

## Peran Mediasi Kemampuan Inovasi Nilai Dan Kapabilitas Pemasaran Dinamis Pada Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi Pada Usaha Kerajinan Getah Nyatu Kal-Teng)

**Vivy Kristinae**

Program Studi Doktor Manajemen,  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Udayana  
Bali -Indonesia

**I Made Wardana**

Program Studi Doktor  
Manajemen, Fakultas Ekonomi  
dan Bisnis, Universitas Udayana  
Bali -Indonesia

**I Gusti Ayu Ketut Giantari**

Program Studi Doktor  
Manajemen, Fakultas Ekonomi  
dan Bisnis, Universitas Udayana  
Bali -Indonesia

**Agoes Ganesha Rahyuda**

Program Studi Doktor Manajemen,  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Udayana  
Bali -Indonesia

**Abstrak-** Penelitian dibidang pemasaran untuk meningkatkan kinerja pemasaran seiring perkembangannya membutuhkan strategi bisnis. Pelaku usaha kerajinan getah nyatu di provinsi Kalimantan Tengah terus menyusun strategi bisnis agar dapat bertahan di lingkungan bisnis tidak menentu. Namun, pelaku usaha kerajinan belum melakukan secara maksimal metode atau strategi untuk meningkatkan kinerja pemasaran, sehingga membutuhkan dorongan untuk meningkatkan core bisnis dan sistem pemasaran sebagai strategi bisnis.

Penelitian ini bersifat eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif yang dinalisis menggunakan program AMOS 23.0, pada 187 responden pelaku usaha kerajinan getah nyatu (data sensus), di provinsi Kalimantan Tengah. Hasil penelitian membuktikan strategi bisnis yang di terapkan melalui peran mediasi kemampuan inovasi nilai dan kapabilitas pemasaran dinamis signifikan positif dari anteseden orientasi kewirausahaan, orientasi pasar signifikan positif meningkatkan kinerja pemasaran. Hal menarik dari hasil, ialah mediasi kemampuan inovasi nilai adalah variabel baru signifikan positif menjadi strategi bisnis dalam kegiatan inovasi dengan strategi blue ocean, memiliki dua dimensi hasilnya positif signifikan dengan dorongan orientasi kewirausahaan, orientasi pasar sebesar 84% meningkatkan kinerja pemasaran sebesar 97,5%.

Implikasi penelitian secara teoritis membuktikan teori utama Resources Based View (RBV) merupakan strategi bisnis untuk mengelola sumber daya agar efektif dan efisien, sedangkan teori pendukung Dynamic Capability (DC) strategi bisnis untuk membantu unit usaha melakukan sistem pemasaran yang dinamis dengan lingkungan usaha. Secara praktis penelitian ini memberikan bukti empiris dan bahan pertimbangan bagi para pelaku usaha kerajinan getah nyatu dalam membangun strategi bisnis dan merumuskan sistem pemasaran dinamis, serta mengevaluasi produk melalui kemampuan inovasi nilai yang menerapkan strategi bisnis blue ocean. penelitian ini memiliki keterbatasan diantaranya hasil koefisien determinasi yang belum ada mencapai 80%, sehingga penelitian selanjutnya disarankan menggunakan model penelitian dengan

dorongan variabel eksogen lain, untuk memperkaya hasil penelitian dibidang pemasaran.

**Kata kunci :** *Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar, Kemampuan Inovasi Nilai, Kapabilitas Pemasaran Dinamis, Kinerja Pemasaran.*

### Latar Belakang

Kinerja pemasaran merupakan hasil yang dicapai unit usaha dari serangkaian aktifitas dibidang pemasaran yang efektif dan efisien, melalui pengelolaan sumber daya dengan penerapan strategi bisnis (Nuryakin dan Ardyan, 2018). Kinerja pemasaran dipandang penting sebagai ukuran prestasi pasar suatu produk yang dilakukan dengan kebijakan dan tindakan cepat dalam menyikapi perubahan lingkungan bisnis tidak menentu pada usaha skala kecil menengah di Indonesia (Sugiarti et al., 2018; Nahan et al., 2019). Peningkatan kinerja pemasaran berdampak positif terhadap keberlangsungan usaha dari rangkaian produktifitas dan strategi bisnis dalam mengelola bisnis serta menguntungkan unit usaha (Ferdinand, 2018). Kinerja pemasaran yang dikelola secara berkesinambungan dengan strategi bisnis, dapat mempertahankan usaha ditengah gejolak perubahan bisnis, pada unit usaha besar dan unit usaha kecil (Sok et al., 2017; Qureshi et al., 2017).

Provinsi Kalimantan Tengah ibukotanya Kota Palangka Raya, yang memiliki luas 157.983 km<sup>2</sup> dengan 13 kabupaten dan 1 kota. Kekhasan budaya seperti seni kriya menjadi produk kerajinan pelaku bisnis sebanyak 617 unit yang tersebar di Kalimantan Tengah (Kalteng). Usaha kerajinan yang digeluti pelaku bisnis di Provinsi Kalimantan Tengah menghasilkan produk-produk kerajinan dengan pemanfaatan bahan baku dari hutan. Jenis bahan baku tersebut merupakan sumber daya alam yang ramah lingkungan, seperti getah pohon nyatu, kulit pohon, rotan, karet, maupun tanaman herbal diolah menjadi kerajinan tangan atau obat tradisional, warisan nenek moyang yang sampai sekarang dilestarikan (Kristinae et al., 2019). Usaha kerajinan yang khas di Kalimantan Tengah, salah satunya kerajinan tangan nyatu yang berbahan dasar getah "Pohon Nyatu" endemik di pulau Kalimantan.

Permasalahan kinerja pemasaran pada usaha kerajinan getah nyatu di Kalteng, di antaranya (1) menurunnya volume pendapatan sebanyak 20% (dua puluh persen) selama empat tahun terakhir, (2) menurunnya penjualan produk, dan (3) grafik jumlah pelanggan tidak mengalami kenaikan ataupun penurunan. Berdasarkan data sensus yang tersebar di Kalimantan Tengah, pelaku usaha kerajinan produk getah nyatu berjumlah 187 (seratus delapan puluh tujuh) unit di Kabupaten Kapuas, Kabupaten Pulang Pisau dan Kota Palangka Raya, ketersediaan bahan baku cukup banyak dan berada di lokasi pelaku usaha. Fenomena menurunnya usaha kerajinan pada penelitian sebelumnya, dapat di atasi dengan beberapa cara untuk meningkatkan kinerja pemasarannya, di antaranya identifikasi orientasi pasar yang baik untuk mendorong inovasi dan kapabilitas pemasaran yang dinamis untuk mengikuti perubahan pasar (Haryanto et al., 2017; Ferdinand et al., 2018; Kristinae et al., 2019). Sehingga, penerapan strategi bisnis diperlukan dengan anteseden guna mendorong kemampuan inovasi nilai dan kapabilitas pemasaran dinamis (Nahan et al., 2019; Leavy, 2018).

