

BAB 6

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Studi dalam disertasi ini meliputi pengaruh orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar terhadap keinovatifan produk, ekuitas merek, dan kinerja pemasaran. Dari hasil studi yang dilakukan, dapat disimpulkan beberapa hal penting sebagai berikut.

6.1.1 Kesimpulan Teoritis

Berikut kesimpulan teoritis yang dapat ditarik dari penelitian ini:

1. Terdapat pengaruh signifikan dan positif orientasi kewirausahaan terhadap keinovatifan produk yang dapat diartikan bahwa semakin tinggi sikap proaktif, inovatif, dan pengambilan risiko maka semakin tinggi pula keinovatifan produk. Hal ini juga berarti hipotesis pertama yang menyatakan orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap keinovatifan produk UKM mebel Pasuruan dapat diterima.
2. Terdapat pengaruh signifikan dan positif orientasi kewirausahaan terhadap ekuitas merek yang dapat diartikan bahwa semakin tinggi sikap proaktif, inovatif, dan pengambilan risiko maka semakin tinggi pula ekuitas merek perusahaan (*corporate brand equity*) yakni suatu *intangible assets* perusahaan yang mampu memisahkan produk dari perangkat komoditas dan perang harga. Hal ini juga berarti hipotesis kedua yang menyatakan

orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap ekuitas merek UKM mebel Pasuruan dapat diterima.

3. Terdapat pengaruh signifikan dan positif orientasi pasar terhadap keinovatifan produk yang dapat diartikan bahwa semakin tinggi orientasi pada pelanggan, orientasi pada kompetitor, dan koordinasi lintas fungsional maka semakin tinggi pula keinovatifan produk. Hal ini juga berarti hipotesis ketiga yang menyatakan orientasi pasar mempunyai pengaruh signifikan terhadap keinovatifan produk UKM mebel Pasuruan dapat diterima.
4. Terdapat pengaruh signifikan dan positif orientasi pasar terhadap ekuitas merek yang dapat diartikan bahwa semakin tinggi orientasi pada pelanggan, orientasi pada kompetitor, dan koordinasi lintas fungsional maka semakin tinggi pula ekuitas merek nama perusahaan. Hal ini juga berarti hipotesis keempat yang menyatakan orientasi pasar mempunyai pengaruh signifikan terhadap ekuitas merek UKM mebel Pasuruan dapat diterima.
5. Terdapat pengaruh signifikan dan positif keinovatifan produk terhadap ekuitas merek yang dapat diartikan bahwa semakin tinggi derajat kebaruan produk bagi internal perusahaan, kebaruan produk bagi pasar, superioritas produk dibandingkan produk kompetitor, dan kesulitan adopsi produk oleh pelanggan, maka semakin tinggi pula ekuitas merek perusahaan (*corporate brand equity*). Hal ini juga berarti hipotesis kelima yang menyatakan keinovatifan produk mempunyai pengaruh signifikan terhadap ekuitas merek UKM mebel Pasuruan dapat diterima.

6. Terdapat pengaruh signifikan dan positif keinovatifan produk terhadap kinerja pemasaran yang dapat diartikan bahwa semakin tinggi derajat kebaruan produk bagi internal perusahaan, kebaruan produk bagi pasar, superioritas produk dibandingkan produk kompetitor, dan kesulitan adopsi produk oleh pelanggan, maka semakin tinggi pula kinerja pemasaran. Hal ini juga berarti hipotesis keenam yang menyatakan keinovatifan produk mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM mebel Pasuruan dapat diterima.
7. Terdapat pengaruh signifikan dan positif ekuitas merek terhadap kinerja pemasaran yang dapat diartikan bahwa semakin tinggi derajat pengenalan merek, ingatan merek, atribut merek, dan manfaat merek perusahaan bagi pelanggan, maka semakin tinggi pula kinerja pemasaran. Hal ini juga berarti hipotesis ketujuh yang menyatakan ekuitas merek perusahaan (*corporate brand equity*) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM mebel Pasuruan dapat diterima.
8. Terdapat pengaruh signifikan dan positif orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran yang dapat diartikan bahwa semakin tinggi sikap proaktif, inovatif, dan pengambilan risiko maka semakin tinggi pula kinerja pemasaran. Hal ini juga berarti hipotesis kedelapan yang menyatakan orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM mebel Pasuruan dapat diterima.
9. Terdapat pengaruh signifikan dan positif orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran yang dapat diartikan bahwa semakin tinggi orientasi pada pelanggan, orientasi pada kompetitor, dan koordinasi lintas fungsional,

maka semakin tinggi pula kinerja pemasaran. Hal ini juga berarti hipotesis kesembilan yang menyatakan orientasi pasar mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM mebel Pasuruan dapat diterima.

