

KAJIAN DESKRIPTIF ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN ORIENTASI PASAR (Studi pada Industri Olahan Pangan Berbasis Laut di Jawa Tengah)

Oleh:

Berta Berti Retnawati¹⁾, CH. Retnaningsih²⁾

E-mail: berta@unika.ac.id , nik@unika.ac.id

¹⁾ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Katolik Soegijapranata

²⁾ Fakultas Teknologi Pangan, Universitas Katolik Soegijapranata

ABSTRACT

The role of entrepreneurial orientation and market orientation becomes great power for businesses in facing the dynamics of change and competition. The ability of SME to take actions as a capable entrepreneur is needed in developing new products, new processes, new organizations through modification and reconfiguration of resources, and to overcome the dynamics of market change. Market orientation as the most effective organizational culture in creating the behavior needed to create superior value for consumers to lead to superior superiority for the organization. The SMEs marine and fisheries sector in Central Java is very potential. Some of the buffer zones of seafood-based food processing centers are in Demak Regency, Semarang City and Pekalongan Regency. This descriptive study is the initial stage in revealing the responses of SMEs on various indicators of all the variables of this study. Not all indicators provide positive facts and instead provide a deeper understanding of the real conditions experienced by these seafood-based SMEs. Certainly a valuable input for various stakeholders related to this industrial sector. Some of the weaknesses of this research are also discussed as notes on future research.

Keyword: *Entrepreneurial Orientation, Market Orientation*

ABSTRAK

Peran orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar menjadi kekuatan besar bagi bisnis dalam menghadapi dinamika perubahan dan persaingan. Kemampuan UMKM untuk melakukan tindakan entrepreneurial diperlukan dalam mengembangkan produk baru, proses baru, organisasi baru melalui modifikasi dan konfigurasi ulang sumber daya, dan untuk mengatasi dinamika perubahan pasar. Orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dalam menciptakan perilaku yang diperlukan untuk menciptakan nilai superior bagi konsumen untuk mengarah pada superioritas superior bagi organisasi. Sektor kelautan dan perikanan UMKM di Jawa Tengah sangatlah potensial. Beberapa daerah pusat pengolahan makanan berbasis makanan laut adalah di Kabupaten Demak, Kota Semarang dan Kabupaten Pekalongan. Penelitian deskriptif ini adalah tahap awal dalam mengungkap tanggapan UMKM pada berbagai indikator dari semua variabel penelitian ini. Tidak semua indikator memberikan fakta positif dan sebaliknya memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang kondisi nyata yang dialami oleh UKM berbasis makanan laut ini. Tentu masukan yang berharga bagi berbagai pemangku kepentingan terkait dengan sektor industri ini. Beberapa kelemahan dari penelitian ini juga dibahas sebagai masukan untuk perbaikan penelitian berikutnya.

Kata kunci: orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Tindakan *entrepreneurial actions* menjadi hal penting bagi pelaku usaha dalam melakukan modifikasi maupun merekonfigurasi sumber daya, serta mengatasi kecepatan perubahan pasar dengan mengembangkan produk baru, proses baru, organisasional baru melalui (G.Alpay 2012; Retnawati and Irmawati 2017; Leong 2016). Retnawati and Irmawati (2014) menegaskan bahwa orientasi kewirausahaan dengan kecepatan beradaptasi dengan perubahan memberi kesempatan keberlanjutan usaha kecil dan menengah.

Sedangkan orientasi pasar menjadi kekuatan pelaku usaha sebagai suatu budaya perusahaan yang memungkinkan diri meningkatkan kinerja perusahaan, hal ini sudah ditegaskan oleh Kohli and Jaworski (1990). Perilaku-perilaku yang sangat dibutuhkan dalam proses penciptaan superior value memerlukan kesadaran orientasi pasar sebagai budaya organisasi. Perusahaan yang telah menjadikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi akan berdasar pada kebutuhan dasar eksternal, keinginan dan permintaan pasar sebagai dasar dalam penyusunan strategi bagi masing – masing unit bisnis dalam organisasi, dan menentukan keberhasilan perusahaan.

Tidak diragukan lagi usaha kecil dan menengah telah memberikan bukti sebagai usaha yang mampu bertahan dalam dinamika situasi persaingan yang sangat ketat (Retnawati and Soekesi 2009, 2010; Hadipuro et al. 2013). Kondisi ini juga tercermin khususnya dalam sektor usaha kecil dan menengah yang bergerak dalam pengolahan pangan berbasis hasil laut, juga tumbuh dalam jumlah yang besar khususnya di Jawa Tengah. Kekayaan dan kearifan lokal dalam pengolah makanan berbasis kelautan bisa meningkatkan kekuatan dan kesejahteraan masyarakat (Retnaningsih 2003, 2004).

