

SUSTAINABLE ENTREPRENEURIAL ORIENTATION DAN KEUNGGULAN BERSAING TERHADAP KINERJA BISNIS: STUDI PADA UMKM DI KOTA BATAM

Venny¹, Mohamad Trio Febriyantoro²

^{1,2}Fakultas Bisnis Universitas Universal, Batam

e-mail: ¹vnyvenny@gmail.com, ²mtriofeb@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to empirically testing the role of sustainable entrepreneurial orientation and competitive advantage on business performance of Micro Small Medium Enterprises. This study presents two independent variables (sustainable entrepreneurial orientation and competitive advantage) and one dependent variable (business performance of MSMEs). This research is using quantitative method. Respondents of this research are the owner of MSMEs which is chosen by using non probability sampling method with convenience sampling technique. The number of samples collected in this study are 100 owners of MSMEs. The data is analyze using Structural Equation Modeling with Partial Least Square approach (SEM PLS). The result of this research shows that SEO has no significant effect on business performance of MSMEs. SEO has significant effect on business performance of MSMEs if mediates by competitive advantage which have full mediation role. This research can be use as reference for the owner of MSMEs to maintain good business performance. Using the right strategy alone is not enough to maintain good business performance, but must be supported by offering unique products and services (differentiation products and services) and continue to innovate on products and services so it will create a new value.

Keywords: *sustainable entrepreneurial orientation, competitive advantage, business performance, MSMEs.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris peran *sustainable entrepreneurial orientation*, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis pada UMKM. Penelitian ini menyajikan dua variabel independen (*sustainable entrepreneurial orientation* dan keunggulan bersaing) dan satu variabel dependen (kinerja bisnis pada UMKM). Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pendekatan kuantitatif. Responden dalam penelitian ini adalah pelaku usaha UMKM atau owner dari UMKM yang dipilih menggunakan metode *non probability sampling* dengan teknik *convenience sampling*. Jumlah sampel yang terkumpul dalam penelitian ini adalah 100 pelaku usaha UMKM. Data dianalisa menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan *Partial Least Square* (SEM PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa SEO tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja bisnis pada UMKM. SEO berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja bisnis pada UMKM apabila dimediasi oleh keunggulan bersaing yang mempunyai peran *full mediation*. Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi oleh para pelaku bisnis UMKM untuk mempertahankan kinerja bisnis yang baik. Penggunaan strategi yang tepat saja tidak cukup dalam mempertahankan kinerja bisnis yang baik, melainkan harus didukung dengan menawarkan produk dan jasa yang unik (diferensiasi produk dan jasa) dan terus berinovasi terhadap produk dan jasa sehingga menciptakan suatu nilai yang baru.

Kata Kunci: *sustainable entrepreneurial orientation, keunggulan bersaing, kinerja bisnis, UMK*

Draft Awal : 25 Oktober 2019 ; Direvisi : 2 Juli 2020 ; Diterima : 2 Juli 2020

1. Pendahuluan

Persaingan merupakan salah satu permasalahan ataupun resiko yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan pada era globalisasi. Setiap perusahaan akan dihadapkan dengan berbagai peluang, ancaman dan akan ditantang untuk bertahan hidup dalam lingkungan bisnis yang terus berubah (Sundiman, 2018). Untuk dapat bertahan dalam kondisi tersebut, maka suatu perusahaan harus memahami kondisi pasar yang sedang dijalankan dan seterusnya menyesuaikan dengan keinginan atau permintaan konsumen, mengingat konsumen memegang peranan yang penting terhadap keberhasilan suatu perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa baru. Sekarang ini, persaingan yang dihadapi oleh perusahaan semakin tinggi dengan kehadiran pelaku Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Sektor UMKM selama lima tahun terakhir ini memberikan kontribusi terhadap meningkatnya produk domestik bruto (PDB) (Febriyanto & Arisandi, 2018).

Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI (2018), Indonesia memiliki 64.194.056 UMKM yang menunjukkan bahwa perkembangan sektor bisnis UMKM di Indonesia dalam lima tahun terakhir mengalami peningkatan. Dengan perkembangan yang pesat dan kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi Negara, UMKM di Indonesia telah mendapat perhatian dan dukungan dari pemerintah dan masyarakat. Sekarang ini pemerintah sedang gencar memberikan dukungan terhadap pelaku bisnis UMKM dengan melaksanakan program dan kegiatan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta memudahkan akses pembiayaan dan memudahkan perizinan pembukaan usaha UMKM. Dukungan pemerintah terhadap perkembangan UMKM juga dilaksanakan di Kota Batam. Pemerintah Kota Batam

gencar dalam memberikan pembinaan terhadap pelaku UMKM, bahkan Kota Batam sudah memiliki gedung pusat pelayanan usaha untuk koperasi dan UMKM pada tahun 2018 yang berfungsi sebagai pembinaan UMKM supaya UMKM Kota Batam bisa lebih maju (Batam Pos, 2019). Selain pembinaan, pemerintah Kota Batam juga memberikan bantuan dari segi fasilitas berupa pembiayaan oleh APBD/BLUD Dana Bergulir, fasilitas KUR, fasilitas IUMK, Merk/HAKI, sertifikasi HALAL agar dapat menghasilkan produk berkualitas serta menjalin kerjasama dengan Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf) untuk mendorong kualitas dan kuantitas produk UMKM di Kota Batam (Naim, 2019).

Sama halnya dengan pemaparan di paragraf sebelumnya mengenai perkembangan pada UMKM di Indonesia, UMKM di Kota Batam beberapa tahun ini juga mengalami perkembangan yang cukup pesat. Saat ini menurut Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI (2020) UMKM di Kota Batam mencapai 81.575 UMKM dan mayoritas pelaku UMKM bergerak dalam bidang kuliner dan kerajinan tangan atau souvenir (Haris, 2018). Perkembangan tersebut menjadikan UMKM di Kota Batam mempunyai peranan yang penting dalam pertumbuhan ekonomi Kota Batam. Perkembangan UMKM di Kota Batam yang semakin pesat akan memicu persaingan yang sangat ketat di pangsa pasar dan tentunya berpengaruh terhadap kinerja UMKM. Salah satu upaya yang harus dilakukan oleh pelaku bisnis UMKM dalam menghadapi persaingan adalah dengan mempertahankan kelangsungan bisnisnya. Untuk tetap bisa mempertahankan kelangsungan bisnis dalam ketatnya persaingan tersebut, maka UMKM harus mempunyai keunggulan bersaing (Supranoto, 2009). Faktor terpenting bagi suatu bisnis untuk menghadapi ketatnya persaingan di pasar

adalah dengan menciptakan keunggulan bersaing untuk mempertahankan eksistensi suatu bisnis tersebut (Paramita, 2015). Dengan mempunyai keunggulan bersaing dan bahkan mempertahankan keunggulan bersaing tersebut, maka kinerja suatu bisnis akan lebih unggul daripada kompetitor bisnisnya yang tidak mempunyai keunggulan bersaing (Sigalas & Papadakis, 2018). Keunggulan bersaing dan kinerja bisnis merupakan dua komponen yang tidak bisa dipisahkan dan mempunyai hubungan yang saling melengkapi. Keunggulan bersaing yang baik akan meningkatkan kinerja suatu bisnis atau sebaliknya (Herman *et al.*, 2018). Dengan kata lain, keunggulan bersaing merupakan kunci yang penting bagi suatu bisnis untuk tetap bertahan dalam ketatnya persaingan bisnis (Pereira-moliner *et al.*, 2015).

Dalam menghadapi persaingan bisnis, selain diharuskan untuk mempunyai keunggulan bersaing UMKM juga harus menerapkan strategi bisnis yang tepat (Herman *et al.*, 2018). Menurut Supranoto (2009) selain faktor produk atau jasa yang ditawarkan, strategi bisnis juga merupakan faktor penting bagi suatu bisnis untuk mampu bersaing dengan kompetitor lain. Strategi bisnis yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi orientasi yang diusulkan oleh (Criado-Gomis *et al.*, 2017), yaitu *Sustainable Entrepreneurial Orientation* (SEO). Criado-Gomis *et al.*, (2017) telah mengusulkan kategorisasi dan pengukuran mengenai SEO dan telah membandingkan secara empiris mengenai konstruk SEO yang mereka usulkan.

Konsep strategi bisnis yang diusulkan Criado-Gomis *et al.*, (2017) merupakan orientasi strategi ganda yang dibentuk berdasarkan integrasi dari dua orientasi strategi, yaitu orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) dan orientasi keberlanjutan (*sustainable orientation*) yang

didefinisikan sebagai *high-order concept* (*third order*). Dalam penelitian tersebut, SEO merupakan sebuah landasan strategi yang nantinya akan memberikan efek yang signifikan terhadap sebuah organisasi.

Dalam penelitian ini peneliti akan menguji peran SEO terhadap keunggulan bersaing dan kinerja bisnis pada UMKM di Kota Batam. Kota Batam yang dikenal dengan sektor industri dan letaknya yang strategis (berdekatan dengan Negara Singapura dan Malaysia) dapat menciptakan potensi pasar tersendiri untuk pengembangan UMKM. Potensi pasar tersebut kemudian akan dimanfaatkan oleh para pelaku usaha untuk bersaing dalam memenuhi permintaan konsumen (Hati & Irawati, 2017). Walaupun mempunyai potensi pasar yang besar, namun menurut Siagian *et al.*, (2019) UMKM di Kota Batam masih belum sepenuhnya siap dalam menghadapi tantangan persaingan pasar karena masih terhambat oleh permasalahan yang sedang dihadapi oleh UMKM.

Masalah utama yang dihadapi oleh UMKM di Kota Batam adalah pada faktor internal yang berupa permodalan, pemasaran, manajemen, organisasi dan sumber daya manusia. Dalam hal sumber daya manusia, permasalahan terletak pada kurangnya semangat kewirausahaan. Para pelaku UMKM di Kota Batam masih kurang dalam hal inovasi, kesediaan dalam mengambil resiko, dan aktif dalam memanfaatkan peluang. Apabila pelaku UMKM di Kota Batam tidak mempunyai semangat kewirausahaan maka produk atau jasa yang dipasarkan tidak mempunyai diferensiasi dengan pesaing yang ada dipasar. Dengan begitu, ketertarikan konsumen terhadap produk atau jasa yang ditawarkan oleh pelaku UMKM di Kota Batam tidak akan bertahan dalam jangka waktu yang panjang dan hal tersebut tentunya berpengaruh terhadap kinerja bisnis pada

UMKM di Kota Batam. Sulit bagi pelaku bisnis UMKM untuk mempertahankan kinerja bisnis yang baik apabila faktor internalnya kurang baik (Siagian *et al.*, 2019),

Selain permasalahan di atas, pemberlakuan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) pada tahun 2016 juga berdampak pada UMKM di Kota Batam. Dengan diberlakukannya MEA, UMKM di Kota Batam bukan hanya menghadapi persaingan lokal namun juga harus menghadapi persaingan dari luar (Bahar, 2019). Dengan permasalahan yang sedang dihadapi oleh UMKM Kota Batam, maka sulit bagi pelaku UMKM untuk terus bertahan dan unggul dalam persaingan pasar yang nantinya akan berdampak ke kinerja usahanya. Oleh karena itu, peran SEO yang merupakan integrasi dari EO dan SO penting diterapkan dalam suatu bisnis untuk menciptakan keunggulan bersaing sehingga para pelaku UMKM mampu bersaing di pangsa pasar dan meningkatkan kinerja bisnisnya.

Menurut Criado-Gomis *et al.*, (2017) dengan SEO suatu bisnis akan mengadopsi perilaku kewirausahaan dan menghubungkannya dengan faktor lingkungan, sosial, dan ekonomi sebagai budaya bisnis mereka sehingga menjadi salah satu aset utama dalam membangun keunggulan bersaing dalam meningkatkan kinerja dan keuntungan organisasi. Selain itu, SEO juga dapat membangun peluang strategi yang unik untuk mempertahankan kelangsungan suatu bisnis dengan menjadi yang pertama di pasar, berkembang, dan tetap bertahan di pasar dalam periode waktu yang lama. Beberapa penelitian sebelumnya Matsuno *et al.*, (2002) dan Noble *et al.*, (2002) juga menyatakan bahwa untuk menghadapi perubahan pasar, ada baiknya suatu organisasi membangun strategi bisnis mereka berdasarkan beberapa orientasi daripada hanya berfokus pada satu strategi orientasi saja.

SEO didefinisikan sebagai sebuah proses untuk mencapai pembangunan keberlanjutan (*sustainable development*) dengan menemukan, mengevaluasi dan memanfaatkan peluang untuk menciptakan nilai yang menghasilkan peningkatan ekonomi, sosial dan perlindungan terhadap lingkungan (Shane & Venkataraman, 2000). Beberapa peneliti sebelumnya (Kuckertz & Wagner, 2010; Shepherd *et al.*, 2017) sudah pernah membahas mengenai *sustainable entrepreneurship* (SE). Namun, kedua penelitian tersebut hanya menghubungkan peran kewirausahaan terhadap pembangunan keberlanjutan dan hasil penelitian tersebut hanya mengarah pada aktivitas kewirausahaan yang berkontribusi secara positif ke pembangunan keberlanjutan (*sustainable development*). Oleh karena itu, peneliti setuju dengan pernyataan dari Criado-Gomis *et al.*, (2017) bahwa penelitian mengenai SEO harus dilakukan pengujian secara empiris lebih lanjut karena penelitian-penelitian tersebut hanya sebatas konseptual dan teoritis yang membahas bahwa SE merupakan faktor penting terhadap kewirausahaan.

Dalam beberapa tahun terakhir topik mengenai SEO dan hubungannya terhadap kinerja perusahaan mulai menarik perhatian peneliti, seperti peran lingkungan dalam SEO terhadap kinerja perusahaan keluarga (Hernández-Perlines & Cisneros, 2018) dan SEO terhadap kinerja perusahaan dengan konsekuensi *intrapreneurship* sebagai peran moderator (Criado-Gomis *et al.*, 2018) dan hasil dari kedua penelitian tersebut menunjukkan hubungan yang positif. Meskipun penelitian mengenai SEO sudah mulai menarik perhatian para peneliti, namun masih terdapat perdebatan mengenai pengaplikasian SEO sebagai strategi bisnis (Kraus *et al.*, 2018). Penelitian dari Kraus *et al.*, (2018) mempunyai hasil yang berbeda dengan kedua penelitian diatas.

Kraus *et al.*, (2018) melakukan penelitian secara meta-analisis terhadap SEO pada tingkat individu, tingkat organisasi dan tingkat kontekstual. Hasil penelitian dari Kraus *et al.*, (2018) menyatakan bahwa penerapan SEO dalam tingkat organisasi khususnya UMKM dapat berpotensi merugikan, karena SEO merupakan strategi orientasi yang berjangka panjang dan memiliki resiko jika diterapkan oleh UMKM. Diperlukan kesabaran dan penantian yang panjang bagi pelaku UMKM untuk mencapai hasil yang telah ditargetkan karena para pelaku UMKM cenderung menjalankan bisnis untuk menghasilkan keuntungan demi meneruskan kegiatan bisnisnya (Herman *et al.*, 2018). Dari hasil penelitian Criado-Gomis *et al.*, (2018), Hernández-Perlines dan Cisneros (2018) dan Kraus *et al.*, (2018), terdapat perbedaan penerapan SEO pada perusahaan besar dan UMKM. Dengan kondisi tersebut, dibutuhkan penelitian secara empiris untuk menguji pengaplikasian SEO pada UMKM.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti kembali teori SEO dari Criado-Gomis *et al.*, (2017) dan Criado-Gomis *et al.*, (2018) pada keunggulan bersaing dan kinerja bisnis pada UMKM di Kota Batam dengan mengembangkan model penelitian “*Sustainable entrepreneurial orientation* dan keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis pada UMKM (Studi pada UMKM di Kota Batam)”.

2. Literature Review

2.1 Sustainable Entrepreneurial Orientation sebagai Strategi Organisasi

Sejak pertama kali dikenalkan oleh Miller (1983), orientasi kewirausahaan (EO) menjadi topik yang paling banyak diteliti dalam ilmu bisnis. EO merupakan kegiatan kewirausahaan yang paling sering diterapkan di dalam organisasi

(Kraus *et al.*, 2011). EO didasarkan pada tiga dimensi, yaitu pro-aktif, inovasi dan pengambilan resiko yang merupakan perwujudan dari perilaku kewirausahaan sebuah organisasi (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983). Covin dan Slevin (1989) menyatakan orientasi kewirausahaan lebih baik jika diukur dengan menggabungkan ketiga dimensi tersebut, pro-aktif (mengejar peluang baru untuk bersaing dengan kompetitor), inovatif (berinovasi dan mengembangkan suatu bisnis untuk memperoleh keunggulan bersaing) dan pengambilan resiko (pengambilan resiko terkait suatu bisnis yang sedang dijalankan). Ketiga dimensi tersebut apabila disatukan akan memungkinkan suatu perusahaan untuk memperbarui organisasi mereka, mengubah pasar yang sudah ada dan menawarkan nilai baru yang alternatif dan potensial kepada pelanggan (Matsuno *et al.*, 2002).

Sebagai orientasi strategi, EO dapat dikelompokkan ke dalam perspektif budaya kompetitif (Criado-Gomis *et al.*, 2017) berdasarkan teori Noble *et al.*, (2002), yang mendefinisikan bahwa budaya kompetitif merupakan bagian dari budaya organisasi yang memberikan nilai-nilai dan prioritas organisasi dalam berinteraksi di dalam pasar dengan menggunakan strategi dan taktik yang lebih spesifik. Oleh karena itu, EO dianggap sebagai faktor penting untuk kelangsungan hidup suatu organisasi (Brettel & Rottenberger, 2013), karena EO mengacu pada gaya pengambilan keputusan, mempraktekkan, memproses, dan suatu perilaku yang mengarah suatu bisnis untuk memasuki pasar baru (Walter *et al.*, 2006) sehingga organisasi yang mengaplikasikan EO sebagai strategi orientasi bisa menjelajahi dan mengeksplorasi peluang baru yang muncul termasuk memperkenalkan produk baru, memasuki pangsa baru, membangun aktivitas baru melalui transformasi strategi (Gawel, 2012) dan

untuk meningkatkan kinerja organisasi (Rauch *et al.*, 2009)

Istilah pembangunan keberlanjutan (*sustainable development*) pertama kali dibahas pada konferensi PBB tentang lingkungan manusia pada tahun 1972 dan kemudian dikenal melalui laporan ke PBB oleh komisi dunia untuk lingkungan dan pembangunan. Pembangunan keberlanjutan dikenal berdasarkan teori dari Elkington (1998) sebagai istilah *triple bottom line* (ekonomi, sosial dan lingkungan) yang berupaya mensejajarkan tujuan sosial dan lingkungan dengan tujuan ekonomi. Sekarang ini banyak organisasi yang menerapkan *triple bottom line* dalam mempertimbangkan kinerja keuangan, lingkungan, dan sosial perusahaan (Hall *et al.*, 2010).

