

Peran dimensi orientasi kewirausahaan dan kapabilitas pemasaran pada kinerja usaha skala kecil dan menengah

Fifi Efendi¹, Perengki Susanto^{1*}

¹Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang, Padang, Indonesia

Abstract

The aim of this study is to look into (1) the impact of innovation on SMEs' performance; (2) the consequence of risk-taking on SMEs' performance; (3) the effect of proactiveness on SMEs' performance; (4) the influence of competitive aggressiveness on SMEs' performance; (5) the effect of autonomy on SMEs' performance; and (6) the impact of marketing capabilities on SMEs' performance. This is a survey-based quantitative study. The managers or owners of SMEs in Padang City as a population of this study. The research sample employs a non-probability sampling method, in which the sample is chosen based on a set of criteria. Sample size up to 150 samples were taken. PLS-SEM analysis was used to analyze the empirical data in the study. According to findings, risk-taking, autonomy, and marketing capabilities all had a positive and significant impact on the performance of SMEs. However, innovativeness, proactiveness, and competitive aggressiveness have no influence on performance of SMEs. The implication will be discussed later.

Keywords: Innovativeness, proactiveness, risk-taking, marketing capabilities, performance

How to cite: Efendi, F., & Susanto, P. (2021). Peran dimensi orientasi kewirausahaan dan kapabilitas pemasaran pada kinerja usaha skala kecil dan menengah. *Jurnal Kajian Manajemen dan Wirausaha*, 3(1), 1-7. <https://dx.doi.org/10.24036/jkmw0299020>



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2021 by author.

* Corresponding author: perengki@fe.unp.ac.id

PENDAHULUAN

Kinerja usaha kecil dan skala menengah (UKM), umumnya memiliki sumbangan signifikan pada perekonomian Indonesia pada tingkat nasional maupun daerah (Susanto, *et al.*, 2019). Peran UKM terhadap perekonomian nasional ini terlihat pada beberapa indikator makro ekonomi seperti, pertumbuhan produk domestik bruto (PDB), pembukaan lapangan kerja, dan sebagainya (Wardi, *et al.*, 2018). Merujuk dari laporan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah tahun 2018 menunjukkan bahwa sebanyak 64.194.057 atau 99 persen unit usaha berbentuk UMKM di Indonesia dan menampung 116.978.631 atau 97 persen tenaga kerja. Walaupun, UKM dominan dalam perekonomian Indonesia secara statistik, namun belum menggambarkan kinerja UKM secara keseluruhan, terutama di masa terjadi pandemik Covid-19 (Pakpahan, 2020). Hal ini diduga berkaitan erat dengan kesiapan para pelaku UKM untuk menghadapi perubahan lanskap bisnis dan persaingan usaha yang ketat di masa penyebaran virus ini. Oleh karena itu, pelaku UKM perlu meningkatkan tindakan orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) dan kapabilitas pemasaran (*marketing capabilities*) dalam meningkatkan kinerja usahanya dalam jangka panjang meliputi keinovasian, keproaktifan, keberanian mengambil risiko, keagresifan kompetitif dan otonomi (Ruiz-ortega, *et al.*, 2021).

Fenomena kinerja UKM ini, umumnya berlaku sama di seluruh pelosok Indonesia, termasuk salah satunya di Padang-Sumatera Barat sebagai estalase UKM di daerah Sumatera Barat. Walaupun UKM di Kota Padang mengalami perkembangan yang cukup pesat dalam beberapa tahun belakangan ini, namun ada beberapa permasalahan klasik atau hambatan yang dihadapi pelaku UKM, seperti keterbatasan kemampuan orientasi kewirausahaan dan kemampuan pemasaran sebagaimana yang telah didiskusikan oleh Wardi *et al.* (2017) dan Lestari & Susanto (2021) dalam penelitian sebelumnya. Berdasarkan hasil observasi awal khusus

