerjasama internal dalam perusahaan, adanya hasrat untuk menjadi yang terbaik, adanya pembelajaran organisasi, adanya orientasi kepada konsumen dan adanya orientasi kepada kompetitor (Kohli dan Jaworski, 1990; Narver dan Slater, 1994; Yoon dan Lee, 2005; Kasper, 2005).

Dimensi budaya berorientasi pasar sebagaimana diungkap oleh literatur tersebut secara hakiki sudah inheren dalam budaya perusahaan Bank Nagari, namun melihat stagnasi dan melemahnya kinerja bank yang diduga sebagai akibat dari implementasi strategi pemasaran yang belum optimal, hal ini diduga dipengaruhi oleh budaya berorientasi pasar yang belum cukup kuat pada Bank Nagari

Berdasarkan kepada fenomena yang dielaborasi, telaah literatur yang dilakukan dan grand teori yang dikutip diatas, serta mengingat penelitian mengenai budaya berorientasi pasar belum pernah dilakukan pada Bank Nagari, maka penelitian ini disusun untuk mendalami fenomena dimensi budaya berorientasi pasar dan pengaruhnya terhadap implementasi strategi pemasaran

dengan mengungkapkannya dalam sebuah tesis yang berjudul:

“Pengaruh Budaya Perusahaan Berorientasi Pasar terhadap Implementasi Strategi Pemasaran pada Bank Nagari”.

B. Kajian teori, Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Implementasi Strategi Pemasaran

Webster (1995) menjelaskan *”Marketing in strategic term refers to a firm’s adaptation of the STP (Segmenting, Targeting and Positioning) to its competitive strategy in a chosen area of business”.*

Menon et al (1999) menyebutkan *“Marketing strategy as a complex set of activities, process, and routines involved in the design and execution of marketing plans”*

Proses pemasaran strategis menggambarkan urgensi bauran pemasaran (*marketing mix*) sebagai kombinasi dari variabel-variabel yang dapat dipergunakan perusahaan untuk mengeksekusi program pemasaran, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi pemasaran sangat erat kaitannya dengan implementasi *marketing mix*, dimana *marketing mix* dapat didefinisikan sebagai bauran untuk mengeksekusi atau mengoperasionalkan strategi pemasaran. (Craven,1994).

Marketing mix is the set of controlable practical marketing tools that the firm blends to produce the response it wants in

target market”(Kotler dan Keller (2006)).

Strategi pemasaran memiliki kombinasi antara strategi *4 Ps* (*Product, Price, Place & Promotion*) dengan sistem STP (*segmenting, targetting dan positioning*) ditambah dengan khusus untuk pemasaran jasa (*service marketing mix*) ada tambahan tiga aspek lagi yaitu kombinasi dari *people, process dan physycal evidences (7 P's of service marketing mix)* (Craven, 1994).

Strategi pemasaran Bank Nagari sebagaimana tertuang dalam *Corporate Plan* adalah *Product development dan Market Penetration* yang diturunkan melalui kombinasi dari *marketing mix* tersebut.

Budaya Berorientasi Pasar (*Market Oriented Culture*)

Yoon dan Lee (2005) menyebutkan “*Market oriented culture composed of customer orientation, competitor orientation, and interdepartement collaboration was viewed as a group culture aimed at maintaining a high level of firm performances by effectively and efficiently executing actions required to gain customer value*”(Narver & Slater, 1990).

Harris, LC (2001) juga mengungkapkan beberapa implikasi yang tergambar dari sebuah budaya berorientasi pasar yaitu adanya orientasi konsumen, adanya program pemasaran yang terintegrasi, adanya orientasi dan pemicu pemasaran. Banyak

penelitian terdahulu mengenai bagaimana budaya berorientasi pasar diimplementasikan (Hooley, G et al (2008), Kotler, P et al (2005), Narver, JC and Slater, SF (1990).

Harris, LC (1996) menyimpulkan bahwa prasyarat dalam penerapan budaya berorientasi pasar adalah bahwa tim marketing/internal perusahaan harus memahami dulu dan menjadikan hati dan pikirannya menyatu untuk berorientasi pasar. Ini berarti bahwa untuk menerapkan budaya berorientasi pasar memerlukan pembelajaran organisasi dan manajemen perubahan sebagai indikator kunci kesuksesannya (Payne, AF. (1988), Kelly, SW. (1992)).

Kasper (2005) menyimpulkan dalam penelitiannya mengenai “The culture of market oriented organisations” bahwa budaya perusahaan berorientasi pasar bercirikan adanya koordinasi dan komunikasi internal, keinginan untuk selalu menjadi yang terbaik, sebuah *learning organisation* yang selalu belajar dari waktu ke waktu dengan mekanisme *continues improvement*, berorientasi kepada konsumen dan berorientasi dalam konteks menyadari bahwa bisnis memiliki persaingan yang ketat (*competitor orientation*).

Teori tentang budaya berorientasi pasar yang dikembangkan oleh Kasper (2005) memperkuat hubungan antara teori budaya perusahaan yang dikembangkan oleh Hofstede (1990), Luthans (1998), Hodge, et al (1996), dengan teori orientasi

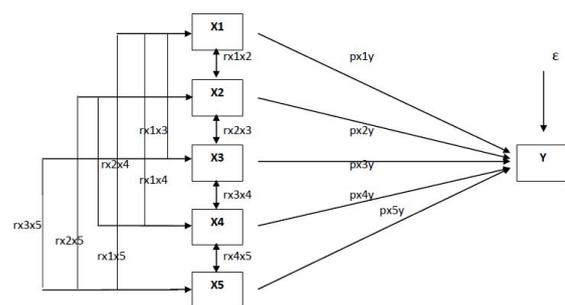
pasar yang dikembangkan oleh Kohli dan Jaworski (1990) dan Narver dan Slater (1990).

