



## Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Peran *Marketing Capability* sebagai Pemediasi pada UKM Pengolahan Makanan

Ranny Fitriana Faisal, Devi Yulia Rahmi  
Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi  
Universitas Andalas, Padang, Indonesia

**Abstract.** *This study aims to examine the effect of (1) dynamic capability on the performance of the food processing industry, (2) knowledge management capability on the performance of the food processing industry, (3) entrepreneurial orientation on the performance of the food processing industry, and (4) entrepreneurial orientation on the performance of the food processing industry in Payakumbuh City and Limapuluh Kota Regency mediated by marketing capability. A total of 161 respondents, namely the owners of the food processing industry in West Sumatera, were selected as samples in this study. The questionnaire was distributed to food industry owners and processed using the Structural Equation Modeling-PLS (SEM-PLS) method. The results of this study prove that entrepreneurial orientation has a positive and significant effect on the performance of the food processing industry. Meanwhile, dynamic capability and knowledge management capability do not affect the performance of the food processing industry. Another finding states that marketing capability acts as a complementary partial mediation on the relationship between entrepreneurial orientation and performance. Suggestions for further research need to increase the entrepreneurial orientation model by doing literacy on business actors.*

**Keywords:** *Dynamic Capability, Knowledge Management Capability, Entrepreneurial Orientation, Marketing Capability, Performance*

**Abstrak.** *Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh (1) dynamic capability terhadap kinerja industri pengolahan makanan (2) knowledge management capability terhadap kinerja industri pengolahan makanan, (3) entrepreneurial orientation terhadap kinerja industri pengolahan makanan, dan (4) entrepreneurial orientation terhadap kinerja industri pengolahan makanan di Kota Payakumbuh dan Kabupaten Limapuluh Kota yang dimediasi oleh marketing capability. Sebanyak 161 responden yakni pemilik industri pengolah makanan di Sumatera Barat dipilih sebagai sampel pada penelitian ini. Kuesioner disebarkan kepada pemilik industri makanan dan diolah menggunakan metode Structural Equation Modelling-PLS (SEM-PLS). Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa entrepreneurial orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja industri pengolah makanan. Sementara, dynamic capability dan knowledge management capability tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja industri pengolahan makanan. Penemuan lain menyebutkan bahwa marketing capability berperan sebagai mediasi parsial komplementari pada hubungan antara entrepreneurial orientation dan kinerja. Saran penelitian selanjutnya perlu adanya peningkatan model orientasi kewirausahaan dengan melakukan literasi pada pelaku usaha.*

**Katakunci:** *Dynamic Capability, Knowledge Management Capability, Entrepreneurial Orientation, Marketing Capability, Kinerja*

*Cronicle of Article :Received (16-10-2019); Revised (23-12-2019), (02-01-2020); Accepted (02-01-2020) and Published (20-10-2020).*

©2019 Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen Lembaga Penelitian Universitas Swadaya Gunung Jati.

**Profile and corresponding author (contoh) :** Ranny Fitriana Faisal dan Devi Yulia Rahmi adalah Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas. Jl. Rangkayo Rasuna Said, Kubu Gadang, Kec. Payakumbuh Utara, Sumatera Barat 26218. *Corresponding Author* : rannyfitriana@eb.unand.ac.id

**How to cite this article :** Faisal, R. F., & Rahmi, D. Y. (2019). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Peran *Marketing Capability* sebagai Pemediasi pada UKM Pengolahan Makanan. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(2), 145–160.

Retrieved from : <http://jurnal.unswagati.ac.id/index.php/jibm>.

## PENDAHULUAN

Usaha mikro, kecil dan menengah (UKM) adalah bagian yang sangat penting dalam perekonomian di negara berkembang. Di Indonesia, UKM juga memiliki peran penting karena potensi kontribusinya bagi peningkatan distribusi pendapatan, penciptaan lapangan kerja, pengurangan kemiskinan, pertumbuhan ekspor dan pengembangan kewirausahaan, industri, dan ekonomi pedesaan. Secara keseluruhan unit bisnis di Indonesia, 99,99% dari total unit bisnis adalah UKM, dan sektor ini mempekerjakan hampir 97,24% dari total seluruh tenaga kerja. Sektor UKM telah mengekspor hingga 16% dari total ekspor nonmigas, dan menyumbang 57,94% dari total produk domestik bruto (PDB) Indonesia (Jaswadi, Iqbal, & Sumiadji, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa UKM sangat penting dalam perekonomian nasional. UKM adalah sumber utama lapangan kerja dan pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Mereka berkontribusi terhadap ketahanan ekonomi negara selama krisis keuangan 2008-2009 (Mourougane, 2012). Pengembangan UKM tidak hanya ditujukan untuk mengatasi berbagai permasalahan internal yang disebabkan melemahnya daya saing dan krisis global, namun juga harus mampu mengatasi berbagai permasalahan nasional (Kemenperin, 2011). Dengan produktivitasnya yang tinggi, maka peran UKM ini sangat berdampak dalam peningkatan kesejahteraan baik untuk pelaku UKM itu sendiri maupun pihak-pihak yang terkait lainnya.

Di Indonesia, salah satu daerah yang UKM-nya cukup berkembang adalah di Sumatera Barat. Banyak sektor-sektor yang tumbuh sebagai penunjang perekonomian daerah. Kota Payakumbuh dan Kabupaten Lima Puluh Kota merupakan daerah-daerah yang mempunyai banyak UKM yang bergerak diberbagai bidang. Salah satunya adalah UKM kuliner. Dari data BPS, Kota Payakumbuh dalam Angka (BPS, 2019) dan Kabupaten Lima Puluh Kota dalam Angka (BPS, 2018), UKM yang paling banyak yang

ada di Kota Payakumbuh adalah industri kuliner. UKM ini merupakan industri penyumbang terbesar bagi perekonomian kedua daerah tersebut. Banyak usaha-usaha yang ada di daerah yang sudah berdiri cukup lama dan dapat mempertahankan dan beradaptasi dalam lingkungannya yang sangat cepat mengalami perubahan. Selain letaknya yang strategis, industri ini juga di dukung oleh program kerja pemerintah dalam peningkatan aktivitas yang berkaitan dengan pariwisata ke daerah yang bersangkutan.