Hasil penelitian kajian empiris sebelumnya tidak signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran (Santos and Marinho, 2018; Villaverde et al., 2013). Tidak signifikan hasil selanjutnya yang menjadi celah penelitian ialah orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran (Kocak et al., 2017; Kajalo and Lindblom, 2015; Huhtala et al., 2014). Oleh karena itu, maka penelitian ini membangun konseptual model yang diperoleh dari kajian empiris sebelumnya mengenai OK, OP terhadap KP dengan variabel mediasi sebagai proses (Nahan et al., 2019; Kristinae et al., 2019; Kachouie et al., 2018; Nuryakin, 2018; Leavy, 2018; Sok et al., 2017). Usaha kerajinan yang berorientasi kewirausahaan dan orientasi pasar bertujuan sebagai upaya pengelolaan bisnis dan strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja pemasaran (Parkman et al., 2012; Margarida et al., 2015; Jalilvand et al., 2017) produk kerajinan “getah nyatu”. Menurut Ferdinand (2018) kinerja pemasaran dapat meningkat apabila unit usaha memiliki strategi bisnis untuk menciptakan nilai unggul bisnis, kemampuan dalam mengelola sumber daya yang baik serta tersedianya bahan baku. Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada pengembangan model konseptual yang belum ditemukan dikaji secara empiris dan teoritis menjadi integrasi model pada penelitian terdahulu di negara maju dan dinegara berkembang. Pengujian penelitian ini mengangkat pentingnya peran mediasi kemampuan inovasi nilai dan kapabilitas pemasaran yang dinamis pada pengaruh anteseden orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar dan, terhadap kinerja pemasaran.

## Tujuan Penelitian

Penelitian berdasarkan celah-celah penelitian dari kajian empiris sebelumnya, yang dapat menjadi hambatan meningkatnya kinerja pemasaran dari anteseden orientasi kewirausahaan (Villaverde et al., 2013; Santos dan Marinho, 2018) dan anteseden orientasi pasar (Huhtala et al., 2014; Kajalo dan Lindblom, 2015; Kocak et al., 2017). Sehingga, tujuan penelitian adalah mengatasi celah-celah dalam literatur sebelumnya dengan cara menguji pengaruh mediasi dari Kemampuan Inovasi Nilai (KIN) dan Kapabilitas Pemasaran Dinamis (KPD) dalam satu model baru. Untuk memperkuat hasil guna mengatasi permasalahan kinerja pemasaran usaha kerajinan, maka anteceden orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan diadopsi dan diselaraskan sebagai kebijakan dalam strategi bisnis, yang merujuk pada efektifitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya dan dinamika lingkungan bisnis di usaha kerajinan getah nyatu.

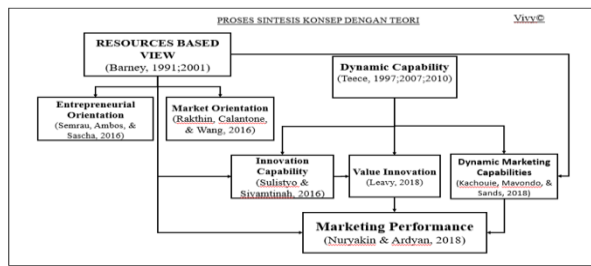
## Tinjauan Literatur

### Teori Utama Penelitian (Resources Based View)

Resources Based View dalam bidang pemasaran adalah strategi bisnis yang dikelola dengan sumber daya secara efektif dan efisien (Barney, 1991). Bisnis yang mengutamakan produk dalam unit usaha, menekankan faktor sumber daya sebagai potensi besar dalam meningkatkan pendapatan yang menguntungkan. Teori RBV memaksimalkan sumber daya sebagai kekuatan bisnis pada usaha kecil menengah menjadi strategi bisnis untuk menetralisasi antara kelemahan, kekuatan dan peluang untuk menjadikan usaha mampu meningkatkan kinerja usaha berdasarkan pengelolaan sumber daya. Akan tetapi usaha yang mampu berkelanjutan harus memiliki kemampuan peluang dari lingkungan bisnis, sehingga diperlukan teori pendukung untuk menyoroti dinamika perubahan bisnis dalam kegiatan pemasaran.

### Teori Pendukung (Dynamic Capability)

Teori Dynamic Capability sebagai teori pendukung, dan berdasarkan garis besarnya teori ini diterapkan pada usaha yang memiliki produk unik untuk dapat berkelanjutan, dengan bersinergi secara cepat (dinamis) selaras perubahan lingkungan bisnis (Teece, 2010; 2017). Teori DC dapat menjadi strategi bisnis untuk meningkatkan kinerja unit usaha dengan integrasi kemampuan bisnis dalam mengkonfigurasi kemampuan pelaku usaha. Strategi bisnis dalam teori DC sebagai kompetensi untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat didukung kebijaksanaan dan tindakan guna meningkatkan kinerja pemasaran dilingkungan usaha tidak menentu. Berikut proses sintesis teori utama dan pendukung :



**Gambar 1**

Proses Sintesis Teori Utama dan Teori Pendukung

### Orientasi Kewirausahaan meningkatkan Kinerja Pemasaran

Orientasi kewirausahaan didefinisikan sebagai keahlian pelaku usaha mewujudkan gagasan yang proaktif dan inovatif guna mendorong aktifitas berbasis kegiatan kreatifitas dalam upaya peningkatan kinerja pemasaran (Qureshi et al., 2017; Lekmat et al., 2018; Jiang et al., 2018). Orientasi kewirausahaan yang dilakukan pelaku usaha dalam mendapatkan peluang pasar produk, untuk memenuhi kebutuhan pasar dan kebutuhan konsumen (Pratono dan Mahmood, 2017). Sehingga, kemampuan orientasi pasar merupakan aktifitas berdampak positif untuk meningkatkan kinerja pemasaran (Luiz et al., 2018). Berdasarkan kajian empiris sebelumnya dan teori, maka hipotesis penelitian yang diajukan  $H_1$  : Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran.  $H_3$  : Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemampuan Inovasi Nilai.  $H_4$  : Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kapabilitas Pemasaran yang Dinamis.

### Orientasi Pasar meningkatkan Kinerja Pemasaran

Orientasi pasar didefinisikan sebagai informasi relevan terkait kebutuhan konsumen, pesaing, pasar produk sebagai intelegensi terkait perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan konsumen guna meningkatkan kinerja pemasaran (Qureshi et al., 2017; Teece, 2017; Luiz et al., 2018; Kristinae et al., 2019). Pentingnya orientasi pasar ialah sebagai aktivitas yang berhubungan dengan penciptaan produk sesuai kebutuhan pelanggan dan ukuran keberhasilan produk di pasar (Neil et al., 2014). Orientasi pasar dilakukan pelaku usaha untuk mendapatkan informasi, yang kemudian di aplikasikan di strategi bisnis, bertujuan untuk menciptakan produk sesuai kebutuhan pasar dan konsumen (Nuryakin, 2018). Berdasarkan kajian empiris sebelumnya dan teori, maka hipotesis penelitian yang diajukan  $H_2$  : Orientasi Pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran.  $H_5$  : Orientasi Pasar berpengaruh positif dan

signifikan terhadap Kemampuan Inovasi Nilai.  $H_6$  : Orientasi Pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kapabilitas Pemasaran yang Dinamis.