Dalam fenomena bisnis potensi kelautan dan perikanan di Jawa Tengah sangat besar, ada 33 pulau-pulau kecil yang tersebar di Laut Jawa dan 331 desa pesisir pantai utara serta 95 desa pesisir di Pantai Selatan, dengan jumlah nelayan sebanyak 172.214 orang, dan UMKM pengolah hasil perikanan 8761 unit. Adapun sentra-sentra UMKM pengolah hasil laut tersebar di kota Semarang, Kabupaten Demak, Pekalongan, Rembang, Tegal, Brebes, dan Cilacap (BPS Jawa Tengah, 2017). Berbagai permasalahan yang dihadapi industri kecil pengolahan hasil laut terkendala pada produk belum memiliki PIRT, belum cukup *marketable*, minimnya peralatan dan teknologi pengolahan dan pengemasan, belum mampu melakukan diversifikasi rasa dan kemasan untuk dipasarkan pada beberapa segmen, keterbatasan akses perluasan pasar dan media promosi, jaringan pasar yang belum tertata, serta keterbatasan pengetahuan mengolah tangkapan hasil laut dan manajemen usaha kecil. Kelemahan yang bersifat internal dan eksternal mewarnai perkembangan industri kecil ini. Kelemahan-kelemahan ini menuntut sumber daya manusia menjadi modal sosial yang utama.

Kajian deskriptif orientasi kewirausahaan dan dan orientasi pasar pada keunggulan bersaing serta kinerja pemasaran usaha menengah dan kecil serta fenomena bisnis dalam peningkatan kinerja industri pengolahan hasil ikan menjadikan penelitian ini penting dan relevan dilakukan. Penelitian ini ditujukan untuk menggali lebih dalam tanggapan pelaku

usaha dalam menilai berbagai indikator yang mencerminkan semua variabel yang diteliti. Urgensi penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis serta empirik dalam melihat fenomena di lapangan berbagai tanggapan berbagai indikator dalam empat variabel sebagai landasan kebijakan pada pihak-pihak yang berkepentingan di bidang usaha pengolahan pangan berbasis hasil laut ini.

Review Literatur

Entrepreneurial Orientation: Kekuatan Pendukung dalam Perubahan

Konsep ini memiliki dimensi kemampuan pengambilan risiko (*risk taking*), kemampuan inovasi (*innovativeness*) dan sifat proaktif (*proactiveness*) untuk membantu pelaku usaha memanfaatkan peluang dan menghadapi dinamika perubahan. Miller (1983) yang mencetuskan pertama kali tentang orientasi kewirausahaan ini, berlanjut pada para penggagas berikutnya (Covin and Slevin 1989; Lumkin and Dess 2001). Knight (2000) menambahkan dua dimensi yakni otonomi serta agresif berkompetisi. Orientasi entrepreneur telah mendapat banyak perhatian yang luas oleh para peneliti dan dikaitkan dengan dimensi-dimensi pembentuknya seperti halnya pengaruhnya pada orientasi strategi, kinerja finansial, kinerja pemasaran, keunggulan kompetitif dibanding pesaing ataupun kultur manajemen (Covin and Miller 2014; Dai et al. 2013; Abebe 2014)

Orientasi Pasar

Fokus dalam orientasi pasar adalah sampai pada upaya penciptaan citra perusahaan terhadap kemampuannya untuk mendapat simpati dari pelanggan karena mampu memberikan apa yang dikehendaki pelanggan dengan optimal sehingga kepuasan pelanggan menjadi terwujud (Kohli and Jaworski 1990). Narver and Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dalam menciptakan perilaku yang diperlukan untuk penciptaan nilai superior bagi pembeli dan memberikan kinerja superior bagi organisasi.. Berbagai dimensi dalam orientasi pasar secara jelas dikemukakan oleh Narver and Slater (1990) yakni adanya orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi lintas fungsi sedangkan Kohli et al. (1993) pada dimensi fokus pada pelanggan dan pemasaran yang terkoordinasi.

Metode Penelitian

Subyek Penelitian dan Lokasi Penelitian

Sebagai wilayah maritim Indonesia memiliki prospek cerah dalam industri pengolahan pangan berbasis laut. Jawa Tengah sebagai daerah yang dikelilingi lautan memiliki pertumbuhan pelaku usaha di bidang olahan pangan laut. Industri perikanan bertumbuh di Indonesia lantaran bangsa kita adalah negara maritim. Adapun sentra-sentra UMKM pengolah hasil laut tersebar di kota Semarang, Kabupaten Demak, Pekalongan, Rembang, Tegal, Brebes, dan Cilacap (BPS Jawa Tengah, 2017). Olahan pangan yang sudah banyak dilakukan dalam

berbagai diversifikasi olahan pangan memiliki peluang besar untuk semakin dikembangkan. Responden dalam penelitian ini tersebar di tiga wilayah di Jawa Tengah yakni Kota Semarang, Kabupaten Pekalongan dan Kabupaten Demak. Ketiga wilayah ini adalah sentra-sentra usaha olahan pangan berbasis hasil laut.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini mencakup para pelaku usaha industri olahan pangan berbasis hasil laut di Jawa Tengah khususnya di Kabupaten Demak, Kabupaten Pekalongan dan Kota Semarang. Data resmi jumlah populasi para pengusaha kecil dan menengah ini tidak tersedia maka sampel diambil sejumlah 80 responden. Teknik sampling dengan cara purposive sampling yakni para pengusaha kerajinan usaha kecil dan menengah berbahan baku alam yang sudah memiliki pengalaman minimal setahun sebagai upaya untuk mendapatkan informasi berkualitas sesuai kebutuhan dari indikator-indikator variabel penelitian.