Hal yang paling mendasar untuk mempertahankan sebuah usaha adalah bagaimana UKM tersebut harus mampu mengelola strateginya sehingga dapat mempertahankan daya saing dan mencapai tujuan dari perencanaan yang sudah dibuat oleh UKM tersebut. Di era global ini, hanya UKM yang memiliki kemampuan untuk mempertahankan keunggulan kompetitiflah yang dapat bertahan dalam lingkungan yang sangat fluktuatif yaitu usaha yang dapat mengasah dan menerapkan *dynamic capability* dan *knowledge management capability* dalam pembentukan strategi usaha Gathungu & Mwangi (2012) Lingkungan yang kompetitif dapat berubah dengan sangat pesat dan memiliki tingkat ketidakpastian yang cukup tinggi. Tingkat ketidakpastian ini dapat menjadi hambatan yang besar bagi usaha apabila tidak dapat dikelola dengan baik. Usaha ini dapat bersaing bukan hanya dari efisiensi penggunaan biaya saja, tetapi mereka dituntut harus lebih inovatif (Nyachanchu, Chepkwony, & Bonuke, 2017).

Selain menerapkan *dynamic capability* dan *knowledge management capability*, sebuah usaha juga harus dapat mengaplikasikan *entrepreneurial orientation* dalam organisasinya, Kaitan *entrepreneurial orientation* dalam kinerja UKM pada awalnya hanya dilandasi oleh kebutuhan dan kepentingan dari masing-masing perusahaan dan sangat bergantung di mana lokasi usaha tersebut dijalankan. Tidak ada definisi yang pasti mengenai konsep *entrepreneurial orientation* itu sendiri, karena praktek ataupun perilaku seorang wirausahawan dalam membuat strategi sangat bergantung

pada situasi dan kondisi yang terjadi pada masing-masing organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *entrepreneurial orientation* mengacu pada sejauh mana strategi usaha dapat mencerminkan praktek dan perilaku wirausahawan untuk beradaptasi pada lingkungannya baik itu lingkungan internal maupun eksternal organisasi (Gupta & Batra, 2015).

*Marketing capability* juga salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam proses beradaptasi dengan lingkungan. Sok, O' Cass, & Sok (2013) menyatakan bahwa *Marketing capability* adalah proses yang saling terkait untuk mengembangkan strategi pemasaran yang sukses dan bagaimana berhadapan dengan pesaing.

Walaupun industri kuliner menjadi salah satu industri terbesar dalam penyumbang PDRB daerah di Kota Payakumbuh dan Kabupaten Limapuluh Kota, begitu banyaknya pelaku UKM yang keluar masuk dalam industri ini menjadikan permasalahan yang harus diteliti dan dicarikan solusi bagaimana cara mempertahankan dan beradaptasi dengan lingkungan yang ada. Selain itu, berdasarkan penelitian sebelumnya masih belum banyak penelitian yang membahas variabel *marketing capability* sebagai faktor mediasi dalam mempertahankan kinerja. Oleh karena itu, dalam penelitian ini akan menjelaskan bagaimana hubungan antara *dynamic capability*, *knowledge management capability*, *entrepreneurial orientation* dan *marketing capability* terhadap pengembangan kinerja UKM di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji (1) pengaruh *dynamic capability* terhadap kinerja industri pengolahan makanan di Kota Payakumbuh dan Kabupaten Limapuluh Kota, (2) menguji pengaruh *knowledge management capability* terhadap kinerja industri pengolahan makanan di Kota Payakumbuh dan Kabupaten Limapuluh Kota, (3) menguji pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap kinerja industri pengolahan makanan di Kota Payakumbuh dan Kabupaten Limapuluh Kota, dan (4) menguji pengaruh *entrepreneurial*

*orientation* terhadap kinerja industri pengolahan makanan di Kota Payakumbuh dan Kabupaten Limapuluh Kota yang dimediasi oleh *marketing capability*. Penelitian ini memiliki beberapa manfaat dalam bidang akademis yakni pemahaman yang baik pada pengelolaan *dynamic capability*, *knowledge management*, *marketing capability* terhadap peningkatan kinerja. Sementara, manfaat praktis adalah pemahaman terkait *dynamic capability*, *knowledge management*, *marketing capability* terhadap peningkatan kinerja kepada industri pengolahan makanan di Kota Payakumbuh dan Kabupaten Lima Puluh Kota

## KAJIAN LITERATUR

### *Dynamic Capability* dan Kinerja Industri

Teece, Pisan, & Shuen (1997) berpendapat bahwa untuk membangun keunggulan bersaing pada perubahan lingkungan yang begitu cepat, organisasi bergantung kepada *dynamic capability* (kapabilitas dinamis). Pengetahuan baru diperlukan untuk meningkatkan hasil dari inovasi dalam lingkungan pasar yang dinamis. *Dynamic capability* berpendapat bahwa pada saat pasar menjadi dinamis dan heterogen, maka sumber daya perusahaan harus memiliki kemampuan untuk disebarakan dengan cara yang sesuai dengan kebutuhan lingkungan. Pada *dynamic capability* interaksi berperan sangat penting, interaksi dapat terjadi pada internal industri sendiri, dan eksternal melalui industri-industri lainnya. Sehingga setiap industri memperoleh cara yang berbeda dalam mengakses pengetahuan.