Pembangunan keberlanjutan dalam suatu organisasi dapat diartikan sebagai penerapan strategi bisnis dan tindakan yang berkontribusi untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan pemangku kepentingan serta melindungi, memelihara dan menguatkan potensi manusia dan lingkungan yang akan menjadi suatu nilai yang berharga di masa depan (Jasiulewicz-Kaczmarek, 2013). Ketika suatu organisasi mengikutsertakan pembangunan keberlanjutan ke dalam strategi bisnis, maka suatu organisasi tersebut berusaha untuk menyesuaikan strategi orientasi yang sedang diterapkan guna untuk lebih merespon terhadap lingkungan di sekitar organisasi mereka (Hakala, 2011) dan hal tersebut secara tidak langsung menghasilkan keunggulan bersaing bagi organisasi tersebut (Crittenden *et al.*, 2011). Keunggulan bersaing yang dihasilkan berupa budaya organisasi dan kapabilitas dinamis yang berhubungan dengan keberlanjutan yaitu orientasi keberlanjutan (SO) (Criado-Gomis *et al.*, 2017).

SO sebagai strategi organisasi baru beberapa tahun belakangan ini mulai

menarik minat para peneliti seperti (Bos-Brouwers, 2010; Eberhardt-Toth & Wasieleski, 2013; Gagnon *et al.*, 2013; Kuckertz & Wagner, 2010). Biasanya SO ditentukan pada tingkat individu dan dideskripsikan sebagai sistem kepercayaan individu, namun dalam penelitian ini SO ditentukan pada tingkat organisasi. Dalam penelitian Bos-Brouwers (2010), SO didefinisikan sebagai orientasi yang tidak berkonstruksi yang dibentuk berdasarkan pandangan organisasi terhadap keberlanjutan, yaitu: sebagai peluang, kewajiban atau biaya. Kesadaran dan motivasi juga merupakan faktor-faktor mendasar SO yang memungkinkan suatu perusahaan untuk mengimplementasikan keberlanjutan ke organisasi (Bos-Brouwers, 2010).

Sustainable entrepreneurial orientation merupakan strategi orientasi ganda yang terbentuk dari integrasi orientasi kewirausahaan (Miller, 1983) dan orientasi keberlanjutan (Bos-Brouwers, 2010). Dimana EO merupakan perilaku kewirausahaan dalam organisasi (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983) dan SO merupakan integrasi dari pembangunan keberlanjutan (ekonomi, sosial dan lingkungan) (Schaltegger & Wagner, 2011). Strategi orientasi SEO dibentuk oleh Criado-Gomis *et al.*, (2017) berdasarkan pandangan kapabilitas dinamis yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing (Teece, 2007) dan perspektif orientasi ganda yang direkomendasikan oleh beberapa peneliti (Matsuno *et al.*, 2002). Dalam penelitiannya, Criado-gomis telah melakukan penelitian secara teoritis mengenai SEO (Criado-Gomis *et al.*, 2017) dan selanjutnya dilakukan penelitian secara empiris (Criado-Gomis *et al.*, 2018). SEO sebagai strategi orientasi diidentifikasi sebagai orientasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi eksternal dengan kemampuan yang

mengacu pada kecenderungan organisasi untuk lebih pro-aktif, inovasi dan proses pengambilan resiko terhadap pencapaian pembangunan keberlanjutan.

Dengan mengintegrasikan kedua orientasi (EO dan SO) tersebut, sebuah organisasi cenderung melakukan tindakan pro-aktif, inovatif, berani dalam mengambil resiko (Miller, 1983) yang mengikutsertakan faktor lingkungan, sosial dan ekonomi (Elkington, 1998) pada tingkat yang sama sehingga dapat secara efektif merespon terhadap ketidakstabilan lingkungan dengan menggabungkan kemampuan dalam menemukan dan memanfaatkan peluang yang ada. Kombinasi dari pengambilan keputusan dan aspek EO (pro-aktif, inovasi dan pengambilan resiko) serta aspek SO (Bos-Brouwers, 2010) dapat membangun peluang strategi yang unik bagi organisasi yang berkelanjutan untuk menjadi yang pertama di pasar, berkembang dan tetap bertahan di pasar dalam periode waktu yang lama (Criado-Gomis *et al.*, 2017).

2.2 Kinerja Bisnis

Kinerja bisnis merupakan suatu pengukuran terhadap tingkat pencapaian sebuah organisasi berdasarkan target yang ditentukan. Dalam penelitian Lee *et al.*, (2015) dijelaskan bahwa kinerja bisnis dalam organisasi digunakan sebagai tolak ukur dalam berbagai aspek. Bagi pelaku bisnis kinerja bisnis biasanya dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai apakah tujuan bisnis yang dirancang sudah tercapai atau belum. Bagi investor kinerja bisnis dijadikan sebagai acuan untuk melihat kesehatan keuangan dan pertumbuhan laba. Bagi pihak manajemen kinerja bisnis digunakan sebagai tolak ukur untuk memperbaiki kinerja bisnis kedepannya. Di dalam penelitian tersebut juga dijelaskan bahwa di masa lalu, suatu bisnis lebih mengutamakan kinerja keuangan (laba bersih, penghasilan per

tahun, dan arus kas) untuk melihat seberapa berkembang suatu bisnis. Namun, sekarang ini dengan perkembangan pasar yang begitu pesat, kinerja non-keuangan (pangsa pasar, kualitas produk, dan kepuasan pelanggan) juga menjadi tolak ukur utama dalam menilai kinerja bisnis karena kinerja non-keuangan memberikan umpan balik yang lebih cepat daripada kinerja keuangan sehingga pelaku bisnis bisa mengetahui dengan cepat apabila kinerja bisnisnya mengalami penurunan.

Menurut Islami *et al.*, (2017) pengukuran kinerja merupakan bagaimana pelaku usaha memberikan penilaian kinerja yang bersifat finansial dan non-finansial. Dalam penelitian tersebut juga dinyatakan bahwa pengukuran kinerja pada perusahaan besar tidak dapat digunakan untuk mengukur kinerja pada UMKM. Hal tersebut karena menurut Islami *et al.*, (2017) UMKM dan perusahaan besar mempunyai karakteristik usaha yang berbeda dalam hal sumber daya manusia, pasar, dan struktur usaha sehingga tidak tepat apabila suatu bisnis UMKM diukur kinerjanya dengan pengukuran kinerja untuk perusahaan besar.

Ali dalam Aribawa (2016), merumuskan pendekatan *non-cost performance measures* untuk mengukur kinerja UMKM sebagai pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan UMKM. Pendekatan *non-cost performance measures* merupakan pengukuran yang mudah (melalui persepsi) yang diharapkan dapat memperlihatkan kondisi yang sebenarnya dari UMKM dan dilakukan edukasi untuk menghitung kinerja bisnis dengan indikator yang mudah seperti pertumbuhan bisnis, omset/penjualan bisnis, dan posisi kas.

2.3 Keunggulan Bersaing

Pertumbuhan dalam lingkungan bisnis sekarang ini semakin cepat dan untuk beradaptasi terhadap pertumbuhan tersebut suatu organisasi harus mengembangkan strategi bersaing (Sundiman, 2017). Mengembangkan strategi bersaing dalam arti, suatu bisnis harus mempunyai suatu pandangan atau tujuan kedepan mengenai bagaimana suatu bisnis tersebut akan bersaing (Prakosa, 2005). Hunger J and Wheelen L (2009) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari persaingan diantara perusahaan lain. Strategi tersebut berupa strategi bersaing yang meliputi biaya biaya rendah dan diferensiasi produk.

Menurut Porter dalam Anwar (2018), keunggulan bersaing didefinisikan sebagai strategi unggulan dari sebuah perusahaan yang tidak dimiliki oleh perusahaan kompetitor lainnya yang dimana strategi unggulan tersebut memungkinkan perusahaan untuk mempunyai performa yang lebih baik. Strategi keunggulan tersebut bisa berdasarkan salah satu dari dua jenis keunggulan bersaing, yaitu diferensiasi saja atau keunggulan biaya saja. Diferensiasi memberikan output pada perusahaan berupa perbedaan merek (keunikan) pada produk atau jasa dengan pesaingnya sedangkan keunggulan biaya memberikan output pada perusahaan berupa penawaran harga yang lebih rendah dari pesaingnya.

Porter (1990) juga menyatakan bahwa kemajuan dan inovasi merupakan faktor untuk menciptakan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing tumbuh dari kemampuan suatu perusahaan untuk melakukan pengembangan dan inovasi yang berkelanjutan. Dengan begitu maka perusahaan bisa mempertahankan posisi jangka panjang perusahaan dalam persaingan pasar yang ketat. Salah satu hal penting yang harus diperhatikan suatu

perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar adalah jeli dalam melihat peluang mengenai kebutuhan yang penting pada konsumen dan peluang tren baru yang belum terpikirkan oleh orang lain. Kemampuan suatu perusahaan yang bisa memanfaatkan peluang tersebut akan mengarah pada nilai-nilai keunggulan bersaing. Dengan memanfaatkan peluang tersebut maka perusahaan berhasil dalam menempati posisi unggulan sebelum kompetitor perusahaan melihat adanya peluang (atau ancaman) tersebut dan mampu merespon.

