

MODEL PENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN DALAM KONTEKS ADAPTABILITAS LINGKUNGAN

Ahmad Lukman Arif *
W i d o d o *

ABSTRACT

This study examines the performance improvement of marketing in the context of environmental adaptability, which examined the effect of creativity programs entrepreneurial orientation and marketing performance and creativity to the performance of marketing programs both before and in the context of environmental adaptability. The respondents are the managers of SMEs who are members of the Organization Centra Industries (OCI) Sculpture and Carving in Center Industry Mulyoharjo Jepara. which amounts to 157. Given the limited number of population, sampling method with the census method, meaning the number of samples equal to the population of which amounted to 157. The study results indicate that 1). When oriented entrepreneurial SMEs, the marketing of higher performance. This means that performance improvements constructed by the orientation of entrepreneurial marketing with innovation indicators, dare to take risks and act proactively 2). If SMEs have the creativity of marketing programs, the higher the marketing performance. This means that marketing performance improvement constructed by the creativity of marketing programs with indicators of reference, the discussion of marketing programs and compliance programs. 3). If SMEs have entrepreneurial orientation, the higher the creativity of marketing programs. It means increased creativity of marketing programs built by entrepreneurial orientation to the indicators of innovation, daring to take risks and act proactively 4). Moderating environmental adaptability and creativity of entrepreneurial orientation on performance marketing programs pemasaran. Artinya high environmental adaptability will increase the influence of entrepreneurial orientation and creativity of the marketing program marketing performance.

Key word : Entrepreneurial orientation, creativity programs, environmental adaptability, Performance Marketing

PENDAHULUAN

Secara umum keberadaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di negara-negara berkembang dapat dikatakan sebagai tulang punggung perekonomian negara. Keberadaan UMKM terbukti telah mampu menggerakkan roda perekonomian bangsa dan mengurangi jumlah pengangguran yang ada. Meski para pelaku UMKM ini memiliki beberapa keterbatasan namun pada kenyataannya mereka mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain. Bahkan pada saat kondisi perekonomian memburuk dan banyak perusahaan besar yang terancam bangkrut, UMKM ini tetap mampu bertahan hidup. Kenyataan ini menunjukkan kekuatan dari para UMKM sebenarnya. Kekuatan UMKM ini muncul karena mereka telah mulai menerapkan visi kewirausahaannya (*entrepreneurial visions*) sehingga

* Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultas Agung

mereka mampu membawa perusahaannya tumbuh dan berkembang serta memperoleh profitabilitas yang meningkat. Sekarang ini keberhasilan UMKM dalam meningkatkan pertumbuhan perusahaan masih sangat tergantung dari kemampuan wirausaha dari pemiliknya. Hanya para pemilik (*owner*) yang mempunyai orientasi kewirausahaan kuat yang mampu membawa peningkatan bagi perusahaan. Ketidakmampuan pemilik untuk memelihara kekuatannya dalam menghadapi tantangan yang ada justru akan berpengaruh pada turunnya kinerja dan kegagalan perusahaan (Hill dan McGowan, 1999, p.167).

Oleh karena itu, dalam menghadapi era globalisasi, ketergantungan perusahaan akan orientasi kewirausahaan para pemiliknya harus disertai dengan kemampuan perusahaan untuk merumuskan strateginya dan mengimplementasikan strategi tersebut dengan baik. Strategi dapat dipandang sebagai respon perusahaan, baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, dalam menghadapi tantangan dan peluang akibat perubahan lingkungan yang terjadi. Perusahaan menerapkan strateginya dalam rangka untuk mendapatkan konsumen atau pelanggan baru dan juga untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi. Tanpa dukungan strategi yang tepat, perusahaan akan sulit untuk bertahan di tengah persaingan (Knight, 2000, p. 13). Berawal dari sinilah, muncul tuntutan perusahaan agar mampu merumuskan strategi pemasaran dengan baik. Perusahaan perlu menyusun strategi-strategi pemasaran yang kreatif dan selaras dengan perubahan kondisi lingkungannya. Persaingan yang terjadi sekarang ini sangat berbeda dari persaingan pada masa lalu sehingga program-program pemasarannya pun perlu disesuaikan. Kreatifitas dalam pembuatan program pemasaran menjadi kunci kesuksesan perusahaan dalam era globalisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa keberhasilan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya tergantung dari dua faktor yaitu orientasi kewirausahaan dan kemampuannya dalam menyusun program-program pemasaran yang kreatif. Perusahaan atau UMKM yang hanya mengandalkan jiwa kewirausahaan dari pemiliknya saja tanpa disertai dengan kemampuan untuk membuat program pemasaran yang kreatif akan sulit untuk berkembang karena mereka hanya memiliki visi namun tidak disertai dengan strategi yang mendukungnya. Begitu pula sebaliknya, kemampuan dalam pembuatan program pemasaran yang kreatif akan sulit dilakukan jika tidak disertai oleh kemampuan untuk melihat apa tantangan sebenarnya yang sedang dihadapi. Morris dan Lewis (1995, p. 33-34) menjelaskan akan pentingnya orientasi wirausaha dan keberadaan program pemasaran sebagai satu kesatuan yang menunjang kesuksesan perusahaan terutama bagi para UMKM. Pemasaran berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam merencanakan dan melaksanakan konsep produk, harga, promosi, dan distribusi baik barang maupun jasa sedangkan orientasi wirausaha dipandang sebagai sebuah seni dalam melihat tantangan dan peluang yang sedang dihadapi. Orientasi wirausaha berkaitan dengan jiwa atau karakteristik personal dari pemilik perusahaan dan mewarnai perusahaan tersebut. Ketiga hal tersebut yaitu orientasi wirausaha, program pemasaran, dan lingkungan tampaknya sudah menjadi satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Ketiganya dipandang sebagai faktor yang mempengaruhi upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya.