pada industri makanan ringan sebagai produk unggulan (*leading sector*) UKM di Kota Padang, dinilai masih rendah dan lambatnya perkembangan usaha ditinjau dari aspek keinovasian, keproaktifan, keberanian mengambil risiko, dan keagresifan. Hal ini tidak terlepas kemampuan melakukan inovasi produk sesuai dengan keinginan pasar, keterbatasan dalam menjalin kerja sama seperti bekerjasama dalam hal pendapatan bahan baku, pengiriman produk dan lainnya (Apindo, 2012). Hal ini membuat permasalahan UKM industri makanan ringan cukup kompleks. Dengan intensitas persaingan usaha sangat tinggi, baik persaingan produk lokal dalam daerah maupun yang datang luar daerah termasuk impor, hal ini memiliki dampak terhadap hubungan kemampuan kewirausahaan dengan kinerja UKM di Kota Padang. Berdasarkan permasalahan yang dihadapi oleh para pelaku UKM di Kota Padang ini maka diperlukan adanya strategi yang dapat menjadi solusi untuk dapat bertahan dan tumbuh serta berkembang dalam persaingan yang semakin tinggi. Pelaku UKM di Kota Padang juga harus dapat terus mengembangkan kemampuan orientasi kewirausahaan (inovasi, proaktif, keberanian berisiko, otonomi dan agresif kompetitif) serta kemampuan mengelola kapabilitas pemasaran.

Berdasarkan uraian di atas, kajian mendalam mengenai tindakan orientasi kewirausahaan, meliputi lima dimensi orientasi kewirausahaan (inovasi, keproaktifan, keberanian berisiko, keagresifan kompetitif, otonomi) serta kemampuan dalam mengelola kapabilitas pemasaran yang memiliki kaitannya terhadap kinerja UKM di Kota Padang. Pada umumnya, kinerja usaha skala kecil dan menengah (UKM) didefinisikan sesuai dengan konteks dan kriteria/skala usaha dari UKM. Khusus di Indonesia, UKM didefinisikan merujuk pada ketentuan Undang-Undang tahun 2008, Nomor 20 tentang UMKM, misalnya usaha skala kecil dan skala menengah merupakan “*usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, dikelola oleh perseorangan, tidak anak dan cabang dari sebuah perusahaan, diukur dari kekayaan bersih perusahaan per tahun, kekayaan bersih lebih dari Rp 50 juta – Rp 500 juta (diluar bangunan dan tanah) atau penjualan pertahun lebih dari penjualan 300 juta- 2,5 milyar per tahun*”. Rivai & Basri (2004:16) mendefinisikan kinerja yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu mengacu pada standar yang ditetapkan. Secara empiris, peningkatan kinerja UKM dapat dipicu oleh orientasi kewirausahaan dan kapabilitas pemasaran sebagaimana yang telah didiskusikan oleh Baso, *et al.* (2013).

Orientasi kewirausahaan dianggap sebagai strategi penting dalam perusahaan yang memiliki kontribusi terhadap kinerja perusahaan (Wales, *et al.*, 2021). Dimana orientasi kewirausahaan merefleksikan karakteristik pada level perusahaan (*firm-level*) atau perilaku/tindakan perusahaan (Covin & Slevin, 1989,1991). Dalam penelitian Miller (1983), tiga dimensi utama dari orientasi kewirausahaan, yaitu keinovasian (*innovativeness*), keproaktifan (*proactiveness*), dan keberanian berisiko (*risk-taking*), Lumpkin & Dess (2005) memasukkan tambahan dua dimensi penting lainnya, yakni otonomi (*outonomy*) dan keagresifan kompetitif (*aggressiveness*). Pertama, keinovasian dapat diartikan kesiapan memperkenalkan produk baru dan hal/sesuatu yang dianggap baru dengan sebuah proses kreatifitas, dan eksperimentasi bertujuan untuk mengembangkan sebuah produk atau jasa baru maupun cara kerja atau melalui proses yang terbaru (Dess & Lumpkin, 2005). selanjutnya, keproaktifan merupakan ciri-ciri prospektif yang melihat jauh ke depan atau memiliki pandangan masa akan datang untuk menciptakan peluang bisnis dalam mengantisipasi peluang di masa depan (Dess & Lumpkin, 2005). Ketiga, keberanian berisiko adalah kesediaan usaha untuk memutuskan bertindak tanpa memiliki pengetahuan cukup/pasti dengan berbagai kemungkinan-kemungkinan kerugian pendapatan atau kemauan melakukan spekulasi yang berisiko secara personal maupun finansial dalam usaha (Dess & Lumpkin, 2005). Keempat, keagresifan kompetitif merupakan upaya dari sebuah organisasi dalam mengatasi persaingan, mengatasi ancaman atau meningkatkan posisi pasar (Freitas, *et al.*, 2012). Otonomi (*outonomy*) merupakan tindakan dalam mempertanggung jawabkan konseptualisasi bisnis dari ekspansi awal hingga berdirinya di pasar internasional guna mendukung pemasaran, strategi perizinan, dan ekspor produk akhir (Freitas, *et al.*, 2012).