6.1.2 Kesimpulan Integratif

Berikut kesimpulan integratif yang dapat diambil dari penelitian ini:

1. Hasil studi ini merupakan kajian teori manajemen pemasaran dalam hal melakukan konfirmasi analisis fundamental yaitu pengaruh orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. Hasil studi ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dan orientasi kewirausahaan dapat mempengaruhi kinerja pemasaran baik secara langsung maupun tidak langsung. Orientasi kewirausahaan dapat mempengaruhi kinerja pemasaran secara langsung maupun melalui variabel *intervening* yaitu keinovatifan produk dan ekuitas merek. Orientasi pasar juga berlaku hal yang sama dengan orientasi kewirausahaan. Selain itu, keinovatifan produk sebagai variabel *intervening* juga dapat mempengaruhi kinerja pemasaran baik secara langsung maupun tidak langsung. Keinovatifan produk dapat mempengaruhi kinerja pemasaran secara tidak langsung melalui variabel *intervening* lainnya, yakni ekuitas merek. Sedangkan ekuitas merek hanya mempengaruhi kinerja pemasaran secara langsung saja.
2. UKM mebel di Pasuruan walaupun sudah cukup inovatif dalam desain produk mebelnya, namun masih tidak terlalu kuat dalam hal pengembangan ekuitas merek perusahaannya. Dalam studi ini dibuktikan

bahwa keinovatifan produk dan ekuitas merek menjadi variabel penentu kinerja pemasaran dan berperan penting dalam penciptaan produk berkualitas. Jadi, jika UKM mebel di Pasuruan diharapkan siap memasuki pasar global, maka diperlukan kebijakan khusus berkaitan dengan peningkatan inovasi dan daya saing perusahaan.

3. Hasil studi ini menunjukkan bahwa koefisien jalur yang dominan (estimasi paling tinggi) adalah pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran melalui keinovatifan produk dan ekuitas merek. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi kewirausahaan maka akan semakin tinggi keinovatifan produk, semakin tinggi keinovatifan produk maka semakin tinggi ekuitas merek perusahaan, semakin tinggi ekuitas perusahaan merek maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran. Temuan empirik ini menunjukkan bahwa pelanggan tidak mampu merasakan langsung inovasi yang dilakukan di dalam perusahaan sebab memang pelanggan tidak setiap hari berinteraksi langsung dengan perusahaan tersebut. Namun yang masih dapat dirasakan langsung adalah kualitas produk, oleh sebab itu, dalam memilih inovasi produk yang akan diterapkan harus berdasar kebutuhan dan keinginan pelanggan. Mengadopsi inovasi harus dengan tujuan utama penciptaan kualitas produk dan penciptaan nilai tinggi yang mengarah pada keunggulan komparatif.

6.2 Saran

6.2.1 Saran Kebijakan Manajemen

Berdasar hasil studi, saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan kebijakan manajemen sebagai berikut antara lain:

1. Mengingat UKM mebel di Pasuruan yang jumlahnya hanya berkisar 3000 unit yang tersebar di 3 kecamatan di Kota Pasuruan, maka sebaiknya perlu dilakukan penelitian menggunakan metode *complete sensus enumeration*, sebab akan lebih sahih hasil analisisnya dibandingkan dengan penggunaan metode *proportional random sampling*.
2. Temuan baru dalam studi ini adalah didukungnya tiga hipotesis yang menunjukkan pengaruh langsung signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran, orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran, dan keinovatifan produk terhadap ekuitas merek perusahaan. Temuan ketiga hipotesis yang baru tersebut perlu diuji lagi, terlebih lagi untuk konteks UKM mebel di daerah lain di Indonesia yang menunjukkan keragaman masing-masing corak budaya, seperti di Jepara, Bali, dan sebagainya. Dengan demikian, apabila hal ini dilakukan, maka pembuktian hipotesis tersebut dapat berdampak pada daya saing mebel tingkat nasional.