### Peran Kemampuan Inovasi Nilai meningkatkan Kinerja Pemasaran

Kemampuan inovasi merupakan kegiatan yang menciptakan nilai unggul produk sebagai inti bisnis dan diterapkan menjadi strategi bisnis, dapat menjadi solusi mengatasi rendahnya kinerja pemasaran (Kirca, 2012; Leavy, 2018). Inovasi nilai didefinisikan sebagai kegiatan inovasi yang dilakukan pelaku bisnis berbasis strategi bisnis blue ocean, untuk meningkatkan pendapatan, penjualan dengan menciptakan kurva nilai yang menonjol sebagai inti bisnis (Pargar et al., 2019). Ukuran kinerja pemasaran dapat dilihat dari tingkat keberhasilan produk dan peningkatan penjualan, dalam kegiatan inovasi nilai superioritas produk dan fungsi produk merupakan nilai unggul untuk inti bisnis yang kuat (Okanga et al., 2017). Berdasarkan kajian empiris sebelumnya dan teori, maka hipotesis penelitian yang diajukan  $H_7$  : Kemampuan Inovasi Nilai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran.  $H_9$  : Peran Mediasi Kemampuan Inovasi Nilai pada hubungan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemasaran.

### Peran Kapabilitas Pemasaran Dinamis meningkatkan Kinerja Pemasaran

Kapabilitas Pemasaran Dinamis merupakan sistem pemasaran yang berfokus pada kemampuan pelaku usaha dalam memperkenalkan produk, mengembangkan produk, keselarasan harga, kemampuan komunikasi (promosi), memberikan pelayanan dalam penjualan, pendistribusian produk untuk meningkatkan kinerja pemasaran (Kachouie et al., 2018; Montiel et al., 2018; Tseng et al., 2019). Kebutuhan pasar dan konsumen seiring waktu, terus menerus mengalami perubahan yang menuntut pelaku usaha untuk dapat menyesuaikan sistem pemasaran dinamis (Qureshi et al., 2017). Dengan demikian kapabilitas pemasaran dinamis adalah sistem pemasaran yang dilakukan unit usaha menjadi strategi bisnis, mengatasi rendahnya kinerja pemasaran dilingkungan bisnis tidak menentu (Margarida et al., 2015; Zehir et al., 2015). Berdasarkan kajian empiris sebelumnya dan teori, maka hipotesis penelitian yang diajukan  $H_8$  : Kapabilitas Pemasaran yang Dinamis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran.  $H_{10}$  : Peran Mediasi Kapabilitas Pemasaran yang Dinamis pada hubungan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemasaran.

### Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran adalah ukuran prestasi unit usaha yang dicapai dengan pengelolaan sumber daya, sistem pemasaran dan strategi bisnis, sebagai cerminan keberhasilan usaha (Nuryakin, 2018; Ferdinand, 2018; Nahan et al., 2019). Penerapan strategi bisnis merupakan upaya meningkatkan kinerja pemasaran untuk mengambil kebijakan dan tindakan cepat unit usaha dalam menyikapi perubahan di lingkungan bisnis (Fu dan Lehto, 2018). Sebagai contoh, penerapan strategi bisnis yang dilakukan pelaku usaha secara proaktif dan inovatif, sukses meningkatkan kinerja pemasaran usaha kerajinan batik semarang di Indonesia (Fitriani dan Ferdinand, 2015). Indikator kinerja pemasaran dan menjadi faktor ukuran prestasi usaha adalah peningkatan pendapatan, peningkatan penjualan berdasarkan produk, peningkatan penjualan berdasarkan harga, peningkatan pelanggan dan efektifitas pasar (Gatautis et al., 2019; Kristinae et al., 2019). Berdasarkan kajian empiris sebelumnya dan teori, maka hipotesis penelitian yang diajukan  $H_{11}$  : Peran Mediasi Kemampuan Inovasi Nilai pada hubungan Orientasi Pasar terhadap Kinerja Pemasaran.  $H_{12}$  : Peran Mediasi Kapabilitas Pemasaran yang Dinamis pada hubungan Orientasi Pasar terhadap Kinerja Pemasaran.

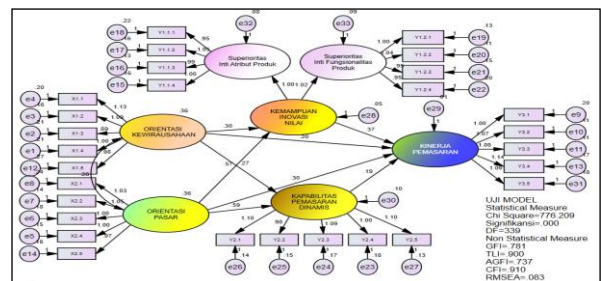
### Metode Penelitian

Penelitian metode kuantitatif dengan alat analisis Structural Equation Modeling - SEM, merupakan pengujian kuantitatif yang dilakukan untuk menguji data lapangan yang diambil berdasarkan kajian empiris dan teori. Teknik analisis data menggunakan model persamaan struktural berbasis Structure Equation Model-Analysis of Moment Structure (SEM AMOS) dalam penelitian bertujuan untuk menghasilkan model fit penelitian, berdasarkan teori dan hubungan konstruk yang diukur dari model pengukuran (measurement model) dan model struktural penelitian (Arbuckle, 2016 ; Hopkins, 2015). (Valaei et al., 2017).

Tahap pengujian hubungan antar variabel yang diakhiri dengan menguji hipotesis penelitian (inner model atau structural model) dan di interpretasi untuk menarik kesimpulan. Kelebihan dari statistik ini dapat menggabungkan analisis faktor banyak variabel dengan indikator, bahkan pengaruh pada dimensi variabel yang diukur. Penelitian kuantitatif dilakukan pada penelitian ini dengan responden (sampel jenuh dari data sensus) 187 unit usaha, sehingga populasi dan sampelnya langsung dari data pelaku usaha di provinsi di Kalimantan Tengah pada 2 (dua) kabupaten dan 1(satu) kota. Data sensus tersebut berdasarkan lokasi secara geografis di peta sebaran usaha kerajinan Getah Nyatu tersebut sesuai dengan data di lapangan berjumlah 187 unit usaha.