Jika dikaitkan antara corporate value Bank Nagari yaitu “NAGARI” dengan dimensi budaya berorientasi pasar akan terlihat bahwa “NAGARI” sedikit banyak mengandung dimensi budaya berorientasi pasar yaitu; Pertama, “Niat baik” dan “Gagasan” dapat dimaknai dalam konteks pembelajaran organisasi, Kedua, “Apresiasi” yang dapat dimaknai dengan adanya saling menghargai akan menciptakan kerjasama dan komunikasi internal, Ketiga, “Akurasi” dan “Integritas” dapat dimaknai dalam konteks orientasi kepada nasabah, Keempat, “Responsif” dan “Responsibility” dapat dimaknai dalam konteks orientasi kepada nasabah dan orientasi kepada kompetitor.

Dimensi dan *construct* budaya berorientasi pasar yang dikembangkan oleh Narver dan Slater (1990) yang kemudian diperluas oleh Yoon dan Lee (2005) dan Kasper (2005) menunjukkan bahwa kelima dimensi yang diperoleh atas pendefinisian budaya berorientasi pasar tersebut saling berhubungan kuat satu dengan yang lainnya. Kemudian berdasarkan perspektif implementasi strategi yang dikembangkan Homburg (2004), dan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam implementasi strategi yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) serta pendekatan Craven (1994) dalam mengoperasionalkan implementasi strategi pemasaran via *marketing*

mix, maka diperoleh kesimpulan bahwa budaya berorientasi pasar dengan kelima dimensinya yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya (komunikasi dan kerjasama internal, hasrat untuk menjadi yang terbaik, pembelajaran organisasi, orientasi kepada konsumen dan orientasi kepada kompetitor) akan mempengaruhi bagaimana strategi pemasaran yang diturunkan dengan perspektif *balanced scorecard* melalui konfigurasi 7 *P's of marketing mix* akan diimplementasikan oleh sebuah perusahaan.

Kerangka Konseptual Penelitian



Dimana:

X1 adalah kerjasama dan komunikasi internal (*internal cooperation and communication*)

X2 adalah hasrat untuk menjadi yang terbaik (*driven to be the best*)

X3 adalah pembelajaran organisasi (*learning organisation*)

X4 adalah orientasi kepada konsumen (*customer orientation*)

X5 adalah orientasi kepada kompetitor (*competitor orientation*)

Y adalah implementasi strategi pemasaran (*marketing strategy implementation*)

Hypotesis

1. Terdapat pengaruh positif signifikan antara kerjasama dan komunikasi internal terhadap implementasi strategi pemasaran pada Bank Nagari.
2. Terdapat pengaruh positif signifikan antara hasrat untuk

menjadi yang terbaik terhadap implementasi strategi pemasaran pada Bank Nagari.

3. Terdapat pengaruh positif signifikan antara pembelajaran organisasi terhadap implementasi strategi pemasaran pada Bank Nagari.
4. Terdapat pengaruh positif signifikan antara orientasi kepada konsumen terhadap implementasi strategi pemasaran pada Bank Nagari
5. Terdapat pengaruh positif signifikan antara orientasi kepada kompetitor terhadap implementasi strategi pemasaran pada Bank Nagari?.

C. Metode Penelitian

Ruang lingkup

Ruang lingkup penelitian ini adalah mencakup dimensi budaya berorientasi pasar yaitu kerjasama dan komunikasi internal, hasrat menjadi yang terbaik, pembelajaran organisasi, orientasi kepada konsumen dan orientasi kepada kompetitor serta pengaruhnya terhadap implementasi strategi pemasaran pada Bank Nagari, dengan sasaran utama adalah para pengambil kebijakan dalam implementasi strategi pemasaran di Bank Nagari baik di Kantor Pusat maupun di Kantor Cabang.

Populasi dan Sampel

Populasi yang akan dijadikan objek dari penelitian ini adalah seluruh insan Bank Nagari, baik di Kantor Pusat maupun Kantor

Cabang yang berjumlah 1.600 orang dan demi mempertajam analisis sehingga lebih tepat sasaran maka pemilihan sampel sebanyak 95 orang ditergetkan kepada jajaran *top manajemen, middle manajemen dan first line manager* baik di Kantor Pusat yang *in charge* dengan implementasi strategi pemasaran maupun di Kantor Cabang yang mengeksekusi strategi pemasaran tersebut.

Jenis dan Sumber Data

Data Primer diperoleh langsung dari responden, melalui penyebaran kuisisioner, wawancara dan observasi kemudian ditabulasi dan diolah dengan program SPSS (*Statistical Program for Social Sciences*).

Data sekunder didapatkan dari bahan bacaan/literatur, hasil evaluasi, penelitian terdahulu, dokumen internal bank dan sejenisnya, seperti *Corporate Plan* Bank Nagari dan Buku Kode Etik Bank Nagari.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner dan studi literatur

Teknik Analisis Data

Teknik yang digunakan dalam menganalisis data hasil penelitian ini adalah menggunakan statistik deskriptif dengan menghitung total capaian responden dan analisis jalur untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung antara

variabel independen dengan variabel dependen.