Kapabilitas pemasaran adalah kemampuan dari sebuah perusahaan dalam menjalankan berbagai fungsi pemasaran (Martin, *et al.*, 2020). Kemampuan perusahaan/organisasi melaksanakan aktivitas-aktivitas pemasaran, seperti upaya membangun posisi strategis dalam pasar, kegiatan promosi bisnis dengan efektif, melaksanakan analisis pasar yang akurat, mengatur pasar sasaran, dan memenuhi target/sasaran penjualan, serta mengatur setiap aktivitas pemasaran dalam mencapai target laba perusahaan merefleksikan kapabilitas pemasaran perusahaan secara umum (Sok, *et al.*, 2017). Kapabilitas pemasaran sebagai mekanisme utama yang

menghubungkan perusahaan dalam melayani kebutuhan pelanggan sebagaimana yang didiskusikan oleh Ngo & O'Cass (2012) dan Sok *et al.*, (2017).

Dalam konteks usaha skala kecil dan menengah, orientasi kewirausahaan menunjukkan pengaruh kuat terhadap capaian kinerja usaha UKM (lihat: Lie, *et al.*, 2008), karena UKM cenderung mempunyai kapabilitas atau kemampuan khusus dalam menanggapi atau merespon ancaman-ancaman dan peluang-peluang usaha secara cepat (Chen & Hambrick, 1995). Namun, beberapa temuan menunjukkan lemah hubungan antara orientasi kewirausahaan pada kinerja usaha (Dimitratos, *et al.*, 2004). Covin & Slevin (2006) dalam penelitiannya tidak menemukan hubungan signifikan dan positif antara konstruk orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha dalam isu yang lebih spesifik. Maka simpulkan yang dapat diambil, kesenjangan temuan-temuan empiris sebelumnya pengaruh antara orientasi kewirausahaan dan kinerja usaha dikarenakan ada perbedaan setingan dan ciri unik dari industri. Selanjutnya, penelitian yang telah dilaksanakan Tan & Sousa (2015), menyatakan bahwa kapabilitas pemasaran berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja usaha. Efek kapabilitas pemasaran unggul dapat mendogkrak kinerja usaha dalam jangka panjang maupun pendek. Sejalan dengan Yao & Qin (2016), kapabilitas pemasaran berpengaruh secara signifikan positif pada kinerja usaha. Kajian terdahulu yang dilaksanakan oleh Martin, *et al.*, (2020), Sok, *et al.*, (2017) serta Hooley, *et al.*, (2005) yang hasil yang serupa bahwa kapabilitas pemasaran memiliki pengaruh signifikan positif pada kinerja usaha.

Untuk itu, dapat disimpulkan bahwa UKM dengan kemampuan mempertahankan dan mengelola perusahaan dengan tindakan/orientasi kewirausahaan serta menjalankan secara optimal dari dimensi-dimensi orientasi kewirausahaan (Purkayastha, *et al.*, 2021) dan kapabilitas pemasaran (Sok *et al.*, 2017) diyakini dapat meningkatkan kinerja UKM. Secara lebih terperinci dapat dihipotesiskan berikut ini:

H1: terdapat pengaruh secara signifikan positif keinovasian pada kinerja usaha UKM.

