

**MODEL ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DALAM PENINGKATAN KINERJA  
BISNIS UKM BERBASIS KUALITAS IMPLEMENTASI STRATEGI  
DAN KETANGKASAN INOVASI  
(Studi pada UKM Industri Konveksi dan Bordir di Kabupaten Kudus)**

**Yopireno Satrya Pramuditya, Mahfudz**  
Magister Manajemen, Universitas Diponegoro  
Email : yopireno.sp@gmail.com

**Abstract**

*This study aims to develop a new conceptual model based on the mediating role of various variables that fills the research gap between entrepreneurial orientation and business performance. able to make a contribution to the development of strategic management science in the proportion of management science. The independent variable is Entrepreneurship Orientation, the dependent variable is Business Performance, and the intervening variable is innovation agility and strategy implementation quality. The data used in this study are primary data derived from the distribution of research questionnaires. The population in this study are UKM, small and medium business in Kudus Regency, especially those engaged in the convection and embroidery industrial sector with a total of 196 convection and embroidery UKM industries in Padurenan District. The sample of this research is limited to 110 UKM of the convection and embroidery UKM industry in Kudus Regency. This research uses Structural Equation Modelling (SEM) analysis technique with AMOS 24.0 analysis tool. The findings show that the Entrepreneurial Orientation has a significant positive effect on Innovation Agility, the Entrepreneurial Orientation has a significant positive effect on the Quality of Strategy Implementation, Innovation Agility has a significant positive effect on the Quality of Strategy Implementation, the Quality of Strategy Implementation has a significant positive effect on Business Performance, and Innovation Agility has a significant positive effect on Business Performance. This study shows that companies must establish an entrepreneurial orientation, Innovation Agility, and improve the quality of strategy implementation so that they can improve business performance both directly.*

**Keywords:** *Entrepreneurship Orientation, Innovation Agility, Implementation Quality, and MSME Business Performance*

**I. PENDAHULUAN**

Perkembangan ekonomi di Indonesia dengan adanya UMKM yang menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang amat besar yaitu sebesar 97% dari daya serap dunia usaha pada tahun

2020. Tentunya jumlah UMKM di Indonesia lebih besar jika dibandingkan dengan industri besar yang ada di Indonesia. Dari hal yang telah disampaikan sebelumnya yang mana penyerapan tenaga kerja di UMKM sangatlah

besar, dan dalam hal ini juga pasti mempercepat pemerataan dari pembangunan Indonesia, sehingga peran dari UMKM di Indonesia berperan sangat penting dalam perekonomian di Indonesia.

Keberadaan UMKM di Indonesia sangat penting untuk mendorong perekonomian yang ada di Indonesia. UMKM memiliki ketahanan tinggal dalam menghadapi krisis global dan dapat menopang perekonomian di Indonesia. Pada kasus ini pasti pemerintah menyadari betapa pentingnya pengembangan UMKM yang ada di Indonesia. Tercatat hingga bulan Maret 2021 jumlah UKM mencapai 64.2 juta dengan kontribusi terhadap PDB sebesar 61.07%.

Ketika terjadinya krisis yang terjadi akibat fenomena pandemi yang telah terjadi yang mana cukup mempengaruhi UKM yang ada di Indonesia. Hal tersebut membuat penurunan kinerja baik informal dan juga formal. Oleh karena itu maka dalam menanggulangi terjadinya hal yang tidak diinginkan UKM harus mampu bersaing dalam mempertahankan eksistensinya. UKM didorong agar mampu menerapkan pola pikir kewirausahaan untuk mengenali ancaman dan peluang di lingkungan perusahaan untuk memastikan bahwa perusahaan akan terus ada di masa depan (Krueger, 2000). Agar mampu bertahan dalam persaingan, pemilik usaha harus memiliki berbagai cara dalam meningkatkan orientasi kewirausahaan, ketangkasan inovasi, dan kualitas dalam mengimplementasikan strategi.

Ketika persaingan semakin ketat di lingkungan bisnis, perusahaan mau tidak mau harus beradaptasi untuk memastikan kelangsungan hidup dan keunggulan kompetitif mereka (Gupta et al. 2019). Beberapa perusahaan berhasil mengatasi tantangan bisnis yang muncul, sementara yang lain mungkin jatuh ke dalam paradoks kesuksesan atau kelambanan organisasi (Audia et al. 2000).

Menurut McDermott (2012) menunjukkan, sejauh produk memiliki manfaat bagi perusahaan dalam hal kinerja bisnis secara

signifikan dipengaruhi oleh inovasi dari produk yang dikirim. Sebagian besar penelitian fokus tentang inovasi pada perusahaan besar, yang memiliki anggaran yang signifikan dan formal pusat Riset dan Pengembangan, namun pada perusahaan yang ukurannya kecil sering dipuji sebagai sumber pertumbuhan di masa depan. Oke et al. (2007) menemukan bahwa UKM cenderung berfokus berat pada inovasi inkremental, bukan radikal.

Dalam penelitiannya McDermott dan Prajogo (2012) membagi inovasi menjadi dua yaitu inovasi eksplorasi dan eksplorasi dan inovasi eksploitasi. Inovasi eksplorasi sering dikaitkan dengan terobosan atau pemikiran radikal dari sebuah inovasi. Inovasi Ekplorasi menekankan kebebasan dan pemikiran radikal dan karenanya membuka perusahaan untuk melakukan perubahan atau apa yang beberapa menyebutnya inovasi radikal. Inovasi ini terkait dengan penciptaan produk baru, menciptakan pasar baru, dan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang muncul di pasar. Sedangkan novasi eksploitatif adalah terkait dengan ekstensi untuk produk dan pelayanan yang sudah ada. Eksploitasi sering berfokus pada perbaikan dan menggunakan kembali produk dan proses yang ada, menyempurnakan produk yang sudah ada untuk membuat lebih laku di pasar baru.

Keberhasilan adopsi dan implementasi strategi baru untuk mengatasi tantangan bisnis mencerminkan bagaimana perusahaan secara konsisten menerapkan nilai-nilai kewirausahaan, dan usaha kecil dan menengah (UKM) tidak terkecuali (O'Reilly dan Tushman 2013). Dibandingkan dengan perusahaan besar dengan sumber daya yang melimpah, UKM memiliki sumber daya yang terbatas, yang membuat mereka memikirkan cara baru untuk menghadapi persaingan bisnis yang ketat (Lee dan Kreiser, 2018) dan (Boohene et al. 2020).

Untuk tujuan ini, banyak ahli Baker dan Nelson, (2005), Lee dan Kreiser, (2018) merekomendasikan agar UKM mengoptimalkan

kemampuan daya saing dan improvisasi atau manuver mereka dengan membangun jaringan akses ke sumber daya eksternal. Salah satu kunci dari kapabilitas tersebut adalah UKM harus berjiwa wirausaha (entrepreneurial orientation) Lee dan Kreiser, (2018). Orientasi kewirausahaan didefinisikan sebagai kecenderungan perusahaan untuk proaktif, inovatif, dan berani mengambil risiko (Dess dan Lumpkin, 2005).

Meskipun UKM lebih fleksibel dalam inovasi terutama dalam menanggapi perubahan kebutuhan pelanggan (Higon 2011), akan tetapi mereka tidak memiliki kemampuan untuk berinovasi dibandingkan dengan perusahaan besar. Dikarenakan perusahaan besar lebih dapat memberikan tempat yang lebih baik untuk mengembangkan dan untuk berinovasi untuk mendapatkan keuntungan dari skala ekonomi.

Berdasarkan data yang ada, terlihat bahwa UMKM yang terdaftar di Disnaker Kabupaten Kudus meningkat dari tahun ke tahun. Pada tahun 2016 jumlah UMKM berjumlah 13.915-unit usaha. Kemudian meningkat 600-unit pada tahun 2017 menjadi 14.511. Pada tahun 2018 meningkat Kembali menjadi sejumlah 14.800-unit usaha, dan pada tahun 2019 sejumlah 15.095 dan terakhir pada tahun 2020 sejumlah 15.984 telah terdaftar di Dinas Tenaga Kerja di Kabupaten Kudus. Dapat dilihat pada data tersebut menggambarkan pertumbuhan jumlah UMKM 5 tahun terakhir.

Berdasarkan data jumlah UKM dan PDRB khususnya pada industri pengolahan yang mana industri pengolahan juga mencakup dalam industri konveksi dan bordir, selama 3 tahun ini terjadi fenomena bisnis ketika seharusnya semakin banyak jumlah UKM maka jumlah PDRB setiap tahunnya secara keseluruhan akan semakin meningkat akan tetapi pada tahun 2021 justru PDRB mengalami penurunan.

Berdasarkan data omset di beberapa UKM konveksi dan bordir di Kabupaten Kudus terjadi fenomena bisnis yang mana seharusnya semakin

banyak jumlah UKM maka omset yang dihasilkan omset keseluruhan akan semakin meningkat, namun 3 tahun terakhir UKM di Kabupaten O mengalami omset penurunan padahal jumlah UKM yang terdaftar di Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kudus semakin meningkat.

Dari sumber pelaku usaha di beberapa UKM konveksi dan bordir di Kabupaten Kudus mengaku bahwa Sebagian besar konveksi dan bordir di Kabupaten Kudus tidak memiliki data cashflow untuk data harian bulanan bahkan tahunan, dan juga manfaat ekonomi seperti pembelian secara kolektif terhadap bahan baku dan bahan pembantu yang lebih murah (atau pembelian secara kredit), penghematan biaya transportasi, penghematan biaya produksi dan biaya pemasaran, penghematan biaya komunikasi, serta biaya biaya operasional yang lain praktis tidak dapat diperoleh. Praktik praktik bisnis semacam ini mengindikasikan bahwa kepemilikan modal sosial relatif lemah.

