

## EFEK INDIVIDUAL DIMENSI MARKET ORIENTATION TERHADAP MARKETING PERFORMANCE UMKM KOTA BANDUNG

Sunardi Sembiring Brahmana<sup>1\*</sup>, Veronica Christina<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Sekolah Pasca Sarjana Universitas Widyatama

sunardi.brahmana@widyatama.ac.id<sup>1\*</sup>, veronica.christina@widyatama.ac.id<sup>2</sup>

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan terjadinya variasi nilai marketing performance pada perusahaan UMKM dengan menggunakan individual dimensi market orientation. Dimensi market orientation yang digunakan pada penelitian ini berupa customer orientation, competitor orientation dan inter-functional coordination. Populasi penelitian adalah perusahaan UMKM binaan Kadin kota Bandung. Penentuan sample menggunakan purposive sampling sebanyak 200 subyek sampel. Analisis regresi berganda digunakan untuk membuktikan bahwa individual dimensi market orientation mampu mempengaruhi marketing performance. Hasil penelitian menunjukkan bahwa customer orientation dan inter-functional coordination berpengaruh positif terhadap marketing performance, sedangkan competitor orientation tidak mampu mempengaruhi marketing performance

**Kata Kunci:** UMKM, Market Orientation, Marketing Performance

### ABSTRACT

*This research aims to explain the variation in marketing performance values in MSME companies using individual market orientation dimensions. The market orientation dimensions used in this research are customer orientation, competitor orientation and inter - functional coordination. The research population is MSME companies assisted by the Bandung City Chamber of Commerce and Industry. The sample was determined using purposive sampling of 200 sample subjects. Multiple regression analysis is used to prove that individual market orientation dimensions can influence marketing performance. The research results show that customer orientation and inter - functional coordination have a positive effect on marketing performance, while competitor orientation is unable to influence marketing performance*

*Keywords:* UMKM, Market Orientation, Market Performance

### PENDAHULUAN

Data Kementerian Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah (KUKM) tahun 2018 menunjukkan jumlah pelaku UMKM sebanyak 64,2 juta atau 99,99 persen dari jumlah pelaku usaha di Indonesia. Daya serap tenaga kerja UMKM sebesar 117 juta pekerja, atau 97 persen dari daya serap tenaga kerja dunia usaha di Indonesia. Kontribusi UMKM terhadap perekonomian nasional (PDB) adalah sebesar 61,1 persen, dan sisanya sebesar 38,9 persen disumbangkan oleh pelaku usaha besar yang jumlahnya hanya 0,01 persen dari total pelaku usaha Indonesia (Brahmana, Pratminingsih, Suganda & Sugandi, 2023). Besarnya kontribusi UMKM terhadap PDB Indonesia serta besarnya daya serap tenaga kerja UMKM menjadi dasar utama pemerintah Indonesia untuk mendorong pertumbuhan UMKM di Indonesia, terutama mendorong usaha mikro menjadi usaha

menengah

UMKM terbukti cukup kuat dalam menghadapi krisis ekonomi yang terjadi. Tetapi, pada saat terjadinya pandemic Covid-19, sector UMKM mengalami tekanan yang sangat kuat sehingga banyak pengusaha mikro dan menengah yang terpaksa menutup usahanya sebagai akibat diberlakukannya pembatasan sosial berskala besar (Brahmana, et.al., 2023). Pembatasan ini membuat transaksi menurun tajam, diikuti dengan perubahan perilaku belanja konsumen ritel. Salah satu perubahan perilaku belanja akibat pembatasan sosial; ini adalah transaksi offline berubah menjadi transaksi online. Perubahan lain adalah perubahan perilaku masyarakat dalam menetapkan prioritas pembelian. Banyak UMKM yang kurang, bahkan tidak siap menghadapi perubahan ini, yang berakibat pada merosotnya kinerja para pelaku UMKM ini (Brahmana, et.al., 2023).



