

**Keterkaitan Kinerja Pemasaran dan Orientasi Pelanggan:  
Orientasi Kewirausahaan, Sistem *Reward* dan Orientasi Pembelajaran sebagai  
Variabel *Anteseden***

Oleh: Dr. Darmanto, M.M dan Yusup Hari Subagya,SE,MM

***Abstract***

*This research is intended to provide information about conceptual controversy relevant to the role of anteseden variable customer orientation on marketing performance. In particular, it is to provide information about the influence of entrepreneurship, marketing-based reward and learning orientation on the customer orientation, the influence of customer orientation on the marketing performance.*

*Scientifically, this research gives contributions in explaining factors that affect the orientation of customer for SMEs in food sector; and giving suggestion to the government in its efforts to develop SMEs in food sector.*

*Population of this research were owners or managers of SMEs in food sector in Boyolali, Surakarta, Sukoharjo, Karanganyar, Wonogiri, Sragen and Klaten. The research used sampling convenience method, and the number of sample was 250. The method applied in analyzing the data was the Structural Equation Modeling with Lisrel software.*

*This research reveals the results: Orientation of entrepreneurship, marketing-based reward and learning bring positive and significant effect on customer orientation, orientation customer have positive and significant influence on marketing performance.*

*Keywords: Customer orientation, Variabel anteseden, marketing performance.*

1. Pendahuluan

Latar Belakang Masalah

Kontribusi UKM pada perekonomian sangat besar dan perkembangan semakin meningkat dari segi kuantitas ternyata belum diimbangi dengan peningkatan kualitas. Peningkatan kualitas UKM dapat dilakukan dengan menerapkan orientasi pelanggan dan variabel antesedennya (Altindag, Zehir & Acar 2011, Darmanto, Tulus Haryono, Hunik Sri Runing & Mugi Harsono, 2014)

Variabel anteseden orientasi pelanggan terdiri atas orientasi kewirausahaan, sistem *reward* berbasis pemasaran dan orientasi pembelajaran (Basile, 2012; Aljaz, 2012). Orientasi kewirausahaan diyakini memiliki hubungan langsung dengan

orientasi pelanggan. Orientasi kewirausahaan yang berkelanjutan mempengaruhi niat berwirausaha. Perilaku kewirausahaan berpengaruh positif pada orientasi pelanggan (Andreas & Marcus, 2010; Basile, 2012), sementara itu Critina (2011) hasil penelitiannya menunjukkan orientasi kewirausahaan dan perilaku wirausaha berpengaruh pada orientasi pelanggan dan kinerja pemasaran yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis.

Tingkat pendidikan karyawan berpengaruh kuat pada penerapan *reward*, baik berupa *reward* financial maupun nonfinansial. *Reward intrinsic* dan *ekstrinsik* diteliti pada perusahaan manufaktur di Turki. *Reward intrinsic* berpengaruh positif pada hasil kerja sedangkan *reward ekstrinsik* tidak memiliki pengaruh signifikan pada hasil kerja. Penelitian ini menyoroti pentingnya *system reward intrinsic* (Bau & Dowling, 2007; Hotice, 2011),

Perusahaan yang memiliki tingkat orientasi belajar yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi dibanding dengan pesaingnya, terutama dalam lingkungan yang tidak pasti dan intensitas persaingan yang tinggi. Orientasi pembelajaran memungkinkan perusahaan untuk memiliki target pasar dan memasuki pasar baru. Orientasi belajar memiliki pengaruh langsung pada orientasi pelanggan dan orientasi belajar tidak memiliki dampak langsung dan signifikan pada kinerja perusahaan (Mavondo *et al.*, 2005; Wencong, Guilong & Yu, 2011).

Hasil penelitian yang menguji variabel anteseden orientasi pasar terutama orientasi pelanggan yaitu orientasi kewirausahaan, system reward berbasis pemasaran dan orientasi belajar masih perlu adanya penelitian lebih lanjut disebabkan penelitian ini yang dijadikan variabel masih berbeda-beda. Seperti Matsuno dan Metzer (2000) menggunakan variabel orientasi kewirausahaan dan Cristina (2011) menggunakan variabel perilaku kewirausahaan. Kemudian Hotice (2011) menggunakan variabel *intrinsic-ekstrinsic* dan Aljaz (2012) menggunakan variabel *financial-non financial*.

#### Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah maka dapat dirumuskan permasalahan:

- a. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh pada Kinerja pemasaran ?
- b. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh pada orientasi pelanggan ?
- c. Apakah sistem *reward* berbasis pemasaran berpengaruh pada orientasi pelanggan ?
- d. Apakah orientasi pembelajaran berpengaruh pada orientasi pelanggan ?

### Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian terdiri dari tujuan umum dan tujuan khusus, masing-masing tujuan terdiri atas:

#### Tujuan umum

- a. Memperoleh penjelasan tentang pengaruh orientasi pelanggan pada kinerja pemasaran
  - b. Memperoleh penjelasan tentang pengaruh variabel anteseden pada orientasi pelanggan.
- 
- a. Untuk menganalisis pengaruh orientasi pelanggan dan orientasi kinerja pemasaran.
  - b. Untuk menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan, sistem *reward* berbasis pemasaran pada orientasi pelanggan. orientasi pembelajaran pada orientasi pelanggan.

### Kontribusi Penelitian

Kontribusi Penelitian terdiri dari kontribusi teoritis dan kontribusi praktis.

#### Kontribusi teoritis

- a. Memberi penjelasan bahwa orientasi pelanggan mempengaruhi kinerja pemasaran.
- b. Memberikan penjelasan bahwa orientasi kewirausahaan, orientasi *reward* berbasis pemasaran dan orientasi pembelajaran mempengaruhi orientasi pelanggan.

#### Kontribusi praktis:

- a. Pemilik atau pengelola UKM makanan memperoleh penjelasan cara meningkatkan kinerja pemasaran yaitu dengan meningkatkan penerapan orientasi pelanggan dan cara meningkatkan orientasi pelanggan harus meningkatkan orientasi kewirausahaan, *reward* berbasis pemasaran dan pembelajaran.
- b. Pemerintah dalam usaha untuk menentukan model pembinaan pada pe milik atau pengelola UKM makanan dalam hal memberikan pengetahuan tentang pentingnya variabel anteseden dari orientasi pelanggan.

## 2. Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis.

### Kajian pustaka

#### Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran merupakan bagian dari kinerja organisasi. Kinerja organisasi terdiri atas kinerja pemasaran, kinerja keuangan, dan kinerja sumber daya manusia. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran yaitu Volume penjualan, *Market share*, dan pertumbuhan penjualan dan kinerja pemasaran sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja meliputi omzet penjualan, jumlah pembeli,

keuntungan dan pertumbuhan penjualan (Voss & Voss, 2000; Ferdinand, 2006).

#### Orientasi Kewirausahaan.

Kewirausahaan merupakan kecenderungan perusahaan untuk mengambil risiko, berinovasi dan menjadi proaktif. Pada dasarnya ada lima dimensi kewirausahaan, tiga dimensi disampaikan (Covin, 2006) seperti *proactiveness*, inovasi dan pengambilan risiko. Dua dimensi lainnya adalah otonomi dan agresivitas kompetitif yang disarankan oleh (Foltean, 2007).

Menentukan tingkat kewirausahaan menggunakan lima indikator yaitu *Proactiveness, Inovasi, Risiko-taking, otonomi dan Agresivitas Kompetitif*. *Proactiveness*, adalah proses mengantisipasi dan bertindak pada kebutuhan masa depan dengan peluang baru yang terkait dan tidak terkait dengan operasi perusahaan. Pengenalan produk baru dan merek baru untuk memenangkan persaingan, strategis menghilangkan aktifitas yang tidak memberi nilai tambah bagi pelanggan. *Proactiveness* pasar mengacu pada sejauh mana perusahaan mengantisipasi dan bekerja pada kebutuhan masa depan.

#### Sistem *Reward* Berbasis Pemasaran

Sistem *reward* yaitu salah satu bentuk penghargaan kepada karyawan atas sumbangannya yang tercermin dalam prestasi kerja. Ini berarti sebuah organisasi harus mampu melakukan penilaian kinerja secara objektif yang digunakan sebagai dasar untuk memberi reward kepada karyawannya. Salah satu cara yang dapat digunakan adalah sistem *reward* berbasis pemasaran artinya jika kinerjanya semakin baik maka semakin besar *reward* yang diberikan (Stare, 2012).