Metode Analisis Data

Analisis deskriptif untuk setiap indikator dari setiap variabel dieksplor sebagai informasi detail di lapangan.. Indikator tiap variabel mencakup: untuk orientasi kewirausahaan ada 9.item dan untuk orientasi pasar ada 3 item.

PEMBAHASAN

Gambaran responden dalam penelitian ini dirangkum dalam tabel 1.

Tabel 1.
Deskripsi Responden

Dasar Klasifikasi	Sub Klasifikasi	Jumlah	Persentase (%)
Umur Usaha	1 – 5 tahun	14	17,5
	6 – 10 tahun	25	31,25
	11 – 15 tahun	13	16,25
	16 – 20 tahun	18	22,5
	21 – 25 tahun	8	10
	26 – 30 tahun	2	2,5
Jenis Kelamin	Laki-laki	47	58,75
	Perempuan	33	41,25
Pendidikan	Tidak sekolah	13	16,25
	TK	2	2,5
	SD	28	35
	SMP	18	22,5

Dasar Klasifikasi	Sub Klasifikasi	Jumlah	Persentase (%)
	SMA/SMK	13	16,25
	D3	1	1,25
	S1	5	6,25
Kategori usaha	Kecil	63	78,75
	Menengah	17	21,25

Sumber : Data Primer Yang Diolah (2019)

Dari tabel tersebut diperoleh gambaran umum bahwa sebagian besar responden usaha kecil dan jenis kelamin laki-laki dengan umur usaha 6-10 tahun, dan pendidikan masih taraf sekolah dasar. Sedangkan produk olahan ikan yang dihasilkan mencakup: kerupuk ikan, ikan asap, terasi, dendeng ikan, bakso ikan, nugget ikan, siomay ikan, bandeng presto dan masih banyak ragam produk yang lain.

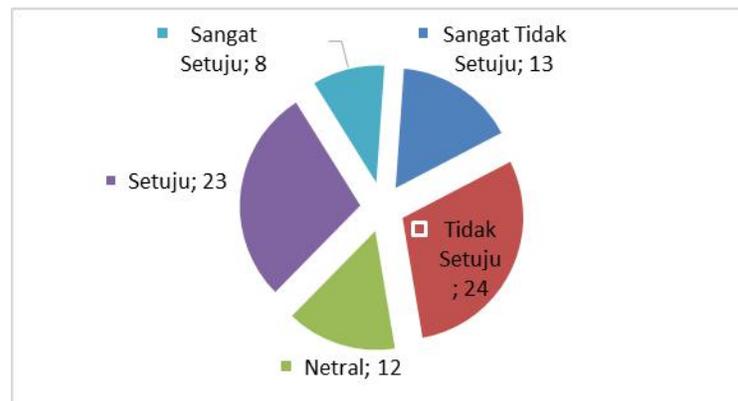
Tanggapan Responden pada Setiap Variabel

1. Variabel Orientasi Kewirausahaan

1.1.1. Dimensi Risk Taking

Indikator 1: Keberanian menghadapi tantangan dengan memasuki pasar baru.

Diagram 1. Tanggapan responden keberanian menghadapi tantangan dengan memasuki pasar baru

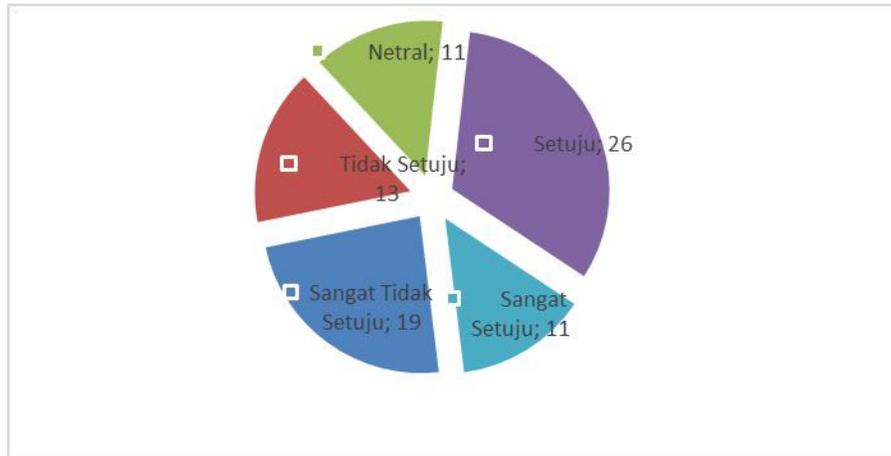


Dari diagram tersebut sebagian besar responden (46%) belum berani memasuki pasar baru dengan alasan terbanyak adalah belum pernah mencoba dan sudah kerepotan dengan situasi yang menjadi kebiasaannya selama ini. Tampaknya UMKM sektor ini masih berada dalam zona nyaman yang selama ini dilakukan.

Tanggapan berbeda diberikan oleh sejumlah 38% responden yang sudah berani memasuki pasar baru disebabkan keinginan mencari konsumen baru (pangsa pasar), melebarkan lingkup pemasaran dan membangun jaringan pasar yang baru.

Indikator 2: Berani melakukan terobosan dengan membuat produk baru ataupun produk lama diperbarui

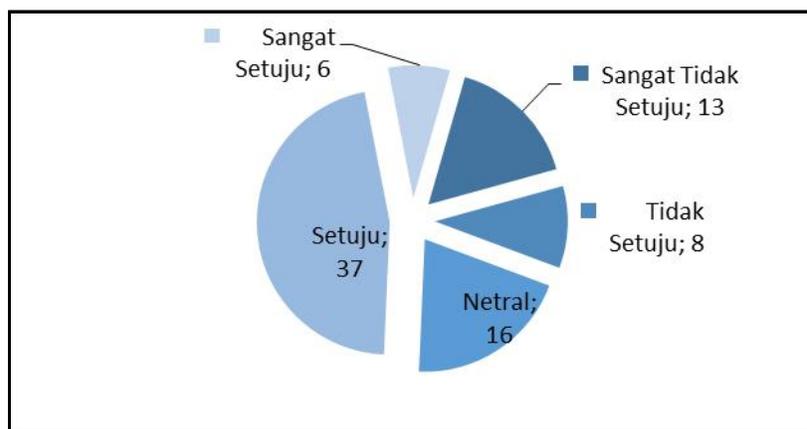
Diagram 2. Berani melakukan terobosan dengan membuat produk baru ataupun produk lama diperbarui



Dari diagram tersebut sebagian besar responden (47,5%) sudah berani membuat produk baru dan memodifikasi produk yang sudah dibuat sebelumnya. Alasan yang diberikan adalah upaya agar produk tetap laku di pasar, mengikuti selera pembeli yang makin beragam. Ada 40% tanggapan berbeda diberikan oleh responden yang belum berani membuat produk baru ataupun memodifikasinya, hal ini disebabkan karena takut ditinggalkan pembeli dan alasan keterbatasan modal.

Indikator 3: Berani menanggung kerugian dari perbaikan yang dilakukan

Diagram 3. Berani menanggung kerugian dari perbaikan yang dilakukan



Sebagian besar responden ada 43 UMKM yang menyatakan berani menanggung kerugian dari upaya-upaya perbaikan yang telah dilakukan. Ada yang mengatakan awalnya coba-coba

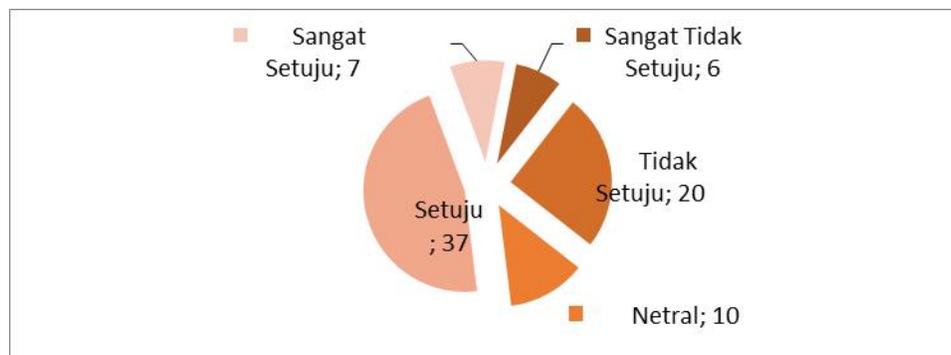
tapi justru mendapat hasil yang di luar dugaan. Ketangguhan sebagian besar responden ditunjukkan dengan mengatakan keinginan membesarkan usaha yang dimilikinya.

Responden dengan jumlah 21 UMKM memberikan tanggapan yang berkebalikan yakni tidak berani menanggung risiko akibat upaya perbaikan yang ada, hal ini lebih disebabkan karena pengalaman merugi di waktu lampau cukup membebani mereka, serta waktu panen hasil laut kadang tidak bisa segera diolah yang mengakibatkan proses pembusukan bahan baku terjadi.