Setelah berlalunya masa pandemik Covid-19, UMKM Indonesia mulai menggeliat dan tumbuh pesat (Sulastrri, 2022), dan mampu menghasilkan kinerja yang memberikan kontribusi yang cukup tinggi pada perekonomian Indonesia. Pertumbuhan UMKM yang signifikan ini, disatu sisi memberikan kontribusi yang cukup tinggi bagi perekonomian Indonesia, tetapi disisi lain tentunya berdampak pada tingkat persaingan yang secara sektoral juga mengalami peningkatan. Secara khusus pada kelompok usaha mikro dan kecil, dimana pada umumnya usaha dimulai dengan kondisi yang serba terbatas, maka pilihan terbaik untuk memulai usaha adalah dengan mengikuti tren yang sedang berlangsung di pasar. Pada tahap ini, kejelian melihat kondisi pasar serta improvisasi kreatif akan menjadi kunci utama ketika pelaku usaha mikro dan kecil memutuskan untuk memasuki pasar (Mediandoko, 2023; Nuryakin & Elia, 2018; Alwanas & Abu Farha, 2020; Amir Rashid, Nawaz Kalyas and Shafique, 2020). Keberhasilan serta kelangsungan UMKM ini kemudian tentunya sangat bergantung pada kemampuan adaptabilitasnya menghadapi dinamika pasar yang senantiasa berubah. Hal ini yang kemudian akan menentukan kemampuan bersaing para UMKM di Tengah meningkatnya tekanan persaingan pada industrinya.

Wernerfelt's Resource - Based View (RBV) mengemukakan bahwa sumber daya unik yang dimiliki oleh sebuah organisasi merupakan sebuah keunggulan (Wernerfelt, 1984). Menurut RBV, kemampuan sebuah organisasi untuk bersaing bersandar pada keunikan, nilai dari sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya. Jika organisasi memiliki sumber daya yang demikian, maka organisasi tersebut akan lebih mudah beradaptasi dan mengantisipasi dinamika perubahan yang terjadi pada industrinya (Hult, Ketchen & Nichols, 2002; Barney & Ketchen, 2001). Kapabilitas merupakan sumber daya yang tidak mudah untuk dijelaskan, karena seringkali sumber daya ini bersifat intangible, sehingga sering disebut sebagai asset yang invisible (Hult, Ketchen & Nichols, 2002; Barney & Ketchen, 2001). Organisasi yang memiliki sumber daya dan kapabilitas seperti ini memiliki kinerja yang lebih baik dan di atas rata - rata industri (Narver & Slater, 1990; Guoa, Songpol., Jing and Yong, 2019). Wernerfelt (1984) berargumen bahwa salah satu sumber daya yang memiliki karakteristik di atas adalah budaya yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Budaya merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam

menimbulkan perilaku-perilaku tertentu yang diperlukan dalam proses penciptaan rantai nilai dalam sebuah organisasi.

Market orientation merupakan sebuah budaya yang dapat tumbuh dan berkembang dalam sebuah organisasi (Narver & Slater, 1990), dan memenuhi syarat sebagai sebuah sumber daya unik yang mampu menciptakan terbentuknya kapabilitas unik (Narver, Slater & McLachlan, 2000). Market orientation merupakan sebuah budaya yang sangat efektif dan efisien dalam menciptakan perilaku-perilaku yang dibutuhkan dalam penciptaan nilai yang superior bagi konsumen (Narver & Slater, 1990). Budaya ini, jika dapat diimplementasikan dengan baik dalam organisasi, maka budaya ini akan menjadi sumber utama dalam penciptaan keunggulan bersaing (Henri, 2006; Kumar, Eli Jones, Rajkumar, & Robert, 2011).

Tekanan yang dihadapi membuat UMKM harus berusaha keras untuk membangun kemampuannya agar dapat bertahan dan berkembang. UMKM yang mampu mengimplementasikan market orientation dengan baik secara teoritis diharapkan akan memiliki kreativitas serta kemampuan bersaing yang lebih baik, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan marketing performance-nya. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengukur bagaimana implementasi market orientation UMKM di kota Bandung, serta untuk memahami efek market orientation terhadap marketing performance.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Market Orientation