D. Hasil dan Pembahasan

Implementasi Strategi Pemasaran pada Bank Nagari

Strategi pemasaran dioperasional definisikan dengan mengacu kepada indikator *7p's of service marketing mix*, yaitu *product, price, place, promotion, people, process dan physical evidences*, yang diturunkan dari *Corporate Strategy Map* dalam *Corporate Plan* Bank Nagari.

Hasil distribusi frekwensi menunjukkan bahwa skor rerata indikator *product* adalah 3,81 dengan persentase tingkat pencapaian responden 76,17%, skor rerata indikator *price* adalah 4,04 dengan persentase tingkat pencapaian responden 80,78%, skor rerata indikator *Place* adalah 3,83 dengan persentase tingkat pencapaian responden 76,65%, skor rerata indikator *Promotion* adalah 3,85 dengan persentase tingkat pencapaian responden 76,95%, skor rerata indikator *People* adalah 3,86 dengan persentase tingkat pencapaian responden 77,29%, skor rerata indikator *Process* adalah 3,66 dengan persentase tingkat pencapaian responden 73,19%, dan terakhir skor rerata indikator *Physical evidences* adalah 3,41 dengan persentase tingkat pencapaian responden 68,30%.

Hasil riset menjustifikasi bahwa strategi pemasaran dalam konteks *marketing mix* telah terimplementasi dengan cukup baik. Namun demikian, masih membutuhkan peningkatan gradual di beberapa aspek antara lain:

1. Disisi produk, hasil penelitian menunjukkan bahwa kelemahan utama pada produk bank berada pada kehandalan fitur produk dan kualitas image produk.
2. Disisi harga, hasil penelitian menunjukkan bahwa kelemahan utama pada pricing bank adalah kurang efisien dalam konteks biaya dana, biaya investasi dan biaya operasional.
3. Disisi lokasi, hasil penelitian menunjukkan meskipun bank handal dalam penyediaan *distribution point* namun bank lemah dalam konteks jaringan IT dan fitur produk yang berkaitan dengan IT.
4. Disisi promosi, hasil penelitian menunjukkan bahwa bank masih memiliki kelemahan dalam implementasi komunikasi pemasaran yang terintegrasi
5. Disisi karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa secara internal bank masih memiliki kelemahan dalam konteks *hard-skill* dan *soft-skill* dalam menghantarkan *value* yang optimal kepada *stakeholder*.
6. Disisi proses, hasil penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat kelemahan dalam hal Core Banking System sehingga proses bisnis dan pelayanan menjadi kurang efektif dan efisien.
7. Disisi *physical evidences*, hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun bank cukup baik dalam tampilan interior, eksterior dan fasilitas *banking hall*, bank masih memiliki kelemahan dalam hal penyediaan fasilitas parkir dan ruang tunggu untuk *priority customer*

Budaya berorientasi pasar pada Bank Nagari

Budaya berorientasi pasar dioperasionalkan dengan mengacu kepada teori yang dikembangkan oleh Narver dan Slater (1990) sebagaimana dirujuk dan dikembangkan oleh Yoon dan Lee (2005) dan Kasper (2005).

Dari riset yang mereka lakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya berorientasi pasar memiliki karakteristik antara lain, adanya kolaborasi dan komunikasi yang optimal antar departemen dalam sebuah perusahaan/organisasi, adanya hasrat untuk menjadi yang terbaik, hasrat untuk selalu belajar, orientasi kepada konsumen dan orientasi kepada kompetitor.

Hasil distribusi frekwensi menunjukkan bahwa skor rerata indikator *Internal cooperation and communication* adalah 3,80 dengan persentase tingkat pencapaian responden 76,04%, skor rerata indikator keinginan untuk jadi yang terbaik adalah 3,85 dengan persentase tingkat pencapaian responden 77,02%, skor rerata indikator pembelajaran organisasi adalah 3,72 dengan persentase tingkat pencapaian responden 74,47%, skor rerata indikator orientasi nasabah adalah 3,86 dengan persentase tingkat pencapaian responden 77,21%, dan skor rerata indikator orientasi kompetitor adalah 4,14 dengan persentase tingkat pencapaian responden 82,87%.

Hasil riset menjustifikasi bahwa karakteristik budaya berorientasi pasar telah terimplementasi dengan cukup baik, meskipun masih membutuhkan peningkatan gradual di beberapa aspek antara lain:

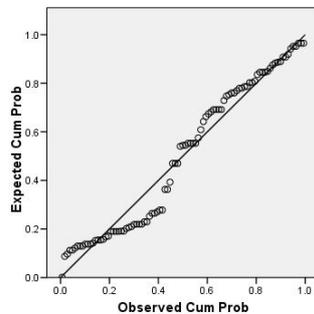
1. Dari sisi *internal cooperation dan communication*, yang masih perlu dikembangkan adalah bagaimana kemudian filosofi pemasaran dapat terkomunikasikan dengan baik kepada seluruh lini dengan ditunjang oleh kerjasama dan komunikasi interdepartemen yang baik.
2. Dari sisi keinginan untuk menjadi yang terbaik, yang masih perlu ditingkatkan adalah keinginan untuk suksesnya mengembangkan layanan dan produk baru. Hal ini juga sangat erat kaitannya dengan kolaborasi interdepartemen untuk mensukseskan strategi pengembangan produk.
3. Dari sisi *learning organisation*, sudah menunjukkan bahwa karyawan secara internal senantiasa belajar dari kesalahan dan mempelajari hal-hal yang baru, namun masih belum cukup upaya untuk melakukan evaluasi dari pihak eksternal dan nasabah melalui dorongan untuk mengemukakan saran dan komplain.
4. Dari sisi orientasi nasabah, yang masih perlu ditingkatkan adalah *aftersales service* kepada nasabah dalam konteks pemeliharaan hubungan dengan nasabah (*customer relationship*).
5. Dari sisi orientasi kompetitor yang masih harus ditingkatkan adalah kualitas pelayanan bank dan perlunya melakukan *marketing intelligences* melalui *mystery shoppers* dan lain sebagainya sebagai informasi pasar yang dapat digunakan untuk merancang strategi untuk menghadapi manuver kompetitor di pasar.