1.2. Dimensi Inovasi

Indikator 1: Melakukan penyempurnaan proses pembuatan produk yang sudah ada

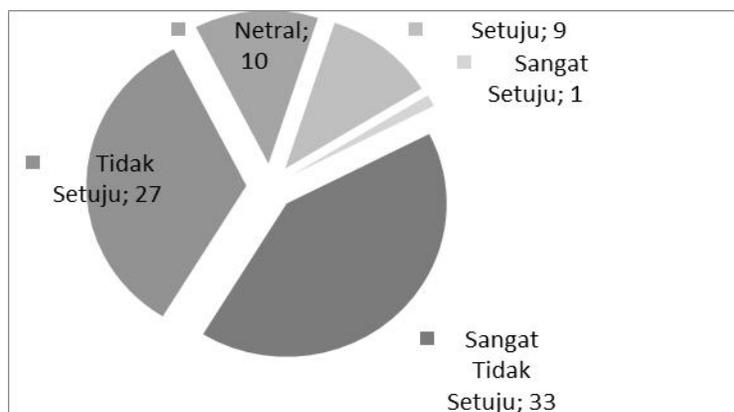
Diagram 4. Melakukan penyempurnaan proses pembuatan produk yang sudah ada



Sebagian besar responden sejumlah 55% menyatakan sudah mengupayakan perbaikan proses pengolahan bahan baku, dengan alasan agar kualitas produk lebih baik lagi dengan kualitas bahan baku (ikan) dalam membuat presto. Uji laboratorium juga dilakukan oleh beberapa UMKM untuk memastikan bahwa proses produksi sudah berjalan baik atau belum. Tanggapan berbeda diberikan oleh 26% responden yang tidak melakukan perbaikan proses pembuatan olahan pangan, dengan alasan tidak mau diribetkan dengan perubahan yang ada.

Indikator 2: Melakukan pengembangan varian-varian jenis dan rasa produk pangan

Diagram 5. Melakukan pengembangan varian-varian jenis dan rasa produk pangan

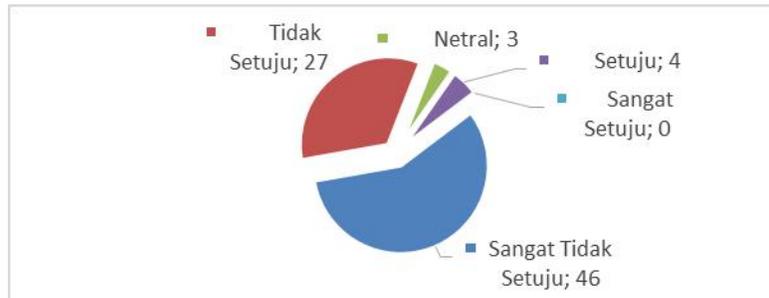


Hal menarik dari temuan di lapangan adalah sebanyak 75% responden belum melakukan pengembangan varian jenis dan rasa produk olahan pangan yang dibuat. Sepanjang pengalaman mereka berusaha masih membuat satu jenis saja dan belum berniat membuat varian rasa dan jenis produk. Ada beberapa saja yang pernah mencoba membuat dua varian rasa, dan tidak mengembangkannya lagi.

Tanggapan sebaliknya ada 20% yang sudah mengembangkan varian rasa dengan menambahkan komposisi bahan seperti penambahan gula aren, ataupun menambah varian jenis ikan yang dibuat (misal kripik ikan dengan olahan ikan wader dan bandeng).

Indikator 3: Melakukan pengembangan melakukan pengembangan variasi produk dengan kombinasi bahan pangan hasil laut lainnya.

Diagram 6. Melakukan pengembangan melakukan pengembangan variasi produk dengan kombinasi bahan pangan hasil laut lainnya.

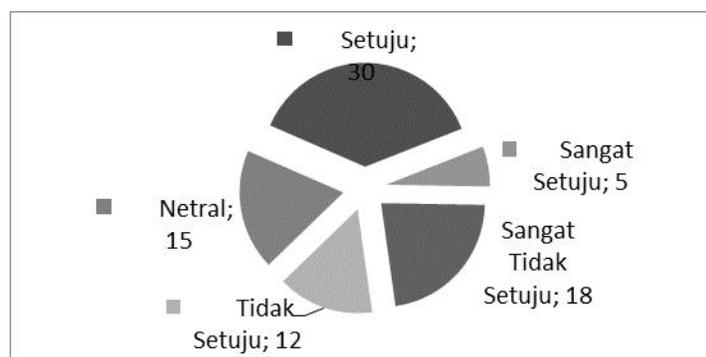


Sebagian besar responden sejumlah 79% menyatakan tidak melakukan pengembangan produk dengan menambahkan varian jenis bahan baku lain, dengan alasan tiap produk hanya bisa untuk satu jenis saja sulit untuk dikombinasi. Kesulitan mendapatkan variasi ikan asap yang baru juga menjadi alasan mereka untuk tidak menambahkan varian baru bahan baku.

1.3. Dimensi Proaktif

Indikator 1: Memiliki inisiatif mencari trend kebutuhan dan selera konsumen

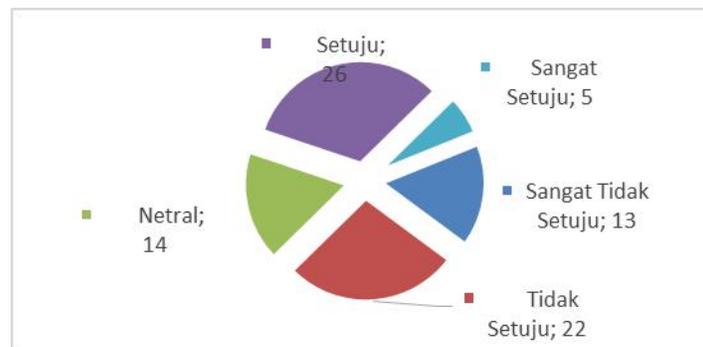
Diagram 7. Memiliki inisiatif mencari trend kebutuhan dan selera konsumen