Dengan intensitas persaingan global dan kuatnya daya saing perusahaan-perusahaan maju dewasa ini solusi yang akan diberikan dalam meningkatkan kinerja bisnis melalui orientasi kewirausahaan, isu pengelolaan dengan ketangkasan inovasi dan kualitas strategi yang mana diharapkan dapat meningkatkan kinerja UKM yang bergerak di bidang konveksi dan bordir di Kabupaten Kudus. Dari data tersebut dapat dijadikan latar belakang untuk dilakukan penelitian untuk mendapatkan gambaran tentang faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja bisnis UKM konveksi dan bordir di Kabupaten Kudus.

Dari literatur, minat pada topik orientasi kewirausahaan telah meningkat selama beberapa tahun terakhir, khususnya dalam kaitannya dengan perkembangan Orientasi kewirausahaan dan empiris antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan (kinerja UKM) (Vega-vazquez et al. 2016). Sementara sebuah studi oleh Lee et al. (2018) menyajikan temuan kontradiktif yang menunjukkan bahwa inovasi

perusahaan tidak memberikan kontribusi untuk kinerja UKM.

Hasil kegiatan usaha Kotane dan perusahaan lain berdampak pada kinerja usaha kecil dan menengah (Kiyabo dan Isaga, 2020). Berbagai metrik dapat digunakan untuk menilai signifikansinya. Laju ekspansi UKM merupakan salah satu indikator terpenting keberhasilannya. Selain itu, studi dari Bogatyreva et al. (2017) juga menunjukkan hasil signifikan dari hubungan orientasi kewirausahaan dengan kinerja UKM di negara maju (efek positif) dan negara berkembang (negatif). Selain itu, Lee dan Chong, Cui et al. (2017) menyarankan studi masa depan harus memasukkan variabel orientasi kewirausahaan, kinerja UKM dan lingkungan bisnis dalam konteks negara berkembang.

Berbeda dengan Frank (2019) yang menunjukkan hasil yang tidak signifikan terhadap kinerja bisnis. Temuan berlawanan ini telah menyebabkan diskusi dalam literatur akademik terbaru dan kemungkinan diusulkan bahwa variabel mediasi dapat mempengaruhi kinerja UKM (Wales et al., 2013). Menurut Zhang et al. (2016), kemampuan khusus ini akan tumbuh dan pada akhirnya perlu digabungkan dan dikompromikan satu sama lain karena masalah alokasi sumber dayanya. Konsep trade-off ini mempromosikan gagasan tentang keberadaan ambidexterity dalam mengelola kemampuan UKM untuk menempatkan mereka dalam konteks yang tepat.

Dengan demikian, dalam konteks ini, kapabilitas inovasi akan diturunkan dari kemampuan untuk mengeksplorasi dan mengeksploitasi (Zhang et al. 2016). Oleh karena itu, seperti yang dikemukakan oleh Wales et al. (2013), penelitian ini mencoba mengkonfirmasi peran ambidexterity, dalam hal inovasi dan jejaring sosial, sebagai variabel mediasi antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM.

Kegiatan integrasi, kemudian, dapat diprosikan melalui tingkat ambidexterity yang

diterapkan. Secara khusus, cara perusahaan untuk mencapai kondisi ambidexterity dapat dibagi menjadi dua pendekatan, yaitu, dimensi seimbang dan dimensi gabungan ambidexterity (Cao et al. 2009). Sebuah perusahaan dapat mencapai dimensi keseimbangan ambidexterity ketika mampu melakukan dua hal yang berbeda secara bersamaan. Namun, tantangan yang melekat adalah bahwa perusahaan harus memikirkan alokasi sumber daya yang sama untuk dua kegiatan yang berbeda (misalnya eksplorasi dan eksploitasi atau penggunaan sumber daya internal dan mencari sumber daya eksternal).

Sombolayuk et al, (2019) modal finansial tidak memiliki efek positif langsung langsung pada strategi inovasi, akan tetapi modal pakai berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM, dan dalam penelitian ini juga menemukan bahwa strategi inovasi tidak memiliki efek signifikan dalam mediasi antara modal keuntungan dan kinerja perusahaan UKM.

Djodjobo et al. (2014) mengemukakan bahwa Orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, orientasi kewirausahaan dan inovasi produk secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, dan keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

Menurut Andatia et al. (2022) yang mengimplementasikan strategi teknologi sebagai inovasi yang mana hasil probit multivariat menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan petani memiliki pengaruh campuran pada adopsi CSA. Sedangkan inovasi petani berpengaruh positif terhadap pengelolaan tanaman dan penyerapan praktik perbaikan, pengaruhnya terhadap teknologi pemanenan air adalah negatif. Sedangkan dalam Aang Royyana (2018) kerangka kerja strategi transformasi digital yang

dapat membantu PT Kimia Farma dalam mencapai tujuan strategis perusahaan.

Maria Mia Kristanti (2020) Hasil signifikan bahwa, strategi terpenting dalam mencapai keberlanjutan organisasi adalah melalui inovasi organisasi. Auraria Putri Septria (2022) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kreatif memainkan peran penting dalam ambidexterity organisasi. Ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kreatif dapat mendukung secara signifikan antara ambidexterity organisasi dan kinerja organisasi.

Ariawan (2017) menunjukkan bahwa implementasi strategi dalam hal fokus tidak dapat meningkatkan kinerja bisnis UKM sedangkan dalam hal differensiasi mampu meningkatkan kinerja UKM. Ali Latifi (2021) Sementara hubungan langsung antara BMI dan kinerja perusahaan tidak signifikan, jalur ini sepenuhnya dimediasi melalui pertumbuhan efisiensi, kemampuan organisasi dan pertumbuhan pendapatan. Selanjutnya, ada efek langsung yang signifikan dari pertumbuhan efisiensi, kemampuan organisasi dan pertumbuhan pendapatan pada kinerja perusahaan. Temuan ini mengkonfirmasi validitas model dan berkontribusi pada literatur yang ada tentang upaya BMI dalam UKM dan memberikan panduan untuk membantu pemilik/manajer perusahaan menerapkan keputusan yang tepat tentang implementasi BMI berdasarkan strategi perusahaan mereka.

Espindola et al. (2022) Mereka juga menyoroti nilai lingkaran ekonomi untuk mendukung adopsi inovasi berorientasi berkelanjutan dan untuk menengahi hubungan antara implementasi teknologi dan inovasi yang berorientasi berkelanjutan. Hamim Annisa (2019) yang mana model konseptual yang mengikuti proposisi Task-Technology Fit dalam mengeksplorasi dampak media sosial pada kinerja proses bisnis UKM.

Di sisi lain, pendekatan gabungan keseimbangan memungkinkan perusahaan untuk melakukan dua kegiatan yang berbeda ini secara

bertahap, misalnya dimulai dengan kegiatan eksploitasi untuk jangka waktu tertentu kemudian melakukan eksplorasi. Mencermati penerapan kedua pendekatan ini oleh UKM sangat penting karena mereka memiliki karakteristik khusus, baik dari sudut pandang keterbatasan mereka sumber daya dan sektor industri tempat mereka berada (Cao et al. 2009).

Selanjutnya, temuan dari tinjauan literatur orientasi kewirausahaan dan hubungannya dengan kinerja UKM Saeed et al. (2014) menunjukkan bahwa hubungan tersebut tergantung pada spesifisitas lingkungan bisnis. Konteks seperti itu dapat mendorong atau mencegah kegiatan kewirausahaan, yang memungkinkan hubungan dibuat antara kondisi lingkungan dan peluang bisnis (Welter, 2011).

Berdasarkan banyaknya argumentasi yang telah diuraikan di penelitian ini yang pada intinya bertujuan untuk mengembangkan sebuah model konseptual bagi penyelesaian permasalahan inkonsistensi riset setiap antara variabel orientasi kewirausahaan dan kinerja bisnis UKM sebuah model diajukan berbasis peran dua variabel mediasi yaitu ketangkasan inovasi dan kualitas dari implementasi strategi.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Resource Based Theory**

Pada tahun 1991, pandangan berbasis sumber daya (RBV) perusahaan cukup menonjol untuk menjamin forum penelitian khusus dalam Journal of Management yang diedit oleh (Jay B. Barney, 1991).

Dalam konteks tema keseluruhan ini, berbagai artikel forum khusus berfokus pada meletakkan prinsip dasar RBV Barney, (1991), sumber daya dan diversifikasi Harrison et al. (1991), chief executive officer sebagai sumber daya Castanias dan Helfat, (1991), identitas organisasi sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan Fiol, (1991), dan apakah RBV berkembang sebagai teori baru perusahaan (Conner, 1991).

Sejak awal, RBT telah diterima secara luas sebagai salah satu model yang paling efektif untuk mempelajari, menggambarkan, dan meramalkan hubungan antar organisasi. Hal ini tidak selalu terjadi, tentu saja. Seperti banyak teori, RBT telah mengalami evolusi yang mencerminkan tiga tahap pertama dari siklus hidup produk (Levitt, 1965): pengenalan, pertumbuhan, dan kedewasaan.

Dasar Teori Resource Based Theory adalah pemeriksaan sumber daya yang tersedia untuk bisnis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan bagaimana mempertahankan keunggulan itu dalam jangka panjang.

