

ANALISIS ORIENTASI PASAR DALAM MENINGKATKAN KINERJA BISNIS PADA UMKM DI SURAKARTA

Oleh :

Muh Amin Gunadi¹⁾, Amina Sukma Dewi¹⁾, Anastasia Riani S¹⁾

Email : mochrasyiid@yahoo.com

¹⁾Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta

ABSTRACT

This study has a purpose to test the effect of market orientation on business performance. Beside that, this research also examine about the role of competition intensity in moderating effect of market orientation consist of variable of manager pressure, formalization, centralization, and reward system to increase business performance on SMEs in Surakarta.

Respondents used in this study are owner or manager of small and medium enterprises in Surakarta. Amount of respondent that used are 150 SMEs. The method to take sample in this research use the purposive sampling method, with the owner's criteria is the citizen of Indonesia and has at least 2 staffs . The collecting data method is designed questioner. Validity and reliability test done to make sure the data quality is good. Analysis data that used is Regression Analysis and Moderated Regression Analysis (MRA).

The result of this study show that manager pressure variable has no effect on market orientation, and formalization, centralization, and reward system variable has effect on market orientation, and also market orientation variable has effect on business performance. For moderation effect, the result of analysis show that intensity of competition does not moderate effect of market orientation on business performance.

Keywords: *Market orientation, business performance, manager's pressure, formalization, centralization, and reward system.*

PENDAHULUAN

Penelitian pada lingkup orientasi pasar dan analisis dari beberapa variabel yang saling berhubungan, hampir dilakukan di seluruh lingkup perusahaan, sehingga mempunyai peranan yang penting bagi peneliti untuk mengakui kesesuaian penelitian pada lingkup yang berbeda (Cervera, et al, 1999). Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya beberapa penelitian yang lebih memfokuskan orientasi pasar pada variabel yang berbeda di lingkungan yang berbeda pula. Menurut Narver dan Slater (1990), hasil penelitian di lingkungan yang berbeda dapat memberikan dukungan bahwa teori dan pengujiannya orientasi pasar masih menjadi bagian utama dalam profitabilitas perusahaan.

Pengertian tentang orientasi pasar telah dijelaskan oleh banyak penulis dan bukan suatu konsep yang baru di dalam pemasaran (Mahmoud, 2011). Narver dan Slater (1990) menjelaskan bahwa orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang terdiri dari tiga komponen perilaku, yaitu orientasi konsumen, orientasi pesaing, dan koordinasi interfunksional. Orientasi konsumen dan orientasi pesaing terdiri dari keseluruhan aktivitas yang terlibat di dalam mengumpulkan dan mencari informasi tentang pembeli dan pesaing dalam target pasar, dan disebarakan melalui organisasi. Komponen orientasi konsumen membantu menjelaskan perusahaan, konsumen yang potensial, dan dapat menciptakan nilai yang superior secara terus menerus. Selanjutnya, komponen orientasi pesaing berarti penjual yang seharusnya mengerti kekuatan, kelemahan, kemampuan jangka panjang. Sedangkan koordinasi interfunksional menjelaskan tentang konsumen dan pesaing seharusnya disebarakan tidak hanya melalui pemasaran saja, tetapi juga melalui organisasi atau perusahaan, sehingga perusahaan menggunakan sumber informasi untuk menciptakan nilai bagi konsumen.

Penelitian yang dilakukan Kohli dan Jaworsky (1990) menjelaskan tentang anteseden dan konsekuensi dari orientasi pasar, dimana anteseden orientasi pasar terdiri dari penekanan manajer, *interdepartemental dynamics*, sistem organisasi, sedangkan konsekuensinya berpengaruh pada karyawan, lingkungan, dan kinerja bisnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar dihubungkan pada penekanan manajer dan *interdepartemental dynamics*.

