

**PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KINERJA UKM
INDUSTRI PENGOLAHAN KELAPA SAWIT DENGAN VARIABEL
INTERVENING ORIENTASI PASAR**

Oleh :

Desmita

Pembimbing : Ria Nelly Sari dan Rita Anugerah

Faculty of Economics and Business, Riau University, Pekanbaru, Indonesia

Email : desmita79@yahoo.co.id

*The effect of entrepreneurial orientation on SMEs performance through market
orientation as a mediating variable*

ABSTRACT

The purpose of this study is to prove the indirect effect of entrepreneurial orientation through SMEs performance. The population of this research is using industry palm oil of Province Riau District. Method of sampling is using Cluster Sampling. Total sampling 163 industry palm oil who have met the criteria as respondent to this research. This research uses the questionnaires to collect the data. Analysis of the data used Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) with the software Warp-PLS 5.0. to identify independent variables that influence the dependent variable and Variance Accounted For (VAF) analysis to detect whether an indirect relationship through market orientation . The findings of the research showed that mediation was significant in market orientation in the correlation between entrepreneurial orientation on SMEs performance.

Keywords : Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and SMEs Performance.

PENDAHULUAN

Indonesia adalah negara yang memiliki potensi ekonomi yang tinggi. Indonesia juga merupakan ekonomi terbesar di Asia Tenggara karena memiliki sejumlah karakteristik seperti sumber daya alam yang melimpah, populasi manusia yang banyak, stabilitas politik yang aman, upah tenaga kerja yang murah, dan pasar yang potensial untuk mengkonsumsi barang maupun jasa. Hal inilah yang menempatkan Indonesia memiliki perkembangan ekonomi yang pesat. Selain itu, perkembangan ekonomi di Indonesia juga mendapat dukungan kuat dari pemerintah berupa upaya untuk mengurangi ketergantungan Indonesia pada ekspor komoditas (mentah) sehingga dapat meningkatkan peran

industri manufaktur dalam perekonomian dalam negeri.

Bentuk peningkatan ekonomi di Indonesia diwujudkan melalui Usaha Kecil dan Menengah (UKM). UKM memiliki peranan yang penting sebagai penggerak utama perekonomian di Indonesia. Terdapat beberapa fungsi utama UKM dalam menggerakkan ekonomi Indonesia, yaitu (1) Sektor UKM sebagai penyedia lapangan kerja bagi jutaan orang yang tidak tertampung di sektor formal, (2) Sektor UKM mempunyai kontribusi terhadap pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB), dan (3) Sektor UKM sebagai sumber penghasil devisa negara melalui ekspor berbagai jenis produk yang dihasilkan dalam sektor ini (Zimmerer, 2009:35).

Pada tahun 2018 UKM di Indonesia meningkat dari tahun sebelumnya, hal ini dibuktikan dengan data yang disampaikan oleh Menteri Koperasi dan UKM AAGN Prayoga bahwa rasio wirausaha di Indonesia terbaru sudah meningkat menjadi 7 persen lebih dari total penduduk Indonesia. Pada tahun sebelumnya (2014), rasio wirausaha di Indonesia baru 1,55 persen, kemudian meningkat menjadi 1,65 persen di tahun 2016, hingga akhir tahun 2017 telah mencapai lebih dari 3,1 persen. Selain jumlah wirausaha, kontribusi koperasi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) juga mengalami peningkatan yaitu dari 1,71 persen tahun 2014 bertambah menjadi 3,99 persen tahun 2016, dan terakhir tahun 2018 menjadi 4,48 persen (<http://www.depkop.go.id>).

Menjadi salah satu negara yang memiliki wilayah tanaman kelapa sawit terluas, Indonesia berusaha terus melakukan pengembangan perkebunan kelapa sawit dikarenakan: (1) Kebutuhan minyak nabati dunia cukup besar dan akan terus meningkat, sebagai akibat jumlah penduduk maupun tingkat konsumsi per kapita yang masih rendah. (2) Di antara berbagai jenis tanaman penghasil minyak nabati, kelapa sawit tanaman dengan potensi produksi minyak tertinggi. (3) Semakin berkembangnya jenis-jenis industri hulu pabrik kelapa sawit maupun industri hilir oleokimia dan oleomakanan (*oleochemical dan oleofoods*), hingga industri konversi minyak sawit sebagai bahan bakar biodiesel (Billah, 2014:2).

UKM dapat ditemui disetiap provinsi di Indonesia, terutama di Provinsi Riau yang perekonomiannya digerakkan oleh sektor UKM unggulan daerah khususnya bisnis kelapa sawit. Hal ini dibuktikan dengan data yang disampaikan dari Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian Sekretariat Jenderal – Kementerian Pertanian 2014 bahwa sentra produksi CPO terbesar di Indonesia berada di provinsi Riau yaitu

dengan kontribusi sebesar 26,31%. Maka dari itu provinsi Riau ini adalah provinsi yang sangat bagus perkembangan kelapa sawitnya. Selain itu, terdapat hal yang sangat penting juga yaitu dalam melakukan pengelolaan industri pengolahan kelapa sawit agar kinerja industri pengolahan kelapa sawit meningkat, sehingga kelapa sawit yang sangat banyak tersebut dapat di kelola dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Dalam peningkatan kinerja UKM, kapabilitas dan strategi harus mampu menangkap peluang dan memperbaharui pasar agar kinerja dalam perusahaan mengalami tingkat pencapaian atau prestasi (Suci, 2009). Namun dalam melakukan peningkatan kinerja UKM tidak lepas dari berbagai masalah yang umum dihadapi pengusaha kecil dan menengah seperti terbatasnya sumber daya manusia dengan kualitas yang baik, informasi pasar dan kesulitan dalam pemasaran. Adapun masalah tersebut sangat erat kaitannya terhadap orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar (Zhang dan Bruning, 2011).