## 2.2. Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan dipahami sebagai posisi strategis untuk menciptakan penawaran bisnis baru, mengambil risiko untuk mengembangkan produk atau layanan dan pasar baru, dan menjadi lebih agresif daripada pesaing mereka dalam hal prospek baru (Miller, 1983, Wiklund dan Shepherd, 2005). Inovasi cenderung mempromosikan konsep, kreativitas, dan proses kreatif baru (Miller dan Friesen, 1983, Kropp et al, 2006, Chandra et al, 2009, Shan et al, 2016). Studi sebelumnya mengkonfirmasi adanya hubungan positif antara orientasi kewirausahaan dan keberhasilan pasar (Miller, 1983, Wiklund dan Shepherd, 2005, Hernández-Perlines et al. 2016).

Orientasi kewirausahaan telah memberikan banyak pengetahuan karena fokus peneliti bisnis dan manajemen (Covin dan Miller, 2014; Covin dan Slevin, 1989; Hernandez-Perlines, 2018; Kropp et al. 2006, Rigtering et al, 2017). Oleh karena itu, inovasi, ketegasan, dan tindakan pengambilan risiko merupakan inti dari orientasi kewirausahaan, dibangun dan diarahkan oleh tim manajemen puncak (Poon et al. 2006) sebagai faktor penentu dalam strategi bersaing suatu organisasi (Rigtering et al. 2017).

Orientasi kewirausahaan memungkinkan perusahaan untuk secara aktif mengeksplorasi dan menangkap peluang pasar baru, secara

proaktif memperkenalkan produk dan layanan inovatif untuk mendapatkan keuntungan penggerak pertama, secara agresif menargetkan target yang unggul dan kembali untuk mengungguli pesaing, mendedikasikan sumber daya modal dan memberdayakan staf untuk melaksanakan rencana secara mandiri (Krauss et al. 2012).

Pendekatan ini memungkinkan analisis individu tentang efek langsung dari orientasi kewirausahaan pada kinerja perusahaan dan efek tidak langsung dari inovasi, proaktif, dan asumsi risiko pada kinerja perusahaan (Hernández-Perlines et al. 2016). Namun, dari sudut pandang teoritis dan empiris, penelitian yang ada menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki dampak positif pada kinerja perusahaan (Filser et al. 2014, Hernandez-Perlines, 2018, Poon et al. 2006; Saeed, et al. 2014; Shirokova et al. 2016, Wales et al. 2013).

## 2.3. Ketangkasan Inovasi

Ketangkasan Inovasi didefinisikan sebagai eksploitasi dan eksplorasi simultan atau berikutnya dari inovasi yang ada. Hal ini terkait dengan pemanfaatan inovasi teknologi dan non teknologi yang ada sekaligus atau selanjutnya mengeksplorasi inovasi teknologi dan non teknologi baru. Ketangkasan inovasi yang digariskan oleh Chu et al. (2019) dibaca sebagai “eksploitasi (kedekatan dengan teknologi, produk, dan layanan yang ada) dan eksplorasi (kedekatan dengan segmen konsumen yang ada)”.

UKM yang luar biasa secara bersamaan mengeksplorasi model bisnis yang ada dan mengeksplorasi kemungkinan peluang dan ancaman Wofford et al. (2021) dan Scott (2014) menjelaskan inovasi teknologi eksploitatif melibatkan perubahan kecil yang dilakukan pada produk atau teknologi manufaktur, sedangkan inovasi teknologi eksploratif melibatkan perubahan besar pada produk dan teknologi perusahaan. Ketangkasan inovasi adalah aspek kunci untuk memenuhi "kebutuhan

pelanggan atau pasar yang ada (eksploitatif) dan" untuk memahami kebutuhan laten pelanggan atau pasar (eksploratif)" (Li et al. 2008). Perkembangan terakhir di bidang inovasi telah menyebabkan minat baru dalam ketangkasan inovasi sebagai sumber baru keunggulan kompetitif karena memungkinkan bisnis untuk merespon secara efektif terhadap lingkungan bisnis internasional yang berubah.

Sebuah produk yang dirancang berdasarkan teknologi pengetahuan dan kompetensi yang ada menunjukkan tindakan eksploitasi (Stettner dan Lavie, 2013). Tindakan tersebut terkait dengan peningkatan, modifikasi, peningkatan, dan perluasan produk dan proses yang ada (Wei et al. 2014). Di sisi lain, tindakan eksplorasi dalam hal inovasi teknologi berkaitan dengan pengembangan produk serta teknologi yang sangat berbeda dengan produk yang sudah ada (Voss dan Voss, 2013). Keluaran dari kegiatan eksplorasi dikembangkan berdasarkan pengetahuan dan kompetensi yang belum dimanfaatkan perusahaan di masa lalu (Danneels dan Sethi, 2011). Baik kegiatan eksploitatif maupun eksploratif dimaksudkan untuk peningkatan produktivitas dan profitabilitas (Wei et al. 2014).

Seiring dengan pertumbuhan pentingnya ketangkasan inovasi teknologi, ada peningkatan kepedulian terhadap peran ketangkasan inovasi non-teknologi dalam menentukan keberhasilan bisnis. Aspek inovasi non-teknologi meliputi kegiatan seperti memahami pelanggan, pesaing, saluran, dan lingkungan pasar (Jia et al. 2016). Kegiatan eksploitasi non-teknologi dirancang untuk mempertahankan dan meningkatkan penjualan dari pelanggan yang sudah ada, sedangkan kegiatan eksplorasi non-teknologi menargetkan pelanggan baru (Voss dan Voss, 2013). O'Reilly dan Tushman (2015) menjelaskan perusahaan dapat memanfaatkan atau meningkatkan pendekatan pemasaran yang ada dalam memenuhi permintaan pelanggan mereka di lingkungan pasar yang stabil tetapi di pasar yang baru dan dinamis, perusahaan dapat

menetapkan pendekatan pemasaran baru untuk keberlanjutan kinerja.

Pemilik manajer UKM memiliki peran besar dalam merancang produk, proses, atau pendekatan pemasaran baru (Oksanen dan Rilla, 2009). Merancang penemuan baru membutuhkan keterampilan imajinatif, yang dijelaskan oleh Prashantham (2004) bahwa keterampilan itu dibentuk berdasarkan pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman wirausahawan. Dalam lingkup ekonomi global baru, pengusaha UKM harus menjadi penggerak inti yang memprakarsai, memelihara, dan memfasilitasi kegiatan ketangkasan inovasi. Studi ini percaya orientasi kewirausahaan internasional berfungsi sebagai properti fundamental untuk pembentukan ketangkasan inovasi.

#### 2.4. Kualitas Implementasi Strategi

Suatu strategi yang pernah dirumuskan memerlukan implementasi agar dapat memberikan solusi terhadap kebutuhan yang mengharuskan perumusannya (Aosa, 1992). Desain vertikal organisasi dan alokasi peran lintas hierarki mengharuskan penggambaran strategi dilakukan oleh dewan direksi dan implementasi strategi dilakukan oleh manajer senior dan karyawan di masing-masing departemen (Hellriegel et al. 2005). Namun, sensitivitas, kompleksitas, kepentingan, dan konsekuensi terkait kegagalan menentukan bahwa implementasi strategi menjadi proses kerja tim yang melintasi hierarki organisasi.

Rencana implementasi strategi adalah alat mobilisasi kritis yang berupaya mengoordinasikan semua kegiatan implementasi. Kegiatan implementasi strategi meliputi, penyediaan sumber daya yang memadai, keterlibatan dan partisipasi karyawan, aliansi vertikal dan horizontal untuk menjembatani kesenjangan dalam teknologi, pasar dan kapasitas internal organisasi, konfigurasi ulang struktur internal organisasi, kepemimpinan atau kejuaraan dalam proses

implementasi, serta komitmen dan dukungan manajemen puncak kepada seluruh proses strategi. Rencana implementasi menguraikan kegiatan menjadi tugas-tugas operasional yang berfungsi sebagai roda penggerak implementasi strategi (Pearce et.al. 2009).

Tergantung pada strategi implementasi yang diadopsi, setiap level manajemen memiliki peran dalam proses implementasi strategi Hellriegel et al. (2005). Strategi implementasi yang bersifat strategis yang melibatkan pengaturan trans-organisasi seperti restrukturisasi organisasi, aliansi strategis, merger, akuisisi dan pembelian harus melibatkan dewan direksi dan sejauh disetujui oleh pemegang saham. Strategi implementasi yang bersifat taktis seperti desain kerja, integrasi vertikal dengan pemasok dan penyedia layanan lainnya, strategi taktis di bidang fungsional produksi, pemasaran, pengadaan, dan lain-lain dilakukan oleh manajemen tingkat menengah di tingkat departemen. Manajemen tingkat bawah mengoperasionalkan implementasi strategi taktis melalui desain dan penjadwalan kerja, kinerja kerja dan pencapaian target. Singkatnya, implementasi strategi adalah proses integratif dan partisipatif yang meresap ke seluruh organisasi (Thompson et al. 2007).

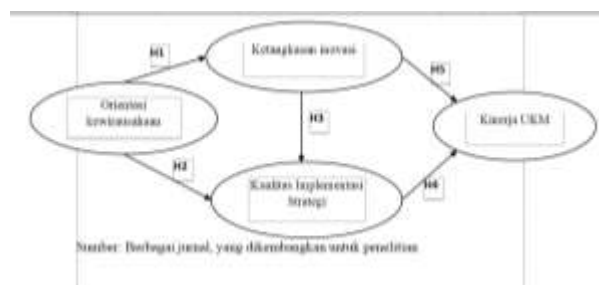
### 2.5. Kinerja Bisnis UKM

Rencana Secara umum kinerja dapat diklasifikasikan dalam dua kategori, kinerja bisnis keuangan dan non keuangan. Kinerja bisnis keuangan yang mencakup pertumbuhan dan ukuran profitabilitas. Sementara ukuran keuangan fokus pada keuangan jangka pendek, ukuran non finansial terkait dengan tujuan jangka panjang. Dalam kasus ini penelitian ini mengukur kinerja bisnis dengan ROA (Return on Asset), ROE (Return of Equity), dan laba atas penjualan. Seperti pada Asututi (2017) yang menjelaskan bahwa suatu perusahaan dapat melakukan penilaian kerja dengan menganalisa dua aspek. Pertama, kinerja keuangan dari data keuangan, dan yang kedua dilihat dari kinerja non keuangan seperti aspek pemasaran,

teknologi, manajemen. Penilaian kinerja bisnis dinilai dari tiga dimensi (Astuti, 2017).