Perusahaan dengan *dynamic capability* yang dimilikinya dapat mengintegrasikan dan memindahkan sumber daya pengetahuan, dan pada akhirnya akan memperoleh kinerja yang lebih besar (Chien & Tsai, 2012). Kinerja industri menjadi salah satu kontsruk multidimensi yang secara empiris dan teoritis yang telah dipelajari oleh beberapa studi. Secara umum ada dua pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi, yakni subjektif dan

objektif (Hussain, Abbas, & Khan, 2017). Kesepakatan dari penelitian sebelumnya menghasilkan kesimpulan bahwa pengembangan *dynamic capability* dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik (Griffith, Noble, & Chen, 2006). Selanjutnya *dynamic capability* memfasilitasi kinerja bisnis suatu perusahaan (Morgan, Vorhies, & Mason, 2009). Dan terakhir Roberts & Grover (2012) membuktikan bahwa adanya hubungan positif antara *dynamic capability* dan kinerja. Berdasarkan beberapa kesimpulan tersebut maka dikemukakan Hipotesis 1, yakni:

**H1:** *Dynamic capability* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja industri pengolahan makanan.

### **Knowledge Management Capability dan Kinerja Industri**

*Capability* mengacu kepada kemampuan untuk mengimplementasikan dan mengintegrasikan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan, dan hasil yang diperoleh adalah akumulasi interaksi jangka panjang antara berbagai sumber daya (Grant, 1991). Bose (2003) menyebutkan bahwa *knowledge management capability* adalah sebuah kemampuan perusahaan dalam meningkatkan pengetahuan yang ada melalui pembelajaran berkelanjutan untuk menciptakan pengetahuan baru. Pada perkembangannya *knowledge management capability* tidak hanya mengacu kepada kemampuan untuk memperoleh pengetahuan dan informasi, tetapi juga kemampuan organisasi dalam melindungi pengetahuan dan informasi dalam mendorong staf menggunakan kemampuan sebagai alat agar bekerja lebih efisien (Liu, Chen, & Tsai 2004). Penelitain terdahulu (*e.i.*, Tseng, 2016) mengeksplorasi hubungan anatar *knowledge management capability* dan kinerja perusahaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management capability* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian dirumuskan Hipotesis 2, yakni:

**H2:** *Knowledge management capability* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja industri pengolahan makanan.

### **Entrepreneurial Orientation dan Kinerja Industri**

*Entrepreneurial orientation* merupakan disposisi perusahaan terhadap praktik kewirausahaan, proses, dan pengambilan keputusan (Sahoo & Yadav, 2017). *Entrepreneurial Orientation* ditandai dengan adanya inovasi, pengambilan resiko, proaktif, agresivitas kompetitif, dan otonomi, yang mana semua hal tersebut memfasilitasi terciptanya peluang baru (Phyra, 2017). Meta analisis yang telah dilakukan oleh Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese (2009) menyebutkan bahwa *entrepreneurial orientation* dipandang sebagai salah satu yang memiliki pengaruh yang baik terhadap kinerja industri. Berdasarkan asumsi tersebut maka disusun Hipotesis 3, yakni:

**H3:** *Entrepreneurial orientation* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja industri pengolahan makanan

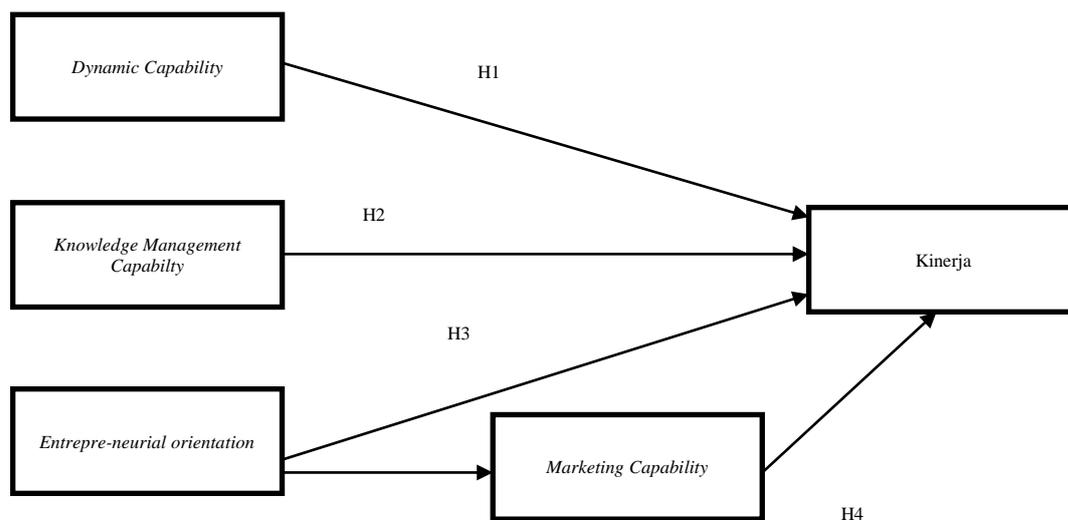
### **Peran Marketing Capability sebagai Mediasi pada Hubungan Entrepreneurial Orientation dan Kinerja Industri**

Organisasi yang berorientasi pasar adalah organisasi yang berkomitmen untuk memahami kebutuhan pelanggan, membagikan informasi terkait pelanggan di seluruh organisasi dan membangun koordinasi di antara semua aspek fungsional untuk menciptakan nilai unggul bagi pelanggan (Fang, Chang, Ou, & Chou, 2014; Jebarajakirthy, Thaichon, dan Yoganathan, 2015). Berkaitan dengan RBV, *entrepreneurial orientation* tidak cukup untuk merealisasikan kinerja superior karena *entrepreneurial orientation* hanya mencerminkan disposisi perusahaan dibandingkan keterlibatan langsung dengan kegiatan kewirausahaan (Wiklund, 2005) Sementara itu, *entrepreneurial orientation* sangat penting untuk membantu perusahaan kecil untuk menggapai keunggulan kerjanya (Tajeddini, 2010).

Industri kecil sangat terpacu kepada konsep pendatang baru yang mengidentifikasi peluang bisnis baru dengan potensi pengembalian yang besar dan berusaha untuk mendapatkan keuntungan (Lumpkin & Dess, 1996). Industri kecil berusaha memasuki pasar baru yang sudah baik dengan barang atau layanan yang ditawarkan yang sudah ada (Kollmann & Stockmann, 2014). Untuk proses yang demikian industri kecil membutuhkan mekanisme yang tidak hanya memperkenalkan penawaran baru ke pasar, namun juga memastikan bahwa penawaran tersebut dikirimkan kepada pelanggan dengan cara yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan lebih baik dibandingkan penawaran oleh pesaing. Sok, Snell, Lee, dan Sok (2017), berpendapat bahwa mekanisme tersebut dapat berupa kemampuan pemasaran, mempromosikan bisnis,

menetapkan posisi di pasar, melakukan analisis pasar, dan menetapkan serta memenuhi tujuan penjualan. Penelitian sebelumnya oleh Sok *et al.* (2013) menemukan bahwa *marketing capability* sebagai mekanisme utama yang menghubungkan industri dan pelanggan dalam rangka mengidentifikasi dan melayani kebutuhan pelanggan. Dengan demikian *marketing capability* memungkinkan industri kecil dapat memperoleh keuntungan dan membentuk aturan pesaing dengan produk atau jasa yang sulit ditiru, sehingga mengarah kepada kinerja yang unggul (Kollman & Sticmna, 2014). Berdasarkan hal di atas dirumuskan Hipotesis 4, yakni:

**H4:** *Marketing capability* memiliki efek mediasi pada *entrepreneurial orientation* dan kinerja industri pengolahan makanan.



