

## **STRATEGI INOVASI PRODUK UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN PADA INDUSTRI MEBEL SKALA MENENGAH di JEPARA**

**Frans Sudirjo**

*Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Semarang.*

frans\_sudirjo@yahoo.co.uk

### **ABSTRAK**

Tujuan utama studi ini adalah mengembangkan sebuah model konseptual pemasaran mengenai orientasi litbang dan alur-alur strategik yang dapat ditapaki untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Target khusus studi ini menguji secara empiric pengaruh intensitas litbang terhadap inovasi produk, pengaruh pengelolaan pengetahuan pesaing terhadap inovasi produk, dan pengaruh inovasi produk terhadap kinerja pemasaran.

Teknik sampling berdasarkan *simple random sampling*, Sampel yang digunakan adalah 110 direktur industri mebel skala menengah di Jepara. Data yang diperoleh dalam penelitian ini didapat dengan cara wawancara. Pengumpulan data dengan menggunakan kombinasi pertanyaan terbuka dan pertanyaan tertutup, yang diberikan kepada responden. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan teknik menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)*.

Temuan teoritis dalam studi ini adalah memperkaya literatur menciptakan inovasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan temuan manajerial dalam studi ini adalah strategi inovasi produk untuk meningkatkan kinerja pemasaran pada industry mebel skala menengah di Jepara.

Kata Kunci : Litbang, pesaing, inovasi, kinerja

### **ABSTRACT**

*The main purpose of this study is to develop a conceptual model of marketing on R & D orientation and strategic pathways that can improve company performances. Specific target of this study empirically test the influence of R & D intensity of product innovation, knowledge management influence the competition for product innovation, and product innovation influence on marketing performance.*

*Sampling technique based on simple random sampling, sampel used was the director of 110 medium-scale furniture industry in Jepara. Data obtained in this study obtained by interview. The collection of data done by using a combination of open questions and closed questions, which is given to the respondent. The data collected then analyzed with a technique using SEM.*

*Theoretical findings in this study were to enrich the literature of creating innovation can improve business performance. While managerial findings in this study is to model the development of medium-scale furniture industry performance of the strategic improve performance marketing.*

*Keywords : research and development, competitor, innovation, performance*

### **Latar Belakang**

Menurut Chang dan Chen (1998) beberapa literatur pemasaran yang diterbitkan telah banyak membuktikan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis (misal: penelitian yang

dilakukan Jaworski dan Kohli, 1993; Slater dan Narver, 1994). Orientasi pasar sendiri merupakan implementasi dari konsep marketing yang dijadikan sebagai pusat prinsip-prinsip pemasaran. Kotler dalam Egeren dan Connor (1998) melihat konsep pemasaran sebagai pusat aktivitas sebuah organisasi modern. Agar sukses dan mampu bertahan ditengah persaingan, organisasi harus mengetahui pasar yang ditujunya, mempunyai sumber daya yang cukup, mampu mengubah sumber daya menjadi produk atau jasa yang menarik dan kemudian mampu mendistribusikan secara efektif untuk dikonsumsi publik.

Pada saat kompleksitas dan dinamika lingkungan bisnis meningkat secara intens (Despande, Farley, dan Webster, 1993), perusahaan-perusahaan mulai terdorong untuk lebih memperkuat basis strateginya dengan konsep-konsep seperti *customer focused* atau *market oriented culture* untuk tetap dapat mengakses pasarnya secara menguntungkan dan menjamin pertumbuhan berkelanjutan (Ferdinand, 2000).

Orientasi pasar tidak hanya mencakupi konsep orientasi konsumen, melainkan juga konsep orientasi kompetitif. Pengaruh kompetitif memainkan peran penting dalam strategi perusahaan dan secara lebih khusus dalam strategi inovasi dan kinerja. Selain itu, kinerja komersial dari sebuah inovasi sangat terkait dengan penelitian dan pengembangan yang kuat, serta penggunaan teknologi maju dalam pengembangan produk baru (Gatignon dan Xuereb, 1997).