Tujuan dari setiap organisasi pastinya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja organisasi dan peningkatannya dianggap sebagai inti dari manajemen strategis perusahaan (Tseng dan Lee, 2014). Menurut Hughes dan Morgan, (2007) mengungkapkan bahwa proaktif dan inovasi adalah dua item yang paling konsisten. Variasi temuan ini dapat menyimpulkan bahwa redundansi dapat ditemukan dalam model orientasi kewirausahaan di tempat, waktu, dan subjek yang berbeda. Memang, fenomena yang bervariasi ini membentuk argumen kami untuk memilih empat item, yaitu, proaktif, pengambilan risiko dan inovasi, sebagai item yang digunakan untuk mengukur orientasi kewirausahaan, serta ketegasan, yang kami anggap penting untuk sifat bisnis UKM.

### 2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis



Gambar 1. Model Kerangka Penelitian

## III. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini terdapat tiga variable penelitian antara lain variabel independent, variabel intervening, dan variabel dependen. Data primer diperoleh langsung dari kuesioner kepada pelaku UKM industri konveksi dan bordir di Kabupaten Kudus. Sedangkan untuk data sekunder adalah catatan data, jumlah UKM di Kabupaten Kudus yang bergerak di bidang konveksi dan bordir digunakan untuk memperoleh informasi ini.

Populasi yang dituju dalam penelitian ini adalah para pengelola UKM. Para pengelola



usaha kecil dan menengah yang ada di Kabupaten Kudus terutama yang bergerak pada sektor industri konveksi dan bordir. Pemilihan populasi pada industri konveksi dan bordir yang dikelola oleh UKM yang ada di Kabupaten Kudus tentang menghadapi persaingan dari membanjirnya produk produk dari Cina yang memiliki harga murah.

Sampel penelitian ini dibatasi hingga 110 pelaku UKM atau pengelola industri UKM konveksi dan bordir di Kabupaten Kudus untuk menghindari mendapatkan nilai yang minimum. Penelitian ini menggunakan Purposive Sampling sebagai Teknik pengambilan sampel teknik ini diambil dikarenakan penelitian ini memilih sampel berdasarkan faktor-faktor tertentu.

Selain itu data dikumpulkan menggunakan metode kuesioner yang berhubungan dengan variabel-variabel yang diteliti dan dianalisis untuk penelitian ini.

Pada penelitian ini menggunakan dua jenis antara lain adalah Judgement Quistioner dan juga Open Questioner. Penelitian ini menggunakan SEM untuk memodelkan kesulitan penelitian dimesi dan juga regresi secara sistematis. Structural Equation Model (SEM) digunakan pada penelitian ini sebagai teknik analisis data yang terdapat pada software statistik AMOS 21. Data yang telah terkumpul melalui kuisisioner selanjutnya dilakukan proses analisis data dengan statistic deskriptif, uji validitas dan reabilitas (SPSS), Confirmatory Factor Analysis (CFA) dan Structural Equation Model (SEM).

#### IV. PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini adalah pelaku UKM konveksi dan bordir di Kabupaten Kudus yang mana karakteristik responden akan diuraikan menjadi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, jenis usaha, dan omset. Sampel yang diambil dari penelitian ini merupakan pemilik atau pengelola UKM konveksi dan bordir di Kabupaten Kudus itu sendiri.

#### Deskripsi Umum Responden

Pengelola dan, atau pemilik UKM konveksi dan bordir di Kabupaten Kudus yang menjadi responden pada penelitian ini. Sampel dari penelitian ini diambil dengan cara mendatangi tempat UKM konveksi dan bordir Kabupaten Kudus secara langsung, Selain mendatangi secara langsung, penelitian ini juga membagikan kuisisioner melalui grup facebook. Kuisisioner dibagikan kepada responden melalui *hardcopy*. Sebanyak 125 responden mengisi kuisisioner menggunakan *hardcopy*. Kuisisioner yang terkumpul ini selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian ini. Total data yang telah disebar adalah 125 responden, dan kembali sebanyak 117 data responden dengan nada 7 data yang tidak memenuhi kriteria sehingga tidak dapat diolah dan 8 data kuisisioner tidak kembali. Jadi total data yang dapat diolah dalam penelitian ini adalah 110 responden yang mana responden dari penelitian ini merupakan pemilik, pengelola dari UKM konveksi dan bordir di Kabupaten Kudus. Jumlah distribusi pengumpulan data kuesioner yang diperoleh dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel**  
**Pengumpulan Data**

Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
Kuesioner yang didistribusikan	125	100,00
Kuesioner yang kembali	117	93,60
Kuesioner yang tidak kembali	8	6,40
Kuesioner yang tidak dapat digunakan	7	5,60
Kuesioner yang dapat diolah	110	100,00

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan data dari 110 responden, diperoleh beragam informasi mengenai identitas responden. Berikut adalah penggolongan

berdasarkan identitas yang akan dijabarkan secara detail.

**Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Deskripsi umum sebaran responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel:

**Tabel**  
**Sebaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	57	51,80
Perempuan	53	48,20
<b>Total</b>	110	100,00

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Pada Tabel terlihat bahwa jenis kelamin yang mana responden terdiri dari laki-laki sebanyak 57 sedangkan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 53. Hal tersebut membuktikan bahwa pelaku UKM konveksi dan bordir di Kabupaten Kudus didominasi oleh responden dengan jenis kelamin Laki-Laki.

**Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Usia**

Deskripsi umum sebaran responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel :

**Tabel**  
**Sebaran Responden Berdasarkan Usia**

Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)
20-30	12	11,00
31-40	46	41,80
>40	52	47,20
<b>Total</b>	110	100,00

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Pada Tabel terlihat bahwa deskripsi 12 responden berdasarkan usia terdiri dari usia 20-30 tahun sebanyak 11 %, usia 31-40 tahun sebanyak 41,80% dan responden berusia di atas 40 tahun sebanyak 47,20 %. Hal ini menggambarkan bahwa pelaku UKM konveksi

dan bordir di Kabupaten Kudus didominasi oleh responden dengan usia di atas 40 tahun.

**Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan**

Deskripsi umum sebaran responden berdasarkan latar belakang pendidikan dapat dilihat pada Tabel :

**Tabel**  
**Sebaran Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SMA/SMK	93	84,50
D3/S1	17	15,50
<b>Total</b>	110	100,00

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Pada Tabel sebanyak 84,50% responden memiliki latar belakang dengan pendidikan SMA, 15,50 % responden memiliki latar belakang pendidikan D3/S1. Hal tersebut menunjukkan bahwa UKM konveksi dan bordir di Kabupaten Kudus didominasi dengan latar belakang SMA pada objek penelitian ini.

**Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Jenis Usaha**

Deskripsi umum sebaran responden berdasarkan jenis usaha dapat dilihat pada Tabel :

**Tabel**  
**Sebaran Responden Berdasarkan Jenis Usaha**

Jenis Usaha	Jumlah	Persentase (%)
Konveksi	98	89,00
Bordir	12	11,00
<b>Total</b>	110	100,00

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Tabel sebanyak 89 % responden merupakan pengusaha dengan jenis usaha konveksi, sedangkan sebanyak 11 % responden pada objek penelitian ini memiliki jenis usaha bordir. Berdasarkan jenis usaha UKM konveksi dan bordir dari penelitian ini paling banyak memiliki jenis usaha Konveksi.

**Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Lama Usaha**

Deskripsi umum sebaran responden berdasarkan lama usaha dapat dilihat pada Tabel:

**Tabel**  
**Sebaran Responden Berdasarkan Lama Usaha**

Lama Usaha (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)
<2	10	9,00
3-5	23	21,00
>6	77	70,00
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Pada Tabel deskripsi responden berdasarkan lama usaha sebanyak 9% umur usaha masih kurang dari 2 tahun, sedangkan untuk umur usaha 3 sampai dengan 5 tahun sebanyak 21% dan umur usaha lebih dari 6 tahun sebanyak 70%. Berdasarkan umur usaha dari tabel di atas menggambarkan umur usaha di atas 70 tahun pelaku UKM konveksi paling banyak yang menjadi objek penelitian ini.

**Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja**

Deskripsi umum sebaran responden berdasarkan jumlah tenaga kerja dapat dilihat pada Tabel:

**Tabel**  
**Sebaran Responden Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja**

Tenaga Kerja (Orang)	Jumlah	Persentase (%)
≤ 2	15	13,64
3-4	36	32,73
>5	59	53,96
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Tabel di atas mendeskripsikan bahwa sebanyak 13,64 % memiliki tenaga kerja kurang

dari atau sama dengan 2 orang, untuk responden yang memiliki tenaga kerja diantara 3 – 4 orang sebanyak 32,73 %, dan responden dengan jumlah tenaga kerja 5 orang memiliki persentase sebanyak 53,96%. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa paling banyak pelaku UKM konveksi dan bordir yang memperkerjakan tenaga kerja di atas 5 orang dan menjadi objek penelitian

**Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Omset per Bulan**

Deskripsi umum sebaran responden berdasarkan omset perbulan dapat dilihat pada Tabel :

**Tabel**  
**Sebaran Responden Berdasarkan Omset per Bulan**

Omset per Bulan (Juta Rupiah)	Jumlah	Persentase (%)
<5	13	11,80
5-10	56	51,00
11-20	26	23,60
> 20	15	13,60
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Tabel sebanyak 11,80 % responden memiliki omset per bulan kurang dari Rp. 5.000.000, 51% responden memiliki omset per bulan diantara Rp. 5.000.000 sampai Rp. 10.000.000, responden dengan omset per bulan diantara Rp. 10.000.000 sampai Rp. 20.000.000 sebanyak 23,60% dan 13,60% lainnya beromset lebih dari Rp. 20.000.000. Hal tersebut dapat disimpulkan UKM konveksi dan bordir dengan omset berkisar antara Rp10.000.000 sampai Rp 20.000.000 per bulan paling banyak dalam penelitian.

**Hasil Analisis**

**Pengujian Evaluasi Asumsi Model Struktural**

Model persamaan struktural atau biasa disebut dengan *Structural Equation Modeling*

(SEM) merupakan gabungan teknik-teknik statistik yang mempermudah dalam melakukan pengujian serangkaian model yang relatif rumit secara simultan pada analisis faktor dan regresi antar variabel. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen, satu variabel intervening, dan satu variabel dependen. Untuk mengetahui bahwa model yang terbentuk dari data yang sudah diperoleh dapat dinyatakan fit atau layak dan baik, uji SEM (*Structural Equation Modeling*) harus memenuhi beberapa asumsi yang sudah ditentukan. Berikut ini merupakan beberapa asumsi yang harus dipenuhi agar model persamaan struktural fit atau sesuai.

Hasil uji normalitas data baik secara *univariate* maupun *multivariate*. Nilai yang diperoleh untuk kriteria kemiringan *critical ratio skewness value* dan keruncingan atau *critical ratio kurtosis value* dari semua indikator berada pada rentang nilai  $\pm 2,58$  secara *univariate* dan *multivariate*. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator terdistribusi normal.

### Hasil Uji Outliers

Outliers adalah kondisi dimana data penelitian yang muncul mempunyai nilai-nilai ekstrim. Hal ini terjadi karena data mempunyai karakteristik yang unik dan sangat berbeda dengan data penelitian lainnya. Untuk memastikan bahwa tidak ada masalah pada *multivariate outliers* dalam penelitian ini, uji outliers dideteksi dengan melihat nilai dari *mahalanobis distance* dan *chi-square* pada *degree of freedom* sebesar 21 (karena menggunakan 21 indikator) pada tingkat signifikansi ( $p > 0,001$ ). Nilai *chi-square* tabel yang didapatkan adalah 38,93.

Apabila uji nilai *mahalanobis distance* tertinggi nya lebih rendah dari 38,93 artinya tidak terdapat data *outlier*. Pada penelitian ini tidak terdapat kasus *multivariate outliers* pada data karena nilai tertinggi *mahalanobis distance* pada data sebesar 36,7 dimana nilai ini lebih kecil dari 38,93.

### Hasil Uji Multikolinearitas dan Singularitas

Hasil uji multikolinearitas atau singularitas dalam suatu kombinasi variabel dapat diketahui dengan melihat nilai pada *determinant of sample covariance matrix*. Indikasi adanya masalah multikolinearitas ditunjukkan dengan nilai *determinant of sample covariance matrix* yang sangat kecil atau bahkan mendekati nol. Syarat yang harus dipenuhi dalam uji ini adalah nilai dari *determinant of sample covariance matrix* tidak mutlak sama dengan nol. Berdasarkan hasil analisis pengolahan data, nilai dari determinan matriks kovarians sampel pada penelitian ini adalah:

***Determinant of sample covariance matrix* = 0.0000**

Hasil olah data tersebut menunjukkan nilai *determinant of sample covariance matrix* berada cukup dekat dengan nol atau tidak mutlak sama dengan nol. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian tidak terdapat masalah baik multikolinearitas maupun singularitas dan data pada penelitian ini layak untuk digunakan.

Hasil uji reliabilitas melalui penilaian *construct reliability* secara keseluruhan menunjukkan nilai lebih besar dari 0,70 ( $> 0,70$ ) yang artinya seluruh variabel mempunyai ukuran yang reliabel (Ghozali, 2017). Sedangkan, untuk penilaian *variance extracted* seluruh indikator hasilnya lebih besar dari 0,5 ( $> 0,5$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semua indikator variabel telah memenuhi kriteria nilai yang dapat diterima dalam uji reliabilitas.

### Pengembangan Hipotesis

#### H1 Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Ketangkasan Inovasi

Berdasarkan hasil pengujian, variabel Orientasi Kewirausahaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Ketangkasan Inovasi Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai C.R yang memenuhi kriteria  $> 1,96$

yaitu sebesar 6,74 dan memiliki signifikansi sebesar  $0,000 \leq 0,05$ . Dengan demikian, hipotesis 1 yang berbunyi Orientasi Kewirausahaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Ketangkasan Inovasi, dinyatakan **diterima**.

### **H2 Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas Implementasi Strategi**

Berdasarkan hasil pengujian, variabel Orientasi Kewirausahaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kualitas Implementasi Strategi Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai C.R yang memenuhi kriteria  $> 1,96$  yaitu sebesar 2,70 dan memiliki signifikansi sebesar  $0,007 \leq 0,05$ . Dengan demikian, hipotesis 2 yang berbunyi Orientasi Kewirausahaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kualitas Implementasi Strategi, dinyatakan **diterima**.

### **H3 Ketangkasan Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas Implementasi Strategi**

Berdasarkan hasil pengujian, variabel Ketangkasan Inovasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kualitas Implementasi Strategi Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai C.R yang memenuhi kriteria  $> 1,96$  yaitu sebesar 2,65 dan memiliki signifikansi sebesar  $0,008 \leq 0,05$ . Dengan demikian, hipotesis 3 yang berbunyi Ketangkasan Inovasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kualitas Implementasi Strategi, dinyatakan **diterima**.

### **H4 Kualitas Implementasi Strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Bisnis UMKM**

Berdasarkan hasil pengujian, variabel Kualitas Implementasi Strategi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Bisnis UMKM Strategi Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai C.R yang memenuhi kriteria  $> 1,96$  yaitu sebesar 2,32 dan memiliki signifikansi sebesar  $0,020 \leq 0,05$ .

Dengan demikian, hipotesis 4 yang berbunyi Kualitas Implementasi Strategi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kualitas Implementasi Strategi, dinyatakan **diterima**.

### **H3 Ketangkasan Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Bisnis UMKM**

Berdasarkan hasil pengujian, variabel Ketangkasan Inovasi Strategi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Bisnis UMKM Strategi Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai C.R yang memenuhi kriteria  $> 1,96$  yaitu sebesar 6,85 dan memiliki signifikansi sebesar  $0,000 \leq 0,05$ . Dengan demikian, hipotesis 5 yang berbunyi Ketangkasan Inovasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kualitas Implementasi Strategi, dinyatakan **diterima**.

## **V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

Berdasarkan proses penelitian kuantitatif ini, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pada penelitian ini dapat diterima, terdapat 5 hipotesis dalam penelitian ini Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Ketangkasan Inovasi diterima, Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap Kualitas Implementasi Strategi diterima, Ketangkasan Inovasi berpengaruh positif terhadap Kualitas Implementasi Strategi diterima, Kualitas Implementasi Strategi berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis UKM diterima, Ketangkasan Inovasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis UKM diterima.

Implikasi kebijakan dan manajerial yang dapat dihasilkan adalah diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan terutama untuk praktisi UKM di bidang konveksi dan bordir sebagai pelaku UKM untuk meningkatkan kinerja bisnis dengan menggunakan variabel yang telah diterapkan pada penelitian ini. Lalu untuk menguatkan teori dasar RBT yang telah

diterapkan pada penelitian ini sebagai teori dasar dari Orientasi Kewirausahaan, Ketangkasan Inovasi, dan Kualitas Implementasi Strategi.

## VI. KETERBATASAN

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan, terdapat suatu keterbatasan penelitian yang berupa kendala pada saat penelitian. Dengan adanya keterbatasan tersebut, harapannya dapat dijadikan acuan untuk penelitian mendatang agar dapat dikaji dan disempurnakan. Berikut adalah keterbatasan pada penelitian kali ini, yaitu:

1. Adanya keterbatasan sampel karena peneliti tidak dapat menjadikan semua pelaku UMKM menjadi sampel penelitian, karena sulitnya untuk mendatangi satu per satu pelaku.

2. Ada beberapa lama usaha pelaku UMKM yang belum berusia 2 tahun, sehingga belum terlihat perubahan omset dari tahun ke tahunnya.

3. Responden teralihkan pandangan Ketika mengisi kuisioner. Sehingga ada kemungkinan tidak fokus saat mengisi lembar kuisioner, terlihat ada beberapa pertanyaan terbuka yang tidak terisi.

## VII. DAFTAR PUSTAKA

Acedo, F. J., Barroso, C., & Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: Dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621–636. <https://doi.org/10.1002/smj.532>

Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 1011–1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>

Ami Kusumawardhani, Rizaldi Yusfiarto, dan S. S. (2017). Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Manajemen Rantai Pasokan Untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis Dengan Mediasi Keunggulan Bersaing (Studi Pada Ukm

Batik Kota Pekalongan). Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro. <http://eprints.undip.ac.id/5852/>  
Aminu, I. M., & Mohd Shariff, M. N. (2015). Determinants of SMEs performance in Nigeria: A pilot study. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 156–164. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1p156>

Amrulloh, F. (2017). Pengaruh Orientasi Pasar Orientasi Kewirausahaan dan Inovasi Terhadap Kinerja Pemasaran. *Diponegoro Journal Of Social and Political Science*, 5(2), 1–12.