Sumber : diolah dari berbagai sumber

**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh *dynamic capability*, *knowledge management capability*, dan *entrepreneurial orientation* serta pengaruh mediasi variabel *marketing capability* pada kinerja industri pengolahan makanan. Proses identifikasi pengaruh tersebut dilakukan pengujian hubungan yang dianggap relevan berdasarkan tinjauan

literatur dan studi empiris terkait. Berdasarkan kepada tujuan yang ada, maka penelitian ini didesain sebagai penelitian explanatori. Lebih dalam lagi, pendekatan explanatori yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cross-sectional*. Cooper & Schindler (2014) mengatakan bahwa data *cross-sectional* adalah data yang dikumpulkan dalam satu titik waktu tertentu dalam menjawab

pertanyaan atau pernyataan yang ada di dalam kuesioner.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua industri pengolahan makanan yang ada di Kota Payakumbuh dan Kabupaten Lima Puluh Kota sehingga yang menjadi unit analisis dari penelitian ini adalah industri kecil. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel ketika peneliti tidak mengetahui secara pasti berapa banyak populasi yang ada (Cooper & Schindler, 2014). Metode pemilihan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *convenience sampling* (Sekaran & Bougie, 2011), yaitu teknik pengumpulan sampel dengan pertimbangan kemudahan. Sampel di dalam penelitian ini adalah industri pengolahan makanan (kerupuk dan kue basah). Agar dapat menghasilkan hasil uji statistik yang kuat, *rule of thumbs* dalam Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt (2017), mengatakan bahwa sampel dalam penelitian umumnya 20 observasi dikali jumlah variabel. Total sampel yang digunakan sekitar 161 sampel.

### Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Secara umum, menurut Sekaran & Bougie (2011) data primer merupakan data yang dikumpulkan dari sumber pihak pertama yang memiliki informasi, yaitu para responden. Dikatakan juga bahwa data primer adalah data penelitian yang orisinal, yang diperoleh secara langsung tanpa interpretasi atau penyaringan dari pihak kedua (Cooper dan Schindler, 2014). Lebih spesifik, pengumpulan data dilakukan dengan

menggunakan metode survei, yaitu sebuah metode yang dilakukan melalui perangkat kuesioner dengan struktur pertanyaan terbuka dan tertutup. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang berupa *self report*, dengan menggunakan metode *self-administered survey* yaitu survei yang dikelola sendiri dengan cara menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden dan diisi sendiri oleh responden terkait (Cooper & Schindler, 2014).

Kuesioner terdiri dari dua bagian. Bagian pertama berisi pertanyaan tentang karakteristik demografis responden termasuk usia, jenis kelamin, pendapatan, jenis usaha, dan lain sebagainya. Bagian kedua berisi butir-butir pernyataan tentang *dynamic capability*, *knowledge management capability*, *entrepreneurial orientation*, *marketing capability* dan kinerja. Kuesioner bagian pertama, masing-masing bersifat kategorikal. Kuesioner bagian kedua berupa pernyataan dengan skala 1 sampai dengan 5 (1=sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= netral, 4=setuju, dan 5=sangat setuju). Data yang didapatkan kemudian diolah menggunakan metode *Structural Equational Modelling-PLS*.

### Instrumen Pengukuran Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah: variabel independen yaitu *dynamic capability*, *knowledge management capability*, *entrepreneurial orientation*, *marketing capability*. Variabel dependen terdiri dari kinerja industri. Variabel mediasi berupa *marketing capability*. Adapun definisi operasional variabel independen, dependen, dan mediasi, dan di dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Instrumen Pengukuran Variabel**

<b>Variabel/Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Sumber</b>
<b><i>Dinamic Capability</i></b>	1. Organisasi memiliki fkesibilitas kompetitif di masa depan	Chaang, Chun, & Li (2015)
	2. Organisasi menyadari peluang dan ancaman bisnis baru	
	3. Organisasi memiliki kemampuan untuk membuat keterpaduan pengetahuan karyawan melalui visi	
	4. Organisasi memiliki kemampuan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya sendiri	
	5. Organisasi memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi arah dan waktu untuk inovasi layanan	
	6. Organisasi memiliki fleksibilitas untuk mengembangkan produk, teknologi, atau layanan baru	
	7. Organisasi memiliki fleksibilitas untuk memahami kebutuhan spesifik pelanggannya	
	8. Organisasi memiliki fleksibilitas untuk berkomunikasi dan berkoodinasi secara efektif antar departemen.	
	9. Organisasi berkoordinasi dengan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan bersama.	
<b><i>Knowledge Management Capability</i></b>		
<b><i>Acquire</i></b>	1. Organisasi dapat mengidentifikasi pengetahuan yang dibutuhkan dari sumber eksternal	Tseng (2016)
	2. Organisasi dapat memperoleh pengetahuan yang dibutuhkan dari sumber eksternal	
	3. Organisasi dapat mengidentifikasi pengetahuan internal sebagai sumber yang akan digunakan oleh organisasi	
<b><i>Transfer</i></b>	4. Organisasi dapat menyusun dan mensintesis pengetahuan yang diperoleh dari sumber eksternal	
	5. Organisasi dapat mentransfer pengetahuan yang diperoleh dari sumber eksternal menjadi pengetahuan eksternal	
	6. Organisasi mampu mengumpulkan dan mensistematisasikan pengetahuan yang diperoleh dari sumber internal	
	7. Organisasi dapat mengatur pengetahuan internal untuk ditransfer ke staf yang membutuhkan pengetahuan	
	8. Organisasi kami mampu menerapkan pengetahuan yang ada untuk menciptakan pengetahuan baru	
	9. Organisasi akan mentransfer pengetahuan baru ini kepada staf yang membutuhkannya.	
<b><i>Distribute</i></b>	10. Organisasi akan secara berkala mengevaluasi pengetahuan internal yang harus dibagikan kepada publik	
	11. Organisasi mengatur pengetahuan yang akan dibagikan kepada publik menjadi selebaran, video, atau laporan.	
	12. Organisasi akan berbagi pengetahuan dengan publik melalui ceramah, seminar, laporan pasar, atau iklan	
<b><i>Entrepreneu-rial Orientation</i></b>		
<b>Inovasi</b>	1. Kreatif dalam metode operasi	Sok, Snell, Lee, & Sok (2017)
	2. Mencari cara baru untuk melakukan sesuatu	
	3. Manajer puncak lebih menyukai penekanan yang kuat pada R&D, teknologi kepemimpinan, dan inovasi.	
	4. Dalam 3 tahun terakhir industri kami memiliki banyak lini	