Market orientation, jika diimplementasikan dengan baik, merupakan budaya yang telah terbukti dapat menjadi salah satu sumber kapabilitas yang dapat menciptakan keunggulan bersaing yang bertahan lama (Guoa et.al., 2019; Henri, 2006; Modia & Kaur, 2018; Johanna, Jukka, Henrikki & Jaakko, 2016). Narver & Slater (1990) mendefinisikan market orientation sebagai sebuah konstruk yang terdiri dari tiga buah dimensi, yaitu customer orientation, competitor orientation, dan inter-functional coordination. Definisi ini menegaskan sebuah organisasi harus mampu memahami lanskap industrinya, terutama berkaitan dengan kemampuan memahami pelanggan dan bagaimana perilaku para pesaing yang ada pada industri, serta melakukan internalisasi yang baik sehingga setiap fungsi serta bagian dalam organisasi dalam meresponnya dengan baik



sehingga seluruh sumber daya organisasi dapat menghasilkan nilai tambah yang baik.

Customer orientation berhubungan dengan kemampuan organisasi melakukan scanning untuk memahami kebutuhan konsumen, baik kebutuhan yang ekspresif dan bahkan juga yang latent (Narver & Slater, 1990). Keberhasilan sebuah organisasi tergantung pada kemampuan organisasi tersebut dapat menciptakan serta menghantarkan nilai yang superior bagi pelanggannya. Organisasi yang baik dan berhasil adalah yang dapat menghantarkan nilai yang relative lebih baik dibanding pesaingnya. Kemampuan untuk menghantarkan nilai yang superior ini tentunya sangat bergantung pada cara dan kedalaman organisasi tersebut benar-benar memahami pelanggannya (Narver & Slater, 1990; Nuryakin & Elia, 2018; Motiel-Campos, 2018).

Competitor orientation berhubungan dengan kemampuan organisasi memahami perilaku serta aktivitas para pesaingnya, sehingga organisasi dapat belajar dan melakukan hal yang lebih baik dibanding pesaing (Narver & Slater, 1990). Ketika pemahaman terhadap keinginan pelanggan dapat diidentifikasi, maka tahap berikutnya adalah kebutuhan untuk memahami apa yang sedang dan akan dilakukan oleh pesaing. Hal ini tentunya sangat diperlukan agar organisasi tidak menciptakan produk atau jasa yang hanya sekedar me-too. Pemahaman tentang apa yang sedang dan akan dilakukan oleh pesaing diperlukan agar organisasi dapat memformulasi serta menghasilkan produk yang unik dan memberikan nilai yang lebih baik bagi pelanggan dan jika memungkinkan yang sulit untuk diduplikasi oleh pesaing (Aviney, Ad Kil and Honkenuga, 2020, Narver & Slater, 1990; Medasa & Berasa, 2019).

Inter-functional coordination berhubungan dengan kemampuan organisasi mengkoordinasikan seluruh bagian dan fungsi dari organisasi dalam mendaya gunakan seluruh sumber daya organisasi pada satu tujuan, yaitu memenuhi kebutuhan konsumen dalam cara yang lebih baik dibanding pesaing (Narver & Slater, 1990). Ketika organisasi mampu memahami keinginan pelanggan dengan baik, dan mampu memahami pesaingnya dengan baik, maka organisasi akan berada pada tahap memformulasikan produk atau jasa yang memiliki nilai yang lebih. Selanjutnya, organisasi akan memasuki tahap cara menghasilkan dan menghantarkan produk atau jasa tersebut kepada pelanggan. Hal ini tentunya sangat bergantung

pada kemampuan organisasi mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada. Sumber daya organisasi pada dasarnya tersebar pada setiap bagian dan fungsi dalam organisasi. Salah satu kunci dalam hal ini terletak pada kemampuan organisasi mengorganisasikan dan mengkoordinasikan seluruh bagian dan fungsi dalam organisasi pada proses penciptaan nilai. Hal ini pada akhirnya akan sangat menentukan tingkat efisiensi dan efektifitas organisasi dalam membuat dan menghantarkan nilai kepada pelanggan (Aviney et.al., 2020; Aydin, 2020; Narver & Slater, 1990; Medasa & Berasa, 2019).