#### Orientasi Pembelajaran

Orientasi pembelajaran merupakan faktor penting dalam memperoleh keunggulan kompetitif. Orientasi pembelajar dikenal sebagai penerimaan pembelajaran dalam organisasi (Nee, Park dan Lee, 2009). Orientasi belajar merupakan indikasi kecenderungan organisasi untuk menciptakan dan menggunakan pengetahuan dalam organisasi memperkuat pembelajaran seluruh organisasi, dalam penambahan untuk menyediakan lebih banyak kesempatan untuk belajar dan berbagi individu dalam pengetahuan orang lain dan orientasi pembelajaran memfasilitasi balik pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi dan mengarah ke penciptaan belajar yang produktif (Nguyen & Barrett, 2006).

## Pengembangan hipotesis

Pengaruh orientasi pelanggan pada kinerja pemasaran.

Dimensi orientasi pasar (orientasi pelanggan dan pesaing) merupakan faktor keberhasilan dalam UKM. Penelitian orientasi pasar berpengaruh positif pada kinerja perusahaan. Penelitian ini telah dilakukan di Bangladesh dan Cina terkait dengan lingkungan bisnis yang bertentangan (Lin *et al.*, 2008; Chauhan, 2011).

Penelitian tentang pengaruh orientasi pelanggan pada kinerja pemasaran untuk perusahaan-perusahaan yang bergerak di sector logistik dilakukan di Turki dan Thailand. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa pada perusahaan yang melaksanakan variabel orientasi pasar, orientasi belajar, dan orientasi inovasi dapat efektif meningkatkan kinerja (Nadrol *et al.*, 2010; Julian, 2010; Eris & Ozmen, 2012)

H<sub>1</sub>: Orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pemasaran

Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, reward berbasis pemasaran dan pembelajaran pada Orientasi Pelanggan

Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasi untuk belajar, komitmen organisasi untuk belajar berhubungan positif dan signifikan pada keterbukaan pikiran dan visi bersama perusahaan. Orientasi kewirausahaan dan perilaku wirausaha meningkatkan orientasi pelanggan, pasar, dan nilai pelanggan pada perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis (Omar, Nwanko dan Richards, 2008; Andreas dan Marcus, 2010; Cristina, 2011; Basile, 2012).

Motivasi membantu keberhasilan perusahaan dan pengembangan strategis melalui system fungsional untuk mengukur dan mengevaluasi hasil dan manfaat *reward*. *Reward* dapat membentuk agen pembelajaran yang simultan, mengurangi waktu untuk mempelajari kebijakan yang sesuai dan dapat mengubah kinerja. Sistem *reward* berbasis pemasaran memiliki efek positif terhadap orientasi pelanggan. *Reward intrinsic* berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja perusahaan dan meningkatkan orientasi pelanggan. Sedangkan *reward ekstrinsik* tidak berpengaruh pada kinerja. (Gagne, 2009; Devlin *et al.*, 2011; Hatice, 2012).

Orientasi pembelajaran memungkinkan perusahaan untuk memiliki target pasar dan memasuki pasar baru. Komitmen untuk belajar dapat membuat suatu organisasi mampu mengembangkan pengetahuan tentang pasar, saingan dan pelanggan. Kuatnya lemahnya orientasi pelanggan dapat dilihat dari visi dan misi suatu organisasi. Lokakarya dapat merubah pola pikir individu dari perspektive orientasi produk menjadi orientasi nilai pelanggan (Mavondo *et al.*, 2005; Macles, *et al.*, 2007; Olsson, 2007). Berdasarkan uraian tersebut maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis 1, 2 dan 3:

H<sub>2</sub>: Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi pelanggan.