Harapan bahwa budaya *market oriented* yang tinggi dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap profitabilitas perusahaan juga telah terbukti dalam temuan yang dikemukakan oleh Pelham (1997). Dalam studi tersebut budaya *market oriented* telah terbukti mampu menghasilkan profitabilitas yang tinggi karena memiliki kualitas dan kehandalan produk yang tinggi, yang dimungkinkan mampu mengembangkan strategi harga premium. Disamping itu, perusahaan juga dapat mencapai *market share* yang tinggi dengan tingkat harga akhir yang lebih rendah karena perusahaan mampu meningkatkan efisiensi khususnya dalam pengembangan produk baru.

## Research Gap

Gap : Terdapat inkonsistensi pandangan mengenai pemahaman terhadap konsep keunggulan bersaing.

Lado et al (1993) mengemukakan adanya empat pilar dalam membangun suatu keunggulan bersaing. Empat pilar tersebut meliputi kemampuan manajerial dan fokus strategi, sumber daya, transformasi, dan output. Dalam menganalisis data digunakan SEM.

Sementara itu, Oliver (2000) mengemukakan adanya ketidakmungkinan keadaan keunggulan bersaing dicapai oleh perusahaan, mengingat perubahan teknologi dan peta persaingan yang begitu cepat. Keunggulan bersaing yang dapat dicapai hanya bersifat sementara. Dalam menganalisis data, digunakan SEM.

Namun demikian, Martin dan Martin (2004) mengemukakan bahwa keadaan persaingan yang berubah dengan cepat akan dapat diantisipasi dengan menggerakkan karyawan untuk memanfaatkan informasi melalui orientasi pasar. Dalam menganalisis data, digunakan SEM.  
Temuan : ada inkonsistensi konsep keunggulan bersaing. Instrumen teori yang digunakan terutama memusat pada *Resourced Based View Theory*.

Berdasarkan uraian diatas terbukti bahwa masih terdapat inkonsistensi antara beberapa peneliti, yang dapat disajikan secara sistematis dalam tabel berikut ini:

Tabel 1: Research Gap

Research Gap	Temuan	Isu	Peneliti	Metode
Terdapat inkonsistensi pandangan mengenai pemahaman konsep keunggulan bersaing.	Keunggulan bersaing yang akan dapat diraih dengan memperhatikan empat pilar meliputi: kemampuan manajerial dan fokus strategi, sumber daya, transformasi, dan output.	Pemahaman konsep Keunggulan bersaing	Lado et al (1993)	SEM
	Keunggulan bersaing yang adalah suatu keadaan yang tidak mungkin dicapai perusahaan mengingat perubahan teknologi dan peta persaingan yang cepat. Kondisi yang dapat diraih perusahaan hanya Keunggulan bersaing yang bersifat sementara.		Oliver (2000)	SEM
	Perusahaan yang menghadapi tantangan perubahan kebutuhan konsumen yang cepat yang memerlukan orientasi pasar sebagai suatu sistem untuk menggerakkan karyawan dalam mencapai Keunggulan bersaing.		Martin dan Martin (2004)	SEM

Sumber : dikembangkan untuk penelitian (2010)

## Fenomena Bisnis

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, kriteria usaha menengah adalah :(a) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,-- (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,-- (sepuluh milyar rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau (b) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,-- (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,-- (lima puluh milyar rupiah). Sedangkan Biro Pusat Statistik mendefinisikan industri sedang: 20 - 99 karyawan.

