Peningkatan Kinerja Bisnis Usaha Kecil Menengah (UKM) dengan Pengembangan Orientasi Pasar

Mukhamad Najib[1]
[1]Dosen Departemen Manajemen FEM-IPB

ABSTRACK

Small-midle bussiness units in Indonesia have big influence to national economic in amount of bussiness stakeholders and employees. But from the performance side, small-midle bussiness units have alot of problems. Todays, globalization make open market for foreign products and high competition athmosphere. Alot of small bussiness units are dificult to anticipate this attack. Without effective strategy, Indonesian small bussiness units will be bangkrupt.

One of effective strategies is developing market orientation. This concept suggest to small bussinees unit always focus to customer everytime and effort to give the best value for them more than what possible can be given their competitor. The objective of this literature study is descripting about what and how market orientation concept can be works.

Key words : market orientation concept

PENDAHULUAN

Usaha Kecil Menengah (UKM) di Indonesia memiliki peran penting dalam pergerakan roda perekonomian. Ketika krisis ekonomi terjadi di Indonesia beberapa tahun lalu, UKM terbukti memiliki daya tahan dan mampu menjadi penyangga perekonomian bangsa. Salah satu alasan mengapa UKM memiliki ketahanan dalam menghadapi krisis adalah karena struktur *source of funds* dari UKM sekitar 73% berasal dari kalangan sendiri (self-funding), 4% (dari Bank Swasta), 11% (Bank pemerintah) dan 3% (supplier) (Timberg, 1999).

Pengembangan UKM di Indonesia sangat penting untuk dilakukan, mengingat fungsi sosial ekonomi dan politiknya yang strategis. Proporsi UKM di Indonesia saat ini sekitar 99,9% dari seluruh jumlah unit usaha yang ada. Dengan proporsi ini UKM memiliki daya serap tenaga kerja yang besar. Sampai tahun 2001, mereka yang bekerja di sektor UKM berjumlah sekitar 73.240.000 orang (BPS, 2002). Selain itu kontribusi UKM terhadap PDB juga cukup besar yakni sebesar 62% pada tahun 1997 dan meningkat menjadi 64% pada tahun 2001 (Matasery, 2002).

Melihat besarnya jumlah unit pelaku ekonomi dan kemampuannya dalam menyerap tenaga kerja, maka UKM layak mendapat perhatian. Berkembangnya UKM akan memperkuat struktur ekonomi domestik karena terserapnya angkatan kerja dalam lapangan kerja akan meningkatkan daya beli masyarakat yang pada gilirannya akan memperbesar tingkat permintaan. Berikutnya, permintaan yang tinggi akan mendorong pertumbuhan investasi.

Meski memiliki peran strategis, mengembangkan UKM bukanlah hal yang mudah. UKM memiliki permasalahan yang cukup kompleks, antara lain; (1) Kurang pengetahuan tentang pasar,(2) Bergaining power lemah,(3) Minimnya modal, dan (4) Rendahnya teknologi. Selain itu UKM juga menghadapi beberapa tantangan eksternal, antara lain; (1) Munculnya globalisasi pasar yang berakibat pada meningkatnya persaingan,(2) Lemahnya pengaturan dan penegakkan hukum,(3) Rendahnya kepercayaan konsumen terhadap kualitas produk UKM dalam negeri, serta (4) Belum meluasnya dukungan infrastruktur yang memadai bagi sentra-sentra produksi UKM

Departemen Manajemen FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
email: man-ipb@indo.net.id

(lahan/kawasan, jalan akses, listrik, komunikasi, pengolahan limbah, laboratorium pengujian mutu, dan lain sebagainya).

Saat ini globalisasi telah menjadi realitas yang tak terelakkan. Hal ini berpengaruh pada tingkat persaingan yang semakin tinggi. Sebagai contoh, masuknya produk-produk sepatu dari China dengan harga yang murah telah mengurangi pangsa pasar yang selama ini dikuasai produsen sepatu Cibaduyut (*Warta Ekonomi, 22/05/2004*). Belakangan, sebanyak 98.000 UKM dengan jumlah pekerja tidak kurang dari 490.000 orang yang menekuni industri tekstil dan produk tekstil (TPT) terancam oleh banjirnya produk-produk garmen dari China (*Kompas, 24/02/2006*). Tanpa strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja maka tidak mustahil akan banyak UKM di Indonesia yang kalah bersaing dan akhirnya harus gulung tikar.