Orientasi kewirausahaan menjadikan UKM dapat mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang yang belum dimanfaatkan sebagai prinsip pengorganisasian dalam UKM. Dengan adanya orientasi kewirausahaan dalam UKM industri pengolahan kelapa sawit maka dapat mengacu pada proses, praktik, dan pengambilan keputusan yang mendorong ke arah input baru dengan tiga aspek kewirausahaan, yaitu berani mengambil risiko, bertindak secara proaktif, dan selalu inovatif (Lumpkin dan Dess, 1996).

Dengan tiga aspek orientasi kewirausahaan maka UKM pengolahan kelapa sawit dapat: pertama, memiliki keberanian mengambil risiko yang melibatkan kesediaannya untuk mengikat sumber daya dan berani menghadapi tantangan dengan

melakukan strategi bisnis dimana kemungkinan hasilnya penuh dengan ketidakpastian. Kedua, dengan adanya orientasi kewirausahaan maka UKM industri pengolahan kelapa sawit menjadi proaktif dalam menjadikan UKM tersebut mendominasi pesaing melalui suatu kombinasi dan gerak agresif dan proaktif. Ketiga, dengan adanya orientasi kewirausahaan maka UKM pengolahan kelapa sawit menjadi inovatif dalam proses percobaan terhadap gagasan baru yang memungkinkan menghasilkan metode produksi baru sehingga menghasilkan produk atau jasa baru dibandingkan perusahaan lain (Miller dan Friesen, 1983).

Selain orientasi kewirausahaan yang sangat berperan penting dalam peningkatan kinerja UKM pengolahan kelapa sawit, adapun orientasi pasar juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja pengolahan kelapa sawit berdasarkan pelanggan dan pesaing. Perusahaan yang memiliki orientasi pasar, memiliki dasar perbaikan yang lebih cepat, serta akan tercermin pada kesuksesan produk unggulan baru perusahaan, profitabilitas, bagian pasar (*market share*), dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (narver dan Slater, 1994).

Dengan orientasi pasar, UKM industri pengolahan kelapa sawit tidak hanya dapat mengalahkan pesaing namun juga memiliki pelanggan yang loyal dalam pasar, dengan orientasi pasar juga, antar fungsi dalam UKM industri pengolahan kelapa sawit lebih terkoordinasi dan mampu menggerakkan partisipasi secara aktif masing-masing bidang untuk mencapai tujuan dalam UKM industri pengolahan kelapa sawit tersebut. Orientasi pasar sebagai budaya bisnis yang sangat berpotensi meningkatkan kinerja bisnis yang mampu menciptakan nilai superior bagi para pelanggan (Naver dan Slater, 1990; dan Jaworski dan Kohli, 1993).

Orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar merupakan dua hal yang saling berhubungan. Dengan menerapkan orientasi kewirausahaan pada kinerja UKM pengolahan kelapa sawit maka sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut menjadi SDM yang berpikir kreatif, bertindak proaktif, dan berani mengambil risiko yang mana hal tersebut yang nantinya akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dalam pasar dan dapat mengalahkan para pesaingnya jika perusahaan tersebut menerapkan orientasi pasar dalam lingkungan internal yaitu koordinasi antar fungsi maupun eksternalnya yaitu orientasi pelanggan dan orientasi pesaing.

Dalam hasil penelitian Ahimbisibwe *et al.*, (2013); Li *et al.*, (2008); dan Pelham dan Wilson, (1996), Orientasi pasar memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja, namun tidak demikian dengan orientasi kewirausahaan. Hal ini dapat dilihat pada hasil penelitian Kumalaningrum, (2012); dan Matsuno *et al.*, (2002), bahwa Orientasi kewirausahaan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Hal ini terjadi karena orientasi kewirausahaan memiliki dampak tidak langsung pada kinerja UKM, melainkan dimediasi dengan konstruk lainnya yaitu orientasi pasar (Amin, *et al.*, 2016). Pengelolaan perusahaan yang menerapkan orientasi kewirausahaan berdasarkan pelanggan dan pesaing, serta hal tersebut dilakukan dengan koordinasi antar fungsi yang baik maka akan meningkatkan kinerja perusahaan diantaranya dapat meningkatkan penjualan, profitabilitas dan produktifitas serta mampu bersaing secara berkelanjutan. Oleh karena itu, dengan adanya orientasi pasar yang memediasi orientasi kewirausahaan, maka akan terjadi peningkatan kinerja UKM pengolahan kelapa sawit.

Perumusan masalah dari penelitian ini yaitu, “Bagaimana pengaruh orientasi kewirausahaan

terhadap kinerja UKM industri pengolahan kelapa sawit di Riau tahun 2015-2018 melalui orientasi pasar?”

Tujuan dari penelitian ini yaitu, “Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UKM Industri Pengolahan Kelapa Sawit di Riau tahun 2015-2018 melalui orientasi pasar.”