## STUDI PUSTAKA

### Hasil yang sudah dicapai

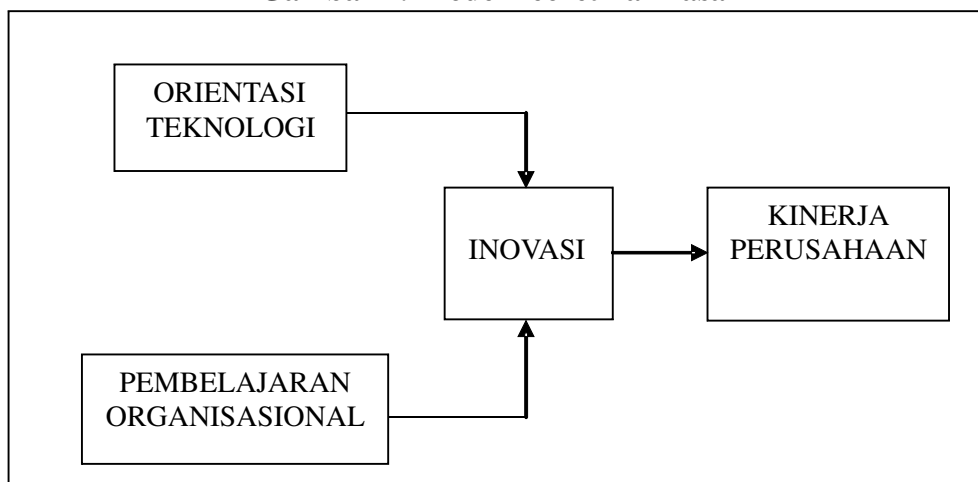
Guna memudahkan dalam memahami alur berfikir, maka penyajian telaah pustaka akan disajikan secara berurutan ke dalam setiap sub-bab.

### Orientasi Teknologi, Pembelajaran Organisasional, Inovasi dan Kinerja Perusahaan

Atas dasar hal-hal yang disampaikan diatas, sebuah proposisi dapat disampaikan sebagai berikut :

**Proposisi :** Inovasi sebagai hasil dari pengembangan strategi yang berorientasi pada teknologi dan pembelajaran organisasional merupakan instrumen utama perusahaan meningkatkan kinerjanya.

**Gambar1 : Model Teoretikal Dasar**



Sumber: Tanriverdi dan Zahir (2006); Voss dan Voss (2000); Amstrong (2002);Jon, dan Ford (2002).

Model konseptual yang disajikan pada gambar tersebut menjelaskan beberapa hal sebagai berikut.

Pertama, perusahaan yang berorientasi pada teknologi perlu menciptakan inovasi. Untuk dapat mempertahankan pelanggan yang sudah ada, tentunya masing-masing perusahaan memiliki strategi pemasaran memprioritaskan teknologi. Agar tetap bertahan dan berkembang, selain meluncurkan produk-produk baru, lebih memperhatikan produk pesaing, menjual produk lebih banyak dari pesaing, perusahaan juga harus menciptakan inovasi dan strategi manajemen hubungan dengan pelanggan.

Kedua, perusahaan perlu mengembangkan pembelajaran organisasional untuk menciptakan inovasi. Semakin banyak produsen yang terlibat dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen, menyebabkan setiap perusahaan harus menempatkan pembelajaran organisasional dan orientasi pada kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama dalam proses menciptakan inovasi.

### **Pengembangan hipotesis dan model penelitian Empirik**

#### **Intensitas Litbang terhadap inovasi produk**

**Tabel 2: Rangkuman studi empiris tentang intensitas litbang terhadap inovasi produk**

Peneliti	Hasil Penelitian
Strata (1998)	Intensitas litbang berpengaruh kuat dan positif terhadap inovasi produk
Amabile (1996)	Semakin tinggi intensitas litbang, maka semakin tinggi inovasi produk

Sumber: Stata (1998) ; Amabile (1996).