Annisa, L. H., & Mahendrawathi, E. R. (2019). Impact of alignment between social media and business processes on SMEs' business process performance: A conceptual model. *Procedia Computer Science*, 161, 1106–1113. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.222>

Aosa, E. (1992) An Empirical Investigation of Aspects of Strategy Formulation and Implementation within Large Private Manufacturing Companies in Kenya. Unpublished PhD Thesis, University of Strathclyde, Glasgow.

Aprilia, A., Laili, F., Setyowati, P. B., Febriana, R. A., Waringga, K. F., & Waringga, F. (2021). Pengaruh Ketangkasan Rantai Pasok Terhadap Kinerja Bisnis Kedai Kopi Di Kota Malang. *JSEP (Journal of Social and Agricultural Economics)*, 14(1), 32. <https://doi.org/10.19184/jsep.v14i1.20547>

Aragón-Sánchez, A., & Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287–308. <https://doi.org/10.1111/j.1540627X.2005.00138.x>

Ariawan, Made Sudarma, Djumahir, & Ghozali Maski. (2016). Penerapan Strategi Bisnis Untuk Meningkatkan Kinerja Ukm (Studi Pada Ukm Karawo Di Kota Gorontalo). Proceeding Forum Manajemen Indonesia 8.

Arzubiaga, U., Kotlar, J., De Massis, A., Maseda, A., & Iturralde, T. (2018). Arzubiaga et al.\_2018\_JBV\_Family SMEs BoD EO innovation. *Journal of Business Venturing*, 1–42.

Astuti, A., & Juwenah . (2017). Pengaruh Pengungkapan Sustainability Report terhadap Nilai Perusahaan yang Tergabung dalam LQ 45 Tahun 2012-2013. *Accountthink - Journal of Accounting and Finance*, 2(1), 301– 313.

Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43(5), 837–853. <https://doi.org/10.2307/1556413>

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120 <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>

Barney, J. B. and Clark, D. N. (2007). Resource-based Theory: Creating and Sustaining

Competitive Advantage. New York: Oxford University Press, Inc.

Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>

Batista, P. C. de S., Lisboa, J. V. de O., Augusto, M. G., & Almeida, F. E. B. de. (2016). Effectiveness of business strategies in Brazilian textile industry. *Revista de Administração*, 225–239. <https://doi.org/10.5700/rausp1236>

Benner, M., & Tushman, M. (2003). EXPLOITATION, EXPLORATION, AND PROCESS MANAGEMENT: THE PRODUCTIVITY DILEMMA REVISITED. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.

Bolton, D. L., & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education and Training*, 54(2–3), 219–233. <https://doi.org/10.1108/00400911211210314>

Boohene, R., Gyimah, R. A., & Osei, M. B. (2020). Social capital and SME performance: the moderating role of emotional intelligence. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(1), 79–99. <https://doi.org/10.1108/JEEE-10-2018-0103>

Borch, O. J., & Madsen, E. L. (2007). Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs. *International Journal of Technoentrepreneurship*, 1(1), 109–125. <https://doi.org/10.1504/IJTE.2007.014731>

Bourdieu, P. (1986). Bourdieu, Pierre. 1986. “The Forms of Capital.” Pp. 241-258 in *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* , edited by J. G.

Richardson. New York: Greenwood Press. Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, 241–258.

Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H. L. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(3), 421–440. <https://doi.org/10.1111/j.15406520.2010.00390.x>

Cahyani, A. A., Mallongi, S., & Mahmud, A. (2021). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk, Keunggulan Bersaing, Terhadap Kinerja Pemasaran Usaha Nasi Kuning di Kota Makassar. *PARADOKS : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 4(1), 219–232. <https://doi.org/10.33096/paradoks.v4i1.768>

Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>

Cappetta, R., Cillo, P., & Ponti, A. (2006). Convergent designs in fine fashion: An evolutionary model for stylistic innovation. *Research Policy*, 35(9), 1273–1290. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.02.009>

Chiu, W. H., Chi, H. R., Chang, Y. C., & Chang, H. T. (2011). Innovation ambidexterity and firm performance: An empirical study of high-tech firms in Taiwan. *Proceedings - 2011 4th International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, ICIII 2011*, 3(March 2016), 475–478. <https://doi.org/10.1109/ICIII.2011.395>

Cho, Y. H., & Lee, J.-H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation*

and Entrepreneurship, 12(2), 124–134. <https://doi.org/10.1108/apjie-05-2018-0028>

Chu, Y., Chi, M., Wang, W., & Luo, B. (2019). The impact of information technology capabilities of manufacturing enterprises on innovation performance: Evidences from SEM and fsQCA. *Sustainability (Switzerland)*, 11(21), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su11215946>

Coen Rigtering, J. P., Eggers, F., Kraus, S., & Chang, M. L. (2017). Entrepreneurial orientation, strategic planning and firm performance: The impact of national cultures. *European Journal of International Management*, 11(3), 301–324. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.083872>

Collis, D. (1994). How Valuable are organizational capabilities. *Revue Medicale Suisse*, 6(268), 143–152.

Collis, D. J. and Montgomery, C. A. (1995), “Competing on resources: Strategy in the 1990s”, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 118-128.

Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1), 11–44. <https://doi.org/10.1111/etap.12027>

Covin, J. G., Eggers, F., Kraus, S., Cheng, C. F., & Chang, M. L. (2016). Marketing-related resources and radical innovativeness in family and non-family firms: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 69(12), 5620–5627. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.069>

Cui, L., Fan, D., Guo, F. and Fan, Y. (2017), “Explicating the relationship of entrepreneurial



orientation and firm performance: underlying mechanisms in the context of an emerging market”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 71, pp. 27-40.

Danneels, E., & Sethi, R. (2011). New product exploration under environmental turbulence. *Organization Science*, 22(4), 1026–1039. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0572>

Darnall, N., Henriques, I., & Sadowsky, P. (2010). Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1072–1094. <https://doi.org/10.1111/j.14676486.2009.00873.x>

Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: for Framework Diagnosing Superiority Competitive. *Journal of Marketing*, 52(2), 1–20.

Demsetz, H. (1973). Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy. *The Journal of Law and Economics*, 16(1), 1–9. <https://doi.org/10.1086/466752>

Dickson, P. R. (1996). The of Dynamic Mechanics A Comment on Competition: Morgan ’ s Comparative and Advantage Theory Static and. *Journal of Marketing*, 60(4), 102–106.

Dunlap, D., Parente, R., Geleilate, J. M., & Marion, T. J. (2016). Organizing for Innovation Ambidexterity in Emerging Markets: Taking Advantage of Supplier Involvement and Foreignness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23(2), 175–190. <https://doi.org/10.1177/1548051816636621>

Dunlap, R. E., McCright, A. M., & Yarosh, J. H. (2016). The Political Divide on Climate Change: Partisan Polarization Widens in the U.S.

*Environment*, 58(5), 4–23. <https://doi.org/10.1080/00139157.2016.1208995>

Ebitu, & Tom, E. (2016). Marketing Strategies and the Performance of Small and Medium Enterprises in Akwa Ibom State, Nigeria. *British Journal of Marketing Studies*, 4(5), 51–62. [www.eajournals.org](http://www.eajournals.org)

Elwisam, E., & Lestari, R. (2019). Penerapan Strategi Pemasaran, Inovasi Produk Kreatif Dan Orientasi Pasar Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran Umkm. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 4(2), 277–286. <https://doi.org/10.36226/jrmb.v4i2.265>

Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069–1097. <https://doi.org/10.1177/0149206312455244>

Felaza, E. (2016). Conserving Indonesia’s Nature and Culture Through EMpowerment of Indigenous Technology in Creative Industry SMEs. *The International Journal of Management Science and Information Technology*, Special Issue, 3–11.

Ferdinand, Augusty (2002), *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

Ferdinand, Augusty (2002), *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

Ferdinand, Augusty 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

- Fiol, C. M. (1991). Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 191–211.  
<https://doi.org/10.1177/014920639101700112>
- Frank, A. G., Mendes, G. H., Ayala, N. F., & Ghezzi, A. (2019). Servitization and industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. *Technological Forecasting and Social Change* (in press)
- Friesen, P., & Miller, D. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3(December 1980), 1–25.
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 20*. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.  
<https://doi.org/10.5465/20159573>
- Hair, J., Anderson, R., Babin, B., & Black, W. (2010). *Multivariate Data Analysis*. pdf (p. 758).
- Hakimpoor, Hossein., (2014), Strategic Planning Process Dimensions and Smes Performance, *Proceedings of 10th Global Business and Social Science Research Conference 23 -24 June 2014*, Radisson Blu Hotel, Beijing, China, ISBN: 978-1-922069-55-9
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., & Hoskisson, R. E. (1991). Synergies and Post-Acquisition Performance: Differences versus Similarities in Resources Allocations.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–495.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2005). *Management: international Student Edition*
- Heirati, N., O’Cass, A., & Ngo, L. V. (2013). The contingent value of marketing and social networking capabilities in firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 21(1), 82–98.  
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2012.742130>
- Helfat, C. E., & castanias, richard P. (1991). Managerial Resources and Rents. *Journal of Management*, 17(1), 155–171.  
<https://doi.org/10.1177/014920639101700110>
- Helia, Renita, Naili, Farida, Prabawani, B. (2015). Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Inovasi Produk sebagai Variabel Antara (Studi Kasus pada IKM Batik di Kampung Batik Laweyan, Solo). *Journal Of Social And Political Of Science*, 1–10.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- Hernández-Perlines, F., Moreno-García, J., & Yañez-Araque, B. (2016). The mediating role of competitive strategy in international entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 69(11), 5383–5389.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.142>

Husnah, (2013), Aset Tanwujud, Strategi Bersaing, Dan Kinerja Keuangan, Kajian Pada UKM Rotan Di Kota Palu Sulawesi Tengah, Desertasi Universitas Brawijaya, Malang.