2.4 SEO dan Keunggulan Bersaing

Pertumbuhan dalam sektor UMKM yang pesat dapat merefleksi daya saing sektor UMKM tersebut sehingga muncul permasalahan yang dihadapi oleh pelaku usaha UMKM. Permasalahan tersebut berupa bagaimana cara para pelaku UMKM untuk meningkatkan keunggulan bersaingnya (Prakosa, 2005). Untuk meningkatkan keunggulan bersaing dalam UMKM, para pelaku bisnis harus menerapkan strategi bisnis yang tepat (Supranoto, 2009). Penting bagi para pelaku UMKM untuk memahami strategi bisnis yang akan diterapkan dalam bisnis mereka, karena strategi bisnis yang akan di terapkan oleh para pelaku UMKM akan menentukan kelangsungan bisnis mereka. Kelangsungan bisnis yang dimaksud adalah dalam hal mengantisipasi permintaan pasar kedepannya dan cara para pelaku UMKM memanfaatkan pengetahuan mengenai peluang pasar yang berupa inovasi pada produk atau jasa untuk pertumbuhan bisnis (Escriba-Estevé *et al.*, 2008). Strategi bisnis mengarahkan arah bisnis dan membantu suatu bisnis dalam mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan secara pro-aktif dengan mendahului kompetitor dalam memperkenalkan produk dan layanan baru (Altinay *et al.*, 2016). Oleh karena itu, strategi orientasi didefinisikan sebagai

prinsip-prinsip yang mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas suatu bisnis yang bertujuan untuk mengeksploitasi peluang untuk memastikan kelangsungan dan kinerja bisnis sehingga dapat mempertahankan keunggulan bersaing (Hakala, 2011).

Dalam penelitian *Criado-Gomis et al.*, (2017), secara pandangan manajerial SEO merupakan sebuah pilar strategi yang mempunyai implikasi yang signifikan terhadap sebuah organisasi. Dengan SEO maka suatu bisnis bisa mengadopsi perilaku kewirausahaan dan menghubungkannya dengan faktor lingkungan, sosial dan ekonomi sebagai budaya bisnis mereka sehingga menjadi salah satu aset utama dalam membangun keunggulan kompetitif dalam meningkatkan nilai pasar dan keuntungan mereka. Berdasarkan pemaparan di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis:

H₁: *Sustainable entrepreneurial orientation* berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

2.5 SEO dan Hubungannya terhadap Kinerja Bisnis pada UMKM

Sekarang ini UMKM merupakan bagian penting dalam perkembangan ekonomi Negara (Javalgi & Todd, 2011). UMKM sangat berbeda dengan perusahaan-perusahaan besar lainnya, UMKM pada umumnya sering didefinisikan sebagai sebuah organisasi yang reaktif, fleksibel dan beresiko (Terziovski, 2010), akan tetapi para pelaku UMKM biasanya lebih inovatif dari pesaingnya yang merupakan perusahaan besar (Gupta *et al.*, 2013). Hal tersebut karena para pelaku UMKM mampu dalam membuat keputusan yang lebih cepat dan melakukan penyesuaian dibanding dengan perusahaan besar (Paul & Gupta, 2014). Oleh karena itu, “berinovasi” merupakan kunci bagi para pelaku UMKM untuk dapat bersaing dengan

perusahaan-perusahaan besar di pasar (Keskin, 2006; Rosenbusch *et al.*, 2011).

Fokus penelitian ini adalah pada strategi *sustainable entrepreneurial orientation*, beberapa penelitian sebelumnya (Criado-Gomis *et al.*, 2018; Hernández-Perlines & Cisneros, 2018) telah melakukan penelitian mengenai SEO terhadap kinerja bisnis dan hasilnya menunjukkan bahwa SEO dan kinerja bisnis mempunyai hubungan yang positif. Dalam penelitian Criado-Gomis *et al.*, (2018) juga dijelaskan bahwa dengan mengaplikasikan SEO sebagai strategi bisnis mempunyai implikasi yang signifikan terhadap kinerja bisnis. Dengan menggabungkan strategi orientasi kewirausahaan dan strategi orientasi keberlanjutan, maka suatu organisasi bisa mencapai kinerja bisnis yang lebih baik serta memiliki peluang untuk bisa bertahan dalam persaingan pangsa pasar dalam jangka waktu yang panjang.

SEO merupakan bagian penting dalam budaya organisasi, oleh karena itu SEO harus diukur dengan variabel dependen yang mempertimbangkan hasil pada tingkat ekonomi, sosial dan lingkungan (Criado-Gomis *et al.*, 2017). Berdasarkan strategi orientasi ganda yang dibentuk oleh Criado-Gomis *et al.*, (2017), penelitian ini mengajukan hipotesis:

H₂: *Sustainable entrepreneurial orientation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis pada UMKM

2.6 Keunggulan Bersaing dan Kinerja Bisnis pada UMKM

Kinerja bisnis dapat diartikan sebagai hasil kesuksesan suatu bisnis dalam pangsa pasar dengan kemampuan untuk menawarkan suatu nilai baru yang dapat diterima di pangsa pasar tersebut (Chittithaworn *et al.*, 2011). Pernyataan tersebut mendukung teori William *et al.*, (2005) yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kesuksesan kinerja

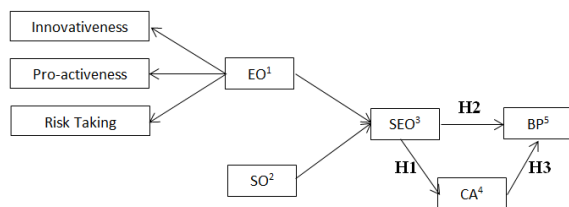
bisnis pada UMKM adalah konsumen dan pangsa pasar. Oleh karena itu, para pelaku UMKM harus menganalisis dan memahami kondisi pasar yang kemudian menyesuaikan sesuai dengan permintaan konsumen. Dengan begitu, maka para pelaku UMKM bisa menciptakan keunggulan bersaing untuk bisnisnya sendiri yang nantinya berpengaruh pada peningkatan kinerja bisnisnya.

Suatu bisnis yang mempunyai keunggulan bersaing merupakan nilai tambah bagi bagi suatu bisnis itu sendiri karena kinerja suatu bisnis dipengaruhi oleh daya saing suatu bisnis (Herman *et al.*, 2018). Hasil penelitian Kakati dan Dhar, (2002) menyatakan keunggulan bersaing yang baik akan meningkatkan kinerja suatu bisnis. Berdasarkan penelitian di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis:

H₃: Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis pada UMKM.

2.7 Model Penelitian

Penelitian sebelumnya Criado-Gomis *et al.*, (2018) merupakan dasar pengembangan penelitian ini dengan dibentuk dalam kerangka konseptual yang bisa dilihat pada Gambar 1. *Sustainable Entrepreneurial Orientation* merupakan integrasi dari dua strategi orientasi yaitu: orientasi kewirausahaan (EO) dan orientasi keberlanjutan (SO).



Gambar 1. Kerangka konseptual

3. Metode Penelitian

3.1 Sampel

Responden dalam penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden yang merupakan pelaku usaha aktif UMKM atau owner dari UMKM (Fitriansyah & Harris, 2018) di berbagai sektor bisnis (sektor perdagangan, sektor jasa, dan sektor pengolahan atau manufaktur) yang ada di Kota Batam dengan menggunakan metode sampling *non probability sampling* dengan teknik *convenience sampling*. Kuesioner disebarikan secara online menggunakan media sosial (instagram, facebook dan whatsapp). Responden dipilih berdasarkan kemudahan dan kesediaannya untuk di kontak secara personal untuk menjadi bagian dalam penelitian ini. Sebanyak 100 responden yang berupa pelaku UMKM yang didapatkan dalam penelitian ini (sektor perdagangan 46 responden, sektor jasa 28 responden, dan sektor pengolahan atau manufaktur 26 responden). Penentuan jumlah sampel minimum pada penelitian ini menggunakan pedoman dari Hair *et al.* (2017). Menurut Hair *et al.*, (2017) ukuran minimum sampel untuk alat analisis SEM dapat diperkirakan dengan dua cara, yaitu: (1) sepuluh kali jumlah indikator formatif (mengabaikan indikator reflektif) dan (2) sepuluh kali jumlah jalur (*paths*) yang mengarah pada model struktural. Mengingat dalam penelitian ini terdapat indikator formatif, maka penentuan jumlah sampel minimum menggunakan cara pertama dari Hair *et al.*, (2017) yaitu sepuluh kali jumlah indikator formatif. Jumlah indikator formatif dalam penelitian ini adalah sembilan indikator, maka telah ditentukan jumlah sampel minimum sebanyak 90 responden.

3.2 Instrumen Pengukuran

Variabel yang ada pada kuesioner (*sustainable entrepreneurial orientation*, keunggulan bersaing dan kinerja bisnis pada UMKM) diukur dengan skala pengukuran Likert dengan skor satu (1) – sangat tidak setuju sampai dengan empat (4) sangat setuju.