Oleh karena itu, hipotesis berikut diajukan:

**Hipotesis 1:** Derajat intensitas litbang berpengaruh positif terhadap derajat inovasi produk

## Inovasi Produk dan Kinerja Pemasaran

**Tabel 3: Rangkuman studi empiris tentang pengelolaan pengetahuan pesaing terhadap inovasi produk**

Peneliti	Hasil Penelitian
Pelham dan Wilson (1996)	Pengelolaan pengetahuan pesaing berpengaruh kuat terhadap inovasi produk
Damanpour (1991)	Pengelolaan pengetahuan pesaing berpengaruh positif terhadap inovasi produk

Sumber: Pelham dan Wilson (1996); Damanpour (1991).

Oleh karena itu, hipotesis berikut diajukan:

**Hipotesis 2** : Derajat pengelolaan pengetahuan pesaing berpengaruh positif terhadap derajat inovasi produk.

## Inovasi Produk dan Kinerja Pemasaran

**Tabel 4: Rangkuman studi empiris tentang inovasi produk terhadap kinerja pemasaran**

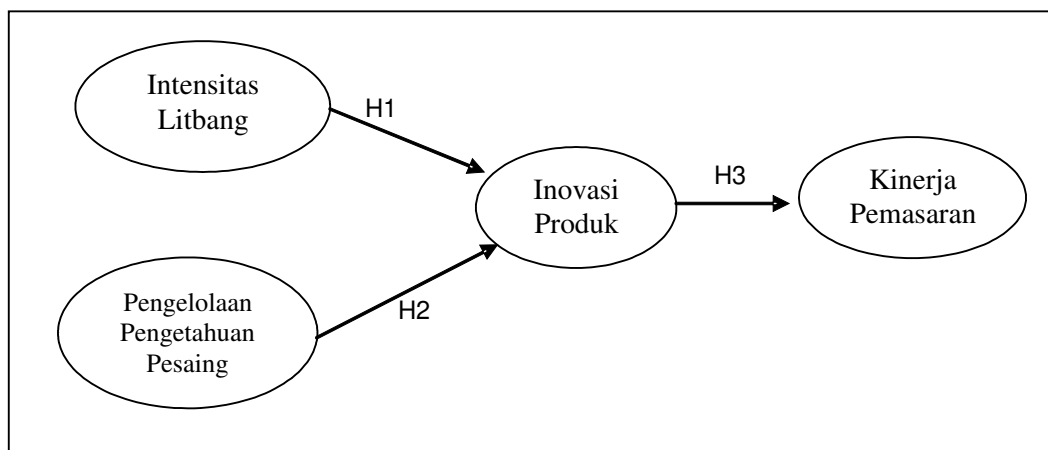
Peneliti	Hasil Penelitian
Hajimanolis (2000)	Semakin tinggi inovasi produk, maka semakin tinggi kinerja pemasaran
Han et al (1998)	Inovasi produk berpengaruh kuat terhadap kinerja pemasaran
Damanpour dan Evan (1984)	Inovasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran

Sumber: Hajimanolis (2000); Han et al (1998); Damanpour dan Evan (1984)

Oleh karena itu, hipotesis berikut diajukan :

**Hipotesis 3** : Derajat inovasi produk berpengaruh positif terhadap derajat kinerja pemasaran

**Gambar2 : Strategi Inovasi Produk**



Sumber: Stata (1998); Pelham dan Wilson (1996); Hajimanolis (2000)

## METODE PENELITIAN

Penelitian kuantitatif ini, akan menggunakan instrumen untuk mengumpulkan data. Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti. Berikut ini disajikan secara sistimatis tabel indikator capaian yang terukur.