TINJAUAN PUSTAKA

Resource Based-View (RBV)

Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV) perusahaan menjadi salah satu kerangka teoritis yang paling banyak digunakan dalam literatur manajemen (Beard dan Sumner, 2004; Runyan et al., 2006). RBV adalah keunggulan kompetitif dalam perusahaan (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Peteraf, 1993). Pemahaman keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam perusahaan telah menjadi bidang utama penelitian di bidang manajemen strategis (Wernerfelt, 1984; Porter, 1985; Barney, 1991; Grant, 1991). Sejak tahun 1960-an penelitian banyak membahas mengenai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Andrews, 1971; Ansoff, 1965)(dalam Ferreira, *et.al.*, 2011).

Karakteristik yang paling penting dari RBV adalah fokus pada kekuatan internal perusahaan. Pendekatan ini berkaitan dengan penelitian Penrose (1959) dan yang lain (dalam Ferreira, *et.al.*, 2011). Sekarang ini penelitian banyak membahas peran sumber daya perusahaan sebagai dasar untuk strategi perusahaan (Grant, 1991; Miller dan Shamsie, 1996 dalam Azevedo dan Ortiz, 2010) (dalam Ferreira, *et.al.*, 2011).

Sumber daya dapat berwujud atau tidak berwujud. Sumber daya berwujud termasuk modal, akses ke modal dan lokasi. Sumber daya tak berwujud terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan reputasi, orientasi kewirausahaan (Runyan *et al.*,

2006)(dalam Ferreira, *et.al.*, 2011). Adapun alasan utama perusahaan tumbuh dan sukses yaitu, perusahaan dengan sumber daya dan kemampuan yang unggul akan mampu bertahan (Peteraf, 1993)(dalam Ferreira, *et.al.*, 2011).

Sangat banyak peneliti membahas kinerja dengan menguji Orientasi kewirausahaan (OK). OK mengacu pada orientasi strategis suatu perusahaan, menangkap secara spesifik aspek kewirausahaan dari gaya pengambilan keputusan, metode, dan praktik (Lumpkin and Dess, 1996). Karena pentingnya kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan (McGrath *et al.*, 1996), OK menjadi peranan penting dalam mengelola perusahaan, salah satunya adalah meningkatkan kinerja sumber daya berbasis pengetahuan perusahaan dengan berfokus pada pemanfaatan sumber daya dan memanfaatkan peluang. Dengan demikian, OK dalam manajerial perusahaan dapat mengatasi persaingan karena OK dapat mengambil tindakan tegas berdasarkan lingkungan internal dan eksternal (Lumpkin dan Dess, 1996).

Dalam teori RBV, masing-masing perusahaan dipandang sebagai *lokus of firm* pertumbuhan perusahaan (Knudsen, 1996)(dalam Maria, 2005) - sudut pandang yang menjelaskan pentingnya pemasaran dan orientasi pasar. Dengan demikian, terlepas dari itu bahwa seorang pelanggan bisa berkontribusi hanya pada sumber daya, sebagian studi (Alajoutsijaarvi dan Tikkanen, 2000; Easton dan Araujo, 1996; Hakansson, 1987; Hamel dan Prahalad, 1994; Khanna dkk., 1998; Quelin, 1997; Simonin, 1999)(dalam Maria, 2005) telah membahas bahwa peran hubungan dengan pelanggan dalam manajemen sumber daya perusahaan.

Model paling sederhana dari sumber daya dan operasinya dapat dilihat dari tiga rantai nilai Hall

(1997)(dalam Maria, 2005). Di sini sumber daya dan operasinya dipandang sebagai aset berwujud dan tidak berwujud yang dikembangkan secara internal oleh pemasok. Melalui proses pembuatan bahan baku, pemasok memastikan bahwa bahan baku sesuai dengan rantai nilai pelanggannya, dan selanjutnya produk tersebut sesuai dengan yang diinginkan pelanggannya. Dengan demikian, model Hall menunjukkan bahwa ada perbedaan waktu yang jelas antara pengembangan sumber daya dan operasinya.

Orientasi Pasar

Orientasi pasar adalah perilaku organisasi yang menjelaskan mengenai kebutuhan konsumen, perilaku pesaing, menyebarkan informasi pasar ke seluruh organisasi dan meresponnya dengan suatu koordinasi, perhitungan waktu, dan perhitungan keuntungan (Gray *et al.*, 2002). Orientasi pasar merupakan hal yang paling penting bagi perusahaan karena sejalan dengan meningkatnya persaingan global dan perusahaan harus menyadari terjadinya perubahan di sekelilingnya.

Menurut Narver dan Slater (1990) orientasi pasar terdiri dari tiga jenis perilaku yakni orientasi pelanggan (*customer orientation*), orientasi pesaing (*competitor orientation*) dan koordinasi antar fungsi intraperusahaan (*interfunctional coordination*). Orientasi pelanggan (*customer orientation*) diartikan sebagai pengetahuan terhadap pembeli (Narver dan Slater, 1990). Pengetahuan yang dimaksud adalah pemahaman terhadap seluruh rantai nilai pembeli, baik saat sekarang maupun pada perkembangannya dimasa yang akan datang.

Orientasi pesaing mempunyai keterkaitan yang kuat dengan orientasi pelanggan dalam mengumpulkan informasi (*information gathering*) dan mencakup analisis yang menyeluruh terhadap kapabilitas teknologi pesaing sebagai usaha untuk mengukur

kemampuan para pesaing dalam memuaskan pembeli sasaran yang lama (Narver dan Slater, 1990). Koordinasi antar fungsi intraperusahaan saling koordinasi dari seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan dalam rangka menciptakan *superior value* bagi pembeli sasaran (Narver dan Slater, 1990).