Ada dua kelompok yang hampir sama besarnya dengan dua kutub jawaban berseberangan. Sejumlah 44% menyatakan sudah memiliki inisiatif mencari trend kebutuhan dan selera konsumen, cara banyak bertanya ke pedagang pasar dan ke pemasok untuk melihat peluang-peluang yang ada. Sedangkan jawaban berbeda ada 40% yang memiliki kondisi lapangan belum melakukan upaya mencari trend pasar lebih karena belum memiliki sumber daya untuk menangkap trend terbaru yang ada di konsumen. Belum ada kebutuhan untuk mencari kondisi pasar yang dinamis tersebut.

Indikator 2: memiliki upaya lebih cepat memanfaatkan peluang dibanding pesaing yang ada

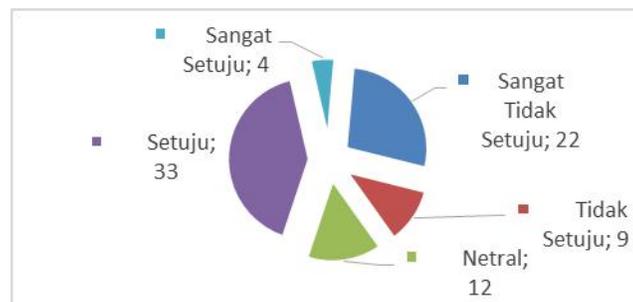
Diagram 8. memiliki upaya lebih cepat memanfaatkan peluang dibanding pesaing yang ada



Ada 43% responden yang merasa bisa memanfaatkan peluang dibanding pesaingnya. Alasan yang dikemukakan adalah memiliki jejaring baik dengan pemasok ikan bandeng yang berkualitas bagus. Ada tanggap cepat dengan respon dan permintaan konsumen. Satu hal lagi adalah sering bertanya pada pedagang pasar berkaitan dengan informasi ikan yang disukai pembeli. Pelatihan yang telah diikuti dan pendampingan dinas terkait juga memberi kontribusi pada hal ini.

Indikator 3: Berupaya mengupdate informasi bisnis yang sedang terjadi.

Diagram 9. Berupaya mengupdate informasi bisnis yang sedang terjadi

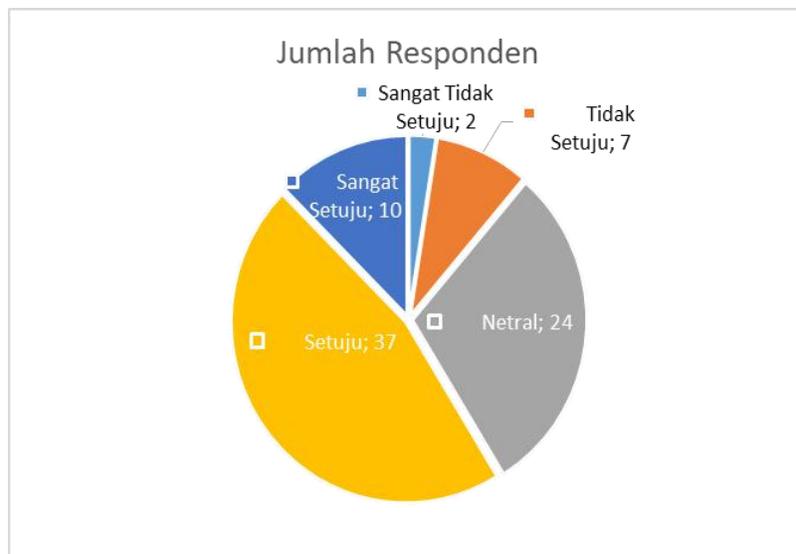


Ada dua kelompok yang hampirimbang lagi terkait pernyataan ini. Sejumlah 43% menyatakan sudah berupaya mengupdate informasi bisnis yang sedang terjadi, sedangkan 39% menyatakan belum melakukannya. Alasan yang sudah melakukan adalah dengan mencari informasi ke sesama pengolah ikan, pemasok dan ke konsumen loyal. Media internet juga sudah menjadi sarana mereka mencari informasi bisnis yang terjadi. Sedangkan yang belum mengupdate informasi lebih disebabkan karena sumber daya yang minim, pelaku usaha dimiliki oleh orang-orang tua yang cukup sulit berubah dari kebiasaan selama ini.