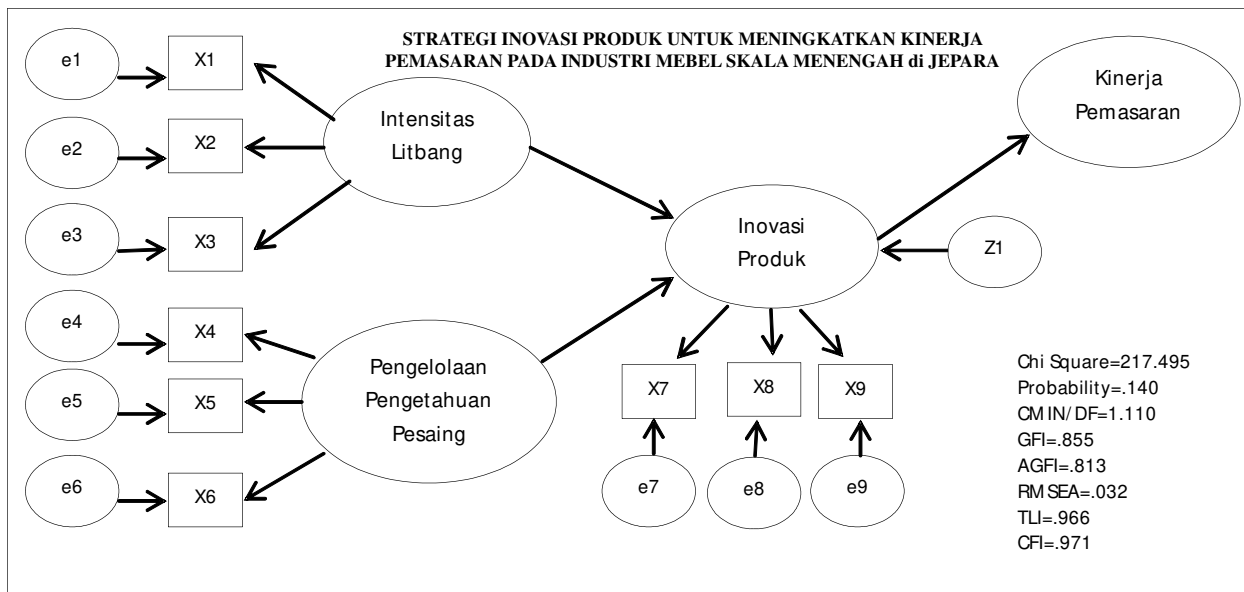
**Tabel 5: Indikator Capaian yang Terukur**

Variabel laten	Variabel Indikator/Dimensi/ Proksi
Intensitas litbang adalah penelitian pengembangan intensif yang akan mempengaruhi tingkat kesuksesan pengembangan produk baru.	X1=Kualitas hubungan antara bagian pemasaran dan produksi X2=Pengaturan aktivitas produk baru X3=Sikap dan tindakan dari pimpinan
Pengelolaan pengetahuan pesaing adalah pemahaman organisasi yang lebih untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing	X4=Memperoleh pengetahuan Tentang pesaing X5=Menerjemahkan pengetahuan tentang pesaing X6=Menggabungkan Pengetahuan tentang pesaing
Inovasi produk adalah konsep yang membahas penerapan gagasan, produk, atau proses yang baru	X7=Kultur inovasi X8=Kapasitas inovasi X9=Produk yang benar-Benar baru bagi pasar
Kinerja Pemasaran adalah konsep untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan sebagai cerminan dari kegiatan pasar yang ada, meliputi: peningkatan volumen penjualan, porsi pasar, dan keuntungan.	X10=Volume penjualan X11=Pertumbuhan pelanggan X12=Pertumbuhan penjualan

Sumber : dikembangkan untuk penelitian (2010)

**ANALISIS DATA**

**Gambar 3: Analisis Full Model Structural Equation Modelling**



Sumber : data primer yang diolah (2010)

**Tabel 6: Hasil Pengujian Kelayakan Full Model Structural Equation Modeling**

Goodness of Fit Indeks	Cut off Value	Hasil Model ini	Evaluasi Model
Chi-Square (df=196)	Kecil (< 229.6632)	217.495	Baik
Probability	≥ 0,05	0.140	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0.032	Baik
GFI	≥ 0,90	0.855	Marginal
AGFI	≥ 0,90	0.813	Marginal
CMIN/DF	≤ 2,00	1.110	Baik
TLI	≥ 0,95	0.966	Baik
CFI	≥ 0,95	0.971	Baik