Indarti, N., Lukito-Budi, A. S., & Setiawan, K. (2019). A Meta-Synthesis of Research on Absorptive Capacity Concept among Companies. IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, July 2020, 99–103. <https://doi.org/10.1109/IEEM44572.2019.8978874>

Indarti, Nurul, Rostiani, R., Megaw, T., & Willetts, J. (2019). Women's involvement in economic opportunities in water, sanitation and hygiene (WASH) in Indonesia: Examining personal experiences and potential for empowerment. *Development Studies Research*, 6(1), 76–91. <https://doi.org/10.1080/21665095.2019.1604149>  
Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research. *Journal of Management*, 33(6), 891–927. <https://doi.org/10.1177/0149206307307643>

Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>

Jeffrey G. Covin, D. P. S. (2018). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 5–21.

Jia, J., Wang, G., & Yu, X. (2016). Exploring the relationship between entrepreneurial orientation and corporate performance. *Nankai*

*Business Review International*, 6(4), 350–363. <http://dx.doi.org/10.1108/NBRI-01-2015-0001>

Joshi, M., & Srivastava, A. (2015). Enhancing dynamic capability: a case of Microlit. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 7(1), 67–79. <https://doi.org/10.1108/JEEE-11-2014-0042>

Juha Oksanen dan Nina Rilla, 2009, Innovation and Entrepreneurship : New Inovations as Source For Competitiveness in Finnish SMES *International Journal of Entrepreneurship*, Vol 13, Special Issue, 2009

Karami, M., & Tang, J. (2019). Entrepreneurial orientation and SME international performance: The mediating role of networking capability and experiential learning. In *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* (Vol. 37, Issue 2). <https://doi.org/10.1177/0266242618807275>

Kaya, N. (2015). Corporate Entrepreneurship, Generic Competitive Strategies, and Firm Performance in Small and Medium-sized Enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 662–668. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.136>

Kimatu, D.K., & Bichanga, O.W., (2014), Competitive Strategies and the Non Financial Performance of Micro Enterprises in Kenya, (Survey of Industrial Knitting Micro Enterprises in Kiambu County), *International Journal of Management and Commerce Innovations* ISSN 2348-7585 (Online) Vol. 2, Issue 2, pp: (160-186).

Kiragu, P., Muhoho, J., & Gesimba, P. O. (2020). Influence of innovation in strategy implementation on organizational performance. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 9(5), 48–57. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i5.837>

Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00123-7>

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>

Kristanti, M. M. (2020). Analisis Pengaruh Inovasi Organisasi, Inovasi Strategis, dan Diferensiasi Pasar: Tantangan Keberlanjutan Perbankan Online Indonesia. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 4(1), 67. <https://doi.org/10.33603/jibm.v4i1.3387>

Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*, 41(1), 183–191. <https://doi.org/10.1111/j.14676486.2004.00427.x>

Kotler, Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Jilid 1 dan 2. Jakarta PT. Prenhallindo.

Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1–21. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0336-7>

Kraus, S., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: A quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161–182. <https://doi.org/10.1007/s11846-011-0062-9>

Krauss, S. I., Frese, M., Friedrich, C., & Unger, J. M. (2005). Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 315–344. <https://doi.org/10.1080/13594320500170227>

Kristanti, M. M. (2020). Analisis Pengaruh Inovasi Organisasi, Inovasi Strategis, dan Diferensiasi Pasar: Tantangan Keberlanjutan Perbankan Online Indonesia. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 4(1), 67. <https://doi.org/10.33603/jibm.v4i1.3387>

Kuzima-Merlono. (2017). Fintech as Financial Innovation – The Possibilities and Problems of Implementation. *Journal of the American Chemical Society*, 104(4), 1124–1126. <https://doi.org/10.1021/ja00368a049>

Lee, Y., & Kreiser, P. M. (2018). Entrepreneurial orientation and ambidexterity: Literature review, challenges, and agenda for future research. *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation, and Economic Growth*, 28, 37–62. <https://doi.org/10.1108/S1048473620180000028002>

Lumpkin, G. T. (2005). *Research Edge : The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship* Author ( s ): Gregory G . Dess and G . T . Lumpkin Published by : Academy of Management Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/4166159> REFEREN CES. *Academy of Management*, 19(1), 147–156.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–

172.

<https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9602161568>

Lyons, P., & Brennan, L. (2019). Assessing Value From Business-to-Business Services Relationships: Temporality, Tangibility, Temperament, and Trade-Offs. *Journal of Service Research*, 22(1), 27–43. <https://doi.org/10.1177/1094670518805569>

Mahoney, J. T. (2001). A resource-based theory of sustainable rents. *Journal of Management*, 27(6), 651–660. [https://doi.org/10.1016/S01492063\(01\)00116-7](https://doi.org/10.1016/S01492063(01)00116-7)

Makadok, RICHARD. (2001). TOWARD A SYNTHESIS OF THE RESOURCE-BASED AND DYNAMIC-CAPABILITY VIEWS OF RENT CREATION. TOWARD A SYNTHESIS OF THE RESOURCE-BASED AND DYNAMIC-CAPABILITY VIEWS OF RENT CREATION, 104(6), 1828–1830. <https://doi.org/10.1097/00006534-199911000-00035>

Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking*, 25(8), 3117–3142. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2017-0024>

Marzuki. (2005), *Metodologi Riset Panduan Penelitian Bidang Bisnis dan Sosial*, Edisi Kedua, Ekosiana, Yogyakarta.

Mas'ud, Fuad. 2004, *Survai Diagnosis Organisasional : Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Menon, A., Bharadwaj, S. G., & Howell, R. (1996). The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational

relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 299–313.

<https://doi.org/10.1177/0092070396244002>

Mintzberg, H., dan J.B. Quinn. 1991. *The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases*. Edisi kedua. New York: Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (2009). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Knowledge and Social Capital*, August, 119–158. <https://doi.org/10.2307/259373>

Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2011). A Knowledge-based Theory of the Firm - A Problem-solving Perspective. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.596964>

Noble, C. H., & Mokwa, M. P. (1999). Marketing Strategies : Implementing a Testing Developing and Theory Managerial. *Journal of Marketing*, 63(4), 57–73.

Nofiani, D., Indarti, N., Lukito-Budi, A. S., & Manik, H. F. G. G. (2021). The dynamics between balanced and combined ambidextrous strategies: a paradoxical affair about the effect of entrepreneurial orientation on SMEs' performance. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1262–1286. <https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2020-0331>

Nyariki, R. N. (2013). Strategic Management Practices As a Competitive Tool in Enhancing Performance of Small and Medium Enterprises in Kenya. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1(2), 65–70.

Oktaviani, R. F. (2017). Peran Kemajuan Teknologi Ecommerce Untuk Percepatan Keberhasilan Kinerja Dengan Penerapan Strategi Pemasaran Ukm (Kasus Ukm Sektor



Fashion Di Wilayah Jakarta). *Jurnal Ekonomika Dan Manajemen*, 6(2), 176–195.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. (2013). *Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future*. *SSRN Electronic Journal*, 142.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2285704>

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). *Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma*. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.  
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>

O'Reilly, & Tushman, M. L. (2015). *The Ambidextrous Organization*. *The Ambidextrous Organization*, 1–276.  
<https://doi.org/10.1057/9781137488145>

OSTROFF, C., & SCHMITT, N. (1993). *Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency*. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1345–1361.  
<https://doi.org/10.2307/256814>

Park, S. Y., Yang, S., Shin, C. S., Jang, H., & Park, S. Y. (2019). *Long-term symptoms of mobile phone use on mobile phone addiction and depression among Korean adolescents*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(19).  
<https://doi.org/10.3390/ijerph16193584>

Paulus, A. L., & Wardhani, Z. K. (2018). *Keunggulan bersaing usaha cake dan bakery: peran orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, dan inovasi produk*. *Competitive advantage of cake and bakery business: the role of market orientation, entrepreneurship orientation and product innovation*. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 88–96.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29264/jmmn.v10i2.4080>

Pearce, E. L., Walsh, M. C., Cejas, P. J., Harms, G. M., Shen, H., Wang, L. S., Jones, R. G., & Choi, Y. (2009). *Enhancing CD8 T-cell memory by modulating fatty acid metabolism*. *Nature*, 460(7251), 103–107.  
<https://doi.org/10.1038/nature08097>

Pearce, J. A., Fritz, D. A., & Davis, P. S. (2010). *Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(1), 219–248.  
<https://doi.org/10.1111/j.15406520.2009.00315.x>

Pella, D., Sumarwan, U., Daryanto, A., & Kirbrandoko, K. (2013). *Model Implementasi Strategi Sebagai Determinan Kinerja Perusahaan*. *Journal of Technology Management*, 12(1).

Pella, M. D. A., Sumarwan, U., Daryanto, A., & Kirbrandoko. (2013). *Factors affecting poor strategy implementation*. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 15(2), 183–204.  
<https://doi.org/10.22146/gamaijb.5702>

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.  
Peterson, R. (1988), "Understanding and encouraging entrepreneurship internationally", *Journal of Small Business Management*, Vol. 26 No. 2, pp. 1-10

Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). *Unraveling the resource-based tangle*. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323. <https://doi.org/10.1002/mde.1126>

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.