Pengaruh kerjasama dan komunikasi internal (X1), hasrat untuk menjadi yang terbaik (X2), pembelajaran organisasi(X3) , orientasi kepada nasabah (X4) dan orientasi kepada kompetitor (X5) terhadap implementasi strategi pemasaran pada Bank Nagari (Y).

Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Implementasi Strategi Pemasaran



Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data hasil penelitian tidak sepenuhnya berdistribusi normal, meskipun telah dilakukan transformasi data dengan logaritma natural maupun akar kuadrat. Hal ini menjadikan kelemahan dalam penelitian ini. Namun demikian, Gujarati (2003) dalam *Central Limit Theorem* menyatakan bahwa penggunaan sampel dengan jumlah cukup besar ($n > 30$), kita dapat mengabaikan asumsi normalitas dalam menganalisis data.

Uji Multikolinearitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constant)	9,942	2,302			4,319	,000		
	Internal Cooperation and communication	,413	,287	,157	,1545	1,26	,204	,049	20,4
	Driven to be the best	,383	,569	,049	,672	,503	,609	,049	10,1
	Learning Organizational	2,700	,837	,244	3,228	,002	,088	,049	11,1
	Customer Orientation	,841	,181	,327	4,636	,000	,101	,049	9,1
	Competitor Orientation	1,314	,428	,231	3,069	,003	,089	,049	11,1

a. Dependent Variable: Marketing Strategy Implementation

Nilai *variance inflation factor (VIF)* untuk seluruh variabel berada diatas threshold 10, kecuali orientasi kepada konsumen (X4). Ini berarti hubungan antar predictor dengan variabel dependen mengandung unsur multikolinearitas. Oleh karena itu, maka analisis jalur akan lebih komprehensif untuk diterapkan dalam menganalisis data dibandingkan dengan regresi berganda.

Analisis Jalur

Untuk melihat pengaruh secara bersama-sama masing-masing karakteristik budaya berorientasi pasar terhadap strategi pemasaran dilakukan dengan analisis jalur. Hasil analisis jalur terlihat sbb:

Keterangan	Koefisien Jalurnya	T hitung	t tabel ($\alpha=0,05$)	Sig
Kerjasama dan komunikasi internal (X1)	0.157	1.545	1.980	0.126
Hasrat menjadi yang terbaik (X2)	0.049	0.672	1.980	0.503
Pembelajaran organisasi (X3)	0.244	3.228	1.980	0.002
Orientasi kepada konsumen (X4)	0.327	4.636	1.980	0.000
Orientasi kepada kompetitor (X5)	0.231	3.069	1.980	0.003
Pengujian secara bersama-sama:				
$R^2 = 0,955$				
$F = 379,366$				

Sumber : Data primer (diolah),

Sumber : Data primer (diolah), kerjasama dan komunikasi internal (X1), hasrat menjadi yang terbaik (X2), pembelajaran organisasi (X3), orientasi konsumen (X4), orientasi kompetitor (X5), strategi pemasaran (Y).

Dari hasil pengolahan data diatas diketahui bahwa terdapat dua variabel yaitu kerjasama dan komunikasi internal (X1) dan hasrat menjadi yang terbaik (X2) yang tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi strategi pemasaran (Y), dimana X1 dengan koef. 0,157, t hitung 1.545 < t tabel 1.980 dengan sig. 0.126, sedangkan X2 dengan koef. 0,049 t

hitung $0.672 < t$ tabel 1.980 dengan sig. 0.503. Namun demikian, X1 dan X2 terbukti memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap Y sebagaimana tergambar dalam *correlation matrix*

Sementara tiga variabel lainnya yaitu pembelajaran organisasi (X3), orientasi kepada konsumen (X4) dan orientasi kepada kompetitor (X5) berpengaruh signifikan terhadap implementasi strategi pemasaran, dimana X3 dengan koef.0,244 t hitung $3.228 > t$ tabel 1.980 dengan sig. 0.002, X4 dengan koef. 0,327 t hitung $4.636 > t$ tabel 1.980 dengan sig. 0.000, dan X5 dengan koef. 0,231 t hitung $3.069 > t$ tabel 1.980 dengan sig. 0.003.

Kemudian dilanjutkan dengan menghitung pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen, yang terlihat dalam tabel sbb:

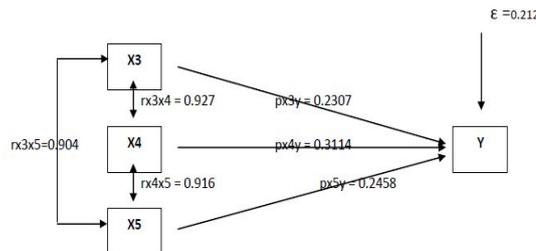
No.	Keterangan	%	%
1.	Pengaruh (X1) Terhadap (Y) secara langsung *)	2.50	14.95
	Pengaruh (X1) Terhadap (Y) melalui (X2)	0.73	
	Pengaruh (X1) Terhadap (Y) melalui (X3)	3.60	
	Pengaruh (X1) Terhadap (Y) melalui (X4)	4.70	
	Pengaruh (X1) Terhadap (Y) melalui (X5)	3.42	
	Total Pengaruh langsung dan tidak langsung (X1) terhadap (Y)		
2.	Pengaruh (X2) Terhadap (Y) secara langsung *)	0.24	4.48
	Pengaruh (X2) Terhadap (Y) melalui (X1)	0.73	
	Pengaruh (X2) Terhadap (Y) melalui (X3)	1.04	
	Pengaruh (X2) Terhadap (Y) melalui (X4)	1.43	
	Pengaruh (X2) Terhadap (Y) melalui (X5)	1.04	
	Total Pengaruh langsung dan tidak langsung (X2) terhadap (Y)		
3.	Pengaruh (X3) Terhadap (Y) secara langsung	5.95	23.07
	Pengaruh (X3) Terhadap (Y) melalui (X1)	3.58	
	Pengaruh (X3) Terhadap (Y) melalui (X2)	1.04	
	Pengaruh (X3) Terhadap (Y) melalui (X4)	7.40	
	Pengaruh (X3) Terhadap (Y) melalui (X5)	5.10	
	Total Pengaruh langsung dan tidak langsung (X3) terhadap (Y)		
4.	Pengaruh (X4) Terhadap (Y) secara langsung	10.69	31.14
	Pengaruh (X4) Terhadap (Y) melalui (X1)	4.70	
	Pengaruh (X4) Terhadap (Y) melalui (X2)	1.43	
	Pengaruh (X4) Terhadap (Y) melalui (X3)	7.40	
	Pengaruh (X4) Terhadap (Y) melalui (X5)	6.92	
	Total Pengaruh langsung dan tidak langsung (X4) terhadap (Y)		
5.	Pengaruh (X5) Terhadap (Y) secara langsung	5.34	24.58
	Pengaruh (X5) Terhadap (Y) melalui (X1)	3.42	
	Pengaruh (X5) Terhadap (Y) melalui (X2)	1.04	
	Pengaruh (X5) Terhadap (Y) melalui (X3)	5.10	
	Pengaruh (X5) Terhadap (Y) melalui (X4)	9.68	
	Total Pengaruh langsung dan tidak langsung (X5) terhadap (Y)		
Total pengaruh langsung dan tidak langsung X1,X2,X3,X4 dan X5 terhadap Y		98.22	
Pengaruh variabel lain Terhadap Y (epsilon 1)			21.21
Total			119,43

Ctt. Pengaruh X1 ke Y tidak signifikan ($\alpha > 0.05$), Pengaruh X2 ke Y tidak signifikan ($\alpha > 0.05$)

Namun, oleh karena X1 dan X2 tidak memiliki koefisien determinasi yang signifikan pada $\alpha = 0,05$ maka perhitungan analisis jalur nya menjadi sbb:

No.	Keterangan	%	%
1.	Pengaruh (X3) Terhadap (Y) secara langsung	5.95	23.07
	Pengaruh (X3) Terhadap (Y) melalui (X1)	3.58	
	Pengaruh (X3) Terhadap (Y) melalui (X2)	1.04	
	Pengaruh (X3) Terhadap (Y) melalui (X4)	7.40	
	Pengaruh (X3) Terhadap (Y) melalui (X5)	5.10	
	Total Pengaruh langsung dan tidak langsung (X3) terhadap (Y)		
2.	Pengaruh (X4) Terhadap (Y) secara langsung	10.69	31.14
	Pengaruh (X4) Terhadap (Y) melalui (X1)	4.70	
	Pengaruh (X4) Terhadap (Y) melalui (X2)	1.43	
	Pengaruh (X4) Terhadap (Y) melalui (X3)	7.40	
	Pengaruh (X4) Terhadap (Y) melalui (X5)	6.92	
	Total Pengaruh langsung dan tidak langsung (X4) terhadap (Y)		
3.	Pengaruh (X5) Terhadap (Y) secara langsung	5.34	24.58
	Pengaruh (X5) Terhadap (Y) melalui (X1)	3.42	
	Pengaruh (X5) Terhadap (Y) melalui (X2)	1.04	
	Pengaruh (X5) Terhadap (Y) melalui (X3)	5.10	
	Pengaruh (X5) Terhadap (Y) melalui (X4)	9.68	
	Total Pengaruh langsung dan tidak langsung (X5) terhadap (Y)		
Total pengaruh langsung dan tidak langsung X1,X2,X3,X4 dan X5 terhadap Y		78.79	
Pengaruh variabel lain Terhadap Y (epsilon 1)			21.21
Total (dibulatkan)			100,00

Dari hasil pengolahan data tersebut, diperoleh persamaan jalur sebagai berikut: $Y = 0,2307X_3 + 0.3114X_4 + 0.2458X_5 + 0.2121\varepsilon$. Sehingga diagram jalur berubah menjadi sbb:



Uji Hipotesis dan Pembahasan

1. Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama adalah terdapat pengaruh positif signifikan antara kerjasama dan komunikasi internal terhadap implementasi strategi pemasaran pada Bank Nagari.

Hasil analisis jalur menunjukkan hipotesis pertama tidak diterima karena meskipun terdapat pengaruh positif dengan koefisien jalur 0.157 namun tidak signifikan pada $\alpha < 0.05$ dengan t hitung 1.545 lebih rendah dari t tabel 1.980 sig. 0.126.

Fakta ini bisa dimaknai bahwa semakin intensif kerjasama dan komunikasi internal akan berdampak kepada semakin efektifnya implementasi strategi pemasaran pada Bank Nagari namun dalam penelitian ini tidak memiliki porsi yang signifikan.