Baiknya kinerja UKM ditandai oleh penjualan yang terus meningkat, diperolehnya profit, pangsa pasar yang semakin luas, serta konsumen yang semakin puas. Hal ini dapat terjadi bila UKM bergerak tidak atas dasar kemampuan produksi semata, tetapi juga diarahkan oleh dinamika pasar yang terjadi. Perusahaan tidak semata memproduksi apa yang bisa diproduksi, tetapi memperhatikan minat dan kebutuhan konsumennya. Praktek semacam ini populer dengan sebutan *market oriented* atau perusahaan berorientasi pasar.

Persoalannya pengetahuan mengenai apa yang dimaksud dengan orientasi pasar, bagaimana karakteristik perusahaan yang berorientasi pasar serta sejauhmana orientasi pasar dapat meningkatkan kinerja bisnis UKM sampai saat ini masih belum tersebar luas di kalangan pengelola UKM maupun lembaga-lembaga yang selama ini melakukan pembinaan terhadap UKM. Sehingga konsep orientasi pasar sampai saat ini dapat dikatakan belum dapat terimplementasi dengan baik di UKM.

Departemen
Manajemen
FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga,
Bogor
Telp./Fax (0251)
626435
email: man-ipb@indo.net.id

Tujuan dari tulisan ini adalah untuk memberikan gambaran mengenai hubungan orientasi pasar dengan kinerja bisnis perusahaan, serta bagaimana konsep orientasi pasar dapat diimplementasikan dalam dunia UKM. Selain itu tujuan penulisan ini adalah untuk mensosialisasikan bagaimana orientasi pasar dapat menjadi alternatif bagi upaya pengembangan UKM di Indonesia.

METODOLOGI

Kerangka Pemikiran

Usaha kecil dan menengah di Indonesia akan tumbuh dan berkembang apa bila mampu melayani konsumennya dengan baik. Selain itu perusahaan juga harus mampu mengatasi situasi persaingan yang terus meningkat. Orientasi pasar merupakan suatu model bisnis yang diyakini mampu membuat perusahaan tetap kokoh di tengah situasi persaingan. Perusahaan yang berorientasi pasar akan selalu memperhatikan dinamika yang terjadi pada konsumennya, seperti perubahan preferensi maupun daya beli. Dengan mengetahui ini perusahaan dapat memproduksi barang atau jasa yang sesuai dengan preferensi dan daya beli konsumen mereka. Selain itu perusahaan yang berorientasi pasar juga akan senantiasa memperhatikan dinamika pesaingnya, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi segala ancaman yang mungkin muncul dari pesaing mereka.

Perumusan Masalah

Saat ini orientasi pasar belum menjadi budaya bisnis yang terinternalisasi pada kebanyakan UKM di Indonesia. Padahal yang selalu menjadi masalah utama bagi keberlajuntan UKM adalah kurangnya kemampuan dalam mengakses pasar. Umumnya UKM di Indonesia lebih berorientasi pada produk atau produksi. Proses bisnis UKM bertumpu pada apa yang dapat diproduksi, bukan pada apa yang dapat dipasarkan. Sehingga tidak jarang dijumpai apa yang diproduksi tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan pasar.

Banyak faktor yang dapat menyebabkan kondisi di atas terjadi. Salah satu faktor yang mungkin terjadi adalah belum difahaminya secara baik konsep orientasi pasar ini, baik dikalangan UKM itu sendiri, maupun para konsultan atau pendamping yang selama ini terlibat dalam pengembangan UKM.