Orientasi Kewirausahaan

Kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju kesuksesan (Weerawerdeena, 2003). Perusahaan dengan orientasi kewirausahaan akan menjadi lebih inovatif, dimana perusahaan memiliki kemampuan dan bersedia untuk mendukung kreatifitas, ide-ide baru, dan eksperimen yang menghasilkan produk atau jasa baru (Lumpkin dan Dess, 1996). Selain itu menurut Lumpkin dan Dess (1996), menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang kuat, akan lebih berani untuk mengambil risiko, dan tidak cuma bertahan pada strategi masa lalu. Orientasi kewirausahaan dalam perusahaan ditunjukkan oleh bagaimana manajer puncak menjalankan bisnis dengan menyadari akan adanya risiko, bersedia untuk berubah dan berinovasi dengan tujuan untuk memperoleh keunggulan kompetitif pada perusahaan, dan bersaing dengan agresif terhadap pesaing (Miller, 1983).

Orientasi kewirausahaan adalah kontributor yang signifikan untuk keberhasilan suatu perusahaan (Mahmood dan Hanafi, 2013), karena keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh tingkat kemampuan dari kepemimpinan perusahaan yang berorientasi kewirausahaan. Perusahaan yang ingin sukses dalam kewirausahaan harus memiliki orientasi kewirausahaan (Dess dan Lumpkin, 2005).

Beberapa peneliti sebelumnya, dalam menilai orientasi kewirausahaan menggunakan tiga dimensi, yaitu inovatif, proaktif, dan risk taking (Lee dan Chu, 2011; Halim *et al.*, 2012; Lukiastuti, 2012; Arief *et al.*, 2013; Mahmood dan Hanafi, 2013; Kwak *et al.*, 2013; Reswanda, 2013; Sirivanh *et al.*, 2014; Quantananda dan Haryadi, 2015; Aliyu *et al.*, 2015; Hussain *et al.*, 2015; Amin, *et al.*, 2016; Pramesti dan Giantari, 2016; Wardi, dkk., 2017).

Kinerja UKM

Menurut *Small Business Administration* (SBA), UKM merupakan usaha yang dijalankan dan dimiliki secara independen, tidak dominan dalam sebuah industri (D'Amboise & Muldowney, 1988). Sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang UKM menjelaskan bahwa UKM sebagai "usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam UU Nomor 20 Tahun 2008.

Kinerja adalah pencapaian persyaratan tertentu yang tercermin dari output yang dihasilkan baik dari jumlah maupun kualitasnya (Simamora, 2001 : 327). Suci (2009) berpendapat bahwa kinerja (performance) merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi dari perusahaan dalam periode waktu tertentu. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/prestasi kerja seseorang atau sekelompok orang terdiri dari faktor intern dan ekstern.

Faktor intern yang memengaruhi kinerja karyawan/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja, dan

sebagainya. Sedangkan pengaruh eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar. Pelaksanaan hasil pekerjaan/prestasi kerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian, kinerja perusahaan adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan/kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah Industri Pengolahan Kelapa Sawit di Provinsi Riau yang terdaftar di *BPS-Statistics* Indonesia tahun 2017 dan termasuk dalam kriteria UKM menurut *World Bank* (<https://www.slideshare.net>).

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *Cluster Sampling* (*Area Sampling*). Metode *Area Sampling* adalah teknik pengambilan sampel bila obyek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas dan untuk menghemat waktu dan biaya. Pengambilan sampel dalam penelitian ini berdasarkan jumlah Industri Pengolahan Kelapa Sawit yang paling banyak dan lokasi yang terdekat. Sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah 163 UKM Industri Pengolahan Kelapa Sawit.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data sekunder dalam penelitian ini adalah dari kuesioner yang disebarakan pada responden UKM Industri Pengolahan Kelapa Sawit di Riau yang terdaftar dalam Badan Pendataan Statistik Indonesia tahun 2017. Adapun jumlah item pertanyaan dalam kuesioner penelitian ini pada masing-masing variabel yaitu: orientasi kewirausahaan

dengan jumlah 8 item pertanyaan, orientasi pasar dengan jumlah 9 item pertanyaan, dan kinerja UKM dengan jumlah 5 item pertanyaan. Adapun skala pengukuran yang digunakan adalah skala *Likert* dengan interval 1-10.

Defenisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014:59).

Orientasi Kewirausahaan

kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju kesuksesan (Weerawerdeena, 2003). Dalam penelitian ini, konstruk laten orientasi kewirausahaan diukur dengan 3 konstruk yaitu kemampuan inovasi, sifat proaktif dan kemampuan mengambil resiko.

Orientasi Pasar

Orientasi pasar adalah perilaku organisasi yang mengidentifikasi kebutuhan konsumen, perilaku *competitor*, menyebarkan informasi pasar ke seluruh organisasi dan meresponnya dengan suatu koordinasi, perhitungan waktu, dan perhitungan keuntungan (Gray *et al.*, 2002). Dalam penelitian ini, konstruk laten orientasi pasar diukur dengan 3 konstruk yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi interfunksional.