Hal ini agak berbeda dengan hasil penelitian oleh Zomorrodian (2011) yang menyebutkan bahwa kerjasama, kolaborasi dan koordinasi sangat penting dalam

menjamin tercapainya rencana strategis.

Zomorrodian (2011) menjelaskan bahwa mencapai tujuan strategis organisasi dimulai dari merancang rencana yang tepat yang menggabungkan kepentingan dan dukungan dari para pemangku kepentingan internal dan eksternal sebagai kunci keberhasilan. Eksekusi strategi menuntut kegiatan yang dirancang dan dilakukan melalui mekanisme implementational berbeda, meliputi tiga proses utama yaitu kerjasama (cooperation), kolaborasi (collaboration) dan koordinasi (coordination). Tiga hal tersebut baik secara terpisah maupun dalam hubungannya satu sama lain sangat penting dalam membuat tujuan rencana strategis tercapai.

Belum signifikannya pengaruh kerjasama dan komunikasi internal ini terhadap implementasi strategi pemasaran diduga disebabkan oleh belum optimalnya desain organisasi Bank Nagari yang masih bersifat fungsional yang memungkinkan terjadinya silo-silo. Hal ini sangat memungkinkan timbulnya mispersepsi dan bottleneck komunikasi ketika akan mengimplementasikan strategi pemasaran.

2. Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua adalah terdapat pengaruh positif signifikan antara hasrat untuk menjadi yang terbaik terhadap implementasi strategi pemasaran pada Bank Nagari.

Hasil analisis jalur menunjukkan hipotesis kedua tidak diterima karena meskipun terdapat pengaruh positif dengan koefisien jalur 0.049 namun tidak signifikan pada $\alpha < 0.05$ dengan t hitung 0.672 lebih rendah dari t tabel 1.980 pada sig. 0.503.

Fakta ini bisa dimaknai bahwa semakin tinggi hasrat untuk menjadi yang terbaik akan berdampak kepada semakin efektifnya implementasi strategi pemasaran pada Bank Nagari namun tidak dalam porsi yang signifikan.

Belum signifikannya pengaruh hasrat untuk menjadi yang terbaik ini terhadap implementasi strategi pemasaran diduga disebabkan oleh positioning Bank Nagari sebagai BPD yang secara indikator keuangan dan kesehatan bank masih berada pada kondisi cukup jika dibandingkan dengan Bank-bank BUMN maupun dengan BPD peer group. Disamping itu, kemampuan dalam merespon situasi eksternal menurun signifikan sementara kemampuan bank dari sisi faktor internal relatif stagnan dengan kecenderungan menurun. Hal ini menjustifikasi lemahnya hasrat untuk menjadi yang terbaik sehingga tidak signifikan mempengaruhi implementasi strategi pemasaran.

3. Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga adalah terdapat pengaruh positif signifikan antara pembelajaran organisasi terhadap implementasi strategi pemasaran pada Bank Nagari.

Hasil analisis jalur menunjukkan hipotesis ketiga diterima karena terdapat pengaruh positif dengan koefisien jalur 0.244 dan signifikan pada $\alpha < 0.05$ dengan t hitung 3.228 lebih tinggi dari t tabel 1.980 pada sig. 0.002.

Fakta ini bisa dimaknai bahwa semakin tinggi pembelajaran organisasi maka akan semakin tinggi pula efektifitas implementasi strategi pemasaran pada Bank Nagari.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian oleh Dai, Zhong et al (2005) yang menyebutkan bahwa pembelajaran organisasi sangat penting dalam mengimplementasikan strategi pemasaran untuk mencapai sasaran strategis. Senge (1990) menggabungkan lima *building block* dalam pembelajaran organisasi yaitu penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, pembelajaran tim dan pemikiran strategis

Untuk meningkatkan implementasi pembelajaran organisasi pada Bank Nagari dalam rangka mendukung implementasi strategi pemasaran maka konsep evolusi pembelajaran strategis (Vance, D, 2005) sebagaimana gambar 4.7 berikut dapat diikuti.

Vance (2005) (dalam Dai, Zong et al, 2007) mengemukakan untuk memperoleh keunggulan kompetitif berdasarkan pembelajaran maka perusahaan harus menghitung return on learning dengan memperhatikan tahapan mulai dari training focus,

courses, sharing, learning dan learning focus. Jika suatu perusahaan berhasil menegosiasikan evolusi belajar maka akan memperoleh manfaat dari return on learning dan pembelajaran berbasis keunggulan kompetitif.

4. Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat adalah terdapat pengaruh positif signifikan antara orientasi kepada konsumen terhadap implementasi strategi pemasaran pada Bank Nagari.

Hasil analisis jalur menunjukkan hipotesis keempat diterima karena terdapat pengaruh positif dengan koefisien jalur 0.327 dan signifikan pada $\alpha < 0.05$ dengan t hitung 4.636 lebih tinggi dari t tabel 1.980 pada sig. 0.000.

Fakta ini bisa dimaknai bahwa semakin tinggi orientasi kepada konsumen maka akan semakin tinggi pula efektifitas implementasi strategi pemasaran pada Bank Nagari.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian oleh Mignon dan He (2005) yang menyebutkan bahwa orientasi kepada konsumen sangat penting dalam mengimplementasikan strategi pemasaran untuk mencapai sasaran strategis.