H2: terdapat pengaruh secara signifikan positif keproaktifan pada kinerja usaha UKM.

H3: terdapat pengaruh secara signifikan positif keberanian berisiko pada kinerja usaha UKM.

H4: terdapat pengaruh secara signifikan positif keagresifan kompetitif pada kinerja usaha UKM.

H5: terdapat pengaruh secara signifikan positif otonomi pada kinerja usaha UKM.

H6: terdapat pengaruh secara signifikan positif dari kapabilitas pemasaran pada kinerja usaha UKM.

METODE

Jenis penelitian kausalitas dipilih dalam studi ini, karena menguji hubungan antara variabel. Populasi penelitian ini adalah para pemilik/pemimpin UKM di Kota Padang. Teknik penarikan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Hair, *et al.*, (2010) adalah tergantung pada jumlah pernyataan dikali 5 sampai 10. Adapun jumlah pernyataan dalam penelitian ini yaitu 30 pernyataan kemudian dikali 5, dengan itu jumlah sampel pada penelitian ini yaitu 150 sampel. Jenis data kuantitatif dengan sumber data penelitian dari data primer (langsung dari pemilik/manager UKM). Pengumpulan data penelitian melalui kuesioner dengan skala 5-poin. Teknik analisis data dalam kajian ini dapat dikategorikan model analisis *variance-based SEM* yang dapat dianalisis dengan *software Smart PLS 3.2.7*.

Operasionalisasi variabel penelitian merujuk pada kajian terdahulu, pertama, dimensi orientasi kewirausahaan adalah persepsi pemilik/manager berdasarkan tindakan dalam melakukan proses keinovasian, keberanian berisiko, keproaktifan, keagresifan kompetitif dan otonomi dalam menjalankan usaha dalam beberapa tahun belakangan ini. Kedua, kapabilitas pemasaran merupakan kemampuan dalam menggunakan sumberdaya sebagai input basis pelanggan secara efisien untuk menghasilkan penjualan yang ditargetkan. Semua pertanyaan penelitian (item) menggunakan pengukuran skala 5-poin atau interval (5= 'sangat setuju' dan 1= 'sangat tidak setuju sampai'). Pengukuran kinerja usaha UKM dengan cara membandingkan kinerja perusahaan dengan pesaing utama dalam masa tiga tahun belakangan. Ukuran kinerja UKM dinyatakan berupa persepsian manajer dalam skala interval 5-poin (mulai dari 1= 'sangat rendah' sampai 5= 'sangat tinggi').