Implementasi market orientation yang baik akan dapat memenuhi tiga hal utama di atas, yaitu: pertama, usaha yang dilakukan untuk benar-benar memahami apa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen; kedua, usaha untuk mengungguli pesaing; dan ketiga, usaha untuk menciptakan koordinasi serta sinergi antar fungsi dalam organisasi dalam mendayagunakan seluruh sumber daya (Narver & Slater, 1990; Guoa, 2019; Modia & Kaur, 2018). Organisasi yang market oriented merupakan organisasi yang memiliki kemampuan adaptif dan reaktif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi sebagai dinamika persaingan.

#### **Marketing Performance**

Aktivitas pemasaran merupakan aktivitas penting dan kunci bagi keberhasilan organisasi. Kemampuan organisasi dalam mengevaluasi marketing performance-nya tentunya merupakan hal yang sangat penting (Clark, Abela & Amber, 2006). Kemampuan organisasi mengevaluasi marketing performance-nya merupakan hal yang sangat krusial. Hal ini terutama sangat penting berkaitan dengan penentuan ukuran-ukuran yang relevan dari marketing performance, dan tentang cara mengukurnya (Clark et.al. 2006; Johanna et. Al. 2016). Riset ini menggunakan definisi yang dikemukakan oleh Clark (Clark et al. 2006) dan Walker & Ruekert (1987), bahwa marketing performance merupakan sebuah konstruk yang terdiri dari efisiensi pemasaran, efektivitas pemasaran, dan adaptabilitas pemasaran.

#### **Market Orientation dan Marketing Performance**

Menurut (Zhou, Gao, Yang, & Zhou. 2005), implementasi market orientation dapat menentukan kinerja organisasi. Implementasi market orientation yang baik memungkinkan organisasi lebih memahami pasar melalui kemampuannya melakukan pencarian informasi serta mendiseminasikan informasi tersebut



keseluruh pihak dan bagian terkait dalam organisasi. Selanjutnya hal ini akan memicu aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk merancang, menciptakan, dan menghantarkan nilai yang lebih baik kepada konsumen (Narver & Slater, 1990; Oduro, Haylemariam and Girma, 2019).

Kemampuan yang lebih baik dan meningkat dalam memahami lingkungan industri sebagai efek dari implementasi budaya market orientation yang baik akan memperbaiki dan meningkatkan kapabilitas organisasi dalam melakukan market targeting, product development, serta market positioning (Narver & Slater 1990; Karl Kohr, Maria Corsi and Capitello, 2019; Zhou et al, 2005; Oduro et.al., 2019). Organisasi akan mampu meyakinkan pelanggannya bahwa nilai dari produk atau jasa yang ditawarkan lebih baik dibanding tawaran - tawaran lain dari pesaing, dan hal ini akan memudahkan organisasi membujuk pelanggan untuk membeli, membuat pelanggan lebih loyal dan lebih puas (Aviney et.al., 2021; Narver et al. 2000; Iyes, Dawari and Srivastava, 2020). Lebih jauh, organisasi yang market oriented akan lebih mudah untuk menetapkan harga yang lebih tinggi dibanding pesaing (Narver et al. 2000), dan hal ini pada akhirnya akan menghasilkan kinerja pemasaran organisasi yang lebih baik (Narver & Slater, 1990; Oduro et.al., 2019).

Berdasarkan diskusi pada bagian sebelumnya, maka selanjutnya dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: Customer orientation berpengaruh positif terhadap marketing performance.
- H2: Competitor orientation berpengaruh positif terhadap marketing performance.
- H3: Inter-functional coordination berpengaruh positif terhadap marketing performance.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori yang dilakukan untuk menguji apakah ketiga dimensi market orientation dapat menjelaskan marketing performance UMKM yang berada di bawah binaan Kadin Kota Bandung. Satuan analisis dalam penelitian ini adalah organisasi, yaitu tiap satuan organisasi UMKM yang terpilih menjadi sampel pada penelitian ini. Populasi penelitian ini terdiri dari sebanyak 2.700 UMKM yang berada di bawah binaan Kadin Kota Bandung. Sampel berjumlah 200 UMKM diambil melalui proses purposive sampling dengan cara meminta bantuan pihak Kadin Kota Bandung dalam penentuan subyek

sampel.

Market orientation berdasarkan ketiga dimensinya, yaitu customer orientation, competitor orientation, dan inter-functional coordination diukur dengan mengadaptasi alat ukur yang dikembangkan oleh Narver & Slater (1990). Sedangkan Marketing Performance diukur dengan mengadaptasi alat ukur yang dikembangkan oleh Walker & Ruekert (1987); Clark (2000). Alat ini mengukur marketing performance melalui dimensi efektivitas dan adaptabilitas organisasi. Sebanyak 200 kuesioner disebar kepada pelaku UMKM dengan bantuan pihak Kadin Kota Bandung melalui penggunaan Google Form. Keabsahan alat ukur diuji dengan kriteria Cronbach Alpha untuk menguji reliabilitas, dan Pearson Product Moment Correlation untuk menguji validitas. Selanjutnya, hipotesis penelitian diuji dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil uji alat ukur yang digunakan menunjukkan bahwa masing-masing alat ukur variabel mampu mengukur yang akan diukur serta stabil dan konsisten. Hal tersebut ditunjukkan oleh t hitung lebih besar dari t tabel pada korelasi pearson dan nilai Cronbach, s alpha lebih besar dari titik kritisnya. Analisis diskriptif masing-masing variabel menunjukkan rata-rata skor jawaban customer orientation sebesar 4,4, competitor orientation sebesar 4,0 dan inter-functional coordination sebesar 3,8. Hal tersebut menggambarkan bahwa menurut persepsi pelaku UMKM customer orientation lebih penting dibandingkan competitor orientation dan inter-functional coordination. Kondisi marketing performance menunjukkan baik jika dilihat dari nilai rata-rata jawaban responden menunjukkan 3,7 lebih besar dari rata-rata jawaban seharusnya 3,5.

Analisis regresi berganda pada tabel 1,2, dan 3 menunjukkan bahwa kombinasi variabel customer orientation, competitor orientation dan inter-functional coordination berpengaruh positif terhadap marketing performance hal tersebut ditunjukkan dari nilai probability 0,000 yang lebih kecil dari pada nilai alfa 0,05. Dengan kata lain model yang dibangun dalam penelitian ini dapat digunakan untuk memprediksi variasi variabel marketing performance. Bila dilihat pengaruh masing - masing variabel independent terhadap marketing performance ditemukan bahwa variabel customer orientation dan inter - functional coordination mampu mempengaruhi





variasi nilai marketing performance. Sedangkan variabel competitor orientation tidak mampu mempengaruhi variasi nilai marketing

performance. Berikut adalah output spps regresi berganda.

**Tabel 1. Model Summary**

| Model  | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |               |
|--|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|---------------|
|  |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | Sig. F Change |
| 1  | .681 <sup>a</sup> | .464     | .454              | 9.13094                    | .464              | 46.752   | .000          |
| a. Predictors: (Constant), ifctot, cotot, cmotot |                   |          |                   |                            |                   |          |               |
| b. Dependent Variable: ptot                      |                   |          |                   |                            |                   |          |               |

**Tabel 2. Anova**

| Model  |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1  | Regression | 11693.728      | 3   | 3897.909    | 46.752 | .000 <sup>b</sup> |
|  | Residual   | 13506.591      | 162 | 83.374      |        |                   |
|  | Total      | 25200.319      | 165 |             |        |                   |
| a. Dependent Variable: ptot                      |            |                |     |             |        |                   |
| b. Predictors: (Constant), ifctot, cotot, cmotot |            |                |     |             |        |                   |

**Tabel 3. Coefficients**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 11.768                      | 2.870      |                           | 4.101 | .000 |
|       | cotot      | .501                        | .170       | .291                      | 2.954 | .004 |
|       | cmotot     | .100                        | .267       | .048                      | .377  | .707 |
|       | ifctot     | .884                        | .237       | .397                      | 3.727 | .000 |

a. Dependent Variable: ptot

**Pembahasan**

Penelitian ini menemukan bahwa kombinasi variabel customer orientation, competitor orientation dan inter-functional coordination mampu menjelaskan variasi nilai marketing performance, temuan tersebut sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menemukan bahwa budaya yang baik dan berkembang sesuai dengan harapan disuatu organisasi akan mempengaruhi kinerja organisasi tersebut (Narver & Slater, 1990; Nuryakin & Elia, 2018; Alnawas et.al., 2020; Aviney et.a;., 2021; Kar, Kohr et.al., 2019).