Penelitian ini menitikberatkan pada anteseden orientasi pasar yang terdiri dari variabel-variabel tekanan manajer, *formalization*, *centralization*, dan sistem *reward* berpengaruh pada kinerja bisnis dengan faktor eksternal, yaitu intensitas persaingan sebagai variabel moderasinya. Penelitian dilakukan pada objek Usaha Mikro Kecil Menengah. Meskipun telah banyak dilakukan penelitian tentang anteseden orientasi pasar pada berbagai perusahaan, antara lain perusahaan yang berorientasi pada profit (Narver dan Later, 1990; Jaworski dan Kohli, 1993), maupun yang berorientasi pada non profit (Kara, 2004; Wood dan Bhuian 1993, Caruana dan Ewing, 1999), perusahaan *manufactur* (Bhuian, 1999), dan perusahaan jasa (Agarwal dan Erramilli, 2003; Caruana, et al., 1999; Harris dan Piercy, 1999), namun masih saja perlu untuk dilakukan penelitian yang memfokuskan pada usaha kecil masyarakat, khususnya di negara yang sedang berkembang seperti Indonesia.

Tekanan Manajer dan Orientasi Pasar

Menurut Kohli dan Jaworski (1990), pernyataan dari manajer merupakan hal yang prasyarat utama pada orientasi pasar. Manajer juga mempunyai peran yang penting dalam penilaian organisasi dan memelihara orientasi pasar dalam organisasi (Puledran, et al, 2000) dan orientasi pasar dimulai dari pimpinan dalam organisasi tersebut (Webster, 1988). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajer mempunyai tugas penting dalam keberhasilan organisasi yang dipimpinnya.

Felton dalam Ghani dan Mahmood (2011) menjelaskan bahwa komponen yang penting dalam orientasi pasar adalah ide, pola pemikiran yang dapat dicapai hanya jika manajer atau pimpinan berfokus pada kebutuhan untuk mengembangkan ide tersebut. Peran karyawan secara penuh dalam sebuah organisasi menjadi motivasi tersendiri bagi karyawan dan manajer untuk tetap berkomitmen yang mengarah pada kepuasan konsumen (Muffatto dan Panizollo, 1995). Penelitian yang dilakukan Jaworski dan Kohli (1993) menjelaskan bahwa manajer menekankan pada organisasi untuk menerapkan orientasi pasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penekanan manajer tersebut berpengaruh secara signifikan pada orientasi

pasar. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Ghani dan Mahmood (2011) yang menunjukkan hasil positif hubungan antara tekanan manajer pada orientasi pasar. Hal yang sama juga dilakukan oleh Mahmoud (2011), bahwa tekanan manajer mempunyai peran yang signifikan pada usaha kecil menengah masyarakat (UMKM) di Ghana. Dari uraian di atas, maka dapat ditarik hipotesis :

H1 : Tekanan Manajer Berpengaruh pada Orientasi Pasar

Formalization, Centralization dan Orientasi Pasar

Variabel anteseden selanjutnya adalah *formalization* dan *centralization*, yang diperkirakan dapat memengaruhi orientasi pasar pada struktur dan sistem organisasi atau perusahaan. *Formalization* menunjukkan bahwa segala sesuatu dalam organisasi atau perusahaan berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku (Jaworski dan Kohli, 1993). Sedangkan *centralization* merupakan situasi dimana kekuatan pengambilan keputusan berada dalam satu *central* atau pusat dalam organisasi atau perusahaan, dalam orientasi pasar biasanya disebut sebagai pengambilan keputusan yang cepat untuk merespon perubahan kebutuhan konsumen (Pulendran et al., 2000). Keduanya, *formalization* dan *centralization* dipercaya dapat membatasi suatu proses di organisasi (Jaworski dan Kohli, 1993).

Beberapa studi telah menguji bahwa keduanya, *formalization* dan *centralization* berpengaruh pada orientasi pasar. Penelitian yang dilakukan oleh Pelham dan Wilson (1996) menunjukkan bahwa *formalization* dan *centralization* berpengaruh pada orientasi pasar. Begitu pula penelitian yang telah dilakukan Ghani dan Mahmood (2011) tentang *formalization* dan *centralization*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *formalization* dan *centralization* berpengaruh pada orientasi pasar pada lembaga keuangan di negara Pakistan. Hal yang sama telah dilakukan oleh Mahmoud (2011) yang menghasilkan penelitian bahwa *formalization* dan *centralization* berpengaruh pada orientasi pasar. Dari beberapa hasil penelitian di atas, maka dapat ditarik hipotesis :

H2 : Formalization berpengaruh pada orientasi pasar

H3 : Centralization berpengaruh pada orientasi pasar

Sistem Reward dan Orientasi Pasar

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa sistem *reward* dapat membentuk perilaku karyawan (Jaworski dan Kohli 1988; Sigauw et al., 1994). Model pengukuran dan sistem *reward* akan menjelaskan tingkat orientasi pasar. Dengan demikian, orientasi pasar sebuah perusahaan akan tergantung pada evaluasi dan sistem *reward* dari karyawan itu sendiri (Webster, 1988).

