

## **PENGARUH NETWORK CAPABILITY TERHADAP SMALL BUSINESS PERFORMANCE MELALUI KNOWLEDGE CREATION DAN ENTREPRENEURIAL ORIENTATION PADA UMKM YANG TERGABUNG DALAM JUNIOR CHAMBER INTERNATIONAL (JCI) JAWA TIMUR**

**Christina Yanita Setyawati, Moeljadi, Rofiaty, dan Mugiono**

Universitas Brawijaya

[christinayanita@student.ub.ac.id](mailto:christinayanita@student.ub.ac.id)

[moeljadip@ub.ac.id](mailto:moeljadip@ub.ac.id)

[rofiaty@ub.ac.id](mailto:rofiaty@ub.ac.id)

[mugiono@ub.ac.id](mailto:mugiono@ub.ac.id)

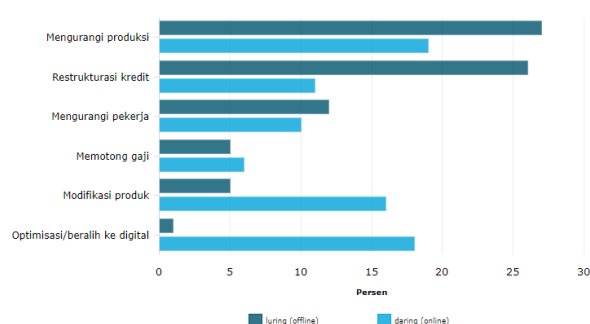
**Abstrak-** Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia masih membatasi operasionalnya pada saat pandemi Covid-19 terutama pembatasan aktivitas sehingga menghambat UMKM ini untuk berkegiatan secara normal sementara pelaku UMKM atau para pengusaha dalam perusahaan kecil tersebut merupakan agen perubahan dengan pengembangan produk dan layanan, penerapan metode yang lebih produktif, dan penciptaan model bisnis baru. Oleh karena itu, UMKM di bawah komunitas JCI East Java melihat pentingnya mengetahui strategi yang tepat dalam mempertahankan bisnisnya di masa pandemic Covid-19 ini. Penelitian ini menggunakan desain kausal kuantitatif dan jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori dan melibatkan perusahaan kecil dan menengah yang terdaftar sebagai anggota Komunitas JCI East Java yaitu sejumlah 286 perusahaan. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan alat analisis adalah partial least square (PLS). Penelitian ini terkait dengan pergeseran pemikiran dari semula Entrepreneurial Orientation sebagai anteