

**PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN PADA KINERJA
UMKM DI JAWA BARAT: *LEARNING ORIENTATION* SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

Faishal Rahimi^{1*}, Vigory Gloriman Manalu²
Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kuningan,
Indonesia
Email: faishalrahimi@uniku.ac.id, vigoryglo@uniku.ac.id

Diterima: 23 September 2023, Revisi: 22 Oktober 2023, Disetujui: 25 Oktober 2023

ABSTRACT

This study aims to examine the relationship between entrepreneurial orientation and Micro, Small and Medium Enterprises performance in West Java using variables learning orientation as mediation. The method approach quantitative used with techniques purposive sampling and testing the hypothesis model using structural equation modeling (SEM). Total 188 respondents are used in this research. The result was found that entrepreneurial orientation directly affects the performance of MSMEs in West Java. Furthermore, entrepreneurial orientation influence learning orientation MSME and learning orientation affects the performance of MSMEs in West Java. Learning orientation found mediate the relationship between entrepreneurial orientation and MSME performance. Finally, managerial and theoretical implications are presented along with future research.

Keywords: *Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, MSME Performance, West Java*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan orientasi kewirausahaan pada kinerja UMKM di Jawa Barat dengan menggunakan variabel learning orientation sebagai mediasi. Pendekatan metode quantitative digunakan dengan teknik purposive sampling dan pengujian model hipotesis menggunakan structural equation modelling (SEM). Sampel yang digunakan total ada 188 responden. Ditemukan bahwa orientasi kewirausahaan secara langsung dapat memengaruhi kinerja UMKM di Jawa Barat. Selanjutnya, orientasi kewirausahaan dapat memengaruhi learning orientation UMKM dan learning orientation dapat memengaruhi kinerja UMKM yang ada di Jawa Barat. Learning orientation ditemukan dapat memediasi hubungan orientasi kewirausahaan pada kinerja UMKM. Terakhir, disajikan implikasi secara manajerial dan teoritikal beserta penelitian dimasa yang akan datang.

Kata Kunci: Orientasi Kewirausahaan, Learning Orientation, Kinerja UMKM

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi dan zaman yang tidak menentu, menyebabkan UMKM dituntut agar dapat bertahan dan berkembang. Agar tetap dapat bertahan maka UMKM membutuhkan kewirausahaan (Manalu et al., 2022) Pada umumnya, hampir kebanyakan bisnis biasanya termasuk

kedalam kategori segmen usaha UMKM (Gilmore et al., 2013) dan UMKM telah memfasilitasi dinamika di sebagian besar organisasi bisnis di negara-negara berkembang karena berkontribusi untuk menciptakan lapangan pekerjaan baru dan menghasilkan modal keuangan tambahan untuk bisnis (Wang, 2016). Para peneliti selalu tertarik untuk menemukan jawaban atas apa yang membuat beberapa pengusaha lebih sukses daripada yang lain khususnya dalam ukuran mikro kecil dan menengah (UMKM) dari negara berkembang yang biasanya berjuang dengan kelangsungan hidup mereka (Fatima & Bilal, 2020);(Hyder & Lussier, 2016).

Indonesia menjadi negara berkembang di wilayah ASEAN dan penelitian terkait kinerja UMKM banyak dilakukan (Abbas, 2018), (Astuti et al., 2020), (Fitriati et al., 2020), (Lukiastuti, 2012), (Omsa et al., 2017), (Wardi et al., 2017). Beberapa peneliti mengungkapkan bahwa pentingnya orientasi kewirausahaan dalam memengaruhi kinerja UMKM (Abbas, 2018), (Fitriati et al., 2020), (Lukiastuti, 2012), (Wardi et al., 2017). Penelitian sebelumnya menguji pengaruh orientasi kewirausahaan pada kinerja UMKM ditemukan masih inkonsistensi (Le Roux & Bengesi, 2014) dan (Irwin et al., 2018). (Le Roux & Bengesi, 2014) menggunakan dimensi (*competitive agresiveness, risk taking, proaktiveness*) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa *proaktiveness* dan *competitive agresiveness* dapat meningkatkan kinerja UMKM secara signifikan dan *risk taking* memiliki hubungan negatif signifikan pada kinerja UMKM. Penelitian (Irwin et al., 2018) menemukan bahwa orientasi kewirausahaan dapat memengaruhi kinerja perusahaan secara positif. Inkonsistensi hasil penelitian masih ditemukan pada hubungan orientasi kewirausahaan pada kinerja UMKM. Sehingga dibutuhkan variabel mediasi yang dapat menjembatani model penelitian tersebut.

Penelitian ini mengajukan *learning orientation* sebagai variabel yang dapat menjembatani hubungan antara orientasi kewirausahaan pada kinerja UMKM. *Learning orientation* dapat dinilai sebagai budaya dan nilai-nilai yang memfasilitasi untuk menemukan hal baru (Real et al., 2014).

Sehingga, pengujian peran learning orientation sebagai mediator hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja UMKM perlu dilakukan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji efek mediasi *learning orientation* pada hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja UMKM yang ada di Jawa Barat. Populasi yang akan digunakan untuk penelitian ini adalah UMKM yang berasal dari provinsi Jawa Barat. Selanjutnya, akan disajikan tinjauan pustaka, metodologi, hasil dan pembahasan.

Kinerja UMKM adalah hasil dari kegiatan-kegiatan manajemen yang secara konstruktif dan dapat dinilai dengan memanfaatkan beberapa norma meliputi produktivitas, efektivitas dan efisiensi (Man, 2009). Kinerja UMKM juga dapat dikatakan sebagai kemampuan untuk mencapai harapan para pemangku kepentingan perusahaan (Smith & Reece, 1999). Sehingga, kinerja dapat menjadi kekuatan perusahaan untuk dapat menghasilkan hasil yang memuaskan (Gharakhani & Mousakhani, 2012). Kinerja UMKM yang baik dapat menghapus rintangan-rintangan yang pada akhirnya memberikan peluang yang luas untuk UMKM (Aminu & Shariff, 2015). Peneliti sering dihadapkan pada pengukuran dimensi yang digunakan untuk mengukur Kinerja antara subjektif atau objektif (Ajayi, 2016). Disisi lain, mengumpulkan data objektif seperti keuangan cenderung sulit untuk UMKM (Manalu et al., 2022). Sehingga, penelitian ini akan menggunakan pengukuran subjektif untuk menilai kinerja UMKM di Indonesia.

(Lumpkin & Dess, 1996) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai proses gaya pengambilan keputusan, tingkatan perusahaan dan praktik-praktik perusahaan berorientasi kewirausahaan. Orientasi kewirausahaan sering dikaitkan dengan tiga dimensi inti yaitu inovasi, proaktif dan pengambilan risiko (Covin & Slevin, 1989). Dalam perjalanannya orientasi kewirausahaan dikaitkan pada pengukuran formatif atau reflektif merujuk pada multidimensi dan unidimensi. Gagasan (Lumpkin & Dess, 1996), memberikan pemahaman terkait penambahan dimensi yang digunakan yakni agresiveness dan autonomy sebagai model

multidimensi dan formatif. Sedangkan, menurut (Miller, 1983) dan (Covin & Slevin, 1989) mengajukan pengukuran unidimensi dan reflektif dengan menggunakan tiga dimensi proaktif, inovatif dan keberanian mengambil resiko. Sehingga penelitian ini akan menggunakan model pengukuran unidimensi dan reflektif sejalan dengan (Covin & Slevin, 1989);(Miller, 1983).

(Fatima & Bilal, 2020) dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh secara positif pada kinerja UKM di negara Pakistan. Selanjutnya, (Keh et al., 2007) dalam penelitiannya yang memperkerjakan dimensi orientasi kewirausahaan dalam bentuk unidimensi menguji pengaruh kinerja UKM memperoleh hasil yang positif dan signifikan. (Manalu et al., 2022) dalam penelitiannya dengan menguji pengaruh langsung orientasi kewirausahaan pada kinerja UKM dengan menggunakan pemindaian lingkungan sebagai variabel mediasi menemukan bahwa orientasi kewirausahaan dapat memengaruhi kinerja UMKM secara positif.

Merujuk pada teori *Knowledge-based View* penelitian ini mengajukan learning orientation sebagai antecedent dari kinerja UMKM. (Sinkula et al., 1997), mengembangkan konsep learning orientation. Learning orientation memiliki tiga dimensi yaitu *shared vision*, *comitment to learning*, dan *open-mindedness* (Baker & Sinkula, 1999);(Donate & de Pablo, 2015). *Shared vision* adalah membawa energi positif, dedikasi, dan resolusi oleh semuanya yang berfokus pada individu. Selanjutnya, *comitment to learning* menunjukkan derjat signifikansi dari perusahaan yang terkait dengan pembelajaran dan kemampuan untuk merenungkan efek dari tindakan mereka. Terakhir, *open mindedness* yaitu perusahaan secara proaktif mengintervensi prosedur, proses yang sudah berlangsung secara lama, asumsi, keyakinan, dan rutinitas dibutuhkan untuk penyerapan budaya dan iklim dan budaya kinerja yang superior (Keskin, 2006).

Dari penjabaran diatas memberikan bukti empiris bahwa orientasi

kewirausahaan dapat meningkatkan kinerja UMKM dan diharapkan *learning orientation* dapat memediasi hubungan tersebut.

Dengan demikian, maka kami mengajukan hipotesis:

H1: Orientasi Kewirausahaan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja UMKM

H2: Orientasi Kewirausahaan berpengaruh pada *learning orientation*

H3: *Learning orientation* berpengaruh pada kinerja UMKM

H4: *Learning orientation* dapat memediasi hubungan orientasi kewirausahaan pada kinerja UMKM

METODE PENELITIAN

Pengumpulan data responden dilaksanakan pada bulan Januari sampai dengan bulan Maret tahun 2023. Penelitian ini menggunakan populasi UMKM yang berasal dari Provinsi Jawa Barat (Bandung, Cirebon, Kuningan dan Majalengka). Pendekatan *purposive sampling* digunakan untuk menentukan kriteria responden. Kriteria khusus pada penelitian ini adalah para pemilik atau manajer UMKM yang bisa bertahan pada masa pandemi dan pasca pandemi. Selanjutnya kuesioner disebarluaskan melalui sistematisasi kuesioner *online* dan *offline* (cetak). Kuesioner yang terkumpul ada 188 responden yang selanjutnya dapat diolah datanya (Tabel 1).

Tabel 1. Karakteristik Responden

Keterangan	Keterangan	Total	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	124	66%
	Perempuan	64	34%
Total		188	100%
Pendidikan	S2	3	2%
	S1	90	48%
	SMA	95	51%
Total		188	100%
Usia	17-34 Tahun	93	49%
	35-50 Tahun	89	47%
	>50 Tahun	6	3%
Total		188	100%
Lokasi UMKM	Bandung	52	28%

Keterangan	Keterangan	Total	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	124	66%
	Cirebon	45	24%
	Kuningan	67	36%
	Majalengka	24	13%
Total		188	100%

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan kuesioner yang terkumpul ditemukan total ada 188 responden yang berlokasi di Bandung ada 52, Cirebon 45, Kuningan 67 dan majalengka 24 UMKM. Pemilik UMKM ditemukan sebgaiian besar berjenis kelamin laki-laki dengan persentase 66%. Berdasarkan usia ditemukan bahwa rata-rata pemilik UMKM berada pada rentang usia 17-34 tahun 93 responden atau 49% dan 35-50 tahun 89 responden atau 47%. Terakhir, rata-rata pendidikan yang mengisi kuesioner adalah SMA dengan persentase 51%.

Skala *Likert* tujuh poin digunakan untuk mengukur tiga kategori struktur yaitu: orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, dan kinerja usaha UKM. Skala *Likert* tujuh poin dapat dikatan valid dan sesuai pengukuran karena banyak penelitian sebelumnya telah menggunakan tujuh skala untuk mengukur orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM (Aminu & Shariff, 2015); (Lin et al., 2008); (Matsuno et al., 2002); (Merlo & Auh, 2009). Pada penelitian ini kami mengembangkan kuesioner yang dipinjam dari beberapa peneliti sebelumnya. Orientasi kewirausahaan (*proactiveness*, *risk taking* dan *innovativeness*) dari (Covin & Slevin, 1989); (Miller, 1983), dan kinerja UMKM dari (Okpara & Kabongo, 2009); (Wiklund & Shepherd, 2005) yang menitik beratkan penilaian pada pengukuran subjektivitas. Pengukuran Learning orientation yang kami gunakan merujuk pada (Lin et al., 2008); (Sinkula et al., 1997).

Structure equation modeling (SEM) digunakan untuk menganalisis model penelitian secara menyeluruh. Pertama, akan dilakukan pengujian *confirmatory factor analysis* (CFA) dengan tujuan menilai validitas konvergen. Validitasi konvergeni digunakan untuk mengukur korelasi itemi

dalam satu konstruksi untuk memastikan bahwa item berkolerasi dan mengukur dimensi dasar yang sama (Hair, et al., 2006). Selanjutnya, *factor loading* diharapkan diatas 0,5 dan *composite reliability* diatas 0,70 (Fornell & Larcker, 1981).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2. Validitas Konvergen

Indikator	Loading Factor	Average Variance Extracted	Composite Reliability	Rat-rata	Deviasi Standar
Pr1	0.751	0.541	0.914	5.52	1.09
Pr2	0.712				
Pr3	0.708				
In1	0.731				
In2	0.739				
In3	0.788				
Rt1	0.774				
Rt2	0.724				
Rt3	0.685				
Lo1	0.789	0.513	0.841	4.7	1.57
Lo2	0.709				
Lo3	0.721				
Lo4	0.673				
Lo5	0.685				
Sp1	0.846	0.655	0.851	5.98	0.98
Sp2	0.820				
Sp3	0.760				

Sumber: Data diolah, 2023

*Catatan: Pr= proactive, In= innovation, Rt= risk taking, Lo=learning orientation, Sp= Kinerja UMKM

Pengujian validitas dan reliabilitas menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA) menemukan bahwa model pengukuran sudah memenuhi kriteria statistik *goodness of fit* (GoF). Ditemukan, nilai CMIN/DF 2.056, nilai GFI 0.936, nilai AGFI 0.889 nilai CFI 0.944, dan RMSEA 0.075 Selanjutnya, variabel orientasi kewirausahaan memiliki nilai Composite Reliability (CR) yang paling besar dengan angka 0,914, diikuti kinerja UMKM dengan angka 0,851, dan terakhir *learning orientation*

dengan angka 0,841. *Average Variance Extracted* (AVE) setiap variabel ditemukana berada diatas 0,5 dan nilai *factor loading* berada diatas 0,5 dengan tingkat signifikansi < 5%, hasil ini dapat dikatakan sejalan dan sesuai dengan keandalan yang memadai (Bagozzi & Yi, 1988).

Tabel 3. Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan	Standardized beta	T-statistik	Signifikansi	Hasil
H1	Orientasi kewirausahaan → Kinerja UMKM	0.411	4.144	0.001	Diterima
H2	Orientasi kewirausahaan → Learning orientation	0.306	3.817	0.001	Diterima
H3	Learning Orientation → Kinerja UMKM	0.457	4.599	0.001	Diterima

Sumber: Data diolah, 2023

Pembahasan

Penelitian ini mengajukan empat hipotesis. Pertama, pengaruh orientasi kewirausahaan pada kinerja UMKM. Kedua, pengaruh orientasi kewirausahaan pada *learning orientation*. Ketiga, pengaruh learning orientation pada kinerja UMKM. Keempat, apakah *learning orientation* dapat memediasi hubungan orientasi kewirausahaan pada kinerja UMKM. Selanjutnya, pengujian hipotesis akan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

Hipotesis pertama ditemukan berpengaruh secara signifikan dengan nilai koefisien 0.411 dan t-statistik 4.144 > 1.96. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menemukan pengaruh signifikan orientasi kewirausahaan pada kinerja UMKM. Orientasi kewirausahaan yang dimiliki oleh pemilik UMKM dapat menjadi landasan dalam mencari informasi, berani untuk menjelajah lingkungan bisnis baru dan berinovasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja UMKM. Semakin baik

penerapan orientasi kewirausahaan pada pemilik UMKM akan berdampak positif pada peningkatan UMKM untuk dapat bertahan dan berkembang ditengah lingkungan bisnis yang kejam.