Jenis Studi

Studi ini bersifat analisis deskriptif, dimana studi ini mencoba menggambarkan bagaimana hubungan yang terjadi antara orientasi pasar dengan kinerja bisnis, serta bagaimana implementasi konsep orientasi pasar pada UKM di Indonesia. Studi ini dilakukan berdasarkan kajian pustaka dari berbagai buku dan jurnal yang berkaitan dengan UKM, kinerja bisnis dan orientasi pasar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Definisi Usaha Kecil Menengah

Usaha Kecil Menengah (UKM) menurut Griffin dan Ebert (1996) memiliki tiga peran penting dalam perekonomian suatu negara, yaitu sebagai pencipta lapangan kerja, sumber inovasi dan pendukung usaha besar. Kenyataan di berbagai negara menunjukkan banyaknya lapangan kerja baru justru diciptakan oleh UKM.

Meski UKM memiliki peranan penting di setiap negara, namun tidak mudah menemukan rumusan definitif yang bisa disepakati bersama mengenai UKM ini. Usaha kecil dan menengah di berbagai negara memiliki definisi yang berbeda-beda, baik dari segi ukuran maupun kriterianya (Hashim dan Wafa, 2002). Menurut Bank Dunia (1978) dalam Mulhern (1995), UKM adalah usaha yang melibatkan tenaga kerja antara 5-199 orang. Sementara European Commission, sebagaimana disampaikan oleh Mulhern (1995) mendefinisikan UKM sebagai perusahaan yang memiliki pekerja di bawah 500 orang. UKM selanjutnya dibedakan dalam tiga kategori, yaitu: (1) Usaha mikro, dengan pekerja kurang dari 10 orang, (2) usaha kecil dengan pekerja 10-99 orang dan (3) usaha menengah dengan pekerja 100-499 orang.

Definisi UKM di beberapa negara Asia yang berhasil dikompilasi oleh Lee, Lim dan Tan (2002) adalah sebagai berikut :

- ❑ **Brunei** : UKM adalah perusahaan yang memiliki pekerja kurang dari 100 orang
- ❑ **Hongkong** : (1) pada industri manufaktur, UKM adalah usaha dengan pekerja kurang dari 100 orang, (2) pada industri non manufaktur, UKM adalah usaha dengan pekerja kurang dari 50 orang
- ❑ **Jepang** : (1)untuk industri manufaktur, transportasi dan konstruksi, UKM adalah usaha yang memiliki pekerja kurang dari 300 orang dan memiliki modal investasi kurang dari 100 juta yen, (2) untuk industri perdagangan umum, UKM adalah usaha yang memiliki pekerja kurang dari 100 orang dan mempunyai modal investasi kurang dari 30 juta yen, (3) untuk industri retail dan jasa, pekerja UKM kurang dari 50 orang dan memiliki modal investasi kurang dari 10 juta yen
- ❑ **Malaysia** : UKM adalah perusahaan yang memiliki pekerja penuh waktu kurang dari 75 orang dan dana dibawah 25 juta RM
- ❑ **Philipina** : (1) usaha kecil memiliki pekerja 10 sampai 99 orang dan total asset sebesar 1,5 juta peso (2) usaha menengah memiliki pekerja 100 orang -199 orang dan memiliki total asset sebesar 60 juta Peso
- ❑ **Korea** : (1) untuk industri manufaktur dan transportasi memiliki pekerja kurang dari 300 orang, (2) untuk perusahaan konstruksi, UKM memiliki pekerja tidak lebih dari 200

Departemen Manajemen FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
email : man-ipb@indo.net.id

menyebabkan konsep pemasaran kini digunakan sebagai dasar praktis dalam mengelola suatu bisnis (Day 1994). Hal ini membawa konsekuensi bagi perlunya dikembangkan *body of research* dari orientasi pasar yang merupakan bagian dari konsep pemasaran (Jaworski dan Kohli 1993, Narver dan Slater 1990). Menurut Kohli dan Jaworski (1990) konsep pemasaran adalah sebuah *business philosophy*, dimana terminologi orientasi pasar mengacu pada implementasi nyata dari konsep pemasaran.