Sumber: data primer yang diolah (2010)

**Tabel 7: Pengujian Hipotesis**

		Std. Est.	Est.	S.E.	C.R.	P
Inovasi_Produk	← Intensitas_Litbang	0.257	0.268	0.133	2.016	0.044
Inovasi_Produk	← Pengelolaan_Pengetahuan_Pesaing	0.276	0.358	0.166	2.159	0.031
Kinerja_Pemasaran	← Inovasi_Produk	0.350	0.382	0.166	2.293	0.022

Sumber: data primer yang diolah

## **Pengujian Hipotesis 1**

Hipotesis 1 : Derajat intensitas litbang berpengaruh positif terhadap derajat inovasi produk.

Intensitas litbang dibangun oleh dimensi-dimensi yang meliputi: kualitas hubungan antara bagian pemasaran dan produksi (X1), pengaturan aktivitas produk baru (X2), sikap dan tindakan dari pimpinan (X3). Sedangkan inovasi produk dibangun oleh dimensi dimensi : kultur inovasi (X7), kapasitas inovasi (X8), dan produk yang benar benar baru bagi pasar (X9).

Studi empiris tentang intensitas litbang terhadap inovasi produk telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Intensitas litbang berpengaruh kuat dan positif terhadap inovasi produk (Stata, 1998); semakin tinggi intensitas litbang, maka semakin tinggi inovasi produk (Amabile, 1996).

Kontribusi nilai lambda atau factor loading untuk variabel intensitas litbang adalah indikator tentang sikap dan tindakan dari pimpinan (0,85) menduduki tempat utama, diikuti oleh indikator tentang pengaturan aktivitas produk baru (0,84), serta indikator mengenai hubungan bagian pemasaran dan produksi (0,66). Dari ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur variabel intensitas litbang maka indikator tentang sikap dan tindakan dari pimpinan (X3) memberikan kontribusi nilai lambda atau factor loading yang paling besar/dominan.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh derajat intensitas litbang terhadap derajat inovasi produk menunjukkan nilai C.R. sebesar 2.016 dengan probabilitas sebesar 0.044. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan derajat intensitas litbang berpengaruh positif terhadap derajat inovasi produk dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa derajat intensitas litbang secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap derajat inovasi produk. Dengan demikian, hipotesis 1 terbukti.

## **Pengujian Hipotesis 2**

Hipotesis 2 : Derajat pengelolaan pengetahuan pesaing berpengaruh positif terhadap derajat inovasi produk.

Pengelolaan pengetahuan pesaing dibangun oleh dimensi-dimensi yang meliputi: memperoleh pengetahuan tentang pesaing (X1), menterjemahkan pengetahuan tentang pesaing (X2), dan menggabungkan pengetahuan tentang pesaing (X3). Sedangkan inovasi produk dibangun oleh dimensi dimensi meliputi kultur inovasi (X7), kapaitas inovasi (X8), dan produk yang benar benar baru bagi pasar (X9).

Studi empiris tentang pengelolaan pengetahuan pesaing terhadap inovasi produk telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Intensitas litbang berpengaruh kuat dan positif terhadap inovasi produk (Stata, 1998); semakin tinggi intensitas litbang, maka semakin tinggi inovasi produk (Amabile, 1996).

Kontribusi nilai lambda atau factor loading untuk variabel pengelolaan pengetahuan pesaing adalah indikator tentang menggabungkan pengetahuan tentang pesaing (0,87) menduduki tempat utama, diikuti oleh indikator tentang menterjemahkan pengetahuan tentang pesaing (0,73), serta indikator mengenai memperoleh pengetahuan tentang pesaing (0,54). Dari ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pengelolaan pengetahuan pesaing maka indikator tentang menggabungkan pengetahuan tentang pesaing (X6) memberikan



kontribusi nilai lambda atau factor loading yang paling besar/dominan.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh derajat pengelolaan pengetahuan pesaing terhadap derajat inovasi produk menunjukkan nilai C.R. sebesar 2.159 dengan probabilitas sebesar 0.031. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan derajat pengelolaan pengetahuan pesaing berpengaruh positif terhadap derajat inovasi produk dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa derajat pengelolaan pengetahuan pesaing secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap derajat inovasi produk. Dengan demikian, hipotesis 2 terbukti.