- Poon, J. M. L., Ainuddin, R. A., & Junit, S. H. (2006). Effects of self-concept traits and entrepreneurial orientation on firm performance. *International Small Business Journal*, 24(1), 61–82. <https://doi.org/10.1177/0266242606059779>
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management , . *Academy of Management Review*, 6(4), 609–620. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285706>
- Porter, M. E. (1989). How Competitive Forces Shape Strategy. *Readings in Strategic Management*, 133–143. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8\\_10](https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_10)
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2009). The core competence of the corporation. *Knowledge and Strategy*, 41–60. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7223-8.50003-4>
- Prashantham, S., & Young, S. (2004). The internet and the internationalisation of small knowledge-intensive firms: Promises, problems and prospects. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1(1–2), 153–175. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2004.005382>
- Rachmawati, M. (2006). Mengembangkan Stratejik Keunggulan Bersaing Usahaferdi Kecil dan Menengah untuk Mencapai Posisi Pasar yang Kuat dan Berkelanjutan dalam Era Global. *Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Ekonomi*, 88–98.
- Ritala, P., Baiyere, A., Hughes, M., & Kraus, S. (2021). Digital strategy implementation: The role of individual entrepreneurial orientation and relational capital. *Technological Forecasting and Social Change*, 171(August 2020), 120961. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120961>
- Rodríguez-Espíndola, O., Cuevas-Romo, A., Chowdhury, S., Díaz-Acevedo, N., Albores, P., Despoudi, S., Malesios, C., & Dey, P. (2022). The role of circular economy principles and sustainable-oriented innovation to enhance social, economic and environmental performance: Evidence from Mexican SMEs. *International Journal of Production Economics*, 248(February), 108495. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108495>
- Rosli Mahmood, Mahmood, R., Aarakit, S. M., Alarape, A. A., Al-swidi, A. K., Al-Hosam, A., Aminu, I. M., Shariff, M. N. M., Zhongfeng Su, En Xie, and Y. L., Ahmed, I., Ali, G., Ramzan, M., Andersén, J., Anderson, B. S., Eshima, Y., Arbaugh, J., Larry, W., Camp, S., Arief, M., ... Me, N. (2013). Entrepreneurial orientation and business performance of women-owned small and medium enterprises in Malaysia : Competitive advantage as a mediator. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 82–90. <https://doi.org/10.1177/0266242612455034>
- Royyana, A. (2018). Strategi Transformasi Digital Pada PT. Kimia Farma (PERSERO) TBK. *Journal of Information Systems for Public Health*, 3(3), 15–32.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the Resource Based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769–780. <https://doi.org/10.1002/smj.240>
- Rusch, S., Lachmann, M., Wilkesmann, M., & Bastini, K. (2019). The effects of entrepreneurial orientation on strategy choice and management control in nonprofit organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 153–168. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.13](https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.13)
- Saeed, S., Yousafzai, S. Y., & Engelen, A. (2014). On Cultural and Macroeconomic

Contingencies of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(2), 255–290.

<https://doi.org/10.1111/etap.12097>

Sahi, G. K., Gupta, M. C., Cheng, T. C. E., & Lonial, S. C. (2019). Relating entrepreneurial orientation with operational responsiveness: Roles of competitive intensity and technological turbulence. *International Journal of Operations and Production Management*, 39(5), 739–766.

<https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2018-0411>

Sandada, M., Pooe, D., & Dhurup, M. (2014). Strategic Planning And Its Relationship With Business Performance Among Small And Medium Enterprises In South Africa. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 13(3), 659.

<https://doi.org/10.19030/iber.v13i3.8602>

Scott, N. (2014). Ambidextrous Strategies and Innovation Priorities: Adequately Priming the Pump for Continual Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 4(7), 44–51.

<https://doi.org/10.22215/timreview812>

Sekaran, Uma. 2011. *Research Methods For Business (Metode Penelitian Untuk Bisnis)*. Jakarta: Salemba Empat

Shirokova, G., Bogatyreva, K., Beliaeva, T., & Puffer, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 703–727.

<https://doi.org/10.1108/jsbed-09-2015-0132>

Siapei. (2015). *Organizational Structure and Strategy Implementation*. At. November.

Sije, Antony & Oloko, Margaret., (2013) *Penetration Pricing Strategy And Performance Of Small And Medium Enterprise In Kenya*,

*European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 2, No.9, pp 114-123, December 2013. P.P.114–123, ISSN: 2235-767X, URL: <http://www.ejbss.com/recent.aspx>.

Sombolayuk, W., Sudirman, I., & Yusuf, R. M. (2019). Pengaruh Modal Keuangan Terhadap Kinerja Perusahaan UKM Melalui Strategi Inovasi (Studi Empiris Perusahaan UKM di Kota Makasar). *Dinamika Akuntansi, Keuangan Dan Perbankan*, 8(2), 134–157.

Soto-Acosta, P., Popa, S., & Martinez-Conesa, I. (2018). Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: a study in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824–849.

<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0448>

Stettner, U., & Lavie, D. (2013). AMBIDEXTERITY UNDER SCRUTINY: EXPLORATION AND EXPLOITATION VIA INTERNAL ORGANIZATION, ALLIANCES, AND ACQUISITIONS. *Business*, 920(October), 1–43.

<https://doi.org/10.1002/smj>

Sutrisno, T. F., Gosal, G. G., & Surya, R. (2021). Peran Entrepreneurial Orientation Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Total Quality Management (Studi Di Perusahaan Mebel Pt Kayan Jaya Tanjung). *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 7(3), 655–664.

<https://doi.org/10.17358/jabm.7.3.655>

Tanchaitranon, N., & Charoensukmongkol, P. (2016). Effects of global networks and the foreign migrant workforce on Thai SMEs' satisfaction with their export performance: The mediating role of international knowledge. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 8(3), 251–268.

<https://doi.org/10.1504/IJGSB.2016.080378>



Teece, D. J. (2016). Dynamic Capabilities. The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management, 18(April 1991), 1–9.

[https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2\\_689-1](https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_689-1)

Tehseen, S., & Sajilan, S. (2016). Network competence based on resource-based view and resource dependence theory. International Journal of Trade and Global Markets, 9(1), 60–82.

<https://doi.org/10.1504/IJTM.2016.074138>

Theodore Levitt. (1965) Exploit the Product Life Cycle. Harvard Business Review, 43, 81–94.

Thomson, A.A., Strickland, A.J. & Gamble, J.E. (2007). Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage Concepts and Cases. McGraw Hill/Irwin.

Tovstiga, G., & Tulugurova, E. (2009). Intellectual capital practices: A four-region comparative study. Journal of Intellectual Capital, 10(1), 70–80.

<https://doi.org/10.1108/14691930910922905>

Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. Journal of Enterprise Information Management, 27(2), 158–179.

<https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2012-0025>

Varadarajan, R., & Jayachandran, S. (1999). Marketing strategy: An assessment of the state of the field and outlook P. Journal of the Academy of Marketing Science, 27(2), 120–143.

<https://doi.org/10.1177/0092070399272002>

Vega-Vazquez, M., Revilla-Camacho, M. Á., & Cossío-Silva, F. J. (2016). The value co-creation process as a determinant of customer

satisfaction. Management Decision, 51(10), 1945–1953.

<https://doi.org/10.1108/MD-04-2013-0227>

Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. Organization Science, 24(5), 1459–1477.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0790>

Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. International Small Business Journal, 31(4), 357–383.

<https://doi.org/10.1177/0266242611418261>

Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. Journal of Business Venturing, 21(4), 541–567.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.005>

Wan, W. P., Hoskisson, R. E., Short, J. C., & Yiu, D. W. (2011). Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities. Journal of Management, 37(5), 1335–1368.

<https://doi.org/10.1177/0149206310391804>

Wang, C. L. (2016). Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. Strategic Direction, 32(10), 7–9.

<https://doi.org/10.1108/sd-07-2016-0110>

Wei, Z., Yang, D., Sun, B., & Gu, M. (2014). The fit between technological innovation and business model design for firm growth: Evidence from China. R and D Management, 44(3), 288–305.

<https://doi.org/10.1111/radm.12069>

Welter, F. (2011). Contextualizing Entrepreneurship—Conceptual Challenges and Ways Forward. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(1), 165–184.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x>

Wernelfelt. (1984). The re-resource-based view of the firm. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 124. <https://doi.org/10.1177/1056492611436225>

Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351–374.

<https://doi.org/10.1007/s11187-007-9084-8>

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314.

<https://doi.org/10.1002/smj.360>

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>

Wisesa, J., & Firmansyah, A. (2016). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Bisnis dengan Strategi Bisnis Sebagai Variabel Intervening (Studi pada UKM Makanan Olahan Binaan Dinas Koperasi Kabupaten Banyuwangi). *E-Journal Manajemen Airlangga*, 4(8), 15 – 17

Wofford, L. E., Wyman, D., & Starr, C. W. (2021). Innovation and the ambidextrous mindset in commercial real estate: a paradox management approach. *Journal of Property Investment and Finance*, 39(2), 144–156.

<https://doi.org/10.1108/JPIF-01-2020-0004>

Wriawan. (2016). Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Inovasi Produk sebagai Variabel Antara (Studi Kasus pada IKM Batik di Kampung Batik Laweyan, Solo). *Jurnal Kewirausahaan*. Vol.21, 87-99.

Wu, L. Y. (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal of Business Research*, 60(5), 549–555.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.007>

Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58.

[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-E](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E)

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>

Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & O’Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 59, 131–143.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.018>

Zhang, Y. Y., & Zhang, X. (2012). Effect of entrepreneurial orientation on business performance. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 8(9), 82–90.

<https://doi.org/10.1108/17561391211242744>