Sustainable entrepreneurial orientation, merupakan model komponen hirarkis (*high order construct*) sebagai *formative third-order* yang diukur berdasarkan skala dari dua variabel berupa EO dan SO sebagai *reflective second-order*. Untuk EO, skala tersebut diukur dengan enam indikator yang merupakan adaptasi dari penelitian Matsuno *et al.*, (2002) dan Covin dan Slevin (1989) yang dikembangkan dari penelitian Miller (1983), dengan tiga sub-dimensi yaitu: inovatif (2 indikator), pro-aktif (2 indikator) dan pengambilan resiko (2 indikator). Sedangkan untuk SO, skala tersebut berdasarkan adaptasi dari penelitian Bos-Brouwers (2010) yang mendefinisikan SO sebagai orientasi yang tidak berkonstruksi yang dibentuk berdasarkan pandangan organisasi terhadap keberlanjutan, yaitu: sebagai peluang, kewajiban atau biaya (tiga indikator).

Kinerja bisnis pada UMKM, diukur dengan tiga indikator yang di adaptasi dari skala penelitian Santos-Vijande *et al.*, (2013). Tiga indikator yang diukur berupa pertumbuhan penjualan, pertumbuhan profitabilitas dalam jangka waktu dua tahun dan kemampuan dalam menarik pelanggan baru.

Keunggulan bersaing, diukur dengan tiga indikator berdasarkan skala penelitian Chang (2011) yang diadaptasi dari penelitian terdahulu Barney (1991) dan Coyne (1989). Tiga indikator yang diukur berupa citra bisnis (*image*), kualitas produk dan strategi pemasaran yang dibandingkan dengan kompetitor bisnis lain.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Analisis Data dan Hasil

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah sektor bisnis UMKM yang ada di Kota Batam dengan sektor usaha yang dibagi menjadi tiga, yaitu: perdagangan, pengolahan/produksi, dan jasa. Dengan teknik *convenience sampling* yang digunakan, maka diperoleh responden sebanyak 100 responden yang mempunyai karakteristik sebagai berikut:

Tabel 1. Profil Responden

Karakteristik Responden	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	48	48%
	Perempuan	52	52%
Lama Usaha	< 5 tahun	57	57%
	5 - 10 tahun	32	32%
	> 10 tahun	11	11%
Jenis Usaha	Perdagangan	46	46%
	Jasa	28	28%
	Pengolahan	26	26%

Sumber: Hasil olah data (2019)

Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa responden dengan jenis kelamin perempuan lebih banyak dengan nilai persentase sebesar 52%, lama usaha kurang dari lima tahun lebih mendominasi penelitian ini dengan nilai persentase sebesar 57%, dan jenis usaha yang mendominasi penelitian ini adalah sektor perdagangan dengan nilai persentase sebesar 46%.

Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan *Partial Least Square* atau yang biasa dikenal SEM PLS. SEM PLS merupakan teknik analisis statistik multivariat untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsungnya suatu variabel laten dengan indikator reflektif-formatif pada penelitian ini. SEM PLS sekarang ini sudah sering digunakan di dalam penelitian khususnya pada bidang manajemen (Hair *et al.*, 2011). Dalam

penelitian ini, perangkat SEM PLS yang digunakan adalah SmartPLS® (versi 3.2.8).

Dengan menggunakan SEM PLS, ada dua proses tahapan yang harus dilakukan untuk menguji validitas dan realibilitas model penelitian dalam penelitian ini, pertama dengan analisis model pengukuran dan yang kedua dengan model struktural.

4.2 Model Pengukuran

Model pengukuran merupakan analisis yang dilakukan untuk menguji hubungan antara variabel laten dengan indikatornya atau biasa disebut *outer model*. Model penelitian dalam penelitian ini merupakan model komponen hirarkis (konstruk multidimensional) dengan model indikator reflektif-formatif. Metode untuk menganalisis model pengukuran penelitian ini berbeda dengan metode biasa yang digunakan untuk menganalisis model indikator biasa (reflektif saja ataupun formatif saja). Penelitian ini dianalisis secara bertahap seperti yang disarankan oleh Wright *et al.*, (2012)

Pengujian model reflektif diuji dengan analisis validitas konvergen,

composite reliability dan validitas diskriminan. Evaluasi validitas konvergen dilakukan dengan mengukur *loading factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Seperti yang disajikan pada Tabel 2, nilai *loading factor* dari masing-masing indikator variabel lebih besar dari nilai yang telah direkomendasikan 0.708 (Hair *et al.*, 2017), yang menunjukkan bahwa setiap variabel mampu menjelaskan bagian substansial dari setiap indikatornya (Hulland, 1999) dengan pro-aktif merupakan nilai *loading factor* tertinggi yaitu 0.802. Akan tetapi, terdapat satu indikator dari variabel SO yang tidak valid yang menunjukkan nilai di bawah 0.708 (SO2 = 0.444). Oleh karena itu, indikator tersebut dieliminasi atau tidak digunakan dalam menentukan nilai pengukuran dari variabel SO, sehingga hanya digunakan dua indikator untuk mengukur variabel SO. Seperti yang disajikan pada Tabel 2, nilai AVE pada semua konstruk telah memenuhi nilai yang telah direkomendasikan, yaitu lebih dari 0.50 (Fornell & Larcker, 1981), begitu juga dengan nilai *composite reliability* yang menunjukkan nilai diatas 0.70.

Tabel 2. Rancangan Kuesioner dan Hasil Model Pengukuran

Dimensi/ Indikator/ Variabel	Pertanyaan	Outer Loading	AVE	Composite Reliability
Orientasi Kewirausahaan			0.591	0.812
<i>Innovativeness</i>		0.739	0.698	0.822
INNOV1	Bisnis saya menggunakan strategi pemasaran yang inovatif	0.849		
INNOV2	Bisnis saya rutin dalam mengeluarkan produk atau jasa baru	0.821		
<i>Risk taking</i>		0.764	0.612	0.759
RISK1	Saya berhati-hati dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan keberlangsungan bisnis saya	0.758		
RISK2	Saya memilih resiko yang tinggi (keuntungan yang lebih banyak) dalam menjalankan bisnis saya	0.805		
<i>Pro-activeness</i>		0.802	0.581	0.734
PROACT1	Bisnis saya merupakan yang pertama dalam mengeluarkan produk atau jasa baru mendahului kompetitor	0.812		
PROACT2	Dalam menjalankan bisnis, saya mempunyai sifat yang sangat kompetitif	0.709		
Orientasi Keberlanjutan			0.740	0.850
SO1	Saya berfokus pada tujuan jangka panjang dan mempertahankan keberlangsungan bisnis saya	0.839		
SO2	Dalam menjalankan bisnis ini, saya meminimalkan biaya pengeluaran untuk memaksimalkan keuntungan	0.444		
SO3	Saya melihat adanya peluang untuk memperkenalkan produk baru	0.881		
Kinerja Bisnis pada UMKM			0.776	0.912
BP1	Penjualan bisnis saya mengalami peningkatan dalam 2 tahun terakhir	0.907		
BP2	Bisnis saya selalu menarik pelanggan baru	0.875		
BP3	Bisnis saya menghasilkan keuntungan yang lebih dalam 2 tahun terakhir	0.861		
Keunggulan Bersaing			0.672	0.860
CA1	Bisnis saya mempunyai citra bisnis (image) yang baik daripada kompetitor	0.815		
CA2	Bisnis saya menawarkan kualitas produk atau jasa yang lebih baik daripada kompetitor	0.796		
CA3	Bisnis saya inovatif dan mempunyai strategi pemasaran yang lebih baik daripada kompetitor	0.848		

Sumber: Hasil olah data (2019)

Hasil dari evaluasi validitas diskriminan menunjukkan adanya validitas diskriminan. Seperti yang disajikan pada Tabel 3, nilai AVE pada setiap konstruk laten lebih besar daripada korelasi konstruk laten lainnya.

Tabel 3. Fornell-Larcker				
	BP ¹	CA ²	EO ³	SO ⁴
BP ¹	0,881			
CA ²	0,455	0,820		
EO ³	0,345	0,603	0,769	
SO ⁴	0,304	0,522	0,588	0,860

Sumber: Hasil olah data (2019)

Evaluasi validitas diskriminan yang kedua adalah HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio). Pada HTMT, adanya validitas diskriminan diketahui apabila nilai dari HTMT semua konstruk lebih rendah dari nilai yang direkomendasikan yaitu 0.85 (Henseler *et al.*, 2014). Hasil dari HTMT pada *second-order* menunjukkan ada nilai yang lebih tinggi dari 0.85 (Tabel 4). Namun, nilai tersebut (0.896) menurut Henseler *et al.*, (2014) masih memiliki validitas diskriminan karena masih dibawah nilai yang direkomendasikan (HTMT < 0.90) untuk model struktural yang merupakan model komponen hirarkis dan memiliki konstruk yang memiliki konsep yang mempunyai persamaan.