H<sub>3</sub>: Penerapan sistem *reward* berbasis pemasaran berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi pelanggan

H<sub>4</sub>: Orientasi belajar berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi pelanggan

### 3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada UKM makanan yang terdiri atas usaha rumah makan, usaha catering dan industry makanan. Tempat penelitian dilakukan Solo Raya. Waktu penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah waktu penelitian cross section karena dilakukan saat ini, tidak terkait langsung dengan penelitian yang lalu dan yang akan datang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari variabel-variabel yang diteliti.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausal karena bertujuan untuk menguji hubungan antara variable satu dengan variabel yang lain (Fuad, 2004; Sekaran, 2010). Hubungan variabel yang diuji dalam penelitian ini yaitu hubungan variabel orientasi pelanggan dengan kinerja; orientasi kewirausahaan, system *reward* berbasis pemasaran dan pembelajaran dengan orientasi pelanggan

Unit analisis dalam penelitian adalah organisasi UKM makanan terdiri atas pemilik atau pengelola rumah makan, catering dan industry makanan. Populasi dalam penelitian ini adalah pemilik atau pengusaha UKM rumah makan, catering dan industri makanan yang jumlah karyawannya 5-19 orang untuk usaha kecil dan 20-99 orang untuk usaha menengah se-Solo Raya. Jumlah pemilik atau pengelola UKM makanan di Solo Raya yang menjadi populasi adalah 15.171 orang (disperindag, 2009)

Ukuran sampel yang representatif untuk menggunakan *analisis Struktural Equation Modeling* (SEM) sebanyak minimal lima kali jumlah parameternya. (Hair, 2004; Ferdinand. 2005). Dalam penelitian ini jumlah parameternya adalah 25 sehingga jumlah sampel minimal sebesar:  $25 \times 5 = 125$ . Dalam penelitian ini jumlah sampel sebanyak 250 responden.

Teknik pengambilan sample yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *convenience sampling* yang proporsional dengan jumlah populasinya. Teknik ini digunakan untuk mempermudah pemilihan sampel.

Besanya sampel sebanding secara proporsional dengan populasi di setiap daerah kabupaten/ kota. Besarnya populasi dan sampel di setiap daerah yaitu Surakarta populasi 3.512 sampel 58, Boyolali populasi 1.875 sampel 31, Klaten populasi 1.983 sampel 33, Sragen populasi 2.461 sampel 40, Karanganyar populasi 2.334 sampel 38, Sukoharjo populasi 1.921 sampel 32, Wonogiri populasi 1.085 sampel.

Variabel dan indikator dalam penelitian ini adalah Variabel orientasi pelanggan dengan indikator komitmen memuaskan pelanggan, mungumpulkan informasi kebutuhan pelaggan, cara memuaskan pelanggan, keluhan pelanggan, perhatian kepada pelanggan ini diadopsi dari (Mavondo & Farrel, 2000),

Variabel Kinerja pemasaran dengan indikator target penjualan terpenuhi, jumlah pelanggan, pertumbuhan penjualan, jangkauan pemasaran, pertumbuhan laba ini diadopsi dari Voss dan Voss, 2000. Variabel Orientasi kewirausahaan dengan indikator terobosan bisnis, hal-hal baru, bertindak cepat, senang berusaha sendiri, agresif melaksanakan, tindakan yang belum pasti ini diadopsi dari Zahra, 2000 .

Variabel sistem reward berbasis pemasaran dengan indikator: tambahan pendapatan karena omzet penjualan, tambahan pendapatan karena kepuasan pelanggan, penurunan pendapatan karena omzet penjualan, tambahan pendapat an karena pelanggan naik, bonus yang berprestasi ini diadopsi dari Zebal, 2003 .

Variabel Orientasi pembelajaran dengan indikator: memperbaiki cara kerja, meningkatkan pengetahuan, diskusi untuk pemecahan masalah, menerima saran, pembelajaran kunci keberhasilan ini diadopsi dari Mavondo & Farrel, 2000,

Jenis data dari penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer yang dipakai dalam penelitian ini adalah data dari responden. Data sekunder yang dipakai dalam penelitian ini adalah data tentang penelitian sebelumnya yang relevan dengan masalah penelitian.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kuesioner, observasi dan studi pustaka. Tehnik Analisis Data penelitian ini digunakan analisis Structural Equation Modeling (SEM).