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pendistribusian kuisisioner penelitian yang dilakukan dengan metode survei ke pemilik/manajer UKM Kota Padang telah sukses mendapatkan kembali kuisisioner sebanyak 200 paket kuisisioner dengan tingkat respon sebesar 75%, namun yang memenuhi syarat untuk dianalisis hanya 150 kuisisioner. Jumlah kuisisioner yang dianalisis dalam kajian ini telah mencukupi syarat minimum sampel penelitian secara statistik, yakni satu item pertanyaan diwakili oleh 5 sampai dengan 20 observasi (responden) atau 130 sampel untuk mencapai level dari kekuatan (*power*) penelitian 0,80 pada level signifikansi pada nilai alpha 0,05 (Hair, *et al.*, 2006:12; Gesit & Susanto, 2019). Ciri sampel penelitian ini dapat digambarkan dari aspek demografi manajer/pemilik UKM yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan, jenis industri, jumlah karyawan, umur perusahaan, penjualan per tahun, dan berdasarkan jumlah aset perusahaan. Berdasarkan karakteristik jenis kelamin responden yang mengisi kuisisioner lebih dominan laki-laki yaitu 78 orang atau 52% dan sisanya 72 orang atau 48% merupakan responden perempuan. Berdasarkan karakteristik usia responden yang mengisi kuisisioner lebih dominan adalah responden dengan usia 20-39 tahun sebanyak 114 orang atau 76% dan yang paling sedikit adalah dengan usia >56 tahun hanya 2 orang atau 1%. Berdasarkan karakteristik pendidikan responden yang lebih dominan adalah responden dengan pendidikan sarjana (S1) sebanyak 72 orang atau 48% dan yang paling sedikit adalah responden dengan pendidikan SD dan Doktor yang hanya 0%. Berdasarkan jenis industri responden yang paling dominan adalah jenis industri perdagangan sebanyak 78 orang atau sebesar 52% dan yang paling rendah adalah industri manufaktur sebanyak 11 orang atau sebesar 7%. Berdasarkan karakteristik jumlah karyawan menunjukkan UKM di kota padang memiliki jumlah karyawan lebih dominan dengan 5-19 karyawan atau sebesar 74%. Berdasarkan karakteristik umur perusahaan menunjukkan bahwa dalam penelitian ini responden dominan memiliki umur perusahaan 3-5 tahun dengan presentase 45% atau sebanyak 68 orang dari 150 responden. Berdasarkan karakteristik berdasarkan jumlah penjualan per tahun menunjukkan bahwa dalam penelitian ini jumlah penjualan per tahun yang lebih banyak adalah 300 s.d <500 juta yaitu dengan besar frekuensi 93 atau 62% dan yang terendah adalah > 5 milyar sebesar 0%. Berdasarkan Karakteristik responden berdasarkan jumlah aset perusahaan menunjukkan bahwa dalam penelitian ini responden paling banyak jumlah aset yaitu 50 s.d <500 juta dengan presentase sebesar 55% atau 83 orang dari 150 responden. Hal ini menunjukkan bahwa pelaku UKM di kota Padang didominasi dengan jumlah aset yang dimiliki yaitu 50 s.d <500 juta.

Table 1. Hasil ringkasan model pengukuran (*measurement model*)

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>average variance extracted</i>
Inovasi (X1)	0.878	0.829	0.591
Keberanian Berisiko (X2)	0.900	0.835	0.751
Keproaktifan (X3)	0.830	0.697	0.620
Keagresifan Kompetitif (X4)	0.871	0.785	0.692
Otonomi (X5)	0.886	0.808	0.722
Kapabilitas Pemasaran (X6)	0.938	0.921	0.717
Kinerja (Y)	0.936	0.920	0.676

Sebelum melakukan pengujian, dilakukan pembersihan data (*data screening*) sebagaimana disarankan oleh Wesarat, *et al.*, (2018). Dalam penelitian ini, pertama penelitian menguji model pengukuran untuk menguji *convergent validity*, indikator reflektif dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Untuk menilai *convergent validity* biasanya digunakan *rule of thumb* dengan syarat nilai *loading factor* disarankan di atas 0,7 untuk jenis penelitian konfirmasi (*confirmatory research*) atau 0,6 sampai dengan 0,7 untuk jenis penelitian yang bersifat eksplorasi (*exploratory research*) dengan nilai *average variance extracted* (AVE) lebih besar dari 0,5 (Hair, *et al.*, 2019). Lebih lanjut, untuk penelitian pada tahap awal atau masih dalam pengembangan instrumen, nilai *loading factor* antara 0,5 sampai dengan 0,6 masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2015: 74). Jika merujuk pada ketentuan umum model pengukuran dalam PLS-SEM, nilai *outer loading* yang disyaratkan yakni sebesar

0,60, maka semua indikator pada penelitian ini dinyatakan sudah valid karena masing-masing indikator telah memenuhi syarat nilai *outer loading* > 0,60 sebagaimana yang ditunjukkan dalam Tabel 1.