### Hasil Penelitian

Hasil pengujian hipotesis dengan pendekatan kuantitatif program AMOS 23.0, disajikan di gambar 2 dan pada tabel 1 diperoleh, Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemasaran, teruji kebenarannya positif signifikan, dari nilai total efek sebesar 37,3%. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Pemasaran, teruji kebenarannya positif signifikan, dari nilai total efek sebesar 65,2%. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kemampuan Inovasi Nilai, teruji kebenarannya positif signifikan, dari nilai total efek sebesar 33,5%. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kemampuan Inovasi Nilai, teruji kebenarannya positif signifikan, dari nilai total efek sebesar 63,1%. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kapabilitas Pemasaran Dinamis, teruji kebenarannya positif signifikan, dari nilai total efek sebesar 27,2%. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kapabilitas Pemasaran Dinamis, teruji kebenarannya positif signifikan, dari nilai total efek sebesar 60,6%. Pengaruh Kemampuan Inovasi Nilai terhadap Kinerja Pemasaran adalah teruji kebenarannya positif signifikan, dari nilai total efek sebesar 35%. Pengaruh Kapabilitas Pemasaran Dinamis terhadap Kinerja Pemasaran adalah teruji kebenarannya positif signifikan, dari nilai total efek sebesar 19,1%.



Gambar 2 : Hasil Model Penelitian

Hasil dari squared multiple correlations menyatakan bahwa kedua mediasi ini bersifat penting dan kuat sebagai proses dalam celah penelitian sebelumnya pada hubungan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran dan pada hubungan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. Peran Mediasi Kemampuan Inovasi Nilai pada hubungan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemasaran teruji kebenarannya positif signifikan, dari nilai total efek sebesar 30%. Peran Mediasi Kapabilitas Pemasaran yang Dinamis pada hubungan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemasaran teruji kebenarannya positif signifikan, dari nilai total efek sebesar 16,9%. Peran Mediasi Kemampuan Inovasi Nilai pada hubungan Orientasi Pasar terhadap Kinerja Pemasaran teruji kebenarannya positif signifikan, dari nilai total efek sebesar 60%. Peran Mediasi Kapabilitas Pemasaran Dinamis pada hubungan Orientasi Pasar terhadap Kinerja Pemasaran teruji kebenarannya positif signifikan, dari nilai total efek sebesar 33,7%.

**Tabel 1 : Result (uji T-statistic dan P-Value)**

Hip	Variabel/Konstruk	Coeffisien Load Fac	T-statistic $\geq$	P-Value $\leq$	Keterangan
H1	Orientasi Kewirausahaan (X1) $\rightarrow$ Kinerja Pemasaran (Y3)	0,204	2,896	0,004	Signifikan (Support)
H2	Orientasi Pasar (X2) $\rightarrow$ Kinerja Pemasaran (Y3)	0,315	2,916	0,004	Signifikan (Support)
H3	Orientasi Kewirausahaan (X1) $\rightarrow$ Kemampuan Inovasi Nilai (Y1)	0,335	3,565	***	Signifikan (Support)
H4	Orientasi Kewirausahaan (X1) $\rightarrow$ Kapabilitas Pemasaran Dinamis (Y2)	0,272	2,912	0,004	Signifikan (Support)
H5	Orientasi Pasar (X2) $\rightarrow$ Kemampuan Inovasi Nilai (Y1)	0,631	6,270	***	Signifikan (Support)
H6	Orientasi Pasar (X2) $\rightarrow$ Kapabilitas Pemasaran Dinamis (Y2)	0,606	6,089	***	Signifikan (Support)
H7	Kemampuan Inovasi Nilai (Y1) $\rightarrow$ Kinerja Pemasaran (Y3)	0,350	2,817	0,005	Signifikan (Support)
H8	Kapabilitas Pemasaran Dinamis (Y2) $\rightarrow$ Kinerja Pemasaran (Y3)	0,191	3,148	***	Signifikan (Support)
H9	a. Orientasi Kewirausahaan (X1) $\rightarrow$ Kemampuan Inovasi Nilai (Y1)	0,814	9,198	***	Signifikan (Support)
	b. Orientasi Kewirausahaan (X1) $\rightarrow$ Kinerja Pemasaran (Y3)	0,254	2,700	0,007	
	c. Kemampuan Inovasi Nilai (Y1) $\rightarrow$ Kinerja Pemasaran (Y3)	0,762	6,544	***	
H10	a. Orientasi Kewirausahaan (X1) $\rightarrow$ Kapabilitas Pemasaran Dinamis (Y2)	0,728	8,988	***	Signifikan (Support)
	b. Orientasi Kewirausahaan (X1) $\rightarrow$ Kinerja Pemasaran (Y3)	0,477	6,936	***	
	c. Kapabilitas Pemasaran Dinamis (Y2) $\rightarrow$ Kinerja Pemasaran (Y3)	0,543	7,730	***	
H11	a. Orientasi Pasar (X2) $\rightarrow$ Kemampuan Inovasi Nilai (Y1)	0,864	10,324	***	Signifikan (Support)
	b. Orientasi Pasar (X2) $\rightarrow$ Kinerja Pemasaran (Y3)	0,366	3,379	***	
	c. Kemampuan Inovasi Nilai (Y1) $\rightarrow$ Kinerja Pemasaran (Y3)	0,651	5,277	***	
H12	a. Orientasi Pasar (X2) $\rightarrow$ Kapabilitas Pemasaran Dinamis (Y2)	0,788	10,298	***	Signifikan (Support)
	b. Orientasi Pasar (X2) $\rightarrow$ Kinerja Pemasaran (Y3)	0,597	7,945	***	
	c. Kapabilitas Pemasaran Dinamis (Y2) $\rightarrow$ Kinerja Pemasaran (Y3)	0,420	6,090	***	

Penelitian ini melakukan pengembangan model untuk memperkuat input terhadap output melalui proses dan hasil pada tabel 2, menyatakan model memenuhi Goodness of fit indices lima kriteria dari delapan cut of value, yaitu kriteria RMSEA, GFI, AGFI, TLI dan CFI.

Dari persamaan struktural yang ditunjukkan oleh Regression Weight ( $\gamma$ ), semua variabel eksogen memiliki peran penting sebagai pendorong variabel-variabel mediasi dan secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap variabel endogennya.

**Tabel 2 : Goodness of Fit Index**

Goodness of Fit Index	Cut-of Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square ( $\chi^2$ )	Diharapkan kecil	776,209	Kurang baik
Relative Chi-square ( $\chi^2/df$ )	$\leq 2,00$	,339	Kurang baik
Probability	$> 0,05$	0,000	Kurang baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,083	Marginal
GFI	$\geq 0,90$	0,964	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,902	Baik
TLI	$\geq 0,90$	0,900	Baik
CFI	$> 0,90$	0,910	Baik

Secara umum hasil penelitian memberikan penjelasan, bahwa berdasarkan teori utama RBV untuk meningkatkan kinerja pemasaran diperlukan kemampuan mengelola sumber daya secara efektif efisien, meningkatkan kinerja pemasaran. Selanjutnya teori pendukung DC merupakan strategi bisnis dengan kolaborasi pengetahuan dan penciptaan produk yang sesuai kebutuhan pasar dan konsumen sebagai upaya unit usaha mampu bertahan dikondisi lingkungan bisnis tidak menentu. Oleh sebab itu, untuk menyusun dan merumuskan strategi bisnis diperlukan dorongan sebagai informasi, sistem dan kapabilitas dinamis untuk menciptakan core bisnis yang berbeda. Teori utama dan pendukung menjadi pondasi bagi pelaku usaha untuk mengelola dan memberdayakan kekayaan sumber daya alam ramah lingkungan untuk dikelola secara efektif dan efisien dapat meningkatkan kinerja pemasaran.