	produk/layanan baru yang dipasarkan di Indonesia	
Pengambil Resiko	5. Adanya perubahan secara inkremental pada produk atau jasa yang ditawarkan.	
	6. Istilah “pengambil resiko” dianggap sebagai atribut positif bagi orang-orang di dalam organisasi	
	7. Orang-orang dalam organisasi didorong untuk mengambil resiko dan diperhitungkan dengan ide-ide baru	
	8. Organisasi menekankan eksplorasi dan eksperimen sebagai peluang	
Proaktif	9. Selalu berusaha mengambil inisiatif dalam setiap situasi (misal: melawan pesaing)	
	10. Unggul dalam mengidentifikasi peluang	
<i>Competitive aggressiveness</i>	11. Melakukan tindakan yang dianggap sebagai agresivitas kompetitif oleh organisasi lainnya	
	12. Sangat kompetitif	
Otonomi	13. Secara umum mengambil pendekatan yang berani dan agresif ketika bersaing	
	14. Berusaha untuk mengalahkan pesaing sebaik mungkin	
	15. Karyawan didorong untuk bertindak dan berfikir tanpa adanya gangguan	
	16. Karyawan melakukan pekerjaan yang memungkinkan mereka membuat dan memicu perubahan dalam cara melakukan tugas pekerjaan	
	17. Karyawan diberi kebebasan untuk berkomunikasi tanpa adanya gangguan	
	18. Karyawan memiliki akses ke semua informasi penting	
<b>Marketing Capability</b>	1. Promosikan bisnis 2. Menetapkan dan memenuhi tujuan penjualan 3. Menetapkan dan mencapai tujuan laba 4. Menetapkan posisi di pasar 5. Melakukan analisis pasar 6. Identifikasi target pasar	Sok, Snell, Lee, & Sok (2017)
<b>Kinerja</b>		
Kinerja Keuangan	1. Organisasi memiliki tingkat pendapatan yang baik	Tseng (2016)
	2. Organisasi memiliki tingkat keuntungan yang baik	
	3. Organisasi memiliki kinerja pendapatan yang sangat baik	
	4. Organisasi memiliki tingkat pengembalian investasi yang sangat tinggi	
Proses	5. Organisasi memperkenalkan produk atau layanan baru tepat waktu	
	6. Organisasi dilengkapi dengan kemampuan untuk mengembangkan produk berkualitas tinggi	
	7. Organisasi meluncurkan produk baru jauh lebih cepat daripada pesaing	
	8. Organisasi memiliki tingkat kecanggihan yang jauh lebih tinggi dalam otomatisasi pengembangan	
Pengembangan Manusia	9. Organisasi dapat mempertahankan staf yang luar biasa	
	10. Organisasi aktif mengembangkan keterampilan kepemimpinan staf	
	11. Organisasi berfokus pada kepuasan karyawan di perusahaan	
	12. Organisasi memiliki kebijakan kesejahteraan staf yang komprehensif	

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Profil Responden

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, karakteristik responden tergambar pada Tabel dibawah ini :

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

Kategori	Deskripsi	Frekuensi	Persentase (%)
<b>Jenis Kelamin</b>	Pria	30	18,6
	Wanita	131	81,4
<b>Usia</b>	< 20 tahun	2	1,2
	21 – 30 tahun	20	12,4
	31- 40 tahun	52	32,3
	Lebih dari 40 tahun	86	54,3
	<b>Pendidikan Terakhir</b>	Tamat SD	24
	Tamat SMP	41	25,5
	Tamat SMA	79	49,1
	Tamat Akademi (D1)	2	1,2
	Tamat Akademi (D2)	3	1,9
	Tamat Akademi (D3)	4	2,5
	Tamat Sarjana (S1)	8	5,0
<b>Pendapatan Per Bulan</b>	Rp500.00- Rp1.000.000	13	8,1
	Rp1.100.000- Rp3.000.000	57	35,4
	Rp3.100.000-Rp5.000.000	50	31,1
	Lebih dari Rp5.000.000	41	25,5
	<b>Lama Usaha</b>	Kurang dari 6 bulan	1
	6 Bulan- 1 Tahun	10	6,2
	2 Tahun-5 Tahun	35	21,7
	Lebih dari 6 tahun	115	71,4

Sumber: Data diolah (2019).

Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui bahwa mayoritas responden adalah wanita sebesar 81,4%. Diantara responden penelitian, lebih banyak responden yang berusia 40 tahun ke atas. Mayoritas pendidikan terakhir responden adalah tamat SMA sebanyak 49,1% dan mayoritas pendapatan perbulan rata rata responden adalah lebih dari Rp1.100.000-Rp3.000.000 (35,4%). Serta, lama usaha responden paling banyak adalah lebih dari 6 tahun (71,4%).