Perusahaan yang mengembangkan budaya customer orientation akan berusaha memberikan nilai customer yang lebih baik dari pada pesaingnya. Usaha yang dilakukan antara lain dengan menghilangkan non-value-added activity, hilangnya non-value-added activity menunjukkan pada kinerja yang lebih baik termasuk didalamnya adalah kinerja marketing yang efektif dan efisien. Penelitian ini menemukan bahwa competitor orientation tidak mampu mempengaruhi variasi nilai marketing performance, hal tersebut dapat dijelaskan bahwa para UMKM tidak terlalu memperhatikan

pesaing, bahkan para pengusaha UMKM memiliki perkumpulan yang mewardahi kepentingan mereka untuk sukses bersama - sama. Variabel inter-functional coordination ditemukan mampu menjelaskan variasi nilai marketing performance, temuan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Aviney et.al., 2021dimana kemampuan melakukan koordinasi antar bagian dalam organisasi yang dikenal juga sebagai eksploitasi internal linkage sepanjang rantai nilai perusahaan, memungkinkan untuk mendagunakan hubungan antar bagian yang dapat digunakan untuk mengurangi pengorbanan customer dan meningkatkan nilai yang diterima oleh customer.

**KESIMPULAN**

Penelitian ini menemukan bahwa individual dimensi market orientation yang berupa customer orientation, competitor orientation dan inter-functional coordination berpengaruh positif terhadap marketing performance. Akan tetapi jika dilihat pengaruhnya secara parsial maka hanya customer orientation dan inter-functional coordination saja yang berpengaruh positif terhadap marketing performance sedangkan



competitor orientation tidak berpengaruh

Kombinasi individual dimensi market orientation berpengaruh positif terhadap marketing performance, mengingat hasil analisis diskriptif market orientation hanya berada dalam kondisi cukup maka perlu diperhatikan lebih lanjut penerapan market orientation tersebut. Seperti yang dikatakan oleh Narver & Salter 1990; Oduro & Haylemariam 2019 market orientation memicu aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk merancang, menciptakan, dan menghantarkan nilai yang lebih baik kepada konsumen, oleh karena itu perusahaan sebaiknya dapat menerapkan management berbasis aktivitas. Sistem ini bertujuan memberikan nilai customer yang optimum dan profit bagi penyedia nilai, dengan cara menyajikan informasi aktivitas value added dan non value added sepanjang rantai nilai perusahaan. Informasi aktivitas value added dan non value added dapat digunakan untuk menekan resources yang digunakan untuk melakukan aktivitas non value added.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alnawas, Ibrahim and Abu Farha, Allam (2020). Strategic Orientations and Capabilities' Effect on SMEs' Performance. *Marketing Intelligence & Planning* Accepted 1 February 2020.
- Amir Rashid, Muhammad., Nawaz Kalyar, Masood. and Shafique, Imran. (2020). Market Orientation and Women Owned SMEs Performance. The Contingent Role of Entrepreneurial Orientation and Strategic Decision Responsiveness. *South Asian Journal of Business Studies*. Vol. 9 No. 2, pp. 215-234.
- Aydin, Hakan. (2020). Market Orientation and Product Innovation: The Mediating Role of Technological Capability. *European Journal of Innovation Management*. Accepted 10 June 2020
- Ayimey, Edward K., Ad Kil, Robert J. Blomme and Honyenuga, Ben Q. (2021). Insight Into How Market Orientation Impacts Marketing Performance In the Hotel Industry of Ghana. *Advances in Hospitality and Leisure*, Volume 16, 115-140.
- Barney, J., Wright., and Ketchen, D.J. (2001). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. *Journal of Management*. 27: 625-641.
- Brahmana, Sunardi S., Pratminingsih, SA., Suganda, UK, & Sugandi, Gagan. 2023. "Implementation of The Use of Digital Marketing as A Strategy to Improve The Performance of MSMEs Assisted by The Kadin City of Bandung with Technopreneurship Character" *Jurnal Engagement* 7 Nomor 1.
- Clark, Bruce H. (2000). Managerial Perceptions of Marketing Performance: Efficiency, Adaptability, Effectiveness and Satisfaction. *Journal of Strategic Marketing*. No. 8: 3-25.
- Clark, Bruce H., Abela, Andrew V. and Ambler, Tim. (2006). An Information Processing Model of Marketing Performance Measurement. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vo. 14 No. 3: 191-208.
- Guoa, Chiquan., Songpol Kulviwatb., Jing Zhuc & Yong J. Wangd. 2019. Competing in an emerging market: antecedents and consequences of market orientation and the role of environmental factors. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 27, No. 3, 248-267
- Henri, Jean-Francois. (2006). Management Control Systems and Strategy: A Resource-Based Perspective. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 31, Issue 6: 529-558.
- Hult, G.T.M., Ketchen, D.J.Jr., and Nichols, E.L. Jr. (2002). An Examination of Cultural Competitiveness and Order Fulfillment Cycle Time Within Supply Chains. *Academy of Management Journal*. 45(3): 577-586.
- Iyer, Pramod., Davari, Arezoo and Srivastava, Saurabh. (2020). Market Orientation, Brand Management Processes and Brand Performance. *Journal of Product & Brand Management* Accepted 6 February 2020
- Johanna Frosen, Jukka Luoma, Matti Jaakkola, Henriikki Tikkanen, & Jaakko Aspara. 2016. What Counts Versus What Can Be Counted: The Complex Interplay of Market Orientation and Marketing Performance Measurement. *Journal of Marketing*. Vol. 80, 60-78
- Karl Kohr, Christopher., Maria Corsi, Armando and Capitello, Roberta. (2019). Family Culture and Organizational Systems as Antecedents of Market Orientation and Performance Among Family Wineries. *International Journal of Wine Business Research* Vol. 31 No. 2, 2019 pp. 180-