## 5. Kontribusi

### 5.1 Teoretis

Bukti dari hasil penelitian berdasarkan teori utama Resources Based View merupakan pondasi dalam usaha kerajinan untuk mengelola sumber daya secara efektif dan efisien melalui kemampuan pelaku usaha untuk berorientasi kewirausahaan dan berorientasi pasar. Berikutnya bukti hasil menunjukkan teori pendukung Dynamic Capability merupakan pondasi unit usaha dapat bertahan saat terjadi turbulensi di lingkungan bisnis, sehingga mampu menyikapi perubahan dengan cepat bersinergi untuk menerapkan strategi bisnis yang sesuai kebutuhan pasar dan kebutuhan konsumen.

### 5.2 Praktis

Bukti positif signifikan hasil penelitian dapat menjadi acuan bagi pelaku usaha kerajinan pada usaha getah nyatu di provinsi Kalimantan Tengah di Indonesia, sebagai

strategi bisnis yang handal. Kelebihan integrasi model penelitian mampu menjelaskan hubungan masing-masing variabel laten secara arah garis panah, sehingga mudah dimengerti pelaku usaha getah nyatu, akan pentingnya kemampuan dalam meningkatkan kinerja pemasaran dan mengikuti perubahan dilingkungan bisnis. Hasil penelitian juga berkontribusi menjadi dasar pelaku usaha dalam meningkatkan kinerja pemasaran melalui :

Kemampuan Inovasi Nilai sebagai aktifitas yang menonjolkan inti bisnis (nilai unggul), dari superioritas atribut produk dan superioritas fungsi produk berdasarkan kebutuhan pasar dan pelanggan, untuk meningkatkan kinerja pemasaran usaha kerajinan getah nyatu di Kalimantan Tengah.

Kapabilitas Pemasaran yang Dinamis, aktifitas untuk kemampuan dan keahlian pelaku usaha dapat mengikuti perubahan dilingkungan bisnis dengan cepat mengadaptasi proses kegiatan pemasaran sebagai strategi bisnis, untuk meningkatkan kinerja pemasaran usaha kerajinan getah nyatu di Kalimantan Tengah

## REFERENSI

- Abdulai Mahmoud, M. (2012). "Market orientation, innovation and corporate social responsibility practices in Ghana's telecommunication sector". *Social Responsibility Journal*, 8(3), 327-346. doi: 10.1108/1747111211247910
- Açıkgöz, A., Günsel, A., Kuzey, C., & Seçgin, G. (2016). Functional Diversity, Absorptive Capability and Product Success: The Moderating Role of Project Complexity in New Product Development Teams. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 90-109. doi: 10.1111/caim.12155
- Adeniran, T. V., & Johnston, K. A. (2012). Investigating the dynamic capabilities and competitive advantage of South African SMEs. *African Journal of Business Management*, 6(11), 4088-4099. doi: <http://dx.doi.org/10.5897/AJBM11.1673>
- Alazaizeh, M. M., Hallo, J. C., Backman, S. J., Norman, W. C., & Vogel, M. A. (2016). Value orientations and heritage tourism management at Petra Archaeological Park, Jordan. *Tourism Management*, 57, 149-158. doi:10.1016/j.tourman.2016.05.008
- Aloulou, W. J. (2018). Impacts of strategic orientations on new product development and firm performances. *European Journal of Innovation Management*, 22(2), 257-280. doi: 10.1108/ejim-05-2018-0092
- Amin, M., Thurasamy, R., Aldakhil, A. M., & Kaswuri, A. H. B. (2016). The effect of market orientation as a mediating variable in the relationship between entrepreneurial orientation and SMEs performance. *Nankai Business Review International*, 7(1), 39-59. doi: doi:10.1108/NBRI-08-2015-0019
- Arbuckle, J. L. (2016). *IBM® SPSS® Amos™ User's Guide*. doi: 10.1080/17470919.2011.1179669
- Bagozzi, R. P. (1975). Marketing as Exchange. *Journal of Marketing* (pre-1986); Oct 1975; 39, 000004; ABI/INFORM Research pg. 32
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
- Barney, J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641. doi:10.1177/014920630102700601
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bauer, M., & Auer-Srnka, K. J. (2012). The life cycle concept in marketing research. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(1), 68-96. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17557501211195073>
- Brashear, T., Bicen, P., & Hunt, S. D. (2012). Alliance market orientation, new product development, and resource advantage theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 592-600. doi: 10.1108/08858621211257365
- Bruni, D. S., & Verona, G. (2009). Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms: an Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry *British Journal of Management*, 20, 101-117.
- C. Roach, D., Ryman, J., & White, J. (2014). Culture, conduct and innovation: a deconstruction of market orientation. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 16(2), 128-145. doi: 10.1108/JRME-01-2014-0002
- Čivre, Ž., & Gomezelj Omerzel, D. (2015). The behaviour of tourism firms in the area of innovativeness. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 312-330. doi: 10.1080/1331677x.2015.1043778
- Chang, C.-H. (2019). Do green motives influence green product innovation? The mediating role of green value co-creation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 330-340. doi:10.1002/csr.1685
- Day, A., Crown, S. N., & Ivany, M. (2017). Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control. *Safety Science*. doi:10.1016/j.ssci.2017.03.004
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37.
- Dayan, M., Zacca, R., Husain, Z., Benedetto, A. D., & Ryan, J. (2016). The effect of entrepreneurial orientation, willingness to change, and development culture on new product exploration in small enterprises. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(5), null. doi: doi:10.1108/JBIM-02-2015-0023
- David-West, O., Iheanachor, N., & Kelikume, I. (2018). A resource-based view of digital financial services (DFS): An exploratory study of Nigerian providers. *Journal of Business Research*, 88, 513-526. doi:10.1016/j.jbusres.2018.01.034
- Ferdinand, A., & Killa, M. (2017). Study on Smart Relational Capability and Social Networking Advantage: Bridging Proactive Entrepreneurial Orientation and Marketing Performance. *INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, 17(2), 151-164. doi:10.18374/ijbr-17-2.12
- Ferdinand, A. T., & Fitriani, L. K. (2015). Acculturative Iconic Product Attractiveness and Marketing Performance. *Journal of Global Strategic Management*, 2(9), 15-15. doi:10.20460/jgsm.2015915570
- Ferdinand, A. T., & Wahyuningsih, W. (2018). Salespeople's innovativeness: a driver of sales performance. *Management & Marketing*, 13(2), 966-984. doi:10.2478/mmcks-2018-0016
- Fierro, J. s. C., Florin, J., Perez, L., & Whitelock, J. (2011). Inter-Firm Market Orientation As Antecedent Of Knowledge Transfer, Innovation and Value Creation In Networks. *Management Decision*, 49( 49), 444-467. doi:10.1108/00251741111120798
- Fu, X., & Lehto, X. (2018). Vacation co-creation: the case of Chinese family travelers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 980-1000. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0533>. doi:10.1108/IJCHM-09-2016-0533
- García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., & Ignacio Canales, J. (2013). Entrepreneurial orientation and the threat of imitation: The influence of upstream and downstream capabilities. *European Management Journal*, 31(3), 263-277. doi:10.1016/j.emj.2012.11.006
- Gatautis, R., Vaiciukynaitė, E., & Tarute, A. (2019). Impact of business model innovations on SME's innovativeness and performance. *Baltic Journal of Management*. doi:10.1108/bjm-01-2018-0035
- Gellynck, X., Banterle, A., Kühne, B., Carraresi, L., & Stranieri, S. (2012). Market orientation and marketing management of traditional food producers in the EU. *British Food Journal*, 114(4), 481-499. doi: 10.1108/00070701211219513
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 3, 114-134.
- Greenley, G. E., Hooley, G. J., & Rudd, J. M. (2005). Market orientation in a multiple stakeholder orientation context: implications for marketing capabilities and assets. *Journal of Business Research*, 58(11), 1483-1494. doi: 10.1016/j.jbusres.2004.07.004
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (Vol. Edisi 7): Prentice Hall.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., & R.L., T. (2010). *Multivariate Data Analysis With Readings*: Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Haryanto, H., Sawitri. (2017). Market Orientation, Learning Orientation and Small Medium Enterprises Performance: The Mediating Role of Innovation. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 484-491.
- Hendar, H., Ferdinand, A. T., & Nurhayati, T. (2017). Introducing the religio-centric positional advantage to Indonesian small businesses. *Management & Marketing*, 12(1). doi:10.1515/mmcks-2017-0006