Berkaitan dengan itu, keberadaan UMKM di Indonesia ternyata mampu memberikan dampak positif bagi perekonomian bangsa, khususnya dalam mengurangi jumlah pengangguran. Salah satu UMKM yang patut mendapat perhatian adalah para UMKM yang bergerak dalam industri kerajinan patung dan ukir di Sentra Industri Mulyoharjo Jepara. Industri kerajinan patung dan ukir dikenal sebagai produk khas Jepara pada khususnya dan Indonesia pada umumnya sehingga keberadaannya harus

dipertahankan. Selama ini keberhasilan para UMKM yang bergerak di industri kerajinan patung dan ukir lebih banyak ditentukan dari kemampuan internal UMKM dibandingkan dukungan eksternal misalnya dari pemerintah. Para pelaku UMKM industri kerajinan patung dan ukir memiliki komitmen kuat untuk mempertahankan bisnisnya meskipun peranan pemerintah tidak seperti yang mereka harapkan.

Studi tentang kinerja pemasaran yang dilakukan oleh Andrews dan Smith (1996) dalam Menon *et. al* (1999, p. 28) mengatakan bahwa hasil pengujiannya kurang jelas karena ternyata kreatifitas program pemasaran kurang di tekankan pada kinerja pemasarannya. Pendapat lain mengatakan bahwa kreativitas mempunyai pengaruh yang cukup penting terhadap kinerja pemasaran karena hal tersebut sangat menguntungkan untuk mengembangkan produknya (Varadarajan *et. al*, 1993 dalam Menon *et. al*, 1999, p. 28). Kemudian studi Wyrasteed (2004) dalam penelitiannya merekomendasikan bahwa negara berkembang konteks adaptabilitas lingkungan sangat berperan dalam peningkatan kinerja. Berdasarkan uraian diatas, maka artikel ini menelaah "Bagaimana meningkatkan kinerja pemasaran dalam konteks adaptabilitas lingkungan.

Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran merupakan elemen penting dari kinerja perusahaan secara umum karena kinerja suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja pemasarannya selama ini. Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi pemasaran suatu perusahaan. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasinya sebagai cermin dari keberhasilan usahanya dalam persaingan pasar. Slater dan Narver (1995, p. 61) menggambarkan hasil dari penerapan strategi perusahaan diantaranya berupa kepuasan konsumen, kesuksesan produk baru, peningkatan penjualan, dan profitabilitas perusahaan.

Kinerja pemasaran merupakan konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak penerapan strategi perusahaan. Namun demikian, masalah pengukuran kinerja menjadi permasalahan dan perdebatan klasik karena sebagai sebuah konstruk, kinerja pemasaran bersifat multidimensional yang mana di dalamnya termuat beragam tujuan dan tipe organisasi. Oleh karena itu kinerja sebaiknya diukur dengan menggunakan berbagai kriteria pengukuran sekaligus (*multiple measurement*). Jika menggunakan pengukuran dengan kriteria tunggal (*single measurement*) maka tidak akan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana kinerja suatu perusahaan itu sesungguhnya (Prasetya, 2002, p. 227).

Kinerja pemasaran juga dikatakan sebagai kemampuan organisasi untuk mentransformasikan diri dalam menghadapi tantangan dari lingkungan dengan perspektif jangka panjang (Keats *et.al*, 1998, p.576). Penilaian kinerja menjadi bagian dari upaya perusahaan dalam melihat kesesuaian strategi yang diterapkannya dalam menghadapi perubahan-perubahan lingkungan. Lingkungan memang telah menjadi bagian penting dari perusahaan dan merupakan hal yang sulit untuk dirubah oleh perusahaan tersebut. Perusahaan hanya dapat mengenalinya untuk kemudian mengelola dengan baik sehingga dapat memberi manfaat bagi perusahaan. Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang selanjutnya akan berdampak pada kinerja pemasaran.

Kinerja pemasaran merupakan konstruk yang sering digunakan untuk mengukur dampak strategi-strategi dan orientasi yang diterapkan perusahaan. Strategi pemasaran selalu diarahkan untuk

menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan dan tingkat pertumbuhan penjualan) yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Pada umumnya ukuran kinerja perusahaan diukur melalui nilai rupiah penjualan, Return on Investment (ROI), Return On Assets (ROA). Namun ukuran-ukuran itu dipandang sebagai ukuran agregatif yang dihasilkan melalui proses akuntansi dan keuangan, tetapi tidak secara langsung menggambarkan aktivitas manajemen, khususnya manajemen pemasaran (Ferdinand, 2000, p.116). Oleh karena itu ukuran yang sebaiknya digunakan adalah ukuran yang bersifat *activity-based measure* yang dapat menjelaskan aktivitas-aktivitas pemasaran yang menghasilkan kinerja-kinerja pemasaran misalnya lebih baik untuk menggunakan ukuran jumlah unit yang terjual atau dihasilkan dari pada hanya menggunakan nilai rupiah dari penjualan.

Orientasi Wirausaha

Pengertian orientasi wirausaha berbeda dengan pengertian kewirausahaan secara umum. Lumpkin dan Dess (1996, p. 136) dalam usahanya untuk mengklarifikasi kebingungan dalam istilah, memberikan perbedaan yang jelas antara orientasi wirausaha (*entrepreneurial orientation*) dengan kewirausahaan (*entrepreneurship*). Kewirausahaan didefinisikan sebagai *new entry* yang dapat dilakukan dengan memasuki pasar yang tetap ataupun pasar yang baru dengan produk atau jasa yang telah ada ataupun yang baru ataupun meluncurkan perusahaan baru. Sedangkan orientasi wirausaha didefinisikan sebagai penggambaran bagaimana *new entry* dilaksanakan oleh perusahaan.