Tabel 4. Heterotrait-Monotrait (HTMT)

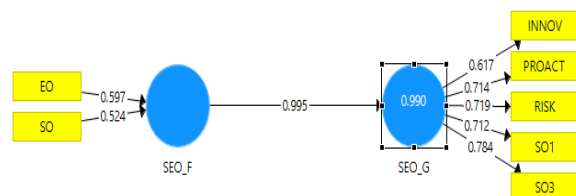
	BP ¹	CA ²	EO ³	SO ⁴
BP ¹				
CA ²	0,549			
EO ³	0,459	0,841		
SO ⁴	0,388	0,728	0,896	

Sumber: Hasil olah data (2019)

Indikator formatif merupakan indikator yang membangun konstruk variabel laten yang berarti indikator tersebut tidak selalu berkorelasi (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001). Oleh karena itu, untuk pengukuran formatif penelitian ini mengikuti pengukuran validitas secara teorikal dari Diamantopoulos & Winklhofer (2001) dengan melakukan pengukuran pada validitas konvergen, kolineritas, signifikansi dan relevansi dari *outer weight*. Validitas konvergen dinilai berdasarkan korelasi pada konstruk dengan ukuran alternatif dari konsep yang sama. Pengukuran tersebut dilakukan

dengan membentuk model penelitian terpisah dengan menggabungkan konstruks pengukuran formatif dan indikator pengukuran reflektif sebagai alternatif (Gambar 2). Hasil dari pengukuran tersebut menunjukkan hasil jalur koefisiensi 0.995, dimana nilai tersebut memenuhi nilai yang direkomendasikan 0.80 (Mathieson *et al.*, 2001).

Pengukuran kolineritas dinilai dengan VIF dan tidak menunjukkan adanya masalah kolineritas pada kedua konstruk dengan nilai VIF 1.529 (Tabel 5), masalah kolineritas terjadi apabila nilai VIF dari kedua konstruk melebihi nilai yang direkomendasikan (VIF > 5) (Hair *et al.*, 2011).



Gambar 2. Convergent validity third-order

Sumber: Hasil olah data (2019)

Pengukuran yang terakhir pada konstruk *third-order* dilakukan dengan menganalisis *outer weight* untuk signifikansi dan relevansi. *Outer weight* dilakukan untuk mengukur kontribusi setiap indikator formatif terhadap variabel laten (Roberts & Thatcher, 2009) dengan melakukan *bootstrapping*. Dalam penelitian ini, kedua konstruk (EO dan SO) menunjukkan hasil yang signifikan dan relevan dalam membentuk variabel formatif SEO, dengan nilai *outer weight* 0.706 pada EO dan nilai *outer weight* 0.406 pada SO. Hasil dari *bootstrapping* yang menunjukkan adanya signifikansi dan relevansi bisa dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Model Pengukuran *Third-Order*

Formative Construct	Formative Indicators	VIF	Outer Weights (Outer Loadings)	t value	p value	97.5% Bca Confidence Interval	Significance (p < 0.05)
SEO	EO	1.529	0.706 (0.945)	5.140*	0.000	(0.424,0.966)	Signifikan
	SO	1.529	0.406 (0.821)	2.504*	0.012	(0.048,0.691)	Signifikan

Sumber: Hasil olah data (2019)

*P < 0.05 (berdasarkan t (4999), *two tailed test*).

4.2 Model Struktural

Model struktural merupakan analisis yang dilakukan pada *inner model* yang menjelaskan hubungan antar variabel laten. Dalam model struktural dilakukan pengujian hipotesis dengan menganalisis koefisien determinan (R^2) dan melalui proses *bootstrapping* dengan level signifikan 5%.

Pada model struktural, hasil penelitian mendukung dan menunjukkan hasil yang signifikan pada hipotesis pertama. SEO berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing (H_1). Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 6 yang menunjukkan nilai jalur koefisien (0.638) yang lebih besar dari nilai yang telah di rekomendasikan oleh Chin (1998) yaitu 0.20 dan nilai *t-value* lebih besar dari 1.96 (10.206) serta *p-value* yang lebih kecil dari 0.05. Nilai R^2 keunggulan bersaing juga menunjukkan bahwa variabel eksogen SEO cukup baik dalam menjelaskan variabel endogen kinerja bisnis UMKM dengan nilai sebesar 0.41 (Chin, 1998).

Berbeda dengan hasil H_1 , hasil penelitian menunjukkan bahwa SEO tidak menunjukkan hasil yang signifikan terhadap kinerja bisnis pada UMKM. Hal tersebut terbukti dengan nilai R^2 (0.22) dan jalur koefisiensi (0.133) dari variabel endogen kinerja bisnis, dimana nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel eksogen SEO tidak cukup baik dalam menjelaskan variabel endogen kinerja bisnis pada UMKM (Chin, 1998). Oleh

karena itu, hasil penelitian tidak mendukung hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan bahwa SEO berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja bisnis pada UMKM (*t-value* < 1.96 dan *p-value* > 0.05).

Pada hipotesis ketiga, didapatkan hasil yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis pada UMKM. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai jalur koefisien (0.370) yang lebih besar dari nilai yang telah di rekomendasikan oleh Chin (1998) yaitu 0.20 dan nilai *t-value* lebih besar dari 1.96 (2.455) serta *p-value* yang lebih kecil dari 0.05.

Berdasarkan hasil pengujian dari ketiga hipotesis di atas, disimpulkan bahwa adanya hubungan mediasi penuh (*full mediation*) (Nitzl *et al.*, 2016) yang mempengaruhi hubungan antara SEO dan kinerja bisnis pada UMKM. Seperti yang disajikan pada Tabel 6, hubungan SEO terhadap kinerja bisnis UMKM melalui mediasi keunggulan bersaing berpengaruh secara signifikan sedangkan hubungan langsung SEO terhadap kinerja bisnis UMKM tidak berpengaruh signifikan. Selain nilai signifikansi, nilai jalur koefisien dengan adanya variabel mediasi keunggulan bersaing juga menunjukkan nilai yang lebih tinggi daripada jalur koefisien hubungan langsung SEO terhadap kinerja bisnis UMKM (0.236 > 0.133) dengan nilai *t-value* 2.334 dan *p-value* di bawah 0.05.

Tabel 6. Hasil Model Struktural

	Path Coefficient	97.5% Confidence Interval	t value	p value	Significance ($p < 0.05$)
SEO -> BP	0.133	(-0.137,0.416)	0.931	0.351	Tidak signifikan
SEO -> CA	0.638	(0.508,0.754)	10.206	0.000	Signifikan
CA -> BP	0.370	(0.070,0.662)	2.455	0.014	Signifikan
SEO -> CA-> BP	0.236	(0.046,0.443)	2.334	0.020	Signifikan

Sumber: Hasil olah data (2019)

* $P < 0.05$ (berdasarkan t (4999), *two tailed test*).

4.4 Pembahasan

Strategi orientasi SEO tidak berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja bisnis pada UMKM di Kota Batam. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil dua penelitian sebelumnya (Criado-Gomis *et al.*, 2018; Hernández-Perlines & Cisneros, 2018) yang menyatakan bahwa strategi orientasi SEO berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut peneliti, ada faktor yang mempengaruhi hubungan tidak signifikan antara strategi SEO dan kinerja bisnis pada UMKM di Kota Batam. Faktor yang mempengaruhi adalah faktor internal suatu bisnis yang berupa sumber daya manusia. Berdasarkan tanggapan responden dari kuesioner yang telah disebar, diketahui walaupun pelaku UMKM di Kota Batam sudah menerapkan strategi SEO dengan baik namun pelaku UMKM di Kota Batam masih mempunyai kekurangan pada sumber daya manusianya yang terletak pada kurangnya semangat kewirausahaan dalam hal kurang aktif dalam memanfaatkan peluang usaha baru. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dalam penelitian ini, diketahui sebanyak 58% UMKM di Kota Batam (26% UMKM di Kota Batam dengan lama usaha kurang dari lima tahun dan 32% UMKM di Kota Batam dengan lama usaha lima sampai 10 tahun) mengeluarkan produk atau jasa baru

setelah kompetitor. Dalam arti, pelaku usaha UMKM di Kota Batam mengeluarkan produk atau jasa baru hanya sebatas mengikuti kompetitor atau hanya memanfaatkan peluang yang sudah ada dengan tujuan hanya untuk meningkatkan kinerja bisnis yang berupa profitabilitas. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari Herman *et al.*, (2018) yang menyatakan bahwa para pelaku UMKM cenderung menjalankan bisnis untuk menghasilkan keuntungan demi meneruskan kegiatan bisnisnya. Ketika suatu bisnis hanya memanfaatkan peluang usaha yang sudah ada, maka produk atau jasa yang dipasarkan tidak jauh berbeda dengan kompetitor yang ada dipasar sehingga tidak menghasilkan suatu nilai yang berbeda untuk ditawarkan kepada konsumen. Dengan kondisi tersebut, maka minat konsumen terhadap produk atau jasa yang ditawarkan oleh UMKM di Kota Batam hanya bersifat sementara karena dipengaruhi oleh strategi pemasaran yang inovatif saja dan hal tersebut tentunya berpengaruh terhadap kinerja bisnis UMKM di Kota Batam. Efek sementara yang diberikan oleh konsumen tidak baik untuk pertumbuhan bisnis UMKM karena pada dasarnya konsumen memegang peranan yang penting terhadap keberhasilan suatu bisnis dalam menciptakan produk atau jasa baru. Hal tersebut sesuai dengan teori William *et al.*, (2005) yang menyatakan bahwa

faktor yang mempengaruhi kesuksesan kinerja bisnis pada UMKM adalah konsumen dan pangsa pasar. Oleh karena itu, pelaku UMKM di Kota Batam harus aktif dalam memanfaatkan peluang usaha baru untuk meningkatkan kinerja bisnisnya.