Menurut Kohli & Jaworski (1990) orientasi pasar telah menjadi konsep penting yang menjadi fondasi bagi praktek pemasaran yang berkualitas. Menurut Deshpande dan Webster (1989), aspek yang paling relevan dari budaya organisasi berdasarkan perspektif pemasaran adalah konsep pemasaran yang mencakup seperangkat kepercayaan dan nilai bersama yang fundamental yang meletakkan pelanggan di tengah pemikiran perusahaan tentang operasi dan strategi.

Karakteristik Perusahaan Berorientasi Pasar

Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang mengembangkan perilaku untuk selalu menciptakan *superior value* bagi pelanggan. Mereka juga mengidentifikasi tiga elemen dari orientasi pasar, yaitu *customer orientation, competitor orientation* dan *interfunctional coordination*. Sejalan dengan definisi ini, Dawes (2000) mengatakan bahwa suatu perusahaan dikatakan berorientasi pasar apabila perusahaan tersebut memiliki *customer orientation, competitor orientation*, dan *market information sharing*.

Customer orientation didefinisikan sebagai kegiatan yang didisain untuk memahami target *buyers*, sehingga perusahaan dapat menciptakan *superior value* bagi mereka. *Competitor orientation* didefinisikan sebagai sebuah pemahaman dari kekuatan, kelemahan, kemampuan dan strategi yang dimiliki oleh pesaing-pesaingnya, sehingga perusahaan dapat merespon aktivitas pesaing dengan baik (Balakrishnan 1996). Sementara *market sharing* didefinisikan sebagai penyebaran informasi yang terkait dengan pasar kepada seluruh departemen ataupun gugus fungsi yang ada di dalam perusahaan (Kohli dan Jaworski 1990).

Perusahaan yang memiliki orientasi pasar akan berusaha memberikan *superior value* yang tertinggi pada konsumennya. Sehingga dengan demikian perusahaan tersebut akan memiliki keunggulan kompetitif, karena dapat memberikan *benefit* yang paling baik bagi pelanggannya. McKitterick (1958) memberikan penegasan bahwa dalam lingkungan bisnis yang kompetitif perusahaan harus sadar dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan, karena jika tidak maka rival bisnisnya akan segera mengeluarkan produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumenya secara lebih baik dan lebih cepat. Dan hal itu berarti akan merebut pangsa pasar bisnis mereka.

Martin, Martin dan Grbac (1998) mengatakan bahwa suatu perusahaan dikatakan memiliki orientasi pasar yang kuat apabila memiliki komponen-komponen sebagai berikut :

- Secara sistematis dan terus menerus melakukan *market intelligence*, yang meliputi pengetahuan yang rinci mengenai pelanggan, pesaing dan lingkungan pasar secara umum.
- Melakukan diseminasi *market intelligence* melalui organisasi
- Melakukan koordinasi *cross-functional* dan melibatkan semua pekerja pada semua level dalam upaya memuaskan kebutuhan pelanggan
- Selalu melakukan respon terhadap perubahan kebutuhan pelanggan atau perubahan kondisi pasar.

Orientasi Pasar Dan Kinerja Bisnis

Hubungan-hubungan yang terjadi antara orientasi pasar dengan kinerja bisnis sangat menarik perhatian para ahli untuk diteliti. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya penelitian mengenai hal ini yang dilakukan oleh para peneliti khususnya di Amerika dan Eropa. Hasil-hasil studi yang ada sebagian besarnya memberikan bukti empirik bahwa orientasi pasar memiliki hubungan yang

Departemen Manajemen
FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
email: man-ipb@indo.net.id

positif terhadap kinerja bisnis suatu perusahaan.

Atuahene-Gima (1996), Narver dan Slater (1994), dalam studinya menunjukkan bukti-bukti bahwa ketika perusahaan berorientasi pasar maka hal tersebut akan meningkatkan penjualan dan keuntungan. Penelitian yang mereka lakukan juga menemukan sejumlah bukti bahwa orientasi pasar tidak hanya dapat meningkatkan penjualan dan keuntungan perusahaan, tetapi juga dapat menyebabkan tingkat pertumbuhan yang tinggi bagi perusahaan.