Kinerja UKM

Kinerja perusahaan adalah Pencapaian persyaratan tertentu yang tercermin dari output yang dihasilkan baik dari jumlah maupun kualitasnya Simamora, (2001 : 327). Dalam penelitian ini, konstruk laten Kinerja UKM diukur dengan 3 konstruk yaitu pertumbuhan penjualan, pertumbuhan profitabilitas, dan pertumbuhan produktifitas.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif dan inferensial.

Analisis statistik deskriptif di dalam penelitian ini adalah menggunakan tabel distribusi frekuensi yang menunjukkan nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (*mean*) dan standar deviasi yang bertujuan untuk memberikan gambaran atau deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian yang terdiri dari orientasi kewirausahaan, orientasi pasar dan kinerja UKM. Sedangkan untuk mendeskripsikan demografi responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan jabatan digunakan tabel distribusi dan persentase. Demikian juga untuk mendeskripsikan tingkat pengembalian kuesioner, digunakan tabel distribusi dan persentase.

Statistik inferensial yang digunakan dalam penelitian ini mengaplikasikan metode *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *Warp-PLS 5.0*. Pemilihan metode PLS ini berdasarkan pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

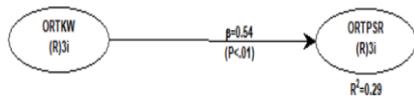
Hasil Penelitian

Tingkat signifikansi yang dipakai dalam penelitian ini adalah sebesar 5%. Berikut hasil uji hipotesis:

H1 : Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar

Gambar 1

Output Path Coefficients Model Direct Effect ORTKW terhadap ORTPSR

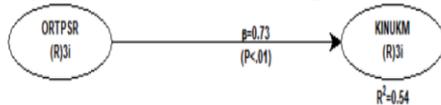


Sumber: *Data Olahan WarpPls 5,0 (2018)*

Dari hasil pengujian diatas dapat disimpulkan bahwa Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap orientasi pasar dengan nilai beta 0,539 dengan signifikansi $P < 0,01$. $P\text{-value} < 0,05$, maka H1 dapat didukung. Artinya Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap orientasi pasar.

H2 : Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM

Gambar 2
Output Path Coefficients Model Direct Effect ORTKW terhadap ORTPSR

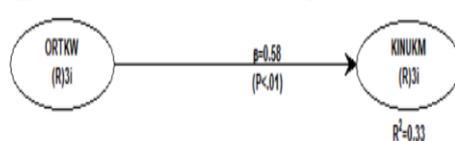


Sumber: *Data Olahan WarpPls 5,0 (2018)*

Dari hasil pengujian diatas dapat disimpulkan bahwa Orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja UKM dengan nilai beta 0,735 dengan signifikansi $P < 0,01$. $P\text{-value} < 0,05$, maka H2 dapat didukung. Artinya Orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja UKM.

H3 : Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM.

Gambar 3
Output Path Coefficients Model Direct Effect ORTKW terhadap KINUKM

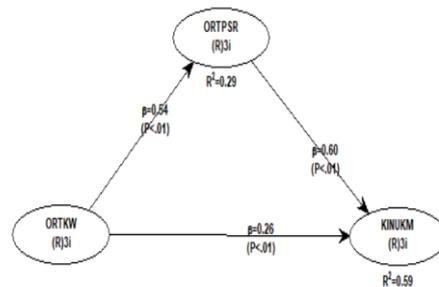


Sumber: *Data Olahan WarpPls 5,0 (2018)*

Dari hasil pengujian diatas dapat disimpulkan bahwa Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja UKM dengan nilai beta 0,578 dengan signifikansi $P < 0,01$. $P\text{-value} < 0,05$, maka H3 dapat didukung. Artinya Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja UKM.

H4 : Orientasi pasar mampu memediasi hubungan antara Orientasi kewirausahaan dengan kinerja UKM

Gambar 4
Output Path Coefficients Model Indirect Effect ORTPSR memediasi ORTKW terhadap KINUKM



Sumber: *Data Olahan WarpPls 5,0 (2018)*

Setelah melakukan pengujian mediasi dengan program WarpPLS 5.0 sebagaimana terlihat pada gambar di atas. Hasil korelasi secara tidak langsung antara Orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM ditemukan angka sebesar 0,26 dan signifikan dengan nilai $p < 0,01$. Sedangkan pengaruh secara langsung antar Orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UKM tanpa melibatkan variabel mediasi ditemukan angka sebesar 0,58. Terlihat adanya penurunan antara pengaruh secara langsung (*direct effect*) = 0,58 dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) = 0,26. Dengan demikian dapat disimpulkan dengan berpedoman pada pengambilan kesimpulan tentang mediasi yaitu:

- a. Jika koefisien jalur c'' dari hasil estimasi langkah (2) tetap signifikan dan tidak berubah

- ($c''=c$), maka hipotesis mediasi tidak didukung,
- Jika koefisien jalur c'' nilainya turun tetapi ($c''<c$) tetapi tetap signifikan, maka bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*),
 - Jika koefisien jalur c'' nilainya ($c''>c$) dan menjadi tidak signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi penuh (*full mediation*).