Strategi orientasi SEO mempengaruhi keunggulan bersaing secara signifikan. Hubungan yang signifikan antara strategi orientasi SEO dan keunggulan bersaing mendukung penelitian teoritis dari Criado-Gomis *et al.*, (2017) yang menyatakan bahwa dengan menjadikan SEO sebagai bagian dari budaya organisasi dapat menciptakan daya saing suatu bisnis. Selanjutnya, keunggulan bersaing juga mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja bisnis pada UMKM di Kota Batam. Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian dari Kakati dan Dhar (2002) yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing yang baik akan meningkatkan kinerja suatu bisnis.

Hasil pengujian pada hipotesis di atas menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara strategi orientasi SEO dan kinerja bisnis pada UMKM di Kota Batam apabila dimediasi oleh keunggulan bersaing. Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu (Criado-Gomis *et al.*, 2018; Hernández-Perlines & Cisneros, 2018) mengindikasikan adanya perbedaan jika strategi orientasi SEO diimplementasikan ke perusahaan besar dan sektor bisnis UMKM. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Kraus *et al.*, (2018) yang menyatakan bahwa waktu yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja bisnis yang ditentukan tidaklah singkat untuk sektor bisnis UMKM yang mengimplementasikan strategi orientasi SEO sebagai strategi bisnisnya. Keunggulan bersaing mempunyai hubungan *full mediation* (perantara) terhadap hubungan antara strategi

orientasi SEO dengan kinerja bisnis pada UMKM di Kota Batam. Oleh karena itu, para pelaku bisnis UMKM harus menciptakan keunggulan bersaing melalui inovasi pada produk atau jasa dengan cara menganalisis dan memahami kondisi pasar yang kemudian menyesuaikan dengan permintaan konsumen karena menurut (Suci, 2017) produk atau jasa yang unggul dan berbeda dari pesaing-pesaing akan menciptakan keunggulan bersaing yang berjangka waktu panjang sehingga suatu bisnis mempunyai daya saing yang kuat dan bahkan bertahan di pasar yang tentunya akan memberi pengaruh terhadap kinerja bisnisnya, yaitu pertumbuhan pada pasar, penjualan, dan keuntungan (Siagian *et al.*, 2019).

5. Kesimpulan dan Keterbatasan Penelitian

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan terhadap hasil pengujian hipotesis maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Strategi orientasi SEO tidak mempengaruhi kinerja bisnis pada UMKM di Kota Batam secara signifikan. Hal tersebut terjadi karena permasalahan yang dihadapi oleh UMKM di Kota Batam pada faktor internalnya yang berupa kurang aktif dalam memanfaatkan peluang usaha baru.
2. Strategi orientasi SEO berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Dengan kombinasi dari aspek EO dan aspek SO dalam strategi orientasi SEO sebagai bagian dari budaya organisasi dapat meningkatkan keunggulan bersaing.
3. Keunggulan bersaing dan kinerja bisnis pada UMKM di Kota Batam mempunyai hubungan yang signifikan. Kinerja bisnis UMKM di Kota Batam akan lebih baik jika mempunyai keunggulan bersaing.

4. Strategi orientasi SEO berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis pada UMKM di Kota Batam apabila ada dimediasi oleh keunggulan bersaing (*full mediation*). Dengan menerapkan strategi SEO dan menciptakan keunggulan bersaing maka suatu bisnis mempunyai daya saing yang kuat sehingga bisa bertahan di pasar dalam jangka waktu yang panjang.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Keterbatasan penelitian yang pertama adalah cakupan area penelitian yang masih terlalu kecil, hanya dilakukan di Kota Batam dan keterbatasan penelitian yang kedua adalah penelitian ini hanya mengajukan satu variabel untuk diuji hubungannya terhadap SEO dan kinerja bisnis pada UMKM. Diharapkan untuk penelitian kedepannya untuk memperluas area penelitian dan menguji hubungan antara SEO dan kinerja bisnis pada UMKM dengan beberapa variabel moderasi ataupun mediasi, seperti: strategi bersaing, intensitas bersaing, keunggulan intelegensi dan lingkungan.

5.3 Implikasi Manajerial

Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi oleh para pelaku bisnis UMKM di Kota Batam untuk

mempertahankan kinerja bisnis yang baik. Para pelaku UMKM di Kota Batam harus lebih aktif dalam memanfaatkan peluang usaha baru dengan cara melakukan analisis terhadap permintaan pasar dan konsumen terlebih dahulu. Setelah melakukan analisis terhadap permintaan pasar dan konsumen selanjutnya dilakukan pengembangan terhadap hasil analisis tersebut menjadi produk atau jasa baru yang akan di tawarkan kepada pasar dan konsumen. Dengan begitu, maka produk atau jasa yang ditawarkan akan mempunyai nilai yang berbeda dengan produk atau jasa yang sudah ditawarkan oleh kompetitor bisnis lainnya.

Penggunaan strategi yang tepat saja tidak cukup dalam mempertahankan kinerja bisnis yang baik, melainkan harus didukung dengan menawarkan produk dan jasa yang unik (diferensiasi produk dan jasa) dari pesaing-pesaing yang ada di pasar dan terus berinovasi terhadap produk dan jasa sehingga menciptakan suatu nilai yang baru. Hal tersebut sangat dibutuhkan karena sekarang ini perkembangan pasar sangat cepat dan minat konsumen biasanya berubah sesuai dengan perkembangan pasar sehingga untuk tetap bisa mempertahankan kinerja bisnis yang baik, maka inovasi dan diferensiasi pada produk dan jasa merupakan kunci utamanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Altinay, L., Madanoglu, M., De Vita, G., Arasli, H., & Ekinci, Y. (2016). The interface between Organizational Learning Capability, Entrepreneurial Orientation, and SME Growth. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 871–891. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12219>
- Anwar, M. (2018). Business model innovation and SMEs performance-Does competitive advantage mediate? *International Journal of Innovation Management*, 22(7), 1–31. <https://doi.org/10.1142/S1363919618500573>
- Aribawa, D. (2016). Pengaruh literasi keuangan terhadap kinerja dan keberlangsungan UMKM di Jawa Tengah. *Jurnal Siasat Bisnis*, 20(1), 1–13. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol20.iss1.art1>

- Bahar, H. (2019). Analisis Kemampuan Intelektual Menyusun Laporan Keuangan terhadap Daya Saing Bagi UMKM di Kota Batam dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 3(2), 205–213. <https://doi.org/https://doi.org/10.30871/jama.v3i2.1568>
- Barney, J. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Batam Pos. (2019). Ada 81.486 usaha mikro kecil dan menengah di Kota Batam. Diambil 10 Februari 2020, dari Batam Pos website: <https://batampos.co.id/2019/06/24/ada-81-486-usaha-mikro-kecil-dan-menengah-di-kota-batam/>
- Bos-Brouwers, H. E. J. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice. *Business Strategy and the Environment*, 19(7), 417–435. <https://doi.org/10.1002/bse.652>
- Brettel, M., & Rottenberger, J. D. (2013). Examining the link between entrepreneurial orientation and learning processes in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 471–490. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12002>
- Chang, C. H. (2011). The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 361–370. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0914-x>
- Chin, W. W. (1998). The partial least Squares approach to structural modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*. Marwah: Lawrence Erlbaum.
- Chittithaworn, C., Islam, A., Keawchana, T., & Muhd Yusuf, D. H. (2011). Factors affecting business success of small & medium enterprises (SMEs) in Thailand. *Asian Social Science*, 7(5), 180–190. <https://doi.org/10.5539/ass.v7n5p180>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantages - What it is & What it isn't. *Business Horizons*, 29(1), 54–61. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(86\)90087-X](https://doi.org/10.1016/0007-6813(86)90087-X)
- Criado-Gomis, A., Cervera-Taulet, A., & Iniesta-Bonillo, M. A. (2017). Sustainable entrepreneurial orientation: A business strategic approach for sustainable development. *Sustainability (Switzerland)*, 9(9), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su9091667>
- Criado-Gomis, A., Iniesta-Bonillo, M., & Cervera-Taulet, A. (2018). Sustainable entrepreneurial orientation within an intrapreneurial context: effects on business performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2),

295–308. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0503-x>

- Crittenden, V. L., Crittenden, W. F., Ferrell, L. K., Ferrell, O. C., & Pinney, C. C. (2011). Market-oriented sustainability: A conceptual framework and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 71–85. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0217-2>
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269–277. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.269.18845>
- Eberhardt-Toth, E., & Wasieleski, D. M. (2013). A Cognitive Elaboration Model of Sustainability Decision Making: Investigating Financial Managers' Orientation Toward Environmental Issues. *Journal of Business Ethics*, 117(4), 735–751. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1715-1>
- Elkington, J. (1998). Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. In *Environmental Quality Management* (hal. 37–51). Oxford: Capstone Publishers.
- Escriba-Esteve, A., Sanchez-Peinado, L., & Sanchez-Peinado, E. (2008). Moderating influences on the firm's strategic orientation-performance relationship. *International Small Business Journal*, 26(4), 463–489. <https://doi.org/10.1177/0266242608091174>
- Febriyantoro, M. T., & Arisandi, D. (2018). Pemanfaatan digital marketing bagi usaha mikro, kecil dan menengah pada era masyarakat ekonomi asean. *Jurnal Manajemen Dewantara*, 1(2), 61–76. <https://doi.org/10.26533/jmd.v1i2.175>
- Fitriansyah, A., & Harris, I. (2018). Penerapan dimensi EUCS (End User Computing Satisfaction) untuk mengevaluasi tingkat kepuasan pengguna situs web. *Konferensi Nasional Sistem Informasi (KNSI) 2018*, 6, 9–17. Diambil dari <http://jurnal.atmaluhur.ac.id/index.php/knsi2018/article/view/334/259>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gagnon, M., Michael, J., Elser, N., & Gyory, C. (2013). Seeing green in several ways: The interplay of entrepreneurial, sustainable and market orientations on executive scanning and small business performance. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(3), 9–29. Diambil dari http://www.na-businesspress.com/JMDC/GagnonMA_Web7_3_.pdf
- Gaweł, A. (2012). Entrepreneurship and sustainability : do they have anything in common? *The Poznań University of Economics Review*, 12(1), 5–16. Diambil dari https://www.researchgate.net/profile/Aleksandra_Gawel/publication/266373504_Entrepreneurship_and_sustainability_do_they_have_anything_in_common/links/542ed2d40cf27e39fa969ad5/Entrepreneurship-and-sustainability-do-they-have-anything-in-common.pdf