### Hasil Pengukuran *Measurement Model-Reflective*

### Pengukuran Validitas

Penelitian ini menggunakan konstruk *second order reflektif*. Pengujian instrumen *second order reflektif* yang terdiri dari pengujian validitas dan realibilitas dilakukan sebelum menganalisis *structural equation modeling*, untuk mengidentifikasi item yang sesuai untuk dianalisis. Validitas instrumen diukur dengan validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen memiliki nilai AVE > 0,5 dan nilai *outer loadings* > 0,708. Validitas diskriminan dilihat dari nilai HTMT.

**Tabel 3. Pengujian Validitas Konvergen**

Variabel	Item	Validitas Konvergen	
		Factor Loading	AVE
<i>Dinamic Capability</i>	DC2	0,867	0,689
	DC5	0,792	
<i>Knowledge Management Capability</i>			
<i>Acquire</i>	KMA1	0,902	0,812
	KMA2	0,901	
<i>Transfer</i>	KMT1	0,857	0,680
	KMT2	0,792	
<i>Distribute</i>	KMD1	0,793	0,719
	KMD2	0,900	
<i>Entrepreneurial Orientation</i>			
Inovasi	INV1	0,804	0,670
	INV2	0,815	
Pengambil Risiko Proaktif	INV3	0,837	1,000
	MR1	1,000	
<i>Competitive Aggressiveness Otonomi</i>	PROK2	0,865	0,767
	PROK3	0,886	
	AGRE1	0,816	0,722
	AGRE2	0,882	
	OTON1	0,835	0,687
	OTON2	0,862	
OTON4	0,788		
<i>Marketing Capability</i>	MC1	0,808	0,714
	MC4	0,880	
Kinerja			
Kinerja Keuangan	K_KE1	0,741	0,681
	K_KE2	0,831	
Proses	K_KE3	0,897	0,745
	PROS1	0,820	
Pengembangan Manusia	PROS2	0,884	1,000
	PROS3	0,885	
	P_SD2	1,000	

Sumber: Data diolah (2019).

Tabel 3 memuat nilai *outer loadings* penelitian, terlihat bahwa indikator setiap variabel telah mempunyai nilai >0,708 (Indikator AGRESIF2, DC1,3,4,6,7,8,9, INV2,5, KMA3, KMD3, KTM3,4,5,6, K\_KEU4, MC,2,3,5,6, MR2,3, OTONOMI3,

PENG\_SDM2,3,4, PROK1, dan PROSES4 tidak disertakan, karena memiliki nilai *outer loading* yang kurang dari 0,708). Berdasarkan Tabel 3 juga dapat dilihat nilai AVE pengujian instrumen penelitian sudah >0,5. Setelah itu dapat dilakukan pengujian *discriminant validity* seperti Tabel 4.

**Tabel 4. Pengujian Validitas Diskriminan-HTMT**

	<i>DC</i>	<i>EC</i>	<b>Kinerja</b>	<i>KMC</i>	<i>MC</i>
<i>Dynamic Capability</i>					
<i>Entrepreneurial Orientation</i>	0,208				
Kinerja	0,410	0,756			
<i>Knowledge Management Capability</i>	0,221	0,177	0,081		
<i>Marketing Capability</i>	0,708	0,395	0,680	0,097	

Sumber: Data diolah (2019)

Dari Tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai *HTMT* sudah memenuhi (tidak memiliki nilai di atas 0,90), sehingga sudah valid secara dekriminan.

#### **Pengukuran Reliabilitas**

Uji reliabilitas pada PLS untuk *internal consistency reliability* menggunakan

nilai *composite reliability* >0,7 (Hair *et al.*, 2017). Dan untuk *indicator reliability* dengan nilai *outher loading* >0,7 (lihat Tabel 2) (Hair *et al.*, 2017). Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *composite realibility* untuk semua konstruksi berada di atas 0,7 yang berarti bahwa semua konstruksi memenuhi kriteria (reliabel).

**Tabel 5. Pengujian Reliabilitas-Composite Reliability**

	<i>Composite Reliability</i>
<i>Dynamic Capability</i>	0,816
<i>Knowledge Management Capability</i>	0,896
<i>Acquire</i>	0,896
Transfer	0,810
<i>Distribute</i>	0,836
<i>Entrepreneurial Orientation</i>	0,871
Inovasi	0,859
Pengambil Resiko	1,000
Proaktif	0,868
<i>Competitive Aggressiveness</i>	0,838
Otonomi	0,868
<i>Marketing Capability</i>	0,833
<b>Kinerja</b>	0,905
Kinerja Keuangan	0,864
Proses	0,898
Pengembangan Manusia	1,000

Sumber: Data diolah (2019)

#### **Pengujian Hipotesis**

Setelah semua konstruk dalam model memenuhi kriteria *outer model*, kemudian langkah selanjutnya menguji model struktural (*inner model*) yang dievaluasi dengan melihat nilai *R square* pada variabel dependen dan parameter koefisien jalur. Nilai *R square* untuk *marketing capability* adalah 0,083. Ini berarti *marketing capability* dapat dijelaskan entrepreneurial orientation sebesar 8,3% dan

sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Nilai *R square* untuk kinerja adalah 0,482 yang berarti bahwa kinerja dapat dijelaskan oleh variabel *dynamic capability*, *knowledge managment capability*, *entreprerial oorientation*, dan *marketing capability* sebesar 48,2% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

**Tabel 6. Uji Signifikansi**

	<i>Original Sample</i> (O)	<i>T Statistics</i> ( O/STERR )	Hasil
<i>Dynamic Capability</i> ->Kinerja	0,080	1,474	Tidak Terdukung
<i>Knowledge Management Capability</i> -> Kinerja	-0,030	0,410	Tidak Terdukung
<b>P3.</b> <i>Entrepreneurial Orientation</i> ->Kinerja	0,526	9,973***	Terdukung
<b>P1.</b> <i>Entrepreneurial Orientation</i> -> <i>Marketing Capability</i>	0,288	3,944***	Terdukung
<b>P2.</b> <i>Marketing Capability</i> -Kinerja <i>Entrepreneurial Orientation</i> -> <i>Marketing Capability</i> ->Kinerja	0,290	4,380***	Terdukung Terdukung (Mediasi Parsial)

\*\*\*signifikansi,  $p\text{-value} < 0,05$

Sumber : Data di olah (2019).