Orientasi wirausaha digambarkan oleh proses, praktek dan aktivitas pembuatan keputusan yang mendorong *new entry*. Jadi kewirausahaan dapat dianggap sebagai produk dari orientasi wirausaha. Proses, praktek dan aktivitas pembuatan keputusan (orientasi wirausaha) menghasilkan *new entry* (kewirausahaan). Orientasi wirausaha mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk terlibat dalam perilaku inovatif, berani mengambil resiko dan proaktif untuk mengalahkan pesaing. Perusahaan yang terlibat dalam perilaku semacam ini dapat secara efektif berkembang atau meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan.

Knight (2000, p. 14) menjelaskan bahwa orientasi wirausaha berkaitan dengan pencarian peluang, keberanian mengambil resiko, dan keputusan untuk bertindak dari para pimpinan organisasi. Orientasi wirausaha akan menjadi sistem nilai bagi perusahaan dan akan menentukan gerak atau strategi perusahaan. Perusahaan yang memiliki nilai untuk terus mencari peluang akan bergerak terus untuk mencoba memasuki pasar baru guna mengambil peluang yang ada disana. Begitu pula jika perusahaan mendukung keberanian untuk mengambil resiko maka mereka akan berani untuk mencoba hal atau strategi baru atau mencoba bisnis baru yang sekiranya berpeluang untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Karakter-karakter dari seorang wirausahawan yang berhasil ditransfer ke dalam organisasi akan mewarnai organisasi tersebut sehingga berpeluang untuk meningkatkan penjualan produk perusahaan tersebut. Orientasi wirausaha diukur melalui lima dimensi yaitu otonomi, inovasi, berani mengambil resiko, bertindak proaktif, dan agresif dalam bersaing (Lumpkin dan Dess, 1996, p.138 - 149). Otonomi adalah tindakan individu atau tim yang membawa ide-ide atau visi baru dan berupaya untuk mencapainya.

Inovasi diartikan sebagai kecenderungan perusahaan untuk membolehkan dan mendukung ide-ide baru, percobaan, dan proses kreatif yang mungkin berupa produk baru, pelayanan baru, atau proses teknologi. Berani mengambil resiko adalah keberanian pelaku usaha untuk mengambil resiko atas segala keputusan yang diambilnya. Bertindak proaktif adalah keberanian pelaku usaha untuk melakukan tindakan guna menghadapi permasalahan di depan, kebutuhan, atau perubahan yang mungkin terjadi. Agresif dalam bersaing merupakan keberanian pelaku usaha untuk membuka pasar baru dan mencoba untuk lebih sukses lagi. Kelima dimensi ini menjadi satu kesatuan dalam diri wirausahawan dan kemudian menjadi panduan tindakan bagi wirausahawan tersebut. Melalui orientasi wirausaha, pimpinan akan mampu membawa perusahaan mencapai kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian membuktikan bahwa orientasi wirausaha berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Berdasarkan atas uraian dan penjelasan yang didukung dengan hasil penelitian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : Bila UKM beorientasi wirausaha, maka kinerja pemasaran semakin tinggi.

Kreativitas Program Pemasaran

Proses pengembangan strategi pemasaran (*Marketing Strategy Making, MSMProcess*) merupakan salah satu bidang kajian penting dalam studi manajemen pemasaran. Hal ini penting karena paradigma sistem menyatakan bahwa kinerja sebuah strategi tidak semata-mata ditentukan oleh bagaimana implementasi strategi dan evaluasi strategi dilakukan secara terus menerus, tetapi juga ditentukan oleh seberapa baik proses yang menyertai pengembangan strategi itu. Sesuai dengan paradigma sistem itu, kinerja sebuah strategi akan ditentukan oleh seberapa baik penyiapan dan penyediaan input serta sumberdaya untuk membentuk konten sebuah strategi, serta input dan sumberdaya untuk menjalankan strategi. Kinerja sebuah strategi akan ditentukan pula oleh proses yang dilewati dalam menyajikan sebuah strategi, serta berwujud sebagai keluaran dari sebuah strategi yang telah diformulasikan melalui proses dan masukan yang baik, dan karena itu dapat menghasilkan sebuah strategi yang bermutu (Ferdinand, 2002, p. 1).

Penyusunan strategi pemasaran melibatkan penentuan kekuatan, arah tujuan dan interaksi dari kekuatan strategik tersebut. Tujuan dari pengembangan strategi pemasaran adalah membangun, menjaga, dan mempertahankan keunggulan bersaing. Para peneliti banyak yang memahami penyusunan strategi adalah sebagai proses analitis yang tersusun. Pada umumnya, pengembangan strategi pemasaran memiliki karakteristik sebagai berikut (Adhinugroho, 2002, p. 277):

1. Secara khusus berkaitan dengan penentuan cara bagaimana perusahaan mampu unggul dalam persaingan, dengan memanfaatkan kekuatannya untuk memberi nilai lebih kepada pelanggannya dari waktu ke waktu.
2. Merupakan suatu proses yang kompleks dimana biasanya melibatkan pengambilan keputusan yang kompleks pula oleh para manajer dan memerlukan analisis yang komprehensif tentang perubahan lingkungan maupun suatu perpaduan dari informasi yang bermanfaat.
3. Memerlukan banyak informasi strategik yang relevan dan juga pengetahuan yang luas.
4. Melibatkan ketidakpastian dan kerancuan yang tinggi.
5. Melibatkan pengalaman, intuisi dan dugaan dari para manajer.

Berbagai karakteristik tersebut membuktikan pembuatan program pemasaran memerlukan kreativitas dalam melihat lingkungan yang ada. Pihak perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan data internal perusahaan saja tetapi juga perlu mencari data-data pasar lainnya dan kemampuan manajer untuk melihat peluang dan ancaman yang timbul di sana. Dengan adanya keselarasan antara program pemasaran dengan kondisi lingkungan maka perusahaan akan mampu bersaing dengan perusahaan lain dan mereka juga mampu untuk meningkatkan kinerja pemasarannya.