- Gupta, P., Guha, S., & Krishnaswami, S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(15), 1–14. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-2-15>
- Hair, Joe F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–151. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, Joseph F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Second Edi). Los Angeles: Sage Publications.
- Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199–217. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00292.x>
- Hall, J. K., Daneke, G. A., & Lenox, M. J. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 439–448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.01.002>
- Haris, M. (2018). BI: UMKM pendukung utama pertumbuhan ekonomi Batam. Diambil 10 Februari 2020, dari Antra Kepri website: <https://kepri.antaranews.com/berita/50451/bi-umkm-pendukung-utama-pertumbuhan-ekonomi-batam>
- Hati, S. W., & Irawati, R. (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Kota Batam. *Prosiding ABEC 2017*, 545–558. Diambil dari [http://abec2017.polman-babel.ac.id/assets/file/B006_FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA USAHA MIKRO KECIL MENENGAH \(UMKM\) DI KOTA BATAM.pdf](http://abec2017.polman-babel.ac.id/assets/file/B006_FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM) DI KOTA BATAM.pdf)
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herman, H., Hady, H., & Arafah, W. (2018). The influence of market orientation and product innovation on the competitive advantage and its implication toward small and medium enterprises (UKM) performance. *International Journal of Science and Engineering Invention*, 04(08), 8–21. <https://doi.org/10.23958/ijsei/vol04-i08/028>
- Hernández-Perlines, F., & Cisneros, M. A. I. (2018). The role of environment in sustainable entrepreneurial orientation. The case of family firms. *Sustainability*, 10(6), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su10062037>
- Hulland, J. (1999). A new antihypertensive drug ameliorate insulin resistance. *Strategic Management Journal*, 20(1), 195–204.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7)

- Hunger J, D., & Wheelen L, T. (2009). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: ANDI.
- Islami, A. C., Kunaifi, A., & Gunawan, J. (2017). Ragam pengukuran kinerja pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Surabaya. *Jurnal Sains dan Seni ITS*, 6(2), D168. <https://doi.org/10.12962/j23373520.v6i2.23112>
- Jasiulewicz-Kaczmarek, M. (2013). Sustainability: Orientation in Maintenance Management—Theoretical Background. In P. Golinska (Ed.), *EcoProduction and Logistics*. Berlin: EcoProduction.
- Javalgi, R. G., & Todd, P. R. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64(9), 1004–1010. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.11.024>
- Kakati, R. P., & Dhar, U. R. (2002). Competitive strategies and new venture performance. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 27(3), 13–26. <https://doi.org/10.1177/0256090920020303>
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI. (2018). *Laporan Kinerja Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI 2018*. Jakarta: Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI.
- Kementrian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI. (2020). Kementrian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI. Diambil 10 Februari 2020, dari <http://umkm.depkop.go.id/>
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396–417. <https://doi.org/10.1108/14601060610707849>
- Kraus, S., Burtscher, J., Vallaster, C., & Angerer, M. (2018). Sustainable entrepreneurship orientation: A reflection on status-quo research on factors facilitating responsible managerial practices. *Sustainability*, 10(2), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su10020444>
- Kraus, S., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., & Hosman, V. (2011). 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>
- Kuckertz, A., & Wagner, M. (2010). The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions - Investigating the role of business experience. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 524–539. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.001>

- Lee, Y. K., Kim, S. H., Seo, M. K., & Hight, S. K. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, *44*, 28–37. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.09.008>
- Mathieson, K., Peacock, E., & Chin, W. W. (2001). Extending the technology acceptance model: The influence of perceived user resources. *Data Base for Advances in Information Systems*, *32*(3), 86–112. <https://doi.org/10.1145/506724.506730>
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Ozsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial orientation and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, *66*(3), 18–32. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.18.18507>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, *29*(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Naim, Y. jannatun. (2019). Bina UMKM, Batam raih Natamukti 2019. Diambil 10 Februari 2020, dari Antaranews website: <https://www.antaranews.com/berita/1100510/bina-umkm-batam-raih-natamukti-2019>
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modelling, Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management and Data Systems*, *116*(9), 1849–1864. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, *66*(4), 25–39. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.25.18513>
- Paramita, C. C. P. (2015). Pengaruh kompetensi individu, orientasi kewirausahaan, dan pesaing dalam mencapai keunggulan bersaing melalui kualitas produk (Studi pada UKM furnitur di Kota Semarang). *DeReMa Jurnal Manajemen*, *10*(1), 124–137. <https://doi.org/10.19166/derema.v10i1.160>
- Paul, J., & Gupta, P. (2014). Process and intensity of internationalization of IT firms - Evidence from India. *International Business Review*, *23*(3), 594–603. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.10.002>
- Pereira-moliner, J., Font, X., Tarí, J. J., Molina-azorin, J. F., Lopez-gamero, M. D., Pertusa-ortega, E. M., ... Lopez-gamero, M. D. (2015). The Holy Grail: Environmental management, competitive advantage and business performance in the Spanish hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *27*(5), 714–738. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0559>
- Porter, M. E. (1990). New Global Strategies for Competitive Advantage. *Planning Review*, *18*(3), 4–14. <https://doi.org/10.1108/eb054287>
- Prakosa, B. (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 & Organisasi*, 2(1), 35–57. Diambil dari [http://eprints.undip.ac.id/15063/1/Pengaruh_Orientasi_Pasar,_Inovasi....by_Bagas_Prakosa\(OK1\).pdf](http://eprints.undip.ac.id/15063/1/Pengaruh_Orientasi_Pasar,_Inovasi....by_Bagas_Prakosa(OK1).pdf)
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance : an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Roberts, N., & Thatcher, J. B. (2009). Conceptualizing and testing formative constructs: Tutorial and annotated example. *Data Base for Advances in Information Systems*, 40(3), 9–39. <https://doi.org/10.1145/1592401.1592405>
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441–457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>
- Santos-Vijande, M. L., González-Mieres, C., & López-Sánchez, J. Á. (2013). An assessment of innovativeness in KIBS: Implications on KIBS' co-creation culture, innovation capability, and performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 28(2), 86–102. <https://doi.org/10.1108/08858621311295236>
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222–237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). Evaluation of some food industry wastes for production of gibberellic acid by fungal source. *Environmental Technology (United Kingdom)*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2017). Researching Entrepreneurships' Role in Sustainable Development. In *Trailblazing in Entrepreneurship*. Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Siagian, M., Kurniawan, P. H., & Hikmah. (2019). Analisis faktor eksternal dan internal terhadap kinerja UMKM di Kota Batam. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 2(2), 265–271. Diambil dari <https://stiealwashliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesyia/article/view/107>
- Sigalas, C., & Papadakis, V. M. (2018). Empirical investigation of relationship patterns between competitive advantage and superior performance. *Journal of Strategy and Management*, 11(1), 81–111. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2017-0010>
- Suci, R. Y. (2017). Perkembangan UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) di Indonesia. *Jurnal Ilmiah fakultasi Ekonomi*, 6(1), 51–58.

<https://doi.org/https://media.neliti.com/media/publications/58432-ID-none.pdf>

- Sundiman, D. (2017). Human resource management in the enhancement processes of knowledge management. *Binus Business Review*, 8(3), 167–173. <https://doi.org/10.21512/bbr.v8i3.3708>
- Sundiman, D. (2018). The effect of knowledge management on the strategic management process mediated by competitive intelligence in the small business company. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 20(2), 105–115. <https://doi.org/10.9744/jmk.20.2.105-115>
- Supranoto, M. (2009). *Strategi menciptakan keunggulan bersaing produk melalui orientasi pasar, inovasi, dan orientasi kewirausahaan dalam rangka meningkatkan kinerja pemasaran* (Tesis S2 yang dipublikasi, Universitas Diponegoro, Semarang). Diambil dari http://eprints.undip.ac.id/24205/1/MEIKE_SUPRANOTO.pdf
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing Sector: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 31(8), 892–902. <https://doi.org/10.1002/smj.841>
- 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>
- William, G. N., James, M. M., & Susan, M. M. (2005). *Fundamentals of Business: Starting a Small Business*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Wright, R. T., Campbell, D. E., Thatcher, J. B., & Roberts, N. (2012). Operationalizing multidimensional constructs in structural equation modeling: Recommendations for IS research. *Communications of the Association for Information Systems*, 30(23), 367–412. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03023>