Dengan menggunakan pedoman tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa mediasi dalam bentuk sebagian (*partial mediation*). Hal ini dikarenakan nilai koefisien c'' yang nilainya menurun. Untuk melakukan pengujian mediasi SEM-PLS digunakan dengan metode *Variance Accounted For* (VAF) model dan formula sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tidak langsung}}{\text{Pengaruh Total}}$$

Dengan formula tersebut, maka dapat dilakukan perhitungan sebagaimana tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1
Perhitungan VAF

Keterangan Pengaruh	Hasil Perhitungan
Pengaruh tidak langsung ORTKW → KINUKM = 0,58 * ORTPSR → KINUKM = 0,60	0,348
Pengaruh Langsung ORTKW → KINUKM = 0,58; tanpa memasukkan ORTPSR sebagai pemediasi = 0,58	0,58
Pengaruh Total = 0,348 + 0,58	0,928
VAF = $\frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Total}}$ VAF = 0,348/0,928 =	0,375

Sumber: *Data Olahan WarpPls 5,0 (2018)*

Berdasarkan tabel 1, terlihat hasil VAF yaitu 37,5%, maka dapat disimpulkan dengan berpedoman pada kriteria: (1) jika nilai VAF di atas 80%, maka menunjukkan peran pemediasi penuh (*full mediation*), (2) Jika VAF bernilai di antara 20% - 80%, maka dapat dikategorikan sebagai pemediasi parsial, (3) jika VAF kurang dari 20%, peneliti dapat menyimpulkan bahwa

hampir tidak ada efek mediasi (Hair dkk, 2013).

Dengan berpedoman pada kriteria pengujian mediasi VAF, maka dapat disimpulkan VAF sebesar 37,5%, termasuk dalam kategori pemediasi parsial. $p\text{-value} < 0,05$, maka H4 dapat didukung. Artinya Orientasi pasar mampu memediasi hubungan antara Orientasi kewirausahaan dengan kinerja UKM.

Pembahasan

1. Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap orientasi pasar

Hipotesis 1 (H1) yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar **dapat diterima** dan terbukti benar dimana hasilnya dibuktikan dari hasil *Output Path Coefficients and P value* yang menggambarkan penyajian hasil estimasi koefisien jalur (*path coefficient*) dan nilai p. Dari hasil pengujian menggunakan WarpPLs 5.0 menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar. Variabel laten *predictor* dan baris menunjukkan variabel laten *criterion*. Terlihat pada koefisien jalur pengaruh langsung ORTKW terhadap ORTPSR adalah sebesar 0,539 dan signifikan pada 0,01 ($p<0,01$) lebih kecil dari $p<0,05$.

Output program *WarpPLS* adalah variabel yang telah distandarisasi (*standardized variable*) sehingga diinterpretasikan bahwa 1 variasi dari deviasi standar orientasi kewirausahaan (ORTKW) menyebabkan 0,539 variasi standar orientasi pasar (ORTPSR). Hal ini berarti bahwa arah hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan dimana hal ini berarti bahwa variabel orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan atau reliabel terhadap orientasi pasar UKM

Industri Pengolahan Kelapa Sawit di Riau tahun 2015-2018.

Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pramesti dan Giantari (2016), Amin, *et al.*, (2016), Kumalaningrum (2011), Ma *et al.*, (2012) yang menemukan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap orientasi pasar pada Usaha Kecil dan Menengah, dimana semakin tinggi pengembangan orientasi kewirausahaan pada UKM maka semakin tinggi pula orientasi pasar, demikian juga sebaliknya, semakin turun orientasi kewirausahaan pada UKM maka orientasi pasar akan semakin turun.

2. Pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja UKM

Hipotesis 2 (H2) yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM **dapat diterima** dan terbukti benar dimana hasilnya dibuktikan dari hasil *Output Path Coefficients and P value* yang menggambarkan penyajian hasil estimasi koefisien jalur (*path coefficient*) dan nilai p. Dari hasil pengujian menggunakan WarpPLs 5.0 menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM. Variabel laten predictor dan baris menunjukkan variabel laten criterion. Terlihat pada koefisien jalur pengaruh langsung ORTPSR terhadap KINUKM adalah sebesar 0,735 dan signifikan pada 0,01 ($p < 0,01$) lebih kecil dari $p < 0,05$.

Output program WarpPLS adalah variabel yang telah distandarisasi (*standardized variable*) sehingga diinterpretasikan bahwa 1 variasi dari deviasi standar orientasi pasar (ORTPSR) menyebabkan 0,735 variasi standar kinerja UKM (KINUKM). Hal ini berarti bahwa arah hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja UKM berpengaruh positif dan signifikan dimana hal ini berarti bahwa variabel

orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan atau reliabel terhadap kinerja UKM Industri Pengolahan Kelapa Sawit di Riau tahun 2015-2018.

Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pramesti dan Giantari (2016), Amin, *et al.*, (2015) yang menemukan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM, dimana semakin meningkatnya orientasi pasar pada usaha akan meningkatkan kinerja UKM, demikian juga sebaliknya, menurunnya orientasi pasar pada usaha akan menurunkan kinerja UKM.

3. Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UKM

Hipotesis 3 (H3) yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM **dapat diterima** dan terbukti benar dimana hasilnya dibuktikan dari hasil *Output Path Coefficients and P value* yang menggambarkan penyajian hasil estimasi koefisien jalur (*path coefficient*) dan nilai p. Dari hasil pengujian menggunakan WarpPLs 5.0 menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM. Variabel laten predictor dan baris menunjukkan variabel laten criterion. Terlihat pada koefisien jalur pengaruh langsung ORTKW terhadap KINUKM adalah sebesar 0,578 dan signifikan pada 0,01 ($p < 0,01$) lebih kecil dari $p < 0,05$.