Mardiyanto (2002, p. 63) menjelaskan bahwa kreativitas program pemasaran didefinisikan sebagai pengembangan terhadap implementasi atau penerapan strategi yang dilakukan dalam pasar (bentuk perubahan), yang menunjukkan sebuah perbedaan yang berarti dari praktek pemasaran. Kreativitas program pemasaran adalah suatu hal baru yang telah banyak digunakan untuk menggambarkan kreativitas dalam bidang periklanan. Kreativitas merupakan usaha pemecahan masalah bisnis yang dihadapi setiap hari. Proses kreativitas berakhir ketika dihasilkan sebuah produk baru, ide baru, strategi-strategi baru guna menyiasati perubahan-perubahan yang ada. Melalui kreativitas program pemasaran, perusahaan akan memperoleh sudut pandang baru yang bisa dipakai untuk menghadapi peluang dan ancaman di depan. Kreativitas memerlukan pengembangan yang lebih baru dan alternatif yang lebih agresif sehingga dapat di ibaratkan seperti sebuah motor penggerak yang menawarkan proses pembelajaran baru dan potensial untuk merubah perilaku-perilaku dalam organisasi.

Seiring dengan makin meningkatnya persaingan, peranan pemasaran sebagai bagian penting dari perusahaan tidak dapat diabaikan. Perusahaan perlu untuk terus menyesuaikan program pemasarannya dengan berbagai perubahan yang terjadi dalam lingkungannya. Dalam hal ini, kreativitas program pemasaran menjadi kunci untuk menghadapi persaingan. Menurut Andrew dan Smith (1996, p. 88) kreativitas merupakan usaha pemecahan masalah bisnis yang dihadapi setiap hari. Kreativitas muncul karena adanya perubahan yang terjadi. Artinya, perubahan kondisi dalam lingkungan bisnis membuat perusahaan harus memikirkan cara-cara baru guna menyesuaikan dirinya dan untuk kemudian bersiap untuk bersaing dengan perusahaan lain. Kreativitas muncul sebagai bentuk pengembangan alternatif yang lebih baru dan mungkin lebih radikal dari strategi sebelumnya.

Hasil penelitian Menon dkk (1999, p.31) menemukan bahwa kreativitas strategi pemasaran berhubungan secara positif dengan kinerja pasar. Sedangkan kinerja pasar sendiri merupakan elemen dari kinerja pemasaran secara umum. Kilroy (1999, p.369) menjelaskan ada tiga indikator yang dapat dipakai untuk mengukur kreativitas yaitu pencarian informasi, diskusi program, dan kesesuaian program. Pencarian informasi terkait dengan upaya perusahaan untuk mengenali kondisi lingkungannya. Diskusi program terkait dengan upaya perusahaan untuk bertukar pandangan atas program-program yang ada. Kesesuaian program terkait dengan kesesuaian program dengan kondisi lingkungan. Kreativitas dalam pembuatan program pemasaran akan memberikan suatu mekanisme bagi perusahaan untuk melakukan diferensiasi sehingga dapat digunakan sebagai senjata dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Selama perusahaan masih menggunakan program pemasaran yang lama dan tidak melakukan penyesuaian dengan perubahan kondisi yang terjadi maka perusahaan akan sulit bersaing karena 'selera' dari para konsumen sudah berubah. Hal ini menjadi dasar bagi perlunya suatu perusahaan untuk mencari program-program pemasaran yang kreatif dan dapat digunakan sebagai media menarik guna memperoleh pelanggan. Berdasarkan atas uraian dan penjelasan yang didukung dengan hasil penelitian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : Bila UKM memiliki kreativitas Program Pemasaran, maka kinerja pemasaran semakin tinggi.

Hasil studi Knight (2000, p. 14) menjelaskan bahwa orientasi wirausaha berkaitan dengan pencarian peluang, keberanian mengambil resiko, dan keputusan untuk bertindak dari para pimpinan organisasi. Orientasi wirausaha akan menjadi sistem nilai bagi perusahaan dan akan menentukan gerak atau strategi perusahaan. Perusahaan yang memiliki nilai untuk terus mencari peluang akan bergerak terus untuk mencoba memasuki pasar baru guna mengambil peluang yang ada disana. Kondisi tersebut konsekuensi dapat mengaitkan dengan kesesuaian kreativitas program. Berdasarkan atas uraian dan penjelasan yang didukung dengan hasil penelitian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Bila UKM memiliki orientasi wirausaha, maka kreativitas Program Pemasaran semakin tinggi.

Adaptabilitas Lingkungan

Lingkungan persaingan selalu dianggap sebagai faktor penghambat tingkat pertumbuhan industri. Elemen lingkungan persaingan seharusnya dipelajari lebih lanjut karena kegagalan industri di dalam mencapai pertumbuhan penjualan bersumber dari ketidakmampuan manajemen dalam menganalisa perubahan yang terjadi di lingkungan persaingan industri. Pengetahuan yang lebih luas tentang lingkungan pemasaran akan meningkatkan kemampuan pihak manajemen untuk menganalisa data yang diterima dan memilih data yang diperlukan serta menentukan tujuan perusahaan sebagai respon terhadap perubahan kondisi lingkungan (Menon dkk, 1999, p.25).

Kondisi lingkungan eksternal diketahui memiliki peranan yang besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses, dan struktur organisasi sehingga pemantauan terhadap lingkungan eksternal sangat diperlukan. Namun demikian analisis terhadap lingkungan eksternal sangat sulit dilakukan karena lingkungan eksternal sangat kompleks dan saling terkait satu dengan lainnya. Dinamika lingkungan lebih menekankan pada perubahan-perubahan yang cepat, sulit diprediksi, dan tidak direncanakan sebelumnya. Perusahaan yang beroperasi dalam pasar yang berubah-ubah dengan cepat dituntut untuk senantiasa memodifikasi produk dan pelayanannya sebagai upaya untuk memenuhi perubahan pasar secara memuaskan. Dalam kondisi lingkungan yang berubah cepat ini, keunggulan bersaing perusahaan ditentukan oleh kreativitas dan inovasi yang dapat memuaskan pelanggan secara lebih baik dibanding pesaing. Oleh karena itu, dalam kondisi lingkungan pasar yang dinamis, fokus pada pelanggan dan pesaing menjadi satu kewajiban yang tidak dapat dihindari perusahaan (Prasetya, 2002, p. 223 – 224).