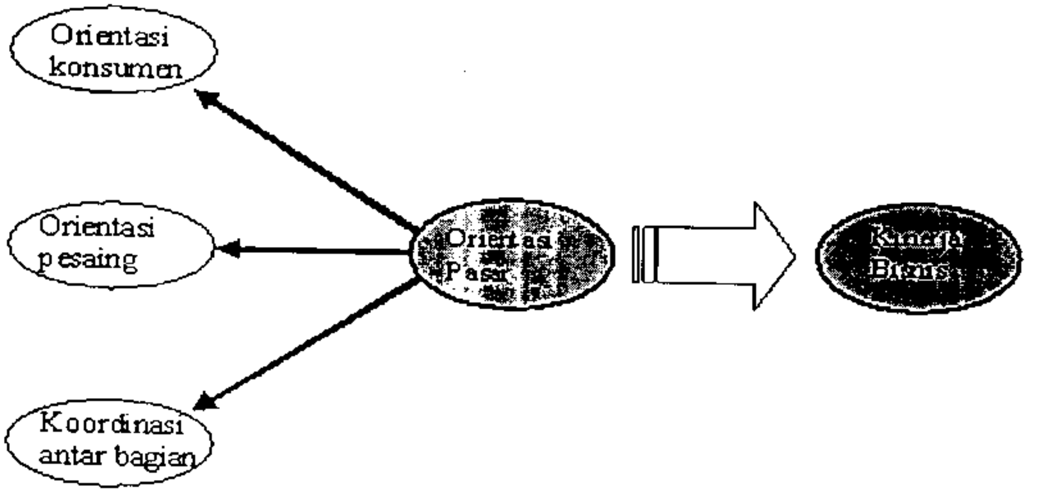
Para pemasar telah lama beranggapan bahwa terdapat asosiasi positif antara perusahaan yang berorientasi pasar dengan kinerja bisnisnya (Esslemont dan Lewis, 1991). Anggapan ini telah dikuatkan oleh banyaknya hasil penelitian yang dapat membuktikan hal tersebut. Oleh karena itu strategi marketing sebagian besar dipusatkan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan sarana yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai kinerja jangka panjang mereka.

Hasil studi yang dilakukan oleh Jaworski dan Kohli (1993) menemukan bahwa orientasi pasar memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja bisnis sebuah perusahaan. Sementara Narver dan Slater (1990) mengatakan orientasi pasar dapat menciptakan *superior performance* yang berkelanjutan bagi perusahaan. Jika digambarkan hubungan antara orientasi pasar dan kinerja bisnis sebuah perusahaan adalah seperti pada gambar E1

Berdasarkan gambar di atas, dapat dikatakan bahwa semakin perusahaan memiliki orientasi pasar yang baik, maka akan semakin tinggi kinerja bisnis perusahaan tersebut. Orientasi pasar sendiri dapat dilihat dari tiga elemen, yaitu apakah perusahaan memiliki orientasi konsumen, orientasi pesaing dan koordinasi antar bagian yang solid.

Hubungan-hubungan yang terjadi antara orientasi pasar dan kinerja bisnis dapat dikatakan telah membentuk sebuah *lawlike generalization*, karena telah banyak penemuan yang menunjukkan hasil yang konsisten. Dawes (2000) menemukan dalam literatur jurnal yang terbit antara tahun 1990 sampai 1999 terdapat 36 studi yang mengkaji hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja bisnis perusahaan. Hasilnya, dari 36 studi tersebut ditemukan bahwa sebanyak 30 studi menyatakan adanya hubungan yang positif antara orientasi pasar dan kinerja bisnis perusahaan.