Dukungan terhadap hubungan yang positif antara pemasaran yang berdasarkan sistem *reward* dan orientasi pasar telah ditemukan banyak studinya, termasuk studi yang dilakukan oleh Sigauw et al., (1994). Penelitian yang dilakukan oleh Sigauw et al., (1994) menyimpulkan bahwa pemasaran yang berdasarkan sistem *reward* merupakan hal yang penting dalam mencapai orientasi pasar. Selanjutnya hasil penelitian menunjukkan bahwa tipe sistem *reward* secara signifikan dapat mengurangi konflik dan ambiginitas pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan Puledran (2000) menyatakan bahwa terdapat korelasi positif antara sistem *reward* dengan orientasi pasar. Hal yang sama juga dijelaskan oleh penelitian yang dilakukan Zebal (2003) di Bangladesh, dengan hasil penelitiannya menyatakan bahwa sistem *reward* berpengaruh signifikan pada orientasi pasar. Penelitian yang menguji

pengaruh sistem reward pada orientasi pasar pada umumnya dilakukan pada perusahaan besar dengan latar belakang di negara-negara maju (Jaworski, 1998; Puledran, 2000). Berdasarkan kajian teoritis dan berbagai hasil penelitian tentang hubungan sistem *reward* dengan orientasi pasar di atas, maka dalam riset ini dihipotesiskan sebagai berikut :

H4 : Sistem reward berpengaruh pada orientasi pasar

Orientasi Pasar dan Kinerja Bisnis

Orientasi pasar seringkali diposisikan untuk memperbaiki kinerja bisnis suatu organisasi, seperti merespon atau memenuhi apa yang diinginkan konsumen, dan bagaimana memuaskan konsumen. Sejak orientasi pasar dipandang sebagai budaya organisasi (Narver dan Slater, 1990) atau sebuah proses (Kohli dan Jaworski, 1990), maka dapat dikatakan bahwa orientasi pasar difasilitasi oleh faktor-faktor internal dalam perusahaan. Ruekert (1992) menganalisa bahwa proses dalam organisasi merupakan sebuah tantangan untuk orientasi pasar dan dijelaskan sebagai tingkatan dimana organisasi dapat meningkat melalui orientasi pasar yang dihubungkan dengan struktur, sistem, dan proses yang tercipta untuk melanjutkannya.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Lusch dan Laezniak (1987) dalam Jaworski dan Kohli (1993) menjelaskan bahwa orientasi pasar berperan penting dalam kinerja bisnis. Begitu pula penelitian yang dilakukan Narver dan Slater (1990) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja bisnis. Dengan demikian, dapat ditarik hipotesis :

H5 : Orientasi pasar berpengaruh pada kinerja bisnis

Intensitas Persaingan Memoderasi Antara Orientasi Pasar dan Kinerja Bisnis

Intensitas persaingan merupakan salah satu faktor yang disetujui oleh beberapa peneliti memoderasi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja bisnis. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Kohli dan Jaworski (1990), bahwa pada saat pesaing tidak muncul, maka kinerja organisasi atau perusahaan lebih baik, meskipun tidak semua faktor-faktor dalam orientasi pasar, karena konsumen tidak berubah akan produk dan jasanya. Tetapi sebaliknya, di bawah kondisi persaingan yang tinggi, konsumen mempunyai banyak alternatif pilihan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan. Dengan demikian dapat ditarik hipotesis :

H6 : Intensitas persaingan memoderasi antara orientasi pasar dengan kinerja bisnis

PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas berfungsi untuk menguji ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa ada dua item yang dikeluarkan karena tidak menjadi bagian dari variabel yang diteliti, yaitu item dari variabel sistem *reward* dan item dari variabel tekanan manajer.

Reliabilitas merupakan tingkat kestabilan dari alat pengukur untuk mengukur suatu gejala, dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* dengan nilai $> 0,6$. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian menunjukkan bahwa semua variabel nilainya di atas 0,6.