Hadjimanolis (2000, p.238) menjelaskan bahwa intensitas kompetisi dan persaingan lingkungan merupakan ukuran pasar untuk berinovasi. Pada saat para pesaing mengeluarkan strategi baru sehingga mereka memiliki kesempatan untuk berkembang di pasar maka intensitas persaingan yang terjadi akan semakin tinggi. Mereka memiliki bekal yang cukup kuat untuk bersaing. Saat inilah perusahaan perlu melakukan inovasi guna mengimbangi perubahan strategi yang dilakukan pesaing. Perusahaan yang tidak memiliki sumber daya cukup guna merespon perubahan biasanya akan tertinggal dari pesaingnya. Beliau juga mengemukakan bahwa perusahaan yang menggunakan lebih banyak sumber-sumber informasi teknologi cenderung lebih inovatif dibandingkan perusahaan yang tidak memanfaatkan informasi teknologi. Keberadaan teknologi informasi dapat dipakai sebagai 'jendela' untuk melihat peluang dan ancaman yang ada di lingkungan. Dengan informasi teknologi sekaligus perusahaan akan

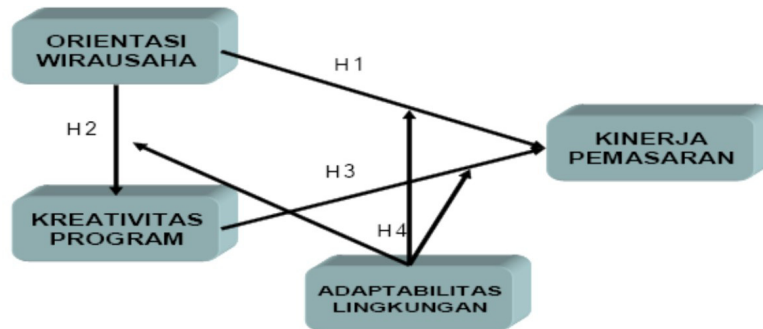
dapat mengukur kekuatan yang dimilikinya jika dibandingkan dengan para pesaing.

Luo (1999, p.42) mengkonsepkan dinamika atau perubahan sebagai derajat perubahan dan ketidakstabilan lingkungan yang sulit diramalkan. Lingkungan bisnis yang selalu berubah bisa terjadi karena perubahan peraturan, teknologi, permintaan konsumen dan atau standar kompetisi. Penelitian yang dilakukan oleh Calantone (1994, p.145) juga berhasil membuktikan adanya pengaruh antara inovasi dengan kesuksesan produk baru. Perusahaan yang berani untuk mengambil resiko guna melakukan inovasi akan berhasil dalam menciptakan ide-ide baru dan produk-produk baru yang disukai pasar. Hal ini dikarenakan dalam mencari sebuah terobosan atau inovasi, perusahaan akan mencari dari berbagai sumber tentang perubahan kondisi pasar yang terjadi. Perusahaan seharusnya akan mendapatkan informasi tentang produk seperti apa yang diinginkan oleh konsumen. Dari informasi tersebut, perusahaan dengan segala kemampuannya akan menciptakan produk baru yang sesuai dengan tuntutan konsumen dan sebagai akibatnya produk tersebut akan diminati oleh konsumen. Bagi perusahaan kondisi ini akan mendatangkan keuntungan berupa terbelinya produk sehingga secara langsung akan meningkatkan kinerja pemasarannya. Hal ini menjadi dasar untuk melihat hubungan antara kreativitas program pemasaran dan lingkungan bagi peningkatan kinerja pemasaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Frese dkk (2002, p. 271 – 274) berhasil membuktikan adanya kebutuhan perusahaan untuk berorientasi wirausaha pada saat kondisi lingkungannya mengalami masa yang sulit. Orientasi wirausaha tidak terlalu berpengaruh bagi perusahaan ketika berada dalam kondisi lingkungan yang biasa saja atau tanpa adanya perubahan atau persaingan yang tajam. Hal ini dikarenakan, karakteristik dari orientasi wirausaha merupakan pendobrak atau pencari jalan baru guna membawa perusahaan mencari jalan keluar yang lebih baik ketika kondisi makin memburuk. Sebaliknya ketika kondisi lingkungan relatif sama maka orientasi kewirausahaan tidak terlalu berpengaruh. Perusahaan cenderung melakukan strategi yang sebelumnya telah dilakukan dengan sedikit perubahan-perubahan guna penyesuaian. Pada kondisi lingkungan stabil, program-program pemasaran selama ini tetap dapat dipertahankan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H4 : Adaptabilitas lingkungan yang memoderasi orientasi wirausaha dan kreativitas program pemasaran terhadap kinerja pemasaran.

Berdasarkan telaah pustaka mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran dengan faktor lingkungan sebagai variabel moderating, maka dikembangkan kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini. Pada model atau kerangka pemikiran terlihat adanya pengaruh langsung antara orientasi wirausaha dan kreativitas program pemasaran terhadap kinerja pemasaran. Selain juga dilihat pengaruh moderating dari variabel lingkungan terhadap hubungan tersebut. Selanjutnya gambaran model atau kerangka pemikiran penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 2.1
Model Kerangka Penelitian

METODE

Data dapat diartikan suatu fakta dan angka-angka yang belum diolah. Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini menurut jenisnya meliputi data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini merupakan hasil jawaban yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Secara detail, data primer dalam penelitian ini berupa tanggapan dari para manajer ataupun para pemilik UMKM di Sentra Industri Patung dan Ukir Mulyoharjo Jepara. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini didapat dari pihak yang berhubungan dengan penelitian ini yaitu Badan Pusat Statistik Kabupaten Jepara dan Organisasi Centra Industri (OCI) Patung dan Ukir Mulyoharjo Jepara berupa data tentang jumlah UMKM Patung dan Ukir di Sentra Industri Mulyoharjo Jepara.

Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah UMKM yang menjadi anggota Organisasi Centra Industri (OCI) Patung dan Ukir di Sentra Industri Mulyoharjo Jepara. Sedangkan yang menjadi objek penelitian adalah pemilik sekaligus pengelola UMKM. Mereka diyakini sebagai orang yang paling banyak mengetahui tentang keseluruhan operasi usahanya yang berjumlah 157. Mengingat terbatas jumlah populasi maka metode pengambilan sampel dengan metode sensus, artinya jumlah sampel sama dengan jumlah populasi yakni sebesar 157.

Variabel dan Indikator

Tabel 3.1.
Variabel dan Indikator

No.	Variabel	Variabel	Sumber
1.	Orientasi Wirausaha Orientasi wirausaha diartikan sebagai proses, praktek, dan aktivitas pembuatan keputusan dalam perusahaan yang mendorong terjadinya perubahan.	X1 : Inovasi X2 : Berani mengambil resiko X3 : Bertindak proaktif	Lumpkin dan Dess (1966, 139)

2. **Kreativitas program pemasaran**
 Kreativitas program pemasaran diartikan sebagai pengembangan terhadap implementasi atau penerapan strategi yang dilakukan oleh perusahaan dalam pasar. X4 : Pencarian informasi
 X5 : Diskusi program pemasaran
 X6 : Kesesuaian program
 Ferdinand, (2002, 1)
- Adaptabilitas Lingkungan**
3. Lingkungan diartikan sebagai derajat penyesuaian perubahan dan ketidakstabilan lingkungan dalam industri yang sulit diprediksi. X7 : Kondisi ekonomi
 X8 : Intensitas persaingan
 X9 : Ketersediaan bahan baku
 Prasetya, (2002, 223-224)
- Kinerja Pemasaran**
4. Kinerja pemasaran diartikan sebagai penilaian dampak strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan. Y1 : Pertumbuhan penjualan
 Y2 : Pertumbuhan pelanggan
 Y3 : Volume penjualan
 Slater dan Narver (1995, 61)

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket software *AMOS 4.0*. Model ini merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif rumit (Ferdinand, 2000). Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor serta kemampuannya untuk mengukur hubungan-hubungan yang secara teoritis ada.

HASIL

Berdasarkan perhitungan dengan *Structural Equation Model (SEM)* dengan software AMOS nilai Cr atau uji t model tanpa moderating dan model dengan moderating (konteks adaptabilitas tinggi dan rendah dapat disajikan pada tabel berikut ini).

Table 1 : Path Coefficient

Intervariable Relationship	Non Moderating		Konteks Adaptabilitas			
	β	Cr	Rendah		Tinggi	
	β	Cr	β	Cr	β	Cr
Orientasi Wirausaha → Kinerja Pemasaran	0,355	3,128*	0.348	1.869	0.397	3.915*
Kreativitas Program → Kinerja Pemasaran	0,436	3.306*	0.153	1.307	0.382	3.158*
Orientasi Wirausaha → Kreativitas Program	0,457	4.128*	0.241	1.640	0.486	3.345*

* Significant alpha 5%

Pada Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai CR $\geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama sampai dengan ketiga didukung oleh data empirik. Namun hipotesis keempat pada konteks adaptabilitas rendah pengaruh orientasi wirausaha terhadap kreativitas program dan kinerja pemasaran serta kreativitas program terhadap kinerja pemasaran tidak

signifikan.

PEMBAHASAN

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah bila UKM orientasi wirausaha, maka kinerja pemasaran semakin tinggi. Tabel 4.13 menunjukkan bahwa parameter estimasi antara pengaruh beorientasi wirausaha terhadap kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 3,128$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5 %).

Dengan demikian hipotesis pertama diterima, artinya bila UKM orientasi wirausaha, maka kinerja pemasaran semakin tinggi. Dengan koefisien sebesar 35.5%. artinya pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja pemasaran kriteria sedang (Klane, 2002). Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja pemasaran dibangun oleh orientasi wirausaha dengan indikator inovasi, berani mengambil resiko dan bertindak proaktif. Konsekuensinya akan meningkatkan pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan dan volume penjualan.

Orientasi wirausaha berkaitan dengan pencarian peluang, keberanian mengambil resiko, dan keputusan untuk bertindak dari para pimpinan organisasi. Orientasi wirausaha akan menjadi sistem nilai bagi perusahaan dan akan menentukan gerak atau strategi perusahaan. Perusahaan yang memiliki nilai untuk terus mencari peluang akan bergerak terus untuk mencoba memasuki pasar baru guna mengambil peluang yang ada disana. Begitu pula jika perusahaan mendukung keberanian untuk mengambil resiko maka mereka akan berani untuk mencoba hal atau strategi baru atau mencoba bisnis baru yang sekiranya berpeluang untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Karakter-karakter dari seorang wirausahawan yang berhasil ditransfer ke dalam organisasi akan mewarnai organisasi tersebut sehingga berpeluang untuk meningkatkan penjualan produk perusahaan tersebut.

Dengan diterimanya hipotesis ini mendukung studi Lumpkin dan Dess, 1996 yang menyatakan bahwa melalui orientasi wirausaha, pimpinan akan mampu membawa perusahaan mencapai kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian membuktikan bahwa orientasi wirausaha berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah bila UKM memiliki kreativitas program pemasaran, maka kinerja pemasaran semakin tinggi.. Tabel 4.13 menunjukkan bahwa parameter estimasi antara pengaruh kreativitas program pemasaran terhadap kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 3.306 \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5 %).