Diskusi berikut akan menunjukkan hasil pengujian hipotesis. Hipotesis 1: *Dynamic capability* berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan Tabel 6 *dynamic capability* tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan  $T\text{ statistisc} = 1,474$  dan  $p\text{-value} > 0,05$ , dengan demikian H1 ditolak. Artinya *dynamic capability* tidak mempengaruhi kinerja.

Hipotesis 2: *Knowledge management capability* secara positif mempengaruhi kinerja. Berdasarkan hasil analisis PLS diperoleh  $T\text{ statistics}$  0, dan  $p\text{ value} > 0,05$ . Berdasarkan hasil tersebut Hipotesis 2 ditolak, dengan makna bahwa *knowledge management capability* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hipotesis 3: *Entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan *output* pada Tabel 5 ( $T\text{ statistics} = 9,973$ ,  $p\text{ value} < 0,05$ ), maka H3 diterima, artinya variabel *entrepreneurial orientation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. *Original sample estimate* 0,526 yaitu menunjukkan bahwa arah hubungan antara *entrepreneurial orientation* dengan kinerja adalah positif.

Hipotesis 4: *Marketing capability* memiliki efek mediasi pada *entrepreneurial orientation* dan kinerja. Berdasarkan pada Tabel 5 (P3,  $t\text{-statistics}$  9,973,  $p\text{-value} < 0,05$ ; P1,  $t\text{-statistics}$  3,944,  $p\text{-value} < 0,05$ ; dan P2,  $t\text{-statistics}$  4,380,  $p\text{-value} < 0,05$ ). Hair *et al.* (2017) menyebutkan bahwa jika P1, P2, dan

P3 signifikan dan *original sample estimate* positif maka mediasinya adalah komplementari parsial. Dengan demikian, H4 diterima secara parsial. Artinya, *marketing capability* memediasi secara parsial pada *entrepreneurial orientation* dan kinerja.

## Pembahasan

### *Dynamic Capability* dan Kinerja

Dari hasil penelitian didapatkan nilai  $t\text{-statistics}$  1,474 dengan  $p\text{-value} > 0,05$  yang membuktikan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara *dynamic capability* dengan kinerja. Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan kesepakatan dari penelitian sebelumnya menghasilkan kesimpulan bahwa pengembangan *dynamic capability* dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik (Griffith *et al.*, 2006). Selanjutnya *dynamic capability* memfasilitasi kinerja bisnis suatu perusahaan (Morgan *et al.*, 2009). Dan terakhir Roberts & Grover (2012) membuktikan bahwa adanya hubungan positif antara *dynamic capability* dan kinerja.

### *Knowledge Management Capability* dan Kinerja

Dari hasil penelitian didapatkan nilai  $t\text{-statistics}$  0,410 dengan  $p\text{-value} > 0,05$  yang membuktikan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara *knowledge management capability* dengan kinerja. Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu (*e.i.*, Tseng, 2016)

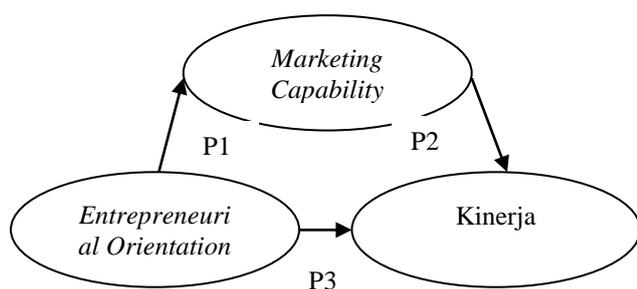
mengeksplorasi hubungan anatar *knowledge management capability* dan kinerja perusahaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management capability* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

### **Entrepreneurial Orientation dan Kinerja**

Dari hasil penelitian didapatkan nilai *t-statistics* 09,973 dengan *p-value* < 0,05 yang membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara *entrepreneurial orientation* dengan kinerja. *Entrepreneurial Orientation* ditandai dengan adanya inovasi, pengambilan resiko, proaktif, agresivitas kompetitif, dan otonomi, yang mana semua hal tersebut memfasilitasi terciptanya peluang baru (Phyra, 2017). Meta analisis yang telah dilakukan oleh Rauch *et al.* (2009) menyebutkan bahwa *entrepreneurial orientation* dipandang sebagai salah satu yang memiliki pengaruh yang baik terhadap kinerja industri

### **Peran Mediasi Marketing Capability pada Entrepreneurial Orientation dan Kinerja**

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa P1, P2, dan P3 signifikan. Yang membuktikan bahwa ada *marketing capability* memiliki peran mediasi parsial komplementari pada hubungan antara *entrepreneurial orientation* terhadap kinerja industri.



**Gambar 2. Model Mediasi Marketing Capability**

Penelitian sebelumnya oleh Ngo & O'Cass (2012) menemukan bahwa *marketing capability* sebagai mekanisme utama yang menghubungkan industri dan pelanggan dalam rangka mengidentifikasi dan melayani

kebutuhan pelanggan. Dengan demikian *marketing capability* memungkinkan industri kecil dapat memperoleh keuntungan dan membentuk aturan pesaing dengan produk atau jasa yang sulit ditiru, sehingga mengarah kepada kinerja yang unggul (Kollman dan Stockmann, 2014). Industri kecil sangat terpaku kepada konsep pendatang baru yang mengidentifikasi peluang bisnis baru dengan potensi pengembalian yang besar dan berusaha untuk mendapatkan keuntungan (Lumpkin dan Dess, 1996). Industri kecil berusaha memasuki pasar baru yang sudah baik dengan barang atau layanan yang ditawarkan yang sudah ada (Kollmann dan Stockmann, 2014). Untuk proses yang demikian industri kecil membutuhkan mekanisme yang tidak hanya memperkenalkan penawaran baru ke pasar, namun juga memastikan bahwa penawaran tersebut dikirimkan kepada pelanggan dengan cara yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan lebih baik dibandingkan penawaran oleh pesaing.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **Simpulan**

Dari hasil dan diskusi penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa: *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja industri pengolahan makanan. Sementara, *dynamic capability* dan *knowledge management capability* tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja industri pengolahan makanan. Penemuan lain menyebutkan bahwa *marketing capability* berperan sebagai mediasi parsial komplementari pada hubungan antara *entrepreneurial orientation* dan kinerja.