#### 4. Uji Hipotesis dan Pembahasan

##### Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam analisis *Struktural Equation Modeling* (SEM) dengan *software Lisrel* dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  atau  $t$  hasil analisis dengan  $t_{tabel}$ . Ini identik dengan uji t dalam analisis regresi atau sama dengan nilai *Critical Ratio* (CR) dalam analisis SEM dengan *software amos*. Bila nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Maka hipotesis di dukung dan sebaliknya bila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka hipotesis tidak didukung.

Hipotesis 1 menyatakan orientasi pelanggan berpengaruh positif signifikan pada kinerja pemasaran.

Berdasarkan hasil analisis *Struktural Equation Modeling* (SEM) diperoleh hasil besarnya nilai  $t_{hitung} = 9.72$ . Besarnya nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi  $\alpha=0.05$ ,  $df = 249$ ,  $t_{tabel}$  adalah 1,960. Besarnya  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Jadi hipotesis 4 yang menyatakan orientasi pelanggan berpengaruh positif signifikan pada kinerja pemasaran didukung.

Hipotesis 2 menyatakan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif signifikan pada orientasi pelanggan.

Berdasarkan hasil analisis Struktural Equation Modeling (SEM) diperoleh hasil besarnya nilai  $t_{hitung} = 4.5$ . Besarnya nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi  $\alpha=0.05$ ,  $df = 249$ ,  $t_{tabel}$  adalah 1,960. Besarnya  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Jadi hipotesis 1 yang menyatakan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif signifikan pada orientasi pelanggan didukung.

Hipotesis 3 menyatakan *Reward* berbasis pemasaran berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi pelanggan.

Berdasarkan hasil analisis Struktural Equation Modeling (SEM) diperoleh hasil besarnya nilai  $t_{hitung} = 8,86$ . Besarnya nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi  $\alpha=0,05$ ,  $df = 249$ ,  $t_{tabel}$  adalah 1,960. Besarnya  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Jadi hipotesis 7 yang menyatakan orientasi *reward* berbasis pemasaran berpengaruh positif signifikan pada orientasi pelanggan didukung

Hipotesis 4 menyatakan orientasi belajar berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi pelanggan.

Berdasarkan hasil analisis *Struktural Equation Modeling* (SEM) diperoleh hasil besarnya nilai  $t_{hitung} = 2.34$ . Besarnya nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi  $\alpha=0.05$ ,  $df = 249$ ,  $t_{tabel}$  adalah 1.960. Besarnya  $t_{hitung} > t_{tabel}$  Jadi hipotesis 3 yang menyatakan orientasi belajar berpengaruh positif signifikan pada orientasi pelanggan didukung.

Pembahasan hasil

Hasil penelitian empiris ini menunjukkan orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan (Voss & Voss, 2000). Komppulab (2010); Chauhan (2011). Usta (2011), yang menyatakan strategi orientasi pasar berpengaruh positif pada kinerja pemasaran. Orientasi pelanggan merupakan strategi orientasi pasar yang utama. Orientasi pelanggan berpengaruh positif signifikan pada kinerja pemasaran.

Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi pelanggan. Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan penelitian Shabbir *et al.* (2010); Cristina (2011); Andreas dan Marcus (2010) yang menyatakan sifat proaktif, nilai pelanggan, perilaku wirausaha, lingkungan yang dinamis, niat berwirausaha, orientasi berkelanjutan dan sumber daya local berpengaruh positif pada orientasi pelanggan.

Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan orientasi sistem *reward* berbasis pemasaran berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi pelanggan. Hasil ini mendukung penelitiannya Zebal (2003), (Gajic & Medved, 2010; Devlin *et al.*, 2011),

Bau & Dowling (2007); Hotice (2011) yang menyatakan orientasi *reward* berbasis pemasaran berpengaruh positif signifikan pada orientasi pelanggan.

Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan orientasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi pelanggan. Hasil penelitian ini mendukung penelitiannya (Mavondo *et al.*, 2005) Wencong *et al.* (2011), Kandemir dan Hutt, (2005); dan Wang (2008) yang menyatakan orientasi belajar berpengaruh positif, signifikan pada orientasi pelanggan.

## 5. Simpulan, Implikasi, Keterbatasan dan Rekomendasi

### Simpulan

Berdasarkan analisis *Struktural Equation Modeling* (SEM) maka dapat disimpulkan:

Hasil uji hipotesis (H<sub>1</sub>) orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pemasaran Hasil uji hipotesis (H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> dan H<sub>3</sub>) orientasi kewirausahaan, sistem *reward* berbasis pemasaran dan orientasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi pelanggan. .