Table 2. Hasil ringkasan model struktural (*structural model*)

Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Inovasi → Kinerja	0.157	1.193	0.233	Ditolak
Keberanian Berisiko → Kinerja	0.279	2.554	0.011	Diterima
Keproaktifan → Kinerja	0.061	0.633	0.527	Ditolak
Keagresifan Kompetitif → Kinerja	-0.192	1.893	0.059	Ditolak
Otonomi → Kinerja	0.237	2.279	0.023	Diterima
Kapabilitas Pemasaran → Kinerja	0.334	2.969	0.003	Diterima

Berdasarkan Tabel 2, menunjukkan dimensi keinovasian (H1), keproaktifan (H2), dan keagresifan kompetitif (H4) dinyatakan bahwa hipotesisnya tidak dapat diterima atau ditolak. Hal ini dikarenakan dari hasil skor *t*-statistik bernilai lebih kecil daripada nilai *t*-tabel <1,96. Namun, untuk variabel keberanian mengambil risiko, otonomi, dan kapabilitas pemasaran dinyatakan dapat diterima. Hal ini dapat dilihat dari nilai *t*-statistik dari tiga variabel tersebut bernilai lebih besar dari nilai *t*-tabel >1,96. Untuk itu, hipotesis penelitian ini dapat diterima apabila nilai/skor *t*-statistic >1,96.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja usaha UKM di Kota Padang dari lima dimensi orientasi kewirausahaan, hanya dua dimensi yang berpengaruh positif secara signifikan pada kinerja UKM di Kota Padang. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Badjuri, 2017; Birkinshaw & Pedersen, 2001; Dimitratoset, *et al.*, 2014), yang menegaskan bahwa kegiatan otonomi dapat meningkatkan kinerja usaha mikro di kalangan rumah tangga berpendapatan rendah. Selain itu, terdapat pengaruh positif yang ditemukan terhadap hubungan antara kompetensi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Penelitian terdahulu yang menyatakan keberanian berisiko berpengaruh positif terhadap kinerja sebagaimana temuan penelitian dari Kraiczy, *et al.*, (2015) yang menyatakan kinerja usaha ditentukan oleh keberanian dalam mengambil risiko bisnis terutama di saat kondisi lingkungan penuh turbulensi.

Terakhir, hasil analisis data menunjukkan bahwa kapabilitas pemasaran mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif pada kinerja UKM di Kota Padang. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hooley, *et al.*, (2005), Sok *et al.*, (2017), dan Martin, *et al.*, (2020), yaitu kapabilitas pemasaran memiliki pengaruh signifikan dan positif pada kinerja UKM. Hasil temuan signifikan mengidentifikasi bahwa kapabilitas pemasaran memberikan dampak pada kinerja UKM secara berarti. Kapabilitas pemasaran mempunyai koefisien yang berpengaruh positif terhadap kinerja UKM. Artinya, semakin tinggi tingkat kapabilitas pemasaran, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja UKM. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah tingkat kemampuan kapabilitas pemasaran, maka rendah tingkat kinerja UKM yang dihasilkan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil diskusi/pembahasan hasil penelitian, maka simpulan yang dapat diambil adalah kinerja UKM di Kota Padang dipengaruhi oleh dua dimensi dari orientasi kewirausahaan, yaitu keberanian berisiko dan otonomi serta variabel kapabilitas pemasaran. Sedangkan, tiga dimensi utama dari orientasi kewirausahaan lainnya, yakni keinovasian, keproaktifan, dan keagresifan kompetitif dinyatakan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja UKM di Kota Padang. Maka saran yang dapat diberikan pada pelaku UKM di Kota Padang, untuk meningkatkan tindakan orientasi kewirausahaan, terutama dari dimensi keberanian berisiko dan otonomi untuk mencapai kinerja usaha unggul/kompetitif. Disamping itu, pelaku usaha juga disarankan untuk meningkatkan kapabilitas pemasaran dalam mencapai meningkatkan kinerja kompetitif dari UKM.