- 202
- Kumar, V., Eli Jones, Rajkumar Venkatesan, & Robert P. Leone. 2011. Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing* Vol. 75, 16–30
- Medase, Kehinde & Barasa, Laura. 2019. Absorptive Capacity, Marketing Capabilities, and Innovation Commercialisation in Nigeria. *European Journal of Innovation Management* Vol. 22 No. 5, pp. 790-820.
- Mediandoko, Djarot. (2023). Kadin Kota Bandung Terus Dukung UMKM Naik Kelas. *Times Indonesia*. Jumat, 14 April 2023.  
<https://timesindonesia.co.id/ekonomi/451935/>
- Modia, Pratik & Kaur Sahib, G. 2018. Toward a greater understanding of the market orientation and internal market orientation relationship. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 26, No. 6, 532–549.
- Montiel-Campos, Hector. (2018). Entrepreneurial orientation and market orientation Systematic literature review and future research. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. Accepted 17 July 2018
- Narver, J.C., Slater, S.F. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*. 54: 20-35.
- Narver, J.C., Slater, S.F., and MacLachlan, D.L. (2000). Total Market Orientation, Business Performance, and Innovation. Marketing Science Institute. Report No. 116.
- Nuryakin and Ardyan, Elia. (2018). SMEs' Marketing Performance: The Mediating Role of Market Entry Capability. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* Vol. 20 No. 2.
- Oduro, Stephen. and Haylemariam, L. Girma. (2019). Market Orientation, CSR and Financial and Marketing Performance In Manufacturing Firms In Ghana and Ethiopia. *Sustainability Accounting, Management, and Policy Journal*. Vol. 10 No. 3.
- Sulastris (2022). Peran Penting UMKM Dalam Ancaman Isu Resesi. *KPKNI Balikpapan*. Selasa, 06 Desember 2022.  
<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpkn-balikpapan/baca-artikel/15677/>
- UMKMBangkit–EkonomiIndonesiaTerangkat.  
<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13317/UMKM-Bangkit-Ekonomi-Indonesia-Terangkat.html> Download 20 Maret 2023 13.27
- Walker, O.C. and Ruekert, R.W. (1987). Marketing's Role In the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*. No. 51: 15-33.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. No. 5: 171-180.