36. Hendijani Fard, M., & Seyyed Amiri, N. (2018). The effect of entrepreneurial marketing on halal food SMEs performance. *Journal of Islamic Marketing*, 9(3), 598-620. doi: 10.1108/jima-12-2016-0097
37. Hopkins, C., Wood, C., Siemens, J., & Anne Raymond, M. (2014). A multi-method investigation of consumer response to marketing activities during life transitions. *Journal of Consumer Marketing*, 31(1), 39-53. doi:10.1108/jcm-09-2013-0720
38. Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661. doi: 10.1016/j.indmarman.2006.04.003
39. Huhtala, J.-P., Sihvonen, A., Frösén, J., Jaakkola, M., & Tikkanen, H. (2014). Market orientation, innovation capability and business performance: Insights from the global financial crisis. *Baltic Journal of Management*, 9(2), 134-152. doi: 10.1108/BJM-03-2013-0044
40. Inic, B. P., & Petrovic, Z. M. (2012). The influence of service-dominant orientation of small firms on its growth. *African Journal of Business Management*, 6(45), 11202-11205.
41. Jalilvand, M. R., Nasrolahi Vosta, L., Khalilakbar, R., Khazaei Pool, J., & Tabaeian, R. A. (2017). The Effects of Internal Marketing and Entrepreneurial Orientation on Innovation in Family Businesses. *Journal of the Knowledge Economy*. doi: 10.1007/s13132-017-0516-7
42. Jin, B., Jung, S., & Jeong, S. W. (2017). Dimensional effects of Korean SME's entrepreneurial orientation on internationalization and performance: the mediating role of marketing capability. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 195-215. doi: 10.1007/s11365-017-0457-4
43. Jogaratnam, G. (2017). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 104-113. doi:10.1016/j.ijhm.2016.10.002
44. J. Trainor, K., T. Krush, M., & Agnihotri, R. (2013). Effects of relational proclivity and marketing intelligence on new product development. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(7), 788-806. doi: 10.1108/mip-02-2013-0028
45. Kachouie, R., Mavondo, F., & Sands, S. (2018). Dynamic marketing capabilities view on creating market change. *European Journal of Marketing*, 52(5/6), 1007-1036. doi: 10.1108/ejm-10-2016-0588
46. Kajalo, S., & Lindblom, A. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and business performance among small retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(7), 580-596. doi: 10.1108/IJRDM-04-2014-0044
47. Kam, S., Wong, Tong Canon. (2016). The influence of market orientation on new product success. *European Journal of Innovation Management*, 15(1), 99-121. doi: 10.1108/14601061211192852
48. Killa, M. F., & Ferdinand, A. T. (2017). Study On Smart Relational Capability And Social Networking Advantage: Bridging Proactive Entrepreneur Orientation And Marketing Performance. *International Journal Of Business Research*, 17(2), 15.
49. Kirca, R. a. (2012). Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Marketing*, 76, 130-147.
50. Kocak A, C. A., Oflazoglu. (2017). Market, entrepreneurial, and technology orientations: impact on innovation and firm performance. *Management Decision*, 55(2), 248-270. doi: 10.1108/MD-04-2015-0146
51. Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). Principles of Marketing. *Marketing Management*, 14th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 17
52. Kristinae, V. S., Roby ; Sahay, Meitiana. (2019). The Role of Entrepreneurial ORientation in Product Innovation in Emerging Markets on The Local Products. *Oradea Journal of Business and Economic*, IV(2), 35-44. Retrieved from [http://ojbe.steconomiceoradea.ro/wp-content/uploads/2019/10/OJBE\\_vol-42-35-44.pdf](http://ojbe.steconomiceoradea.ro/wp-content/uploads/2019/10/OJBE_vol-42-35-44.pdf)
53. Lages, L. F. (2016). VCW—Value Creation Wheel: Innovation, technology, business, and society. *Journal of Business Research*, 69(11), 4849-4855. doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.042
54. Lakshman, C., Kumra, R., & Adhikari, A. (2016). Proactive market orientation and innovation in India: The moderating role of intrafirm causal ambiguity. *Journal of Management & Organization*, 23(1), 116-135. doi: 10.1017/jmo.2016.11
55. Leavy, B. (2018). Value innovation and how to successfully incubate “blue ocean” initiatives. *Strategy & Leadership*, 46(3), 10-20. doi:10.1108/sl-02-2018-0020
56. Lekmat, S., Hewege. (2018). Relationship between Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance in Thai SMEs: The Mediating Role of Marketing Capabilities. *International Journal of Business and Economics*, 17(3), 213-237.
57. Li, Y., Xie, E., & Cheng, L. (2017). The effect of market orientation on new product development: a literature review. *Chinese Management Studies*, 11(4), 582-598. doi: 10.1108/cms-04-2017-0090
58. Lidija, B., & Robert, D. H. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 368-384. doi: 10.1108/JSBED-02-2014-0018
59. Lin, C.-H., & Peng, C.-H. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International Journal of Manpower*, Vol. 29 No. 8,, pp. 752-772. doi: 10.1108/01437720810919332
60. Line, N. D., & Wang, Y. (2016). A multi-stakeholder market oriented approach to destination marketing. *Journal of Destination Marketing & Management*. doi: 10.1016/j.jdmm.2016.03.003
61. Luiz dos Santos, I., & Vieira Marinho, S. (2018). Relationship between entrepreneurial orientation, marketing capability and business performance in retail supermarkets in Santa Catarina (Brazil). *Innovation & Management Review*, 15(2), 118-136. doi: 10.1108/inmr-04-2018-008
62. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
63. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venture*, 16, 429-451.
64. Mahrous, A. A., & Abdelmaaboud, A. K. (2016). Antecedents of participation in online brand communities and their purchasing behavior consequences. *Service Business*. doi:10.1007/s11628-016-0306-5
65. Mahrous, G. (2018). Connecting the dots: The relationship among intra-organizational environment, entrepreneurial orientation, market orientation and organizational performance. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. doi: 10.1108/JEEE-09-2016-0036
66. Maldonado-Guzmán, G., Garza-Reyes, J. A., Pinzón-Castro, S. Y., & Kumar, V. (2018). Innovation capabilities and performance: are they truly linked in SMEs? *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 48-62. doi:10.1108/ijis-12-2017-0139
67. Marcos-Cuevas, J., Nätti, S., Palo, T., & Baumann, J. (2016). Value co-creation practices and capabilities: Sustained purposeful engagement across B2B systems. *Industrial Marketing Management*, 56, 97-107. doi:10.1016/j.indmarman.2016.03.012
68. Margarida, M., Maria José. (2015). Marketing capabilities in exporting companies. *Revista Portuguesa de Marketing*, 38(35), 77-97.
69. Martín, S. L., & Javalgi, R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The Moderating role of Competitive Intensity on Latin American International New Ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040-2051. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.149
70. Masa'deh, R. e., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117-3142. doi: 10.1108/bij-02-2017-0024
71. Matthyssens P, V., K,Berghman L. (2008). Value innovation in the functional foods industry Deviations from the industry recipe. *British Food Journal*, 110(1), 114-155.
72. Matsui, K. (2016). Asymmetric product distribution between symmetric manufacturers using dual-channel supply chains. *European Journal of Operational Research*, 248(2), 646-657. doi: 10.1016/j.ejor.2015.07.004
73. Mele C, S. T., Colurcio M. (2010). Co-creating value innovation through resource integration. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 60-78.
74. Melkonyan, A., Gottschalk, D., & V.P, V. K. (2017). Sustainability assessments and their implementation possibilities within the business models of companies. *Sustainable Production and Consumption*, 12, 1-15. doi: 10.1016/j.spc.2017.04.001
75. Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368-375. doi: 10.1016/j.indmarman.2010.08.005
76. Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal (pre-1986)*, 3(1), 1.
77. Montiel, C. (2018). Entrepreneurial orientation and market orientation: Systematic literature review and future research. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. doi: 10.1108/JRME-09-2017-0040
78. Mooney, A. (2007). Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference? *Journal of Education for Business*, 83(2), 110-115.

79. Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102-119. doi: 10.1007/s11747-011-0279-9
80. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
81. Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 1-19.
82. Murray, J. Y., & Fu, F. Q. (2016). Strategic guanxi orientation: How to manage distribution channels in China? *Journal of International Management*, 22(1), 1-16. doi: 10.1016/j.intman.2015.10.003
83. Nahan, N., V, Kristinae, Leiden, R. A., Z. (2019). The Strength of a Business Strategy with Value Innovation for Rattan Handicraft Entrepreneurs in Central Kalimantan, Indonesia. *The International Journal of Business & Management*, 7(12). doi:10.24940/theijbm/2019/v7/i12/BM1912-010
84. Ndubisi, N. O. (2014). Entrepreneurship and service innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(6), 449-453. doi: doi:10.1108/JBIM-07-2013-0148
85. Neill, S., McKee, D., & Rose, G. M. (2007). Developing the organization's sensemaking capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 731-744. doi: 10.1016/j.indmarman.2006.05.008
86. Neill, S., Pathak. (2014). Technology and Marketing Capabilities in a Developing Economic Context: Assessing the Resource-Based View within a Boundary Condition. *International Journal of Business and Economics*, 13(1), 75-92.
87. Newman, A., Prajogo, Altherton. (2016). The influence of market orientation on innovation strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 72-90. doi: 10.1108/JSTP-02-2015-0044
88. Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2012). In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 861-877.
89. Nuryakin. (2018). Competitive Advantage and Product Innovation: key success of batik smes marketing performance in Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2).
90. Nuryakin dan Ardyan, E. (2018). SMEs' marketing performance: the mediating role of market entry capability. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(2), 122-146. doi:10.1108/jrme-03-2016-0005
91. Okanga, B. (2017). Small- and medium-sized enterprises' knowledge management systems as edifiers of new value innovations. *SA Journal of Information Management*, 19(1). doi:10.4102/sajim.v19i1.786
92. Omar, A. N., Aris MH, Nasri AM. (2016). The Effect of Entrepreneurial Orientation, Innovation Capability and Knowledge Creation on Firm Performance: A Perspective on Small Scale Entrepreneurs. *Journal Pengurusan, Malaysia*, 48, 187-200. doi: 10.17576/pengurusan-2016-48-15
93. Omar, M., & Mohamad, N. A. (2017). Hostel front desk employees' perception of customers: a comparative analysis based on cultural background. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 11(3), 355-371. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-07-2016-0068>. doi:10.1108/IJCTHR-07-2016-0068
94. Oturakci, M., & Yuregir, O. H. (2018). New approach to Rogers' innovation characteristics and comparative implementation study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 47, 53-67. doi:10.1016/j.jengtecman.2017.12.004
95. Pargar, F., Kujala, J., Aaltonen, K., & Ruutu, S. (2019). Value creation dynamics in a project alliance. *International Journal of Project Management*, 37(5), 716-730. doi:10.1016/j.ijproman.2018.12.006
96. Parkman, I. D., Holloway, S. S., & Sebastiao, H. (2012). Creative industries: aligning entrepreneurial orientation and innovation capacity. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(1), 95-114. doi: 10.1108/14715201211246823
97. Pratono, A. H., & Mahmood, R. (2015). Mediating effect of marketing capability and reward philosophy in the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(1). doi: 10.1186/s40497-015-0023-x
98. Qun, T., & Carlos, M. P. S. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *International Marketing Review*, 32(1), 78-102. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/IMR-12-2013-0279>. doi:10.1108/IMR-12-2013-0279
99. Qureshi, M. S., Aziz, N., & Mian, S. A. (2017). How marketing capabilities shape entrepreneurial firm's performance? Evidence from new technology based firms in turkey. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1). doi: 10.1186/s40497-017-0071-5
100. Qureshi, S., & Kratzer, J. (2011). An Investigation of Antecedents and Outcomes of Marketing Capabilities in Entrepreneurial Firms: An Empirical Study of Small Technology-Based Firms in Germany. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 24(1), 49-66. doi: 10.1080/08276331.2011.10593525
101. Raj, S. (2016). Mediating role of organizational learning on the relationship between market orientation and innovativeness. *The Learning Organization*, 23(5), 370-384.
102. Raktin, S., Calantone, R. J., & Wang, J. F. (2016). Managing market intelligence: The comparative role of absorptive capacity and market orientation. *Journal of Business Research*. doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.064
103. 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. doi: 10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x
104. Renko, C. a. B. (2009). the effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Technological Capability on Innovativeness: A Study of young Biotechnology Venturas in the United States and in Scandinavia. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 331-369.
105. Rodney, M., Renee, R., & Mark, S. (2014). Determinants for innovation implementation at SME and inter SME levels within peripheral regions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(1), 66-90. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/IJEER-02-2012-0025>. doi:10.1108/IJEER-02-2012-0025
106. Selase Asamoah, E. (2014). Customer based brand equity (CBBE) and the competitive performance of SMEs in Ghana. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 117-131. doi: 10.1108/jsbed-10-2013-0154
107. Semrau, T., Ambos, T., & Sascha, K. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study. *Journal of Business Research*, 69(5), 1928-1932. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.082
108. Shan, P., Song, M., & Ju, X. (2015). Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link? *Journal of Business Research*. doi:10.1016/j.jbusres.2015.08.032
109. Sharifi, H., Ismail, H. S., Qiu, J., & Najafi Tavani, S. (2013). Supply chain strategy and its impacts on product and market growth strategies: A case study of SMEs. *International Journal of Production Economics*, 145(1), 397-408. doi: 10.1016/j.ijpe.2013.05.005
110. Sharma, A., & Iyer, G. R. (2012). Resource-constrained product development: Implications for green marketing and green supply chains. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 599-608. doi: 10.1016/j.indmarman.2012.04.007
111. Sidik, I. G. (2012). Conceptual Framework of Factors Affecting SME Development: Mediating Factors on the Relationship of Entrepreneur Traits and SME Performance. *Procedia Economics and Finance*, 4, 373-383. doi: 10.1016/s2212-5671(12)00351-6
112. Sok, P., Snell, L., Lee, W. J., & Sok, K. M. (2017). Linking entrepreneurial orientation and small service firm performance through marketing resources and marketing capability. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1), 231-249. doi: 10.1108/jstp-01-2016-0001
113. Sugiyarti, G., Ferdinand, A. T., & Nurchayati, T. (2018). Acculturative Products Uniqueness Antecedence for Successful Marketing Performance. *DLSU Business & Economics Review*, 28(1), 11.
114. Sulistiyani, E., & Ferdinand, A. T. (2018). Value Oriented Developmental Interaction Capability: A Driver For Teamwork Performance. *Business: Theory and Practice*, 19, 9. doi:10.3846/btp.2018.30
115. Sulistyoto, H., & Siyamtinah. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), 196-203. doi: 10.1016/j.apmr.2016.02.002
116. Swanson, K. K., & Timothy, D. J. (2012). Souvenirs: Icons of meaning, commercialization and commoditization. *Tourism Management*, 33(3), 489-499. doi:10.1016/j.tourman.2011.10.007
117. 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. doi: 10.1016/j.tourman.2009.02.013
118. Tajeddini, K., Elg, U., & Trueman, M. (2013). Efficiency and effectiveness of small retailers: The role of customer and entrepreneurial orientation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(5), 453-462. doi: 10.1016/j.jretconser.2013.05.004
119. Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and strategic management. "Explicating Dynamic Capabilities". *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-50



120. Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003
121. Teece, D. J. (2017). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. doi: 10.1016/j.lrp.2017.06.007
122. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
123. Trainor, K. J., Rapp, A., Beitelspacher, L. S., & Schillewaert, N. (2011). Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes of e-Marketing capability. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 162-174. doi:10.1016/j.indmarman.2010.05.001
124. Tutar, H., Nart, S., & Bingöl, D. (2015). The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance: The Case of ASEM. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 709-719. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.10.144
125. Varadarajan, R. (2018). Innovation, Innovation Strategy, and Strategic Innovation. In *Innovation and Strategy* (Vol. 15, pp. 143-166): Emerald Publishing Limited.
126. Vega-Vázquez, M., Cossío-Silva, F.-J., & Revilla-Camacho, M.-Á. (2016). Entrepreneurial orientation–hotel performance: Has market orientation anything to say? *Journal of Business Research*, 69(11), 5089-5094. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.04.085
127. Wales, W. J., Patel, P. C., & Lumpkin, G. T. (2013). In Pursuit of Greatness: CEO Narcissism, Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance Variance. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1041-1069. doi: 10.1111/joms.12034
128. Wang, M., & Li, X. (2017). Effects of the aesthetic design of icons on app downloads: evidence from an android market. *Electronic Commerce Research*, 17(1), 83-102. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/s10660-016-9245-4>. doi:10.1007/s10660-016-9245-4
129. W. Chan Kim, R. A. M. (2017). The W. Chan Kim and Renée Mauborgne Blue Ocean Strategy reader / by W. Chan Kim and Renée Mauborgne. *THE ICONIC ARTICLES BY THE BESTSELLING AUTHORS OF BLUE OCEAN STRATEGY*. Retrieved from <https://lccn.loc.gov/2016040913>.
130. William, T., Ma. (2008). Entrepreneurial and market orientation relationship to performance: The multicultural perspective. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 2(1), 21-36. doi: 10.1108/17506200810861230 10.1108/13552550810863080 10.1108/WJEMSD-05-2013-0030
131. Woschke, T., & Haase, H. (2016). Enhancing new product development capabilities of small- and medium-sized enterprises through managerial innovations. *The Journal of High Technology Management Research*, 27(1), 53-64. doi: 10.1016/j.hitech.2016.04.005
132. Wu, J. (2014). Marketing capabilities, institutional development, and the performance of emerging market firms: A multinational study. *International Journal of Research in Marketing*, 30(1), 36-45. doi: 10.1016/j.ijresmar.2012.07.001
133. Zehir, C., Köle, M., & Yıldız, H. (2015). The Mediating Role of Innovation Capability on Market Orientation and Export Performance: An Implementation on SMEs in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 700-708. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.10.141
134. Zehir, C., Üzmez, A., & Yıldız, H. (2016). The Effect of SHRM Practices on Innovation Performance: The Mediating Role of Global Capabilities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 797-806. doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.088