### Implikasi

#### Implikasi managerial

Orientasi pelanggan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan orientasi kewirausahaan, sistem *reward* berbasis pemasaran dan orientasi pembelajaran. Kinerja pemasaran dapat dilakukan dengan cara meningkatkan orientasi pelanggan Keterbatasan

Keterbatasan penelitian adalah Pemilik atau pengelola kebanyakan sibuk sehingga banyak yang tidak bersedia dijadikan responden.

### Rekomendasi

Bagi pemilik atau pengelola UKM makanan untuk meningkatkan kinerja pemasaran harus: Menerapkan orientasi kewirausahaan, *reward* berbasis pemasaran dan orientasi pembelajan serta menerapkan orientasi pelanggan

Bagi pemerintah dalam mengadakan pembinaan terhadap pemilik atau pengelola UKM makanan hendaknya menjelaskan secara rinci tentang: Pentingnya penerapan variabel anteseden orientasi pelanggan yang terdiri dari orientasi kewirausahaan, variable system reward berbasis pemasaran dan variable orientasi pembelajaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aljaz, S. (2012). The Impact of Project Organizational Culture and Team Rewarding on Project Performance, *Journal For East European Management Studies*, Vol. 1. p. 40-67.
- Altindag, E. Zehir, C. & Acar, A.Z. (2010). Strategic Orientations and Their Effects on Firm Performance in Turkish Family Owned Firms, *Journal Eurasian Business Review*, Vol. 1. p. 18-36.
- Andreas, K. & Marcus, W. (2010). The Influence of Sustainability Orientation on Entrepreneurial Intentions Investigating the Role of Business Experience, *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, p. 524-539.
- Andrew, S. (2010). *The Paradox of Market-Oriented Public Policy and Poor Productivity Growth in Canada*, Published in A Festschrift in Honour of David Dodge's Contributions to Canadian Public Policy, Bank of Canada.
- Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses, *Journal of Small Business Management*, Vol. 47. p. 443-464
- Basile, A. (2012). Entrepreneurial Orientation in Smes: Risk-Taking To Entering International Markets, *Journal Far East Journal of Psychology and Business*, Vol. 7. p. 87-103.
- Bau, F. & Dowling, M. (2007). An Empirical Study of Reward and Incentive Systems in German Entrepreneurial Firms, *Article Provided by LMU Munich School of Management in its Journal*, Vol. 59. p. 160-175.
- Calantone, R.J. & Griffith, D.A. (2007). An Examination of Exploratio and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance, *Journal of International Marketing*, Vol.15. p. 63-93.
- Cristina, S. (2011). The Marketing Entrepreneurship and The SMEs Competitiveness, *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, Vol. 1. p. 8-25.

- Darmanto, Haryono, T., Sawitri, H.S, Mugi, H. (2014). The Relationship between Strategy Orientation and Marketing Performance: The Role of Organizational Change Capability, *American International Journal of Contemporer Research* , Vol. 4 no.1. p 221-229
- Devlin, S. Kudenko, D. & Grzes, M. (2011). An Empirical Study of Potential-Based Reward Shaping and Advice in Complex, Multi-Agent Systems, *Artile Provided by World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. its Journal*, Vol.14. p. 251-278.
- Eris, E.D & Ozmen, O.N.T. (2012). The Effect of Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness on Firm Performance: A Research From Turkish Logistics Sector Technological Educational Institute Of Kavala, *International Journal of Economic Sciences and Applied Research (IJESAR)*, Vol. 5. p. 77-108.
- Ferdinand, A. (2006). *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage. Unpublished DBA, Theses.Soutern Cross. Lismore. Australia.*
- Foltean, F. (2007). The Entrepreneurial Approach in Marketing, *Journal Management & Marketing*, Vol. 2. p. 46-58
- Gagne,M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation, *Human Resource Management*, Vol. 48. p. 571-589.
- Gajic, L. & Medved, I. (2010). Financial Segment Reporting in The Function of Building a Motivation and Rewarding System, *Article Provided by Prague Development Center in its Journal*, Vol. 2. p. 67-74.
- Ghozali, I. (2008). *Model Perencanaan Structural Konsep & Aplikasi Dengan Program Amos 16 .0*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Hair,JF Jr., RE., Anderson, RL.T.and Black, W.C. (2004). *Multivariat data Analysis . 7<sup>th</sup>Ed. New Jersey*, Prentice-HallInternational. Inc.
- Hotice, C. (2012). The Effluence of Intrinsic and Extrinsic Rewards on employee results: an empirical analysis in Turkish manufacturing industry, *faculty of ecinimic and administrative sciences in its journal*, vol. 3. p. 54-67.
- Hwang, E.J. & J. T. Norton, (2010). Market Orientation, Performance, and Perceived Environmental Uncertainty in South Korean Apparel Retail Stores, *Ottawa United Learning Academy in journal Transnational Corporations Review*, Vol. 2. p. 44-58.