Gambar E.1. Hubungan orientasi pasar dengan kinerja bisnis



Departemen Manajemen
FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
email: man-ipb@indo.net.id

Departemen Manajemen
FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
e m a i l : m a n - ipb@indo.net.id

UKM Berorientasi Pasar

UKM di Indonesia pada umumnya masih belum memiliki orientasi pasar yang baik. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya UKM yang kesulitan menghadapi persaingan dengan produk-produk dari mancanegara, seperti produk-produk dari China, Vietnam, Malaysia dan lain sebagainya. UKM dengan orientasi pasar yang baik akan terbiasa memperhatikan perilaku konsumen dan perilaku pesaingnya dari waktu ke waktu. Sehingga berbagai dinamika perubahan yang terjadi pada konsumen dan pesaing yang dapat mengancam keberlangsungan perusahaan dapat diantisipasi segera.

Lemahnya orientasi pasar pada UKM berdampak pada menurunnya kinerja UKM. Hal ini terlihat dari sulitnya UKM meningkatkan pangsa pasarnya, bahkan pasar yang selama ini dikuasainya justru sedikit demi sedikit mulai berkurang. Jika dibiarkan terus menerus, maka kondisi ini dapat berakibat buruk bagi perkembangan UKM di Indonesia.

Hubungan positif yang terjadi antara orientasi pasar dan kinerja bisnis suatu perusahaan sesungguhnya dapat dijadikan salah satu alternatif pendekatan dalam menyelesaikan persoalan UKM di Indonesia. Secara teoritik dapat dikatakan bahwa jika UKM mampu menjadi perusahaan yang berorientasi pasar maka kinerja bisnisnya akan meningkat.

Tentu banyak pilihan yang dapat dilakukan dalam upaya mengembangkan UKM di Indonesia. Namun konstruksi teoritik yang telah divalidasi oleh data-data empirik di negara-negara lain mengenai hubungan yang terjadi antara orientasi pasar dan kinerja bisnis suatu perusahaan dapat dijadikan salah satu tesis yang berguna bagi pengembangan UKM di Indonesia. Martin, Martin dan Grbac (1998) mengatakan bahwa kuatnya tingkat orientasi pasar diidentifikasi sebagai faktor penting yang mempengaruhi suksesnya suatu bisnis. Karena kuatnya orientasi pasar dalam sebuah perusahaan akan meningkatkan kemampuannya untuk beradaptasi pada perubahan kondisi pasar, akan meningkatkan kemampuannya dalam hal inovasi dan secara umum akan meningkatkan kinerja dari perusahaan.

Menjadi UKM yang berorientasi pasar sebenarnya tidak terlalu sulit. UKM hanya perlu berkonsentrasi pada bagaimana mereka dapat memberikan *value* yang terbaik bagi konsumennya. Tentu hal ini mensyaratkan komitmen UKM untuk senantiasa mendengar apa yang dibutuhkan oleh konsumennya dari waktu ke waktu, serta senantiasa memperhatikan apa yang dapat diberikan pesaing terhadap konsumen mereka. Selanjutnya UKM perlu mengkoordinasikan sumberdaya internal mereka untuk bisa memenuhi apa yang dibutuhkan oleh konsumennya dengan cara yang jauh lebih baik dari apa yang mungkin bisa diberikan oleh pesaing.

Penerapan orientasi pasar pada UKM akan mendorong UKM untuk berusaha memperbaiki mutu mereka, baik mutu input, mutu proses, maupun mutu output mereka secara terus menerus. Sehingga mereka selalu dapat memberikan *value* yang terbaik yang dianggap dapat memuaskan kebutuhan konsumennya. Komitmen untuk selalu memperbaiki mutu input, mutu proses dan mutu output selanjutnya akan mendorong UKM untuk senantiasa belajar, sehingga kapasitas dan kapabilitasnya semakin meningkat dari waktu kewaktu. Proses ini secara keseluruhan akan meningkatkat kinerja bisnis UKM secara terus menerus.

KESIMPULAN

UKM di Indonesia dengan jumlahnya yang besar sedianya mampu memainkan peranan yang startegis dalam perekonomian bangsa. Hal ini mensyaratkan terbangunnya kinerja UKM yang baik dari waktu kewaktu. Saat ini produk-produk UKM di Indonesia tidak hanya bersaing dengan produk-produk sesama UKM di dalam negeri, tetapi juga harus bersaing menghadapi produk-produk dari mancanegara. Pengembangan orientasi pasar pada UKM dapat menjadi salah satu strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja. Dengan berorientasi pasar UKM akan lebih sensitif pada kebutuhan konsumen dan selalu tanggap terhadap gerak-gerik pesaing.

Selanjutnya UKM dapat mengembangkan strategi terbaik untuk memenuhi kebutuhan konsumennya melebihi apa yang dapat diberikan oleh pesaing. Hal ini akan membawa UKM pada kemampuan yang lebih baik untuk tetap *survive*, bahkan tumbuh dan berkembang ditengah situasi persaingan yang semakin ketat.

DAFTAR PUSTAKA

Atuahene-Gima, K. 1996. Market orientation and information. Journal of Business Research 35 : 93-103

Balakrishnan, S. 1996. Benefit of customer and competitive orientations in industrial markets. Industrial Marketing Management 26 (9): 385-402.

Boyd, Harper W, Jr. 1998. Marketing Management: A Strategic Approach With A Global Orientation. McGraw-Hill.

Dawes, Jhon. 1999. The relationship betwen subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidance. Journal of Marketing Management 10 : 725-742

Dawes, Jhon. 2000. Market orientation and company profitability : further evidance incorporating longitudinal data. Australian Journal of Management 25 (9) : 200-230.

Day, G.S. 1999. Market Driven Strategy : Process of Creating Value. The Free Press.

Deperindag. 2002. Rencana induk pengembangan industri kecil menengah 2002-2004. Program Pengembangan Industri Kecil Menengah. DEPERNDAG RI

Deshpande, R dan Webster, FE. 1989. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. Journal of Marketing 53 (1): 3-15

Deshpande, R dan Farley, J. 1998. Measuring market orientation : generalization and synthesis. Journal of Market Focused Mannagement 2 (3): 213-232

Esslemont, D., dan Lewis, T. 1991. Some empirical tests of the marketing concept. Marketing Prentice Hall.

Guo, C. 2002. Market orientation and business performance. European Journal of Marketing 36 (10).

Hashim, M.K. dan Wafa, S.A. 2002. Small and Medium Enterprises in Malaysia. Prentice-Hall.

Heiens, RA. 2000. Market Orientation: Toward an Integrated Framework. Academy of Marketing Science.

Jaworski, BJ dan Kohli, AK. 1993. Market orientation: antecedents and consequences. Journal of Marketing 57 (7): 53-70

Jaworski, BJ dan Kohli, AK. 1996. Market orientation: review, refinement and roadmap. Journal of Market Focused Management 1 (2): 119-135

Kotler, P. 1991. Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control. 7th Ed. New Jersey : Prentice-Hall.

Kompas. 24 Februari 2006. Selamatkan Produses Garmen; Produk China mengancam industri lokal.

Lee, K.S., Lim, A.H., dan Tan, S.J. 2000. Competing for The Market: Growth Strategies for Small and Medium Enterprises. McGraw Hill.

Martin, J.H., Martin, B.A., dan Grbac, B. 1998. Employ involvement and market orientation in transition economy : important, problem and a solution. Journal of Management Issues, Winter 1998.

Muthern, A. 1995. The small and medium enterprises sector : a broad perspective. Journal of Small Business Management, July.

Narver, J.C., dan Slater, S.F. 1990. The effect of market orientation on business profitability. Journal of Marketing 54 (10): 20-35.

Narver, J.C., dan Slater, S.F. 1994. Does the Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Business Performance Relationship. Journal of

Departemen Manajemen FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
email:man-ipb@indo.net.id

Marketing, 58 (1) : 481-492

Porter, M.E. 1985. Competitive Strategy. The Free Press : New York.

Warta Ekonomi. 22 Mei 2004. Sepatu Cibaduyut tak mampu saingi produk China.

Departemen
Manajemen
FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga,
Bogor
Telp./Fax (0251)
626435
email:man-ipb@indo.net.id