Hipotesis kedua ditemukan bahwa orientasi kewirausahaan dapat memengaruhi *learning orientation* secara signifikan dengan nilai koefisien 0.306 dan t-statistik $3.817 > 1.96$. Orientasi kewirausahaan sering dianggap sebagai sebuah proses. Pemahaman UMKM yang baik akan proaktif, inovasi dan keberanian mengambil resiko akan berdampak pada orientasi pembelajaran. *Learning orientation* yang terdiri atas *shared vision*, *comitment to learning*, dan *open-mindedness* dapat dipengaruhi oleh orientasi kewirausahaan. Semakin baik pemahaman UMKM dalam menggunakan orientasi kewirausahaan akan meningkatkan penyebaran visi antara karyawan, meningkatnya komitmen untuk terus belajar dan keterbukaan UMKM untuk melihat nilai-nilai yang ada pada budaya mereka.

Hipotesis ketiga ditemukan *learning orientation* dapat memengaruhi kinerja UMKM dengan nilai koefisien 0.457 dan t-statistik $4.599 > 1.96$. *Learning orientation* sering dikaitkan pada kinerja perusahaan (SAJJAD et al., 2022). Pemahaman yang baik dari UMKM untuk menggunakan *learning orientation* akan dapat meningkatkan kinerja UMKM. Semakin baik penyebaran visi yang dilakukan akan dapat meningkatkan penjualan dan laba yang diterima yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja mereka. Selanjutnya, komitmen UMKM untuk terus belajar akan membawa UMKM pada peningkatan pendapatan keuntungan dan jumlah produk yang terjual dipasar yang diaruhi. Terakhir, semakin baik UMKM dalam melakukan evaluasi prosedur, proses yang sudah berlangsung secara lama, asumsi, keyakinan, dan rutinitas yang dianggap kurang efektif dan efisien agar dapat dibenahi dapat berimbas pada kinerja UMKM untuk dapat bertahan pada lingkungan bisnis.

Hipotesis keempat ditemukan bahwa *learning orientation* dapat memediasi hubungan orientasi kewirausahaan pada kinerja UMKM secara

parsial dengan nilai standardize indirect 0.126. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa learning orientation dapat memediasi hubungan orientasi kewirausahaan pada kinerja UMKM. Berdasarkan knowledge-based view menganggap bahwa pengetahuan yang dimiliki dari setiap organisasi dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

SIMPULAN

Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa orientasi kewirausahaan menjadi variabel yang dapat memengaruhi kinerja UMKM di Jawa Barat secara signifikan. Learning orientation yang dilakukan dengan mengukur pada tiga dimensi menyebarkan visi, memiliki pemikiran terbuka terhadap perubahan pada lingkungan organisasi, komitmen untuk terus belajar dapat memberikan pengaruh yang signifikan pada peningkatan pada kinerja UMKM di Jawa Barat.

Orientasi kewirausahaan dapat dianggap sebagai sebuah proses bagi para pemilik UMKM agar dapat proaktif, inovatif dan berani mengambil resiko pada lingkungan bisnis. Kinerja perusahaan yang baik dapat dikaitkan dengan efektifitas dan efisiensi UMKM untuk merespon perubahan-perubahan yang terjadi di pasar. Learning orientation ditemukan dapat menjadi salah satu faktor yang dapat membantu UMKM dalam memahami budaya organisasi. Komitmen untuk terus belajar dibutuhkan bagi setiap UMKM agar dapat memperbaiki sistematis budaya yang sudah dijalankan.

Penelitian ini tidak luput dari keterbatasan. Pertama, penelitian ini hanya menggunakan empat kabupaten yang ada di Jawa Barat. Kedua, penelitian ini hanya berfokus pada pemilik UMKM. Ketiga, penelitian ini berfokus pada pengembangan teori *Knowledge-based View*.