Dengan demikian hipotesis kedua diterima, artinya bila UKM memiliki kreativitas program pemasaran, maka kinerja pemasaran semakin tinggi. Dengan koefisien sebesar 43.6,0%. artinya pengaruh kreativitas program pemasaran terhadap kinerja pemasaran kriteria sedang (Klane, 2002). Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja pemasaran dibangun oleh kreativitas program pemasaran dengan indikator pencarian informasi, diskusi program pemasaran dan kesesuaian program. Konsekuensinya akan meningkatkan pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan dan volume penjualan

Kreativitas merupakan usaha pemecahan masalah bisnis yang dihadapi setiap hari. Kreativitas muncul karena adanya perubahan yang terjadi. Artinya, perubahan kondisi dalam lingkungan bisnis membuat perusahaan harus memikirkan cara-cara baru guna menyesuaikan dirinya dan untuk kemudian bersiap untuk bersaing dengan perusahaan lain. Kreativitas muncul sebagai bentuk pengembangan alternatif yang lebih baru dan mungkin lebih radikal dari strategi sebelumnya.

Kreativitas strategi pemasaran berhubungan secara positif dengan kinerja pasar. Sedang kinerja pasar sendiri merupakan elemen dari kinerja pemasaran secara umum. Pencarian informasi terkait dengan upaya perusahaan untuk mengenali kondisi lingkungannya. Diskusi program terkait dengan upaya perusahaan untuk bertukar pandangan atas program-program yang ada. Kesesuaian program terkait dengan kesesuaian program dengan kondisi lingkungan. Kreativitas dalam pembuatan program pemasaran akan memberikan suatu mekanisme bagi perusahaan untuk melakukan diferensiasi sehingga dapat digunakan sebagai senjata dalam meningkatkan kinerja pemasaran

Dengan diterimanya hipotesis ini mendukung studi Menon dkk (1999, p.31) yang menyatakan bahwa kreativitas dalam pembuatan program pemasaran akan memberikan suatu mekanisme bagi perusahaan untuk melakukan diferensiasi sehingga dapat digunakan sebagai senjata dalam meningkatkan kinerja pemasaran.

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah bila UKM memiliki orientasi wirausaha, maka kreativitas program pemasaran semakin tinggi. . Tabel 4.13 menunjukkan bahwa parameter estimasi antara pengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 2,405$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5 %).

Dengan demikian hipotesis keempat diterima, artinya bila UKM memiliki orientasi wirausaha, maka kreativitas program pemasaran semakin tinggi. Dengan koefisien sebesar 45.7 %. artinya pengaruh orientasi wirausaha terhadap kreativitas program pemasaran kriteria sedang (Klane, 2002). Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kreativitas program pemasaran dibangun oleh orientasi wirausaha dengan indikator inovasi, berani mengambil resiko dan bertindak proaktif . Konsekuensinya akan meningkatkan pencarian informasi, diskusi program pemasaran dan kesesuaian program..

Orientasi wirausaha akan menjadi sistem nilai bagi perusahaan dan akan menentukan gerak atau strategi perusahaan. Perusahaan yang memiliki nilai untuk terus mencari peluang akan bergerak terus untuk mencoba memasuki pasar baru guna mengambil peluang yang ada disana. Begitu pula jika perusahaan mendukung keberanian untuk mengambil resiko maka mereka akan berani untuk mencoba hal atau strategi baru atau mencoba bisnis baru yang sekiranya berpeluang untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Karakter-karakter dari seorang wirausahawan yang berhasil ditransfer ke dalam organisasi akan mewarnai organisasi tersebut sehingga berpeluang untuk meningkatkan penjualan produk perusahaan tersebut.

Dengan diterimanya hipotesis ini mendukung studi studi Knight (2000, p. 14) yang menyatakan bahwa orientasi wirausaha berkaitan dengan pencarian peluang, keberanian mengambil resiko, dan keputusan untuk bertindak dari para pimpinan organisasi. Orientasi wirausaha akan menjadi sistem nilai bagi perusahaan dan akan menentukan gerak atau strategi perusahaan. Perusahaan yang memiliki nilai

untuk terus mencari peluang akan bergerak terus untuk mencoba memasuki pasar baru guna mengambil peluang yang ada disana. Kondisi tersebut konsekuensi dapat mengaitkan dengan kesesuaian kreativitas program.

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian adalah konteks adaptabilitas lingkungan memoderasi struktur persamaan orientasi wirausaha dan kreativitas program terhadap kinerja pemasaran. Berdasarkan perhitungan melalui analisis uji model *structural equation model* nilai CR atau Uji t adalah sebagai berikut: 1). Pada konteks adaptabilitas tinggi pengaruh orientasi wirausaha terhadap kreativitas program dan kinerja pemasaran serta kreativitas program terhadap kinerja pemasaran signifikan. 2). Pada konteks adaptabilitas rendah pengaruh orientasi wirausaha terhadap kreativitas program dan kinerja pemasaran serta kreativitas program terhadap kinerja pemasaran tidak signifikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah diajukan dengan model *Structure Equation Model* (SEM) dengan *Software* AMOS, simpulan hipotesis adalah sebagai berikut: 1). Bila UKM berorientasi wirausaha, maka kinerja pemasaran semakin tinggi. Artinya peningkatan kinerja pemasaran dibangun oleh orientasi wirausaha dengan indikator inovasi, berani mengambil resiko dan bertindak proaktif 2). Bila UKM memiliki kreativitas program pemasaran, maka kinerja pemasaran semakin tinggi. Artinya peningkatan kinerja pemasaran dibangun oleh kreativitas program pemasaran dengan indikator pencarian informasi, diskusi program pemasaran dan kesesuaian program. 3). Bila UKM memiliki orientasi wirausaha, maka kreativitas program pemasaran semakin tinggi. Artinya peningkatan kreativitas program pemasaran dibangun oleh orientasi wirausaha dengan indikator inovasi, berani mengambil resiko dan bertindak proaktif 4). Adaptabilitas lingkungan yang memoderasi orientasi wirausaha dan kreativitas program pemasaran terhadap kinerja pemasaran. Artinya adaptabilitas lingkungan yang tinggi akan meningkatkan pengaruh orientasi wirausaha dan kreativitas program pemasaran terhadap kinerja pemasaran.