Pengujian Hipotesis Pertama sampai dengan Keempat, dan Kelima

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji *Hierarchical Regression* dan untuk menguji faktor moderasi menggunakan MRA (*moderated regression analysis*).

Tabel 1
Hasil Uji Regresi
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.175	.474		2.475	.014
	Rtformal	.442	.086	.389	5.134	.000
	Rttm	-.107	.091	-.085	-1.166	.245
	Rtcentral	.128	.058	.160	2.219	.028
	Rtrwd	.190	.062	.224	3.084	.002

a. Dependent Variable: rtop

Tabel 1 terlihat bahwa tingkat signifikansi dari variabel *formalization*, *centralization*, dan sistem *reward* menunjukkan $0,00 < 0,05$, berarti bahwa variabel *formalization*, *centralization*, dan sistem *reward* berpengaruh pada orientasi pasar. Sedangkan untuk variabel tekanan manajer, $0,245 > 0,05$ maka tekanan manajer tidak berpengaruh pada orientasi pasar.

Tabel: 2
Nilai Koefisien Determinasi
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.539 ^a	.291	.271	.71068

a. Predictors: (Constant), rtrwd, rttm, rtcentral, rtformal

Tabel 2 terlihat bahwa nilai koefisien determinasi (*adjusted R square*) adalah sebesar 0,271. Hal ini berarti bahwa 27,1% variasi perubahan dari *formalization*, *centralization*, dan *tekanan manajer* dapat dijelaskan oleh variasi perubahan *orientasi pasar*, sedangkan sisanya sebesar 72,9% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar penelitian.

Tabel 3
Hasil Uji Nilai F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.025	4	7.506	14.862	.000 ^a
	Residual	73.235	145	.505		
	Total	103.260	149			

a. Predictors: (Constant), rtrwd, rttm, rtcentral, rtformal

b. Dependent Variable: rtop

Uji F menunjukkan nilai F hitung sebesar 14,862 dengan probabilitas $0,000 < 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa variabel *formalization*, *centralization*, dan *tekanan manajer* secara bersama-sama berpengaruh pada orientasi pasar.

Uji Hipotesis Kelima

Hipotesis kelima menjelaskan tentang pengujian hipotesis pengaruh orientasi pasar pada kinerja bisnis.

Tabel 4
Hasil Uji Regresi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.688	.172		15.646	.000
	Rtop	.101	.047	.174	2.146	.033

a. Dependent Variable: rtkb

Tabel 4 menunjukkan bahwa tingkat signifikansi dari variabel orientasi pasar menunjukkan $0,033 < 0,05$, berarti bahwa variabel orientasi pasar berpengaruh pada kinerja bisnis.

Tabel 5
Nilai Koefisien Determinasi
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.174 ^a	.030	.024	.48009

a. Predictors: (Constant), rtop

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (*adjusted R square*) adalah sebesar 0,024. Hal berarti bahwa 2,4% variasi perubahan dari orientasi pasar dapat dijelaskan oleh variasi perubahan kinerja bisnis, sedangkan sisanya sebesar 97,6% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar penelitian.

Pengujian Hipotesis Keenam : Uji Moderated Regression Analysis (MRA)

Hipotesis keenam menguji tentang intensitas persaingan memoderasi pengaruh orientasi pasar pada kinerja bisnis.

Tabel 6
Hasil Uji Regresi
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.155	.320		9.863	.000
	r _{tip}	-.025	.073	-.028	-.340	.734

a. Dependent Variable: r_{tkb}

Dari tabel 6 menunjukkan bahwa tingkat signifikansi dari variabel intensitas persaingan menunjukkan $0,734 > 0,05$, berarti bahwa variabel intensitas persaingan tidak berpengaruh pada kinerja bisnis.

Tabel 7
Hasil Uji Regresi
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.622	.180		14.541	.000
	moderasi	-.025	.021	-.239	-1.186	.237
	r _{top}	.229	.118	.393	1.948	.053

a. Dependent Variable: r_{tkb}

Tabel 7 menunjukkan bahwa tingkat signifikan variabel moderasi $0,237 > 0,05$, maka dapat dilihat bahwa intensitas persaingan tidak memoderasi pengaruh orientasi pasar pada kinerja bisnis.

Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa *formalization*, *centralization*, dan sistem *reward* secara bersama-sama berpengaruh pada orientasi pasar. Hal itu senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Ghani dan Mahmood yang menunjukkan bahwa orientasi pasar dipengaruhi oleh *formalization*, *centralization*, dan sistem *reward*. Hasil penelitian tentang pengaruh sistem *reward* pada orientasi pasar senada dengan penelitian

yang dilakukan oleh Puledran, et al (2000), bahwa sistem *reward* merupakan bagian yang penting dalam mencapai orientasi pasar. Perusahaan menetapkan sistem *reward* berdasarkan orientasi pemasaran, sehingga dapat mendorong pertumbuhan orientasi pasar dalam perusahaan (Pulendran, 2000). Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Anderson dan Cambers (1985) yang menjelaskan bahwa sistem *reward* merupakan instrumen untuk membentuk perilaku karyawan.

Sedangkan untuk intensitas persaingan, hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak memoderasi pengaruh orientasi pasar pada kinerja bisnis berbeda dengan penelitian yang dilakukan Ghani dan Mahmood (2011), dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa intensitas persaingan memperkuat pengaruh orientasi pasar pada kinerja bisnis. Kekuatan persaingan antar UMKM dapat meningkatkan kinerja bisnisnya karena masing-masing UMKM akan berusaha untuk menghadapi pesaingnya dan berusaha mendapatkan keuntungan dengan memenangkan persaingan, khususnya dalam penelitian ini adalah UMKM Batik.

Dengan demikian, untuk menghadapi persaingan dan bertahan hidup, ternyata perusahaan lebih fokus memberikan perhatian kepada konsumennya, memonitor trend persaingan, dengan segera merespon keadaan pasar dengan memperhatikan keadaan finansial, teknik, dan konsentrasi lainnya. Peran dan sikap manajer sangat diperlukan untuk meningkatkan hasil yang didapat UMKM melalui pengimplikasian kinerja orientasi pasar. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan pelatihan kepada karyawan agar dapat meningkatkan kreativitas dan kinerjanya melalui orientasi pasar.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis pertama tidak terpenuhi, tekanan manajer tidak berpengaruh pada orientasi pasar. Hipotesis kedua sampai keempat terpenuhi, yaitu terdapat pengaruh *formalization*, *centralization*, dan sistem *reward* pada orientasi pasar, hipotesis kelima terpenuhi, terdapat pengaruh orientasi pasar pada kinerja bisnis, dan hipotesis keenam menunjukkan bahwa intensitas persaingan tidak memoderasi pengaruh orientasi pasar pada kinerja bisnis.

Manajer atau pemilik UMKM mempunyai peran yang penting dalam meningkatkan kinerja bisnis dari UMKM, dan peran tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk implikasi kinerja orientasi pasar, seperti pengawasan yang baik oleh manajer atau pemilik pada karyawan, memberikan kebebasan karyawan untuk mengembangkan kreativitasnya, dan pemberian pelatihan bagi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwall, S, Erramilli, K, Dev. 2003. Market Oriented and Performance In Service Firm: Role of Innovation. *Journal of Services Marketing*. Vol. 17: No.1.
- Avlonitis, GJ and Gounaris, JM. 1999. Market Orientation and Its Determinant: An Empirical Analysis. *European Journal of Marketing*. 33,11/12, pp.1003-1037.
- Bhuain, SN. 1998. An Empirical Examination of Market Orientation in Arabian Manufacturing Companies. *Journal of Business Research* 43 (1), pp. 13-25.