Menurut Shapiro (1988), orientasi kepada pelanggan adalah penyebaran informasi tentang pelanggan di seluruh organisasi, perumusan strategi dan taktik untuk memenuhi kebutuhan pasar antar-fungsional dan pencapaian

rasa seluruh perusahaan komitmen untuk rencana ini. (Shapiro, 1988). Orientasi pelanggan disajikan sebagai budaya organisasi yang dikhususkan untuk memuaskan pelanggan kebutuhan di pasar mereka. Budaya yang dikembangkan melalui komunikasi atau "Penyebaran informasi di seluruh perusahaan. Dengan demikian, orientasi pelanggan adalah komponen penting dari budaya organisasi dan memperhatikan informasi tentang kebutuhan pelanggan harus dipertimbangkan sebagai dasar nilai perusahaan

5. Hipotesis Kelima

Hipotesis kelima adalah terdapat pengaruh positif signifikan antara orientasi kepada kompetitor terhadap implementasi strategi pemasaran pada Bank Nagari.

Hasil analisis jalur menunjukkan hipotesis kelima diterima karena terdapat pengaruh positif dengan koefisien jalur 0.231 dan signifikan pada $\alpha < 0.05$ dengan t hitung 3.069 lebih tinggi dari t tabel 1.980 pada sig. 0.003.

Fakta ini bisa dimaknai bahwa semakin tinggi orientasi kepada kompetitor maka akan semakin tinggi pula efektifitas implementasi strategi pemasaran pada Bank Nagari.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian oleh Kaliappen dan Hilman (2013) yang menyebutkan bahwa orientasi kepada kompetitor berpengaruh signifikan terhadap implementasi strategi pemasaran

untuk mencapai peningkatan kinerja perusahaan. Orientasi kepada kompetitor dimulai dari awareness terhadap tingkat persaingan dalam industri perbankan, dilanjutkan dengan penggalian informasi tentang aktivitas dan manuver bank pesaing, kemudian mengantisipasi manuver bank pesaing melalui perbaikan produk dan kualitas layanan bank

E. Penutup

Kesimpulan

1. Terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan antara kerjasama dan komunikasi internal terhadap implementasi strategi pemasaran pada Bank Nagari.
2. Terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan antara hasrat untuk menjadi yang terbaik terhadap implementasi strategi pemasaran pada Bank Nagari.
3. Terdapat pengaruh positif signifikan antara pembelajaran organisasi terhadap implementasi strategi pemasaran pada Bank Nagari.
4. Terdapat pengaruh positif signifikan antara orientasi kepada konsumen terhadap implementasi strategi pemasaran pada Bank Nagari.
5. Terdapat pengaruh positif signifikan antara orientasi kepada kompetitor terhadap implementasi strategi pemasaran pada Bank Nagari

Saran

Setelah mencermati hasil total capaian responden seluruh indikator budaya berorientasi pasar dan implementasi strategi pemasaran maka

peneliti telah merumuskan beberapa saran perbaikan yang dapat dilakukan oleh Manajemen, yaitu:

1. Meningkatkan internalisasi dan eksekusi strategi pemasaran bank baik pada level unit kerja maupun pada level individu karyawan, dengan cara:
 - a. Merevitalisasi fungsi pemasaran pada divisi bisnis maupun divisi supporting, dimana dalam hal ini perlu ditekankan peranan masing-masing divisi bisnis dan supporting dalam rantai nilai eksekusi strategi pemasaran berupa *product development dan market penetration*.
 - b. Meningkatkan intensitas brainstorming dan sharing vision diantara eksekutif, middle manajer, maupun first-line manajer untuk membahas secara detail strategi, monitoring program kerja serta eksekusi action plan.

Pembentukan tim taskforce lintas divisi baik divisi bisnis maupun divisi supporting untuk project strategi pemasaran. Hal ini untuk meningkatkan kolaborasi interdepartemen serta komunikasi internal yang lebih kuat untuk mengeksekusi strategi pemasaran.

Melalui action plan tersebut diatas, diharapkan manajemen dengan tim dapat menginisiasi eksekusi detail strategi pemasaran yang masih lemah implementasinya berdasarkan hasil riset yaitu:

- a. peningkatan kehandalan fitur produk dan kualitas image produk
 - b. peningkatan efisiensi dalam konteks biaya dana, biaya investasi dan biaya operasional.
 - c. peningkatan kapasitas jaringan IT dan fitur produk yang berkaitan dengan IT.
 - d. peningkatan implementasi komunikasi pemasaran yang terintegrasi
 - e. peningkatan hard-skill dan soft-skill dalam menghantarkan value yang optimal kepada stakeholder.
 - f. peningkatan Core Banking System sehingga proses bisnis dan pelayanan menjadi lebih efektif dan efisien.
 - g. Peningkatan penyediaan fasilitas parkir dan ruang tunggu untuk priority customer.
2. Merevitalisasi proses bisnis bank dengan merubah struktur organisasi bank menjadi lebih flat dan tidak hierarchical dan Melakukan reformasi organisasi dalam upaya transformasi budaya perusahaan berorientasi pasar melalui mekanisme manajemen perubahan (change management) (Kasali, 2010) yang pas dengan karakteristik bisnis bank.

Melalui action plan diatas, diharapkan manajemen dengan tim dapat menginisiasi perbaikan karakteristik budaya berorientasi pasar yang masih lemah implementasinya berdasarkan hasil riset yaitu:

- a. Mengkomunikasikan filosofi pemasaran dengan baik kepada seluruh lini dengan ditunjang oleh

kerjasama dan komunikasi interdepartemen yang baik.