### **Pengujian Hipotesis 3**

Hipotesis 3 : Derajat inovasi produk berpengaruh positif terhadap derajat kinerja pemasaran.

Inovasi produk dibangun oleh dimensi-dimensi yang meliputi: kultur inovasi (X7), kapasitas inovasi (X8), dan produk yang benar-benar baru bagi pasar (X9). Sedangkan kinerja pemasaran dibangun oleh dimensi-dimensi yang meliputi: volume penjualan (X10), pertumbuhan pelanggan (X11), dan pertumbuhan penjualan (X12).

Studi empiris tentang inovasi produk terhadap kinerja pemasaran telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Semakin tinggi inovasi produk, semakin tinggi kinerja pemasaran (Hajimanolis, 2000); inovasi produk berpengaruh kuat terhadap kinerja pemasaran (Han et al, 1998); inovasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran (Damanpour dan Evan, 1984).

Kontribusi nilai lambda atau factor loading untuk variabel kinerja pemasaran adalah indikator tentang volume penjualan (0,83) menduduki tempat utama, diikuti oleh indikator tentang pertumbuhan pelanggan (0,67), serta indikator mengenai pertumbuhan penjualan (0,61). Dari ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pemasaran maka indikator tentang volume penjualan (X10) memberikan kontribusi nilai lambda atau factor loading yang paling besar/dominan.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh derajat inovasi produk terhadap derajat kinerja pemasaran menunjukkan nilai C.R. sebesar 2.293 dengan probabilitas sebesar 0.022. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan derajat inovasi produk berpengaruh positif terhadap derajat kinerja pemasaran dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa derajat inovasi produk secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap derajat kinerja pemasaran. Dengan demikian, hipotesis 3 terbukti.

### **KESIMPULAN**

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa kinerja pemasaran yang dicapai oleh responden industri mebel di Jepara berada dalam kategori sedang. Hal ini disebabkan karena inovasi produk industri mebel skala menengah di Jepara juga berada dalam kategori sedang. Untuk meningkatkan inovasi produk perlu meningkatkan pengelolaan pengetahuan pesaing dan intensitas litbang, dimana dari hasil analisis deskriptif diketahui bahwa nilai indeks untuk variabel intensitas litbang dan pengelolaan pengetahuan pesaing termasuk dalam kategori sedang. Dari ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur pengelolaan pengetahuan pesaing diketahui bahwa indikator tentang pengetahuan terhadap pesaing dipersepsikan paling rendah oleh responden. Sedangkan dari variabel intensitas litbang, indikator tentang hubungan bagian pemasaran dan produksi dipersepsikan paling rendah oleh responden.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal S Erramilli M K and Dev C S, 2003, "Market Orientation and Performance in service Firms role of innovation", **Journal of Services Marketing**, vol 17, pp 1
- Amit, R, dan Schoemaker, P J K, 1993, "Strategic Asset and Organizational Rent", **Strategic Management Journal**, pp 33-46
- Barney J.B, 1995, "Looking Inside for Competitive Advantage", **Academy of Management Review**, vol 19 (4), p 49-61
- Clelariu, Christian, Abdoulaye Quattara and Kofi Q Dadzie, 2002, "Market Orientation in Ivory Coast: Measurement Validity and Organizational Antecedents in A Sub-Saharan African, Economy", **Journal of Business and Industrial Marketing**, vol 17, no.6, pp 456-470
- Cooper, Robert G dan Elko J Kleinschmidt, 2000, "New Product Performance: What Distinguishes the star Products", **Australian Journal of Management**, vol 25, The Australian Graduate School of Management
- Esteban A, Millan A, Molina A, Consuegra D.M, 2002, "Market Orientation in service". **European Journal of Marketing**, vol. 36, pp 1003-1021
- Ferdinand, 2000, **Manajemen Pemasaran** : Sebuah Pendekatan Stratejik, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- , 2006, **Metode Penelitian Manajemen**, Edisi 2, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Hadjimanolis Athanasios, 2000, "An investigation of Innovation Antecedents in Small Firms in the Context of Small Developing Country", **R&D Management**, vol 30, pp 235-245
- Hall, Richard, 1994, **A Framework for Identifying the Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantage, In Competence-Based Competition**, edited by G Hamel and A Herne Baffins Lane, Chichester, England : John Willey & Sons Ltd
- Hong Shun Ching and Chen, Cheng Hsui A, 2002, "Market Orientation of Small and Medium Sized Firm in Taiwan", **Journal of Small Business Management**, vol.36, no.3, pp 79-85
- Kotabe, M dan K. Helsen, 2004, **Global Marketing Management**, third edition, John Wiley and Sons, Inc, USA
- Kotler, Philip, 2006, **Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan control**, Terjemahan, jilid 1, PT Prenhalindo, Jakarta.