2. Variabel Orientasi Pasar

Indikator 1: Memahami kondisi persaingan dalam produk sejenis

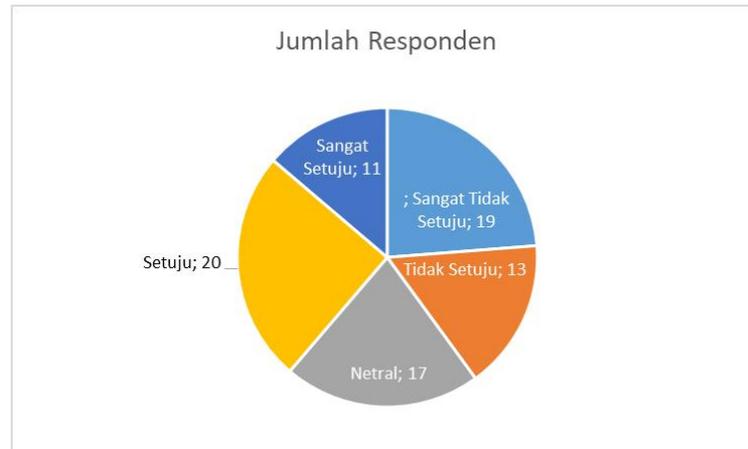
Diagram 10. Memahami kondisi persaingan dalam produk sejenis



Sebagian besar responden (58%) menyatakan setuju untuk memahami kondisi persaingan produk sejenis. Artinya mereka cukup fasih memahami siapa yang menjadi pesaing terdekat dalam jenis produk yang ditawarkan. Para pengolah bahan baku ikan harus tahu jenis ikan yang diminati konsumen di pasar dengan rajin serta peka pada kebutuhan pelanggan. Sedangkan yang belum setuju untuk memahami kondisi persaingan dalam produk sejenis (11%) merasa bahwa jenis produk dan rasa yang dibuat seperti yang diyakini oleh pelaku usaha dan modal usaha terbatas menjadi alasan klasik yang dikemukakan.

Indikator 2: Memahami kondisi persaingan dalam produk olahan pangan bahan baku hasil laut secara umum

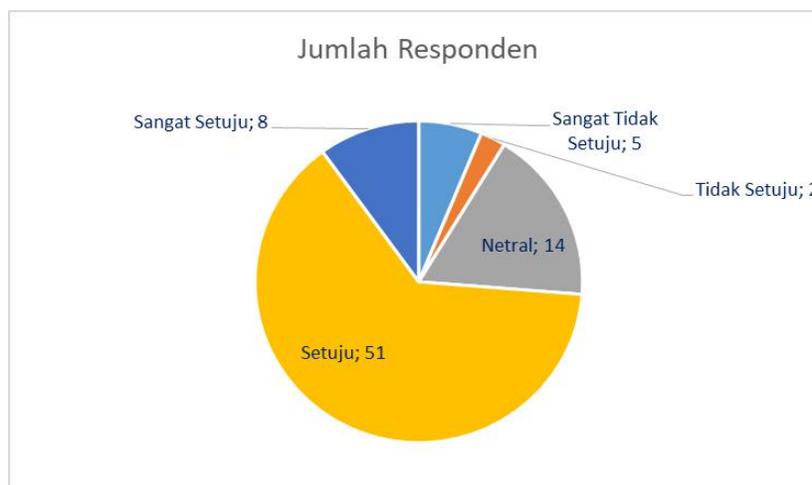
Diagram 11. memahami kondisi persaingan dalam produk olahan pangan bahan baku hasil laut secara umum



Ada dua kelompok yang hampirimbang lagi terkait pernyataan ini. Masing-masing ada 40% yang menyatakan sepakat untuk memahami kondisi persaingan dalam produk olahan pangan bahan baku hasil laut secara umum, dengan alasan sebagai berikut: sering ikut seminar dari pemerintah terkait, memahami persaingan di tingkat pemasok, serta setuju bahwa persaingan secara umum semakin ketat. Sedangkan 40% yang tidak setuju dengan pernyataan ini secara jujur menyatakan ketidaktahuan kondisi persaingan yang ada, keyakinan bahwa pelanggan loyalnya tidak akan beralih serta pemahaman sedikit tentang apa yang harus dilakukan.

Indikator 3: Mampu mengkoordinasi semua bagian/orang dalam proses produksi olahan pangan hasil laut ini

Diagram 12. Mampu mengkoordinasi semua bagian/orang dalam proses produksi olahan pangan hasil laut ini



Dominasi jawaban di 74% setuju untuk memiliki kemampuan mengkoordinasi semua bagian/orang dalam proses produksi olahan pangan hasil laut ini. Alasan yang dikemukakan adalah sadar bahwa kerjasama tim penting, perlunya pembagian tugas di internal mereka. Hanya kurang dari 1% yang masih menyatakan koordinasi dalam tim tidaklah menjadi perhatian perilaku usaha, dengan keterangan bahwa UMKM hanya dikelola secara individu, ataupun dengan orang lain itu pun anaknya sendiri.