- Julian, C.C. (2010). The Market Orientation-Marketing Performance Relationship: The Empirical Link in International Joint Ventures Inderscience Enterprises Ltd, *International Journal of Trade and Global Markets* Vol. 3. p. 414-431.
- Kandemir & G.T.M., Hult, (2005) a Conceptualization of an Organizational Learning Culture in International joint Ventures, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34. p. 430-439.
- Lin, C.H, Peng, C.H, & Kao, D.T. (2008). They are Innovative Tiveness Effect of Market Orientatation and Learning Orientation is a Business Performance, *Journal of Manpower*, Vol. 29. p. 752-772.
- Matsuno, K. & Metzger, J.T. (2000). The Effects of Strategy Type on The Market Performance Relationship, *Journal of Marketing* Vol. 64. p. 1-16.
- Mavondo, Felix, T. Chimhanzi, Jacqueline, Stewart & Jillian. (2003). Learning Orientation and Market Orientation : Relationship With Invitation, Human Resource Practices and Performance, *European Journal of Marketing*, Vol. 39, p. 1235-1263.
- Nadrol, W.M. Breen, J.& Josiassen, A. (2010). Relationship Between Strategic Orientation And SME Firm Performance: Developing A Conceptual Framework, *Contact: Breen, J.Victoria University Melbourne, Australiap*, Vol. 8. p. 713-723.
- Nguyen and Nigel J., Barrett, (2006). The Adoption of the Internet by Export Firms in Transitional Markets, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. Vol. 18. p. 29-42.
- Olsson, A. (2007). Transformation To A Customer-Oriented Perspective Through Action Learning In Product And Service Development, *Journal action learning research and practice*, Vol. 4. p. 45-59.
- Omar, M., Nwanko, S. & Richards, D. (2008). Determinants of International Entrepreneurship of UK Companies, *Journal World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. Vol. 4, p. 1-18.
- Rock, A, & Agca V. (2009). Entrepreneurial Orientation and Performance of Turkish Manufacturing FDI Firms: An Empirical Study, *Journal Economics Business and Finance*, Vol. 24. p. 115-133.
- Shabbir, S. Ahmed, K. Kaufmann, H.R. & Malik, E. (2010). Entrepreneur Proactiveness and Customer Value: the Moderating Role of Innovation and Market Orientation, *Journal World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 6. p. 189-205.

- Stare, A. (2012). The Impact of a Project Organisational Culture and Team Rewarding on Project Performance, *Article Provided by Rainer Hampp Verlag in its Journal*, Vol.17. p. 40-67.
- Usta, R. (2011). Strategic Orientations Enriching the Effect of Market Orientation on Company Performance: Literature-Based Holistic Model Proposal, *Journal Anadolu University Journal of Social Sciences*, Vol.11. p. 34-45.
- Wencong Ma., Guilong. Z. & Yu, H. (2011). Learning Orientation, Process Innovation, and Firm Performance in Manufacturing Industry School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou, China, *Advances information science and sevice science* vol. 3. p.1-4.
- Zhou, K.Z. Yim, C.K. & Tse, D.K. (2005). The Effects of Strategic Orientationson Technology and Market Based Breakthrough Innovations, *Journal of Marketing*, Vol. 69. p. 40-60