Output program WarpPLS adalah variabel yang telah distandarisasi (*standardized variable*) sehingga diinterpretasikan bahwa 1 variasi dari deviasi standar orientasi kewirausahaan (ORTKW) menyebabkan 0,578 variasi standar kinerja UKM (KINUKM). Hal ini berarti bahwa arah hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja UKM berpengaruh positif dan signifikan dimana hal ini berarti bahwa variabel orientasi kewirausahaan berpengaruh

positif dan signifikan atau reliabel terhadap kinerja UKM Industri Pengolahan Kelapa Sawit di Riau tahun 2015-2018.

Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Amin, *et.al*, (2016), Mustikowati dan Tysari (2014), Pramesti dan Giantari (2016), dan Wardi, dkk., (2017) menemukan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM dengan menggunakan dimensi inovatif, proaktif dan berani mengambil risiko dalam mengukur orientasi kewirausahaan. Pramesti dan Giantari (2016) mengatakan bahwa dengan meningkatnya budaya orientasi kewirausahaan akan mampu meningkatkan kinerja UKM, demikian juga sebaliknya, menurunnya budaya orientasi kewirausahaan akan menurunkan kinerja UKM.

4. Pengaruh antara orientasi pasar yang memediasi orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UKM

Hipotesis 4 (H4) yang menyatakan bahwa orientasi pasar memediasi orientasi kewirausahaan yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM **dapat diterima** dan terbukti benar dimana hasilnya dibuktikan dari hasil *Output Path Coefficients and P values* yang menggambarkan penyajian hasil estimasi koefisien jalur (*path coefficient*) dan nilai p. Dari hasil pengujian menggunakan WarpPLS 5.0 menunjukkan bahwa orientasi pasar memediasi orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM Industri Pengolahan Kelapa Sawit tahun 2015-2018 sebesar 0,256 atau 26% dengan $p < 0,01$ dan signifikan terhadap ($p < 0,05$).

Output program WarpPLS adalah variabel yang telah distandarisasi (*standardized variable*) sehingga diinterpretasikan bahwa 1 variasi dari

deviasi standar orientasi pasar yang memediasi orientasi kewirausahaan menyebabkan 0,256 variasi standar kinerja UKM Industri Pengolahan Kelapa Sawit tahun 2015-2018, yang berarti apabila nilai orientasi pasar yang memediasi orientasi kewirausahaan meningkat satu satuan, maka kinerja UKM meningkat sebesar 0,256 satuan.

Dari hasil pengujian didapatkan bahwa orientasi pasar memediasi orientasi kewirausahaan mempengaruhi kinerja UKM sebesar 0,256 atau sekitar 26%. Ini membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan akan mempengaruhi orientasi pasar dan dapat meningkatkan kinerja UKM. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pramesti dan Giantari (2016) dan Amin, *et.al*, (2016) menemukan bahwa Orientasi pasar mampu memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UKM.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara orientasi pasar yang memediasi orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UKM Industri Pengolahan Kelapa Sawit di Riau tahun 2015-2018, yang mana . Hal ini berarti dengan adanya orientasi pasar yang memediasi orientasi kewirausahaan, maka akan meningkatkan kinerja UKM Industri Pengolahan Kelapa Sawit. Dengan berpedoman pada kriteria pengujian mediasi VAF, orientasi pasar dikategorikan sebagai pemediasi parsial. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang

dilakukan oleh Pramesti dan Giantari (2016) dan Amin, *et.al*, (2016) menemukan bahwa Orientasi pasar mampu memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UKM.

Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka saran yang dapat diberikan antara lain sebagai berikut:

1. Memperluas cakupan sampel.
2. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan menggunakan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja UKM Industri pengolahan Kelapa Sawit. misalnya menambahkan variabel teknologi serta menambahkan variabel intervening lainnya yang bisa memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Aliyu, M. S., Halilu, B. R., dan Rosli, M., 2015. Knowledge Management, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role Organizational Culture, *Asian Social Science*, 11(23): 140-152.
- Amin, Muslim, *et.al*, 2016. The Effect of Market Orientation as a Mediating Variable in The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and SMEs Performance, *Nankai Business Review International*, 7(1): 1-22.
- Arief, M., Thoyib, A., Sudiro, A., dan Fatchur, R., 2013. The Effect of Entrepreneurial Orientation on The Firm Performance Through Strategic Flexibility: A Study on the SMEs Cluster Malang, *Journal of Management Research*, 5(3): 44-62.
- Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol 17: 99-120.
- Barney, J., 1986. Strategis factor markets: expectations luck and business strategy, *Management Science*, Vol. 42: 1231-1241.
- Billah, M. Tassim, 2014. *Outlook Komoditi Kelapa Sawit*, Jakarta : Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian Sekretariat Jenderal - Kementerian Pertanian.
- Dess G. G., dan Lumpkin, G. T., 2005. The Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship, *Academy of Management Executive*, 19(1): 147-156.
- Despande, R., J. U. Farley, and F. E. Webster, 1993. Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firm: Aquadred Analysis, *Journal of Marketing*, 57(January): 23-37.
- D'Amoise, G dan Muldowney, M., 1988. Management Theory for Small business: attempts and requirements, *Academy of Management Review*, 13(2): 226-240.
- Grant, R. m., 1991. The Resources-Based Theory of competitive advantage: implication for strategy formulation, *California Management Review*, Spring, 114-135.
- Gray, B. J., Matear S., Matheson P. K., 2002. Improving Firm