KESIMPULAN

Hasil analisis deskriptif dari semua indikator untuk orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar menunjukkan bahwa tidak semua responden menyatakan kesetujuan pada pernyataan yang ada. Seperti tanggapan bahwa sebagian besar belum berani masuk pasar baru yang tersedia, belum melakukan perbaikan proses produksi, dan belum banyak melakukan varian rasa dan produk dengan mengkombinasikan dengan bahan baku hasil laut lainnya. Untuk indikator-indikator lain secara umum sudah menyatakan persetujuan terhadap pernyataan yang diberikan. Kondisi riil ini bisa menjadi informasi berguna bagi pihak terkait dalam melakukan kebijakan yang lebih terfokus sesuai kelemahan yang masih ada di UMKM ini. Kelemahan dari riset ini adalah belum melihat secara kategorikal dalam industri olahan produk pangan berbasis laut secara lebih spesifik seperti lama usaha, jenis produk yang dihasilkan serta eksplorasi lebih mendalam terkait keunggulan kompetitif spesifik yang dimiliki oleh pelaku usaha. Hal ini bisa ditelaah lebih lanjut dalam penelitian-penelitian mendatang untuk memberikan kontribusi pengetahuan serta praktek bisnis yang ada dalam bidang yang sama.

Acknowledgement

Tim Peneliti mengucapkan banyak terima kasih untuk bantuan pendanaan riset ini dengan hibah penelitian dasar kompetitif nasional dari Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Tahun Anggaran 2019

DAFTAR PUSTAKA

- Abebe, M. 2014. Electronic commerce adoption, entrepreneurial orientation and small- and medium-sized enterprise (SME) performance *Journal of Small Business and Enterprise Development* 21 (1):100-116.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage *Journal of Management* 17 (1):99-120.
- Chen, H.-H., and P.-Y. Lee. 2009. The driving drivers of dynamic competitive capabilities: a new perspective on competition *European Business Review* 21 (1):78-91.
- Covin, J. G., and D. Miller. 2014. International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions *Entrepreneurship Theory and Practice* January:11-44.
- Covin, J. G., and D. P. Slevin. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* 10 (1):75-87.

- Dai, L., V. Maksimov, B. A. Gilbert, and S. A. Fernhaber. 2013. Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*.
- Ferdinand, A. T. 1999. Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage, Graduate College of Management, Southern Cross University.
- G.Alpay. 2012. How does Innovativeness Yield Superior Firm Performance? The Role of Marketing Effectiveness. *Innovation: Management, policy & practice* 14 (1):107-128.
- Hadipuro, W., L. Maretha, and B. B. Retnawati. 2013. Pengembangan Green Business untuk Perusahaan Batik sebagai Pembawa Tradisi Budaya Indonesia: Riset Hibah PUPT Dikti.
- Hult, G. T. M., R. F. Hurley, and G. A. Knight. 2004. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management* 33 (5):429-438.
- Knight, G. 2000. Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Glohalization. *Journal of Intemational Marketing* 8 (2):12-32.
- Kohli, A. K., and B. J. Jaworski. 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54:1-18.
- Kohli, A. K., B. J. Jaworski, and A. Kumar. 1993. MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research* 30 (467-477).
- Kreiser, P. M., and J. Davis. 2010. Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Unique Impact of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-taking. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 23 (1):39-51.
- Leong, H. 2016. Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Pemberdayaan Kelompok Usaha Buruh dan Nelayan di Semarang. Prosiding Seminar Nasional: Universitas Kristen Duta Wacana.
- Lin, Y., and L.-Y. Wu. 2013. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework *Journal of Business Research* xxx:1-7.
- Lumkin, G., and G. Dess. 2001. Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing* 16:429-451.
- Miller, D. 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science* 29 (7):770-791.
- Narver, J., and S. Slater. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54:20-35.
- Porter, M. E. 1990. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review* March-April:73-93.
- Porter, M. E. 1991. Towards a Dynamic Theory Of Strategy. *Strategic Management Journal* 12:95-117.
- Retnaningsih, C. 2003. Studi Pola Konsumsi Seafood Terhadap Tingkat Kecerdasan Anak Usia 9-12 tahun Di Sekolah Dasar Whaton, Kelurahan Tambak lorok, Kodia Semarang.

- . 2004. Penggalian dan Penentuan Nilai Gizi Makanan Tradisional Berbasis Umbi di Kota Semarang (Penelitian Diknas Jawa Tengah).
- Retnawati, B. B., and B. Irmawati. 2014. Orientasi Entrepreneur: Antecedent dan Implikasinya pada Speed Market Response Capability dan Kinerja Perusahaan Industri Jamu sebagai Produk Pewaris Budaya Indonesia: Penelitian Fundamental Ditlitabmas Dikti.
- Retnawati, B. B., and B. Irmawati. 2017. Role of Entrepreneurial Orientation and Customer Orientation on Organizational Performance with Speed Market Response as the Mediating Variable (a Study in Indonesian Jamu Industry). *Advanced Science Letters (will be published)*.
- Retnawati, B. B., and A. E. M. Soekesi. 2009. Model Supply Chain Produk Usaha Kecil (Studi Kasus pada Kampung Batik Laweyan Solo)-Tahun Pertama: Riset Hibah Bersaing, Dikti.
- . 2010. Model Supply Chain Produk Usaha Kecil (Studi Kasus pada Kampung Batik Laweyan Solo)-Tahun Kedua: Riset Hibah Bersaing, Dikti.