REFERENSI

- Apindo. (2012). *37th Confederation of Employer (ACE) CEO and Board of Director Meeting*. Apindo Country Report. In Singapura 12 Mei 2012.
- Badjuri, A. (2017). Pengaruh budaya organisasi, pengalaman, otonomi, profesionalisme dan ambiguitas peran terhadap kinerja auditor: Studi empiris pada KAP di Jawa Tengah”, *Students’ Journal of Accounting and Banking*, 6 (2), 1-15.
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18(3), 207-229.
- Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of business Venturing*, 28(6), 708-727.
- Chen, M., & Hambrick, D. C. (1995). Speed, stealth and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38(2), 453-482.
- Candra, A. H., & Susanto, P. (2020, November). Social media usage and firm performance: An empirical study of small- and medium-sized enterprises. In *The Fifth Padang International Conference on Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA-5 2020)* (pp. 444-453). Atlantis Press.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81.
- Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in Stimulating effective corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19 (1), 147-156.
- Dimitratos, P., Lioukas, S., & Carter, S. (2004). Relationship between entrepreneurship and international performance: The importance of domestic environment. *International Business Review*, 13, 19-41.
- Freitas, H., Martens, C.D.P., Boissin, J.P., & Behr, A. (2012). Guidance elements for the entrepreneurial orientation of software firms. *Revista de Administração*, 47(2), 163-179.
- Thabrani, G., Susanto, P., & Abdullah, N. L. (2019, April). The essence of entrepreneurial orientation dimensions in SMEs sector: Utilizing the analytical hierarchy process. In *2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018)* (Vol. 64, pp. 553-562). Atlantis Press.
- Ghozali, I. & Latan, H. (2015). *Partial Last Squares: Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babim, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis, sixth edition*. Pearson International Edition.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*. 31(1), 2-24
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Kraiczy, N. D., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2015). What Makes a Family Firm Innovative? CEO Risk-Taking Propensity and the Organizational Context of Family Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 334-348.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan., J., & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation performance linkage: Evidence from Chinese Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113- 133.
- Lestari, D., & Susanto, P. (2021). Orientasi kewirausahaan dan kapabilitas pemasaran pada kinerja usaha kecil dan menengah: Peran faktor lingkungan yang dinamis sebagai pemoderasi. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 10(1), 46-57.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 97(1): 135-72
- Martin, S. L., Javalgi, R. R. G., & Ciravegna, L. (2020). Marketing capabilities and international new venture performance: The mediation role of marketing communication and the moderation effect of technological turbulence. *Journal of Business Research*, 107, 25-37.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Purkayastha, A., Kumar, V., & Gupta, V. K. (2021). Emerging market internationalizing firms: Learning through internationalization to achieve entrepreneurial orientation. *Journal of World Business*, 56(5), 101207.
- Ruiz-Ortega, M. J., Parra-Requena, G., & Garcia-Villaverde, P. M. (2021). From entrepreneurial orientation to sustainability orientation: The role of cognitive proximity in companies in tourist destinations. *Tourism Management*, 84, 104265.
- Susanto, P., Abdullah, N. L., & Wardi, Y. (2019). Entrepreneurial orientation: prioritising and mapping in the context of small and medium-sized enterprises. *Polish Journal of Management Studies*, 20(1), 429-446.

- Sok, P., Snell, L., Lee, W. J., & Sok, K. M. (2017). Linking entrepreneurial orientation and small service firm performance through marketing resources and marketing capability: A moderated mediation model. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1), 231-249.
- Wales, W. J., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., & Covin, J. G. (2021). The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. *Journal of Business Research*, 128, 564-577.
- Wardi, Y., Susanto, P., & Abdullah, N. L. (2017). Orientasi Kewirausahaan pada Kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Sumatera Barat: Analisis Peran Moderasi dari Intensitas Persaingan, Turbulensi Pasar dan Teknologi. *Journal of Technology Management*, 16(1), 46-61.
- Wardi, Y., Susanto, P., Abror, A., & Abdullah, N. L. (2018). Impact of entrepreneurial proclivity on firm performance: The role of market and technology turbulence. *Pertanika J Soc. Sci. & Hum*, 26, 241-250.
- Wesarat, P. O., Majid, A. H., Shari, M. Y., Khaidir, A., & Susanto, P. (2018). Mediating effect of job satisfaction on the relationship between work-life balance and job performance among academics: Data screening. *International Journal of Engineering & Technology*, 7, 214-216.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314.