- Performance, *Journal of Service Marketing*, 16(3): 186-200.
- Halim, Djumilah, H., Solimun., dan Djumahir., 2012. Kapabilitas Pemasaran sebagai Mediasi Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemasaran (Studi pada Usaha Menengah di Sulawesi Tenggara), *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(3): 472-484.
- Hunt, S. D., and R. M. Morgan, 1995. The comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, 59(April): 1-15.
- Hussain, J., Kamariah, I., dan Ch, S. A., 2015. Lingking Entrepreneurial Orientation with Organizational Performance of Small and Medium Sized Enterprises: A Conceptual Approach, *Asian Social Science*, 11(7): 1-10.
- Kumalaningrum, Maria Pampa, 2011. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Profitabilitas UKM dengan Orientasi Pasar sebagai Variabel Pemediasi, *Jurnal Ekonomi*, 6(2): 99-112.
- Kwak, H., Jaju, A., Puzakova, M., dan Rocreto, J. F., 2013. The Connubial Relationship Between Market Orientation and Entrepreneurial Orientation, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(2): 141-161.
- Lee, T., dan Chu, W., 2011. Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage: The Mediation of Resource Value and Rareness, *African Journal of Business Management*, 5(33): 12798-12089.
- Lukiastuti, Fitri, 2012. Pengaruh Orientasi Wirausaha dan Kapabilitas Jejaring Usaha terhadap Peningkatan Kinerja UKM dengan Komitmen Perilaku Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 8(2): 155-175.
- Lumpkin, G.T., G.G. Dess, 1996. Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.
- Maria, Anne, SVS., 2005. Market-Oriented Resource Management in Customer Relationships, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(1):77-96.
- Mahmood, O. Y. A., dan N. Hanafi, 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.
- McGrath, RG., Tsai, M., Venkataraman, S., MacMillan, IC. 1996. Innovation, Competitive Advantage, and Rent, *Management Science*, 42: 389-403.
- Menteri Puspayoga Sebut Rasio Wirausaha Indonesia Sudah Capai 7 Persen Lebih, <http://www.depkop.go.id>, 6 Juni 2018.
- Miller, D., 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three

- Types of Firms, *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., dan Peter H. Friesen, 1983. Strategy-Making and Environment : The Third Link, *Strategic Management Journal*, 4(3): 221-235.
- Narver, Jhon C., dan Stanley F. Slatter, 1990. The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54(10): 20-35.
- Nuvriasari, Auditia, Gumirlang Wicaksono, dan Sumiyarsih, 2015. Peran Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan dan Strategi Bersaing terhadap Peningkatan Kinerja UKM, *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 19(2): 241-259.
- Peteraf, M., 1993. The cornerstone of competitive advantage: A Resource Based View, *Strategic Management Journal*, Vol. 14: 179-191.
- Porter, M., 1985. *Competitive Advantage*, New York, Free Press.
- Prakosa, Bagas, 2005. Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris pada Industri Manufaktur di Semarang), *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, 2(1): 27-43.
- Pramesti, Ni Made Vera, dan I Gusti Ayu Ketut Giantari, 2016. Peran Orientasi Pasar Memediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja UKM Industri Kerajinan Endek, *Jurnal Manajemen Unud*, 5(9): 5754-5782.
- Quantananda, E., dan Haryadi, B., 2015. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan pada Perusahaan Makanan dan Minuman di Surabaya, *AGORA*, 3(1): 706-715.
- Reswanda, 2012. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Pembelajaran Organisasi, Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan, dan Kinerja Usaha pada UMKM Kerajinan Kulit Berorientasi Ekspor di Sidoarjo, *Jurnal Ekonomi Akuntansi dan Manajemen*, 11(2): 65-91.
- Simamora, Henry, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan ke-3*, STIE YKPN: Yogyakarta.
- Sirivanh, T., Sasiwemon, S., dan Meta, S., 2014. The Effect of Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage on SMEs' Growth: A Structural Equation Modeling Study, *International Journal of Business and Social Science*, 5(6): 189-194.
- Suci, Rahyuda Puji, 2009. Peningkatan Kinerja Melalui Strategi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis (Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur), *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 11(1): 1-13.
- Tika, Moh. Pabundu, 2014. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wardi, Yunia, Perengki Susanto, dan Nor Liza Abdullah, 2017. Orientasi Kewirausahaan pada

- Kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Sumatera Barat: Analisis Peran Moderasi dari Intensitas Persaingan, Turbulensi Pasar dan Teknologi, *Jurnal Manajemen Teknologi*, 16(1): 46-61.
- Weerawardena, Jay, 2003. Exploring The Role of Market Learning Capability in Competitive Strategy, *European Journal of Marketing*, 37(3): 407-429.
- Wernerfelt, B., 1984. A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5: 171-180.
- Wibisono, Dermawan, 2011. *Manajemen Kinerja Korporasi dan Organisasi: Panduan Penyusunan Indikator*, Bandung: Erlangga.
- Zhang, David D., dan Edward Brunning, 2011. Personal Characteristics and Strategic Orientation: Entrepreneurs in Canadian Manufacturing Companies, *Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 17(1): 82-103.
- Zimmerer, Thomas W., 2009. *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*, Jakarta: Salemba Empat.