- Kryokopoulos, Kryakos, M Matthew, Nelsson Jerker, 2004, "The Impact of Cooperative Structure and Firm Culture on Market Orientation and Performance", **Agribusiness**, vol 20, pp 379
- Kuada J and Buatsi S.N., 2005, "Market Orientation and Management Practices in Ghanaian Firms: Revisiting TheJaworski and Kohli Framework", **Journal of International of Marketing**, vol. 13, no.1, pp 58-88
- Liu S.S ,Luo X and Shi Y.Z, 2003, "Market Oriented Organizations in an Emerging Economy: A Study of Missing Links", **Journal of Business Research**, vol 56, pp 481-492
- Mahoney, J.T, 1995, "The Management of Resources and The Resources of Management", **Journal of Business Research**, vol 33, pp 91-101
- Martin, B.A and Martin J.H, 2004, "Building a Market Oriented Organizational Environment An Implementation Framework for Small Organizations, **Mid-American Journal of Business**, vol 20, no. 2
- Morris, M.H. Coombes, S AndSchindehutte, M., 2007, "Antecedent And Outcomes of Entrepreneurial and Market Orientation In A Non-Profit Context: Theoretical And Empirical Insights", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, vol 13, no 4, pp 121-39
- Murphy G.B., Thailer J.W and R.C Hill, 1996, "Measuring Performance in Entrepreneurship Research", **Journal of Business Research**, vol 36
- Narver, John C and Stanley F, Slater, 1995., "Does Market Orientation and The Learning Organization", **Journal of Marketing**, vol 59, July, pp 63-74
- Sinkula, James M. William E. Baker & Thomas Noordewier, 1997, "A Frame Work for Market Based Organizational Learning : Linking Values, Knowledge, and Behaviour", **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol 25, pp 305-318
- Sin Leo Y.M, Tse; Alan C.B Yau; Oliver H.M, Chow, Raymond and Lee, Jenny S Y, 2003,"Market Orientation and Business Performance: a Comparative study of firm in mainland China and Hongkong", **European Journal of Marketing**, vol 37, pp 5
- Song X dan Michael E Parry, 1997, "The Determinants of Japanesse New Product Success", **Journal of Marketing Research**, vol 34, Februari, pp 64-76
- Stata, Ray, 1998, "Organizational Learning" – The Key to Management Innovation", **Sloan Management Review**
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang **Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah**, 2009, Jakarta, Indonesia
- Wiklund Johan, 1999, "The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation Performance Relationship", **Entrepreneurship Theory and Practice**, pp 37-48