- Blankson, Charles and Cheng, Julian MS. 2005. Have Small Business Adapted the Market Orientation Concept? The Case of Small Nusiness in Michigan. *Journal Business and Industrial Marketing*, 317-330.
- Caruana, A Ramaseshan and Erwin, MT. 1999. Market Orientation and Performance in Public Sector: The Role Of Organizational Commitement. *Journal of Global Marketing*. Vol. 12: No. 3, pp. 59-79.
- Castro, Carmen, Amario Enrique, M Rio Maria Elene Sanchez. 2005. Market Orientation and Company Performance. *European Journal of Marketing*. Vol. 39:No. 5/6, pp. 646-673.
- Chang TZ, Chen, SJ. (1998). Market Orientation, Service Quality, and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirical Evidence. *J. Ser Mark*. 12 (4): 246-264.
- Cervera, A., Mola, A., Sanchez, M. 1999. Antecedents and Consequences of Market Orientation in Public Organizations. *European Journal of Marketing*. Vol. 35 No. 11/12 2001.pp.1259-1286.
- Day, GS. 1994. The Capabilities of Market Driven Organization. *Journal of Marketing*. Vol. 58, Oct, pp. 37-52.
- Farrel, mark. 2000. Developing A Market Oriented learning Organization. *Australian Journal of Management*. Vol. 25, pp. 201-217.
- Foley, A and Fahy, J. 2004. Toward A Further Understanding of The Development of Market Orientation In The Firm: A Conceptual Framework Based On The Market-Sensing Capability. *Journal of Strategic Marketing*. 12, pp. 219-230.
- Ghani dan Mahmood. 2011. Antecedents of Market Orientation in the Microfinance Industry of Pakistan. *African Journal of Business Management*. Vol. 5 (5). pp. 1822-1831.
- Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. 1998. *Multivariate Data Analysis With Readings*. Prentice-Hall, Inc.
- Jaworski, BJ. 1998. Toward Theory of Marketing Control: Environment Context, Control types and Consequences. *Journal of marketing*. Vol. 57, july, pp. 23-39
- Jaworski, BJ and Kohli, AK. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*. Vol. 57, july, pp. 53-70.
- Kohli, AK and Jaworski, BJ. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Proposition and Managerial Implication. *Journal of Marketing*. Vol. 33: No. 1, pp. 20-29.

- Matsuno, K and Mentzer, JT. 2000. The Effect of Strategy Type on Market Orientation Performance Relationship. *Journal of Marketing*. Vol. 64, pp. 1-16.
- Morris, MH, Coombes and Schindehutte. 2007. Antecedent and Outcomes of Entrepreneurial and Market Orientations In Non-Profit context: Theoretical and Empirical Insight. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 13 (4): 12-39.
- Muffato M, Panizzolo R. 1995. A Process-based view for Customer Satisfaction. *Int. J. Qual. Rel. Manag.*, 12(9): 154-169.
- Narver, JC dan Slater SF (1990). The effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing Research*, vol.54, oct, pp, pp.22-35.
- Pitt, L, Caruana dan Berton, P.1996. Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence. *International Marketing Review*. 13 10.pp.5-8
- Puledran, S. Speed, R dan Widing H, RE. 2000. The Antecedents and Consequences of Market Orientation In Australia. *Juornal of Management*. Vol.25, No.2, September.pp. 119-143.
- Rueket, Robert W.1992.Developing of Market Orientation: An Organization of Marketing Activity : A Contingency Theory of Structure and Performance. *Journal of Marketing*, Vol.9,No.3.pp.225-245
- Sekaran, Uma.2003.*Research Methods for Business:A Skill Building Approach*. 4rd ed, New York:Jhon Willey & Sons, Inc.
- Sigauw, JA, Brown dan Widing, RE.1994. The Influence of market Orientation of The Firm On Sales Force Behavior and Attitudes, *Journal of Marketing*. Vol.31,No.1.pp.106-116.
- Slater, SF dan Narver, JC.1985. Market Orientation and The Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59 (July).pp.63-74.
- Varadarajan, PR dan S Jayachandran.1999. *Marketing Strategy : An Assesment of the state of the field and Outlook*. *Journal of Management Science*,3,pp.639-656
- Webster, FE.1988. The Rediscovery of the Marketing Concept. *Business Horisons*, ol.31, May-June.pp.29-39
- Wood, WR dan Bhuain, SN.1993. Market Orientation and Non-Profit Organization : Performance Associations and Research Proposition. *Journal of Non Profit and Public Sector Marketing*. Vol.1,No.1,pp.84-99
- Zebal, Mostaque Ahmed.2003.*A Synthesis Model of Market Orientation For A Developing Country-The Case of Bangladesh*. Thesis Victoria University of Technology Melbourne, Australia.

Zikmun, William G, 2003. *Business Research Methods*, Seventh Edition, For Wporth, The Dryden Press Harcourt College Publisher.