#### **Saran**

Hasil penelitian ini memiliki beberapa rekomendasi dalam peningkatan kinerja industri pengolahan makanan di Sumatera Barat. Perlu adanya peningkatan model orientasi kewirausahaan dengan melakukan literasi pada pelaku usaha. Kemudian, peningkatan kemampuan pemasaran juga harus ditingkatkan karena akan menjadi

perantara dalam peningkatan kinerja melalui *entrepreneurial orientation* pada industri pengolahan makanan di Sumatera Barat.

Implikasi praktis bagi industri pengolahan makanan adalah dengan mengidentifikasi bentuk inovasi layanan yang akan ditawarkan kepada konsumen (*e.x.*, menyediakan ruang tunggu yang nyaman bagi konsumen). Disamping itu, pengetahuan sangat dibutuhkan bagi industri pengolahan makanan, identifikasi sumber-sumber internal dan eksternal sebagai sarana berbagi pengetahuan. Kemudian perlu adanya identifikasi pesaing dan mengambil langkah yang lebih berani dibanding pesaing serta menetapkan posisi di pasar. Selain itu, pengelolaan karyawan atau pekerja juga harus dipertimbangkan dengan cara mengadakan pelatihan dan pengembangan karyawan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bose, R. (2003). Knowledge management-enabled health care management systems : capabilities , infrastructure , and decision-support. *Expert Systems with Applications*, 24, 59–71.
- BPS (2019). Payakumbuh dalam Angka
- BPS (2018). Limapuluh Kota dalam Angka
- Chaang, P., Chun, Y., & Li, Y. (2015). Developing dynamic capabilities in culturally distant service multi-units. *Industrial Management & Data Systems*, 115(8).
- Chien, S. Y., & Tsai, C. H. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 434–444. <https://doi.org/10.1108/09534811211228148>
- Cooper, Donald R., dan Pamela S. Schindler. (2014). *Business Research Methods*. Twelfth Ed. Florida: McGraw Hill
- Fang, S.-R., Chang, E., Ou, C.-C., & Chou, C.-H. (2014). Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 170-192.
- Gathungu, J. M., & Mwangi, J. K. (2012). Dynamic Capabilities, Talent Development and Firm Performance. *DBA Africa Management Review*, 2(3), 83–100.
- Kemenperin. (2011). Laporan Analisis Makro Ekonomi Triwulan III 2011.
- Kollmann, T. & Stockmann, C. (2014), “Filling the entrepreneurial orientation-performance gap: the mediating effects of exploratory and exploitative innovations”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 38 No. 5, pp. 1001-1026.
- Grant, R. M. (1991). Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 246–269. <https://doi.org/10.4135/9781506374598.n9>
- Griffith, D. A., Noble, S. M., & Chen, Q. (2006). The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach. *Journal of Retailing*, 82(1), 51–62. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2005.11.007>
- Gupta, V. K., & Batra, S. (2015). Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspectives. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(5), 660–682. <https://doi.org/10.1177/0266242615577708>
- Hair, J.F., Hult G.T.M., Ringle C.M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equational Modeling (PLS-SEM). Second Edition*. United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Hussain, J., Abbas, Q., & Khan, M. A. (2017). Entrepreneurial Orientation and Performance: The Moderating Effect of Market Orientation. *Journal for Academic & Corporate Studies*, 7(1), 9–18.
- Jaswadi, Iqbal, M., & Sumiadji. (2015). SME Governance in Indonesia – A Survey and Insight from Private Companies. *Procedia Economics and Finance*,

- 31(15), 387–398.  
[https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01214-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01214-9)
- Liu, P., Chen, W., & Tsai, C. (2004). An empirical study on the correlation between knowledge management capability and competitiveness in Taiwan 's industries. *Technovation*, 24, 971–977. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00061-0](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00061-0)
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. [10.2307/258632](https://doi.org/10.2307/258632)
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 28(5), 961–964. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Mourougane, A. (2012). Promoting SME development. *OECD Economics Department Working Papers*, (995), 79–112. [https://doi.org/10.1787/eco\\_surveys-idn-2012-6-en](https://doi.org/10.1787/eco_surveys-idn-2012-6-en)
- Nyachanchu, T. O., Chepkwony, J., & Bonuke, R. (2017). Role of Dynamic Capabilities in the Performance of Manufacturing Firms in Nairobi County, Kenya. *European Scientific Journal, ESJ*, 13(31), 438. <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n31p438>
- Ngo, L. and O’Cass, A. (2012), “Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 28 Nos 1/2, pp. 173-187
- Phyra Sok Lan Snell Wai Jin (Thomas) Lee Keo Mony Sok , (2017)," Linking entrepreneurial orientation and small service firm performance through marketing resources and marketing capability A moderated mediation model ", *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 27 Iss 1 pp. 231 - 249
- 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*, May.
- Roberts, N., & Grover, V. (2012). Investigating firm’s customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*, 65(5), 579–585. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.009>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2011). *Business Research Methods: A skill-building approach*. New York: McGraw-Hill.
- Sok, P., O’Cass, A., & Sok, K. M. (2013). Achieving superior SME performance: Overarching role of marketing, innovation, and learning capabilities. *Australasian Marketing Journal*, 21(3), 161–167. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2013.04.001>
- Sok, P., Snell, L., Lee, W. J. (Thomas), & Sok, K. M. (2017). Linking entrepreneurial orientation and small service firm performance through marketing resources and marketing capability: A moderated mediation model. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1), 231–249. <https://doi.org/10.1108/JSTP-01-2016-0001>
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221-231. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.013>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. M. Y. (1997). Dynamic Capabilities And Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tseng, S.-M. (2016). The effect of knowledge management capability and customer knowledge gaps on corporate

- performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(1), 51–71.
- Jebarajakirthy, C., Thaichon, P., & Yoganathan, D. (2015). Enhancing corporate social responsibility through market orientation practices in bottom of pyramid markets: with special reference to microcredit institutions. *Journal of Strategic Marketing*, 1-20.
- Wiklund, J., & Shepherd, D., (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20 (1), pp71-91.