Penelitian dimasa yang akan datang diharapkan dapat mempertimbang beberapa faktor. Pertama, dibutuhkan perluasan cakupan wilayah untuk pengambilan sampel yang akan digunakan. Kedua, diharapkan penelitian dimasa yang akan datang dapat mempertimbangkan

karyawan menjadi sumber data. Ketiga, tidak menutup kemungkinan untuk menggunakan teori-teori lainnya yang dapat memperkuat pemahaman terutama pada kinerja UMKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, D. (2018). Pengaruh modal usaha, orientasi pasar, dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja ukm kota makassar. *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 5(1), 95–112.
- Ajayi, B. (2016). The impact of entrepreneurial orientation and networking capabilities on the export performance of Nigerian agricultural SMEs. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 2(1), 1–23.
- Aminu, I. M., & Shariff, M. N. M. (2015). Influence of strategic orientation on SMEs access to finance in Nigeria. *Asian Social Science*, 11(4), 298.
- Astuti, E. S., Sanawiri, B., & Iqbal, M. (2020). Attributes of innovation, digital technology and their impact on SME performance in Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(1), 1–14.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74–94.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market-Focused Management*, 4(4), 295–308.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360–370.
- Fatima, T., & Bilal, A. R. (2020). Achieving SME performance through individual entrepreneurial orientation: An active social networking perspective. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(3), 399–411.
- Fitriati, T. K., Purwana, D., Buchdadi, A. D., & Subagja, I. K. (2020). Entrepreneurial orientation and SME performance: Dynamic capabilities as mediation study on SMEs in Indonesia. *KnE Social Sciences*, 74–89.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Gharakhani, D., & Mousakhani, M. (2012). Knowledge management capabilities and SMEs' organizational performance. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(1), 35–49.

- Gilmore, A., McAuley, A., Gallagher, D., Massiera, P., & Gamble, J. (2013). Researching SME/entrepreneurial research: A study of Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship (JRME) 2000-2011. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 15(2), 87–100.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. L. (2006). *No Title* (Vol. 31). Pearson Prentice Hall.
- Hyder, S., & Lussier, R. N. (2016). Why businesses succeed or fail: a study on small businesses in Pakistan. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 8(1), 82–100.
- Irwin, K. C., Landay, K. M., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Marino, L. D., & Geho, P. R. (2018). Entrepreneurial orientation (EO) and human resources outsourcing (HRO): A “HERO” combination for SME performance. *Journal of Business Research*, 90, 134–140.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592–611.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396–417.
- Le Roux, I., & Bengesi, K. M. K. (2014). Dimensions of entrepreneurial orientation and small and medium enterprise performance in emerging economies. *Development Southern Africa*, 31(4), 606–624.
- Lin, C., Peng, C., & Kao, D. T. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International Journal of Manpower*, 29(8), 752–772.
- Lukiastuti, F. (2012). Pengaruh orientasi wirausaha dan kapabilitas jejaring usaha terhadap peningkatan kinerja ukm dengan komitmen perilaku sebagai variabel intervening (Studi empiris pada sentra UKM batik di Sragen, Jawa Tengah). *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 8(2), 155–175.
- 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.
- Man, M. M. K. (2009). The relationship between distinctive capabilities, innovativeness, strategy types and the performance of small and medium-size enterprises (SMEs) of Malaysian manufacturing sector. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 8(11).
- Manalu, V. G., Adzimatunur, F., & Rahimi, F. (2022). PERAN MEDIASI ENVIRONMENTAL SCANNING PADA ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN KINERJA UKM: IMPLEMENTASI UKM DI JAWA BARAT DAN JAWA TENGAH. *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(2), 109–119.

- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Özsoyner, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18–32.
- Merlo, O., & Auh, S. (2009). The effects of entrepreneurial orientation, market orientation, and marketing subunit influence on firm performance. *Marketing Letters*, 20, 295–311.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Okpara, J. O., & Kabongo, J. D. (2009). The entrepreneurial export orientation and performance of small firms in a developing economy. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 3(3), 288–305.
- Omsa, S., Ridwan, M., & Jayadi, M. (2017). The effect of strategic management practices on SME performances in Makassar, Indonesia. *American Journal of Theoretical and Applied Business*, 3(4), 71–80.
- Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*, 25(2), 186–208.
- SAJJAD, A., IBRAHIM, Y., & SHAMSUDDIN, J. (2022). The moderating role of environmental turbulence between learning orientation and SME performance in the manufacturing sector of Pakistan. *Journal of Distribution Science*, 20(5), 1–11.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 305–318.
- Smith, T. M., & Reece, J. S. (1999). The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting. *Journal of Operations Management*, 17(2), 145–161.
- Wang, Y. (2016). What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries?—An empirical evidence from an enterprise survey. *Borsa Istanbul Review*, 16(3), 167–176.
- 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.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91.