6.2.2 Saran Penelitian Selanjutnya

Berikut beberapa saran penulis untuk penelitian berikutnya:

1. Populasi penelitian ini terbatas pada perusahaan manufaktur mebel di Pasuruan maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan lingkup yang lebih luas atau lintas industri misalnya industri yang sama namun lingkup nasional ataupun lintas industri dalam wilayah yang sama. Dengan demikian akan menjelaskan hubungan kausal antara orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran dalam skala yang lebih luas.
2. Unit analisis penelitian ini adalah perusahaan mikro, kecil, dan menengah, maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut pada perusahaan mebel skala besar. Penelitian lebih lanjut dapat menggunakan ukuran perusahaan sebagai variabel moderator sehingga lebih menjelaskan hubungan kausal antara orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. Apakah perusahaan besar dan kecil memiliki karakteristik berbeda dalam hal orientasi kewirausahaan dan orientasi pasarnya.
3. Variabel kinerja pemasaran dalam studi ini hanya diukur berdasarkan persepsi pelanggan saja, yakni persepsi akan kepuasan, loyalitas, dan retensi pelanggan untuk melakukan *repeat buying*. Sebaiknya untuk penelitian selanjutnya perlu melibatkan metrik lainnya, khususnya aspek finansial perusahaan seperti ROMI (*return on marketing investment*), profitabilitas, dan sebagainya sebagai indikator pelengkap, di mana hal ini lebih menunjukkan keadaan sebenarnya dalam perusahaan.
4. Variabel ekuitas merek perusahaan dapat dikembangkan lebih lanjut menggunakan *framework* yang dibangun Aaker (2004: 215), yakni menggunakan lima dimensi *brand loyalty*. Dengan demikian akan

diketahui ekuitas merek perusahaan untuk jangka lebih panjang karena terkait dengan loyalitas pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review* , 38 (3), 102-120.
- _____ (2003). The Power of The Branded Differentiator. *MIT Sloan Management Review* , 83-87.
- _____ (2004). *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, Clarity*. New York: Free Press.
- _____ (2007). Innovation: Brand It or Lose It. *California Management Review* , 50 (1), 8-24.
- Ambler, T. (2003). *Marketing and the Bottom Line: the Marketing Metrics to Pump Up Cash Flow* (2nd Edition ed.). Harlow: Prentice Hall.
- _____ dan Roberts, J. H. (2008). Assessing Marketing Performance: Don't Settle for a Sliver Metric. *Journal of Marketing Management* , 24 (7-8), 733-750.
- Arnold, D. (1996). *The Handbook of Brand Management*. (M. Katherin, Trans.) Surabaya: Kentindo Soho.
- Atuahene-Gima, K., dan Ko, A. (2001). An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science* , 12 (1), 54-74.
- Aydin, S., Cetin, A. T., dan Ozer, G. (2007). The Relationship Between Marketing and Product Development Process and Their Effects on Firm Performance. *Academy of Marketing Studies Journal* , 11, 53-68.
- Badan Pusat Statistik (2006). *Perkembangan Beberapa Indikator Utama Sosial Ekonomi Indonesia*.
- _____ (2010). *Pertambahan Nilai Industri Mebel Tahun 2006 – 2009*.
- Baker, W. E., dan Sinkula, J. M. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *Journal of Small Business Management* , 47 (4), 443-464.
- Bearden, W. O., Ingram, T. N., dan LaForge, R. W. (1998). *Marketing: Principles dan Perspectives* (2nd Edition ed.). New York: McGraw Hill.
- Bell, J. R., Parker, R. D., dan Hendon, J. R. (2007). Entrepreneurial Application of Marketing Communication in Small Business: Survey Results of Small Business Owners. *The Entrepreneurial Executive* , 12, 1-12.

- Berthon, P., Ewing, M. T., dan Napoli, J. (2008). Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management* , 46 (1), 27-45.
- Best, R. J. (2004). *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability* (3rd Edition ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Birkinshaw, J. (2000). *Entrepreneurship in the Global Firm*. London: Sage Publication.
- Bisnis Indonesia, 11 Agustus 2010, hal. 4. *Kinerja UKM Industri Mebel di Indonesia Menurun*.
- Bjerke, B., dan Hultman, C. M. (2002). *Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era*. Massachusetts: Edward Elgar.
- Chernev, A. (2009). *Strategic Marketing Management* (5th edition ed.). Chicago: Brightstar Media.
- Clark, B. H. (2000). Managerial Perceptions of Marketing Performance: Efficiency, Adaptability, Effectiveness, and Satisfaction. *Journal of Strategic Marketing* , 8, 3-25.
- _____, Abela, A. V., dan Ambler, T. (2005). Organizational Motivation, Opportunity, and Ability to Measure Marketing Performance. *Journal of Strategic Marketing* , 13, 241-259.
- Colton, D. A., Roth, M. S., dan Bearden, W. O. (2010). Drivers of International E-Tail Performance: The Complexities of Orientations and Resources. *Journal of International Marketing* , 18 (1), 1-22.
- Covin, J. G., dan Slevin, D. P. (1988). The Influence of Organization Structure on The Utility of An Entrepreneurial Top Management Style. *Journal of Management Studies* , 25 (3), 217-234.
- Dawar, N. (2004). What Are Brands Good For? *MIT Sloan Management Review* , 31-37.
- Day, G., dan Montgomery, D. (1999). Charting New Directions for Marketing. *Journal of Marketing* , 63 (2), 3-13.
- Deakins, D. (1999). *Entrepreneurship and Small Firms*. Berkshire: McGraw Hill.
- _____, dan Freel, M. (2009). *Entrepreneurship and Small Firms*. Berkshire: McGraw Hill.