1). Berkaitan dengan orientasi wirausaha, UKM harus memiliki keberanian untuk mengambil resiko, konsekuensinya maka mereka akan berani untuk mencoba hal atau strategi baru atau mencoba diferensiasi baru yang sekiranya berpeluang untuk meningkatkan kinerja organisasi 2). Berkaitan dengan kreativitas program pemasaran, Kreativitas dalam pembuatan program pemasaran akan memberikan suatu mekanisme bagi perusahaan untuk melakukan diferensiasi sehingga dapat digunakan sebagai senjata dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Selama perusahaan masih menggunakan program pemasaran yang lama dan tidak melakukan penyesuaian dengan perubahan kondisi yang terjadi maka perusahaan akan sulit bersaing karena 'selera' dari para konsumen sudah berubah. 3). Berkaitan dengan kinerja pemasaran diarahkan untuk mentransformasikan diri dalam menghadapi tantangan dari lingkungan dengan perspektif jangka panjang.

1). Hasil pengujian full model SEM menunjukkan bahwa model tersebut sesuai dengan data atau

fit terhadap data yang digunakan. Namun terdapat uji kesesuaian yang diterima secara marginal yakni *Goodness of Fit Indeks* (GFI) 2). Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner sehingga jawaban responden kurang optimal, karena aspek subyektifitas tidak dapat dihindari. 3). Variasi dan lama kerja pengalaman UKM memiliki peran dalam proses peningkatan kinerja pemasaran. Dengan demikian studi lanjutan Variasi dan lama kerja pengalaman merupakan area studi yang menarik yang perlu dilakukan dalam peningkatan kinerja pemasaran. 4). Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner sehingga jawaban responden kurang optimal. Oleh karena agenda penelitian mendatang perlu dilakukan dengan observasi atau wawancara.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrews, Jonlee and Daniel C. Smith, 1996, "In Search of the Marketing Imagination : Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products", *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, p. 87-174.
- Calantone, Roger J et. al, 1994, "Examining the Relationship between Degree of Innovation and New Product Success", *Journal of Business Research*, Vol. 30, p. 143-148.
- Cooper, D. R dan Emory, W, 1995, "*Business Research Method*", Fifth Edition, Irwin, USA. Dess, G.G., G.T.
- Lumpkin, dan J.G. Covin, 1997, "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Test of Contingency and Configurational Models", *Strategic Management Journal*, Vol.18, No. 9, p. 677 – 695
- Ferdinand, Augusty, 2002, "Marketing Strategy Making: Proses dan Agenda Penelitian", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol.1 No, 1, p. 1-22.
- Fillis, Ian and Andrew McAuley, 2000, "*Modelling and Measuring Creativity at the Interface*", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Spring, p. 8-17.
- Frese, Brantjes dan Hoorn, 2002, "Psychological Success Factors of Small Scale Businesses in Namibia : The Roles of Strategy Process, Entrepreneurial Orientation and The Environment", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 7, No. 3.
- Ghozali, I, 2002, "*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*", Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadjimanolis, Athanasios, 2000, "An Investigation of Innovation Antecedents in Small Firms in the Context of Small Developing Country", *R&D Management*, Vol. 30, p. 235-245.
- Han, Jin, K., Kim, Namwoon dan Srivastava, Rajendra K, 1998, "Market Orientation and Organizational Performance : Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, Vol. 62, p. 30-45.
- Hill, Jimmy dan Pauric McGowan, 1999, "A qualitative approach to developing small firm marketing planning competencies", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol.2, No.3,

p.167-175

- Keats BW dan Hitt MA, 1998, "A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristic and Performance" *Academy of Management Journal*, Vol. 31, p.570-598.
- Knight, Gary, 2000, "Entrepreneurship and Marketing Strategy: the SME Under Globalization", *Journal of International Marketing*, Vol.8, No.2, p.12-32
- Lee, Jangwoo dan Danny Miller, 1996, "Strategy, Environment, and Performance in Two Technological Contexts : Contingency Theory in Korea", *Organization Studies*, 17 /5, p. 729 -750
- Lumpkin, G. T., dan Dess, G. G., 1996, "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21 (1), p. 135-172.
- Luo, Yadong, 1999, "Environment-Strategy-Performance Relation in Small Business in China : A Case of Township and Village Enterprises in Southern China", *Journal of Small Business Management*, January, p. 37-52.
- Morris, Michael H. dan Pamela S. Lewis, 1995, "Determinants of Entrepreneurial Activity Implications for Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 29 No. 7, 1995, p. 31-48.
- Menon, Anil, Sundar G. Bharadwaj, Phani Tej Adidam dan Steven W. Edison, 1999, "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making : A Model and A Test", *Journal of Marketing*, Vol. 63, p.18-40.
- N, Venkatraman, 1989, "The Conceptual of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence", *Academy of Management Review*, Vol 3, p. 423 – 444.
- Prasetya, Dicky Imam, 2002, "Lingkungan Eksternal, Faktor Internal, dan Orientasi Pasar Pengaruhnya terhadap kinerja Pemasaran", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. 1, No. 3, p. 219 -240.
- Slater, F. Stanley dan John C. Narver, 1995, "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol.59.
- Song, X. Michael, Mark E. Parry, 1997, "A Cross National Comparative Study of New Product Development Processes : Japan and The United States", *Journal of Marketing*, Vol. 61, April, p. 1-18.
- Voss GB dan Voss ZG, 2000, "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment", *Journal of Marketing*, Vol. 64, p. 67-83