- b. Meningkatkan keinginan untuk mensukseskan pengembangan layanan dan produk baru. Hal ini juga sangat erat kaitannya dengan kolaborasi interdepartemen untuk mensukseskan strategi pengembangan produk.
- c. Meningkatkan peranan komplain dan saran dari nasabah sebagai sarana pembelajaran organisasi dalam hal peningkatan kualitas produk dan layanan.
- d. Meningkatkan aftersales service kepada nasabah dalam konteks pemeliharaan hubungan dengan nasabah (customer relationship).
- e. Meningkatkan kualitas pelayanan bank dan meningkatkan marketing intelligences melalui mistery shoppers dan lain sebagainya sebagai market surveillance yang dapat digunakan untuk merancang strategi untuk menghadapi manuver kompetitor di pasar.

F. DAFTAR PUSTAKA

- _____. 2008. *Corporate Plan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Tahun 2008-2012*. Lembaga Penelitian dan Pengembangan Perbankan Indonesia & Bank Nagari.
- _____. 2008. Kode Etik dan Budaya Bank Nagari.
- Craven. David W. 1994. *Strategic Marketing* 4th edition. Richard D Irwin. Inc.

- Craven David W., 2000 : **Pemasaran Strategis** Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta
- David. Fred. R. 2007. **Strategic Management**. New York. McGraw Hill Irwin
- Dai, Zong. Frank Duserick. Wilfred Huang. 2007. Strategic Implementation of Organizational Learning: An Empirical Study. **Issues in Information System** Volume VIII, NO. 2. 2007.
- Gujarati, Damodar N. 2003. **Basic Econometrics**; Fourth Edition. Mc Graw Hill
- Harris, LC and Ogbonna, E. 2001. Leadership style and market orientation: an empirical study. **European Journal of Marketing**, Vol 35, No 5/6, pp744-764
- Harris, L.C. 1996. Cultural obstacles to market orientation. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 4 No. 2, pp36-52
- Hodgetts, Richard.M & Fred Luthan. 2000. **International Management**. Irwin/McGraw-Hill Book company Ltd. Singapore.
- Hofstede, Geert. et al. 1990. **Measuring Organizational Cultures. A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases**. *Administrative Sciences quarterly* 35: 286-316.
- Homburg, Christian. et al. 2004. **A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation**. *Journal of Business Research* 57 (2004).
- Hooley, G et al .2008. **Marketing strategy and competitive positioning**. 4th ed. Harlow, Pearson Education Ltd
- Kaliappen, Narenthreen dan Haim Hilman. 2013. Enhancing Organizational Performance Through Strategic Alignment of Cost Leadership Strategy and Competitor Orientation. **Middle-East Journal of Scientific Research** 18 (10): 1411-1416, 2013.
- Kaplan, Robert S and David P. Norton. 1996. **Balanced Score Card; Translating Strategies into Actions**. Prentice Hall International. New Jersey.
- Kasali, Renhald. 2010. **Manajemen Perubahan**. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Kasper, Hans. 2005. **The Culture of Market Oriented Organisations**. Research Memorandum from Maastricht University. Maastricht Research School of Economics of Technology and Organization (METEOR) Press.
- Kelly, SW. .1992. Developing customer orientation among service employees. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol 20. No 1, pp 27-36

- Kotler, P. dan Keller, K. 2006. **Marketing and Management**. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, USA.
- Kohli, Ajay K and Bernard Jaworski. 1990. Market orientation; the Construct, research Proposition and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, vol 54,p 1-18.
- Luthans, Fred .1998. *Behavior A Macro Perspective of Organization*. Eight edition . New York. Irwin Mc. Graw Hill.
- Menon A, Bharadwaj SG, Adidam PT & Edison SW (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test. *Journal of Marketing*, 63 (April).
- Mignon, Ingrid dan Hui He. 2005. *The Impact of Customer Orientation on the Business Strategies: the Customisation Case of Nestlé on French and Chinese Dairy Markets*. Ekonomiska institutionen 581 83 Linköping. Linköping Universitet.
- Narver, John C & Stanley F Slater. 1990. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* vol 54 p20-35
- Payne, AF. 1988. Developing a market orientated organization. *Business Horizons*, Vol 31, May-June, pp46-53
- Shapiro, Benson P., 1988. 'What the Hell Is 'Market Oriented'?', Harvard Business Review, 66 (November-December), pp. 119-125.
- Senge, P.M. .1990. **The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organisation**. New York: Doubleday
- Soeters, Joseph and Hein Schreuder. 1988. *The Interaction Between National and Organizational cultures in Accounting firms. Accounting, Organization and Society*, vol 13, No.1. pp 75-85.
- Stanley F. Slater and John C. Narver. 1994. Market Orientation, Customer Value and Superior Performances. *Business Horizons* March-April 1994.
- Stoner, James. A F; R Edward Freeman & Daniel Gilbert. 1998. *Management*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall International.
- Thompson, Artur A. and A.J. Strickland. 2003. *Strategic Management; Concept and Cases*, Thirteenth Edition. McGraw-Hill Irwin.
- Yoon, Sung Joon & Sung Ho Lee. 2005. Market Oriented Culture and Strategy; Are They Synergistic?. *Marketing Bulletin*, vol 16 Article 4 p1-20
- Webster C. 1995. Marketing Culture and Marketing effectiveness in service firms. *Journal of*

Service Marketing Vol. 9 Iss: 2,
pp.6 - 21

Zomorrodian, Ashgar. 2011. ***New Approach to Strategic Planning: the Impact of Leadership and Culture on Plan Implantation via the three Cs: Cooperation, Collaboration and Coordination.*** Proceeding of ASBBA Annual Conference Las Vegas Volume 18 No.1