- Dollinger, M. J. (2003). *Entrepreneurship: Strategies and Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Eng, L. L., dan Keh, H. T. (2007). The Effects of Advertising and Brand Value on Future Operating and Market Performance. *Journal of Advertising* , 36 (4), 91-100.
- Ettlie, J. E. (2006). *Managing Innovation: New Technology, New Products, and New Services in a Global Economy* . Oxford: Elsevier.
- Ferdinand, A. (2005). *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen* (3rd Edition ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fillis, I. (2002). An Andalusian Dog or a Rising Star? Creativity and the Marketing/Entrepreneurship Interface. *Journal of Marketing Management* , 18, 379-395.
- Frishammar, J., dan Horte, S. A. (2007). The Role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms. *Technology Analysis and Strategic Management* , 19 (6), 765-788.
- Gao, G. Y., Pan, Y., Tse, D. K., dan Yim, C. K. (2006). Market Share Performance of Foreign and Domestic Brands in China. *Journal of International Marketing* , 14 (2), 32-51.
- Global Trade Atlas (2006). *Pangsa Pasar Ekspor Mebel Dunia Tahun 2003 – 2005*.
- Han, J. K., Kim, N., dan Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing* , 62, 30-45.
- Herrmann, A., Henneberg, S. C., dan Landwehr, J. (2010). Squaring Customer Demands, Brand Strength, and Production Requirements: A Case Example of an Integrated Product and Branding Strategy. *Total Quality Management* , 21 (10), 1017-1031.
- Hill, J., dan Wright, L. T. (2000). Defining the Scope of Entrepreneurial Marketing: A Qualitative Approach. *Journal of Enterprising Culture* , 8 (1), 23-46.
- Hitt, M., dan Reed, T. (2000). Entrepreneurship in the New Competitive Landscape. In G. Meyer, dan K. Heppard, *Entrepreneurship as Strategy* (pp. 23-47). CA: Sage Publications.
- Hooley, G., Piercy, N. F., dan Nicoulaud, B. (2008). *Marketing Strategy and Competitive Positioning* (4th Edition ed.). Harlow: Prentice Hall.

- Hult, G. T., Ketchen, D. J., dan Slater, S. F. (2005). Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches. *Strategic Management Journal* , 26, 1173-1181.
- Hunt, S. D. (1997). Resource-Advantage Theory: An Evolutionary Theory of Competitive Firm Behavior? *Journal of Economic Issues* , XXXI (1), 59-77.
- _____ (2000). *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. CA: Thousand Oaks: Sage Publications.
- Im, S., dan Workman, J. P. (2004). Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms. *Journal of Marketing* , 68, 114-132.
- Jaworski, B. J., dan Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* , 57, 53-70.
- Jurnalukm.wordpress.com, diambil pada hari Minggu, 16 Januari 2011 pukul 22.30 WIB.
- Kabarbisnis.com. Diambil pada tanggal 20 Juni 2010, pkl. 11:29 WIB. *Industri Mebel Butuh Perhatian Pemerintah*.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing* , 57, 1-22.
- _____ (1998). *Strategic Brand Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- _____ (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (2nd Edition ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- _____ dan Lehmann, D. R. (2009). Assessing Long-Term Brand Potential. *Brand Management* , 17 (1), 6-17.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization. *Journal of International Marketing* , 8 (2), 12-32.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ang, S. H., Leong, S. M., dan Tan, C. T. (2006). *Marketing Management: An Asian Perspective* (4th edition ed.). Singapore: Pearson.
- Kuratko, D. F., dan Hodgetts, R. M. (1998). *Entrepreneurship: a Contemporary Approach*. Orlando: The Dryden Press.
- Lee, Y., dan O'Connor, G. C. (2003). The Impact of Communication Strategy on Launching New Products: The Moderating Role of Product Innovativeness. *Journal of Product Innovation Management* , 20, 4-21.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., dan Liu, Y. (2008). Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market-Oriented Performance Linkage:

- Evidence from Chinese Small Firms. *Journal of Small Business Management* , 46 (1), 113-133.
- Lodish, L. M., Morgan, H. L., dan Kallianpur, A. (2001). *Entrepreneurial Marketing: Lessons from Wharton's Pioneering MBA Course*. New York: John Wiley dan Sons.
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., dan McDonald, R. E. (2005). Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy. *Journal of Advertising* , 34 (4), 69-80.
- Man, M. M. (2009). The Relationship between Innovativeness and the Performance of Small and Medium-size Enterprises (SMEs) of Malaysian Manufacturing Sector. *International Journal of Management and Innovation* , 1 (2), 1-14.
- Moreno, A. M., dan Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. *Journal of Entrepreneurship Theory and Practice* , 507-528.
- Morris, M. H., Schindehutte, M., dan LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice* , 1-19.
- Narver, J. C., dan Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability . *Journal of Marketing* , 20-35.
- Neuman, W. L. (2003). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (5th Edition ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Paladino, A. (2007). Investigating the Drivers of Innovation and New Product Success: A Comparison of Strategic Orientations. *Journal of Product Innovation Management* , 24, 534-553.
- Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., Song, M., dan Wiltbank, R. (2009). Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. *Journal of Marketing* , 73, 1-18.
- Renko, M., Carsrud, A., dan Brannback, M. (2009). The Effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Technological Capability on Innovativeness: A Study of Young Biotechnology Ventures in the United States and in Scandinavia. *Journal of Small Business Management* , 47 (3), 331-369.
- Road Map Revitalisasi Industri Kehutanan Indonesia (2007). *Permasalahan Industri Permebelan dan Kerajinan*.
- Romaniuk, J., dan Gaillard, E. (2007). The Relationship between Unique Brand Associations, Brand Usage, and Brand Performance: Analysis Across Eight Categories. *Journal of Marketing Management* , 23 (3-4), 267-284.

- Rubinson, J., dan Pfeiffer, M. (2005, June). Brand Key Performance Indicators as a Force for Brand Equity Management. *Journal of Advertising Research* , 187-197.
- Salavou, H. (2005). Do Customer and Technology Orientations Influence Product Innovativeness in SMEs? Some New Evidence from Greece. *Journal of Marketing Management* , 21, 307-338.
- Sandvik, I. L., dan Sandvik, K. (2003). The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance. *International Journal of Research in Marketing* , 20, 355-376.
- Satya Wacana Business Technology Center. Diambil dari www.swbtc.net pada hari Minggu, 16 Januari 2011 pukul 22.50 WIB.
- Schindehutte, M., Morris, M. H., dan Kocak, A. (2008). Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management* , 46 (1), 4-26.
- _____, Morris, M. H., dan Pitt, L. F. (2009). *Rethinking Marketing: The Entrepreneurial Imperative*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sekaran, U. (2000). *Research Method for Business*. Chicago: Thompson.
- Slater, S. F., dan Narver, J. C. (1994). Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation-Performance Relationship?. *Journal of Marketing*, 58, 46–55.
- Stoneman, P. (2010). *Soft Innovation: Economics, Product Aesthetics, and The Creative Industries*. New York: Oxford University Press.
- Tang, J., Tang, Z., Zhang, Y., dan Li, Q. (2007). The Impact of Entrepreneurial Orientation and Ownership Type on Firm Performance in The Emerging Region of China. *Journal of Developmental Entrepreneurship* , 12 (4), 383-397.
- Turner, C. (2002). *Lead to Succeed*. (A. I. Sudharma, Trans.) Jakarta: Elex Media.
- Tzokas, N., Carter, S., dan Kyriazopoulos, P. (2001). Marketing and Entrepreneurial Orientation in Small Firms. *Enterprise and Innovation Management Studies* , 2 (1), 19-33.
- Vazquez, R., Santos, M. L., dan Alvarez, L. I. (2001). Market Orientation, Innovation, and Competitive Strategies in Industrial Firms. *Journal of Strategic Marketing* , 9, 69-90.
- Verhees, F. J., dan Meulenbergh, M. T. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management* , 42 (2), 134-154.

- Walker, O. C., Mullins, J. W., dan Larreche, J.-C. (2008). *Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach*. Singapore: McGraw Hill.
- Wong, H. Y., dan Merrilees, B. (2007). Closing the Marketing Strategy to Performance Gap: The Role of Brand Orientation. *Journal of Strategic Marketing* , 15, 387-402.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., dan Tse, D. K. (2005). The Effects of Strategic Orientations on Technology-and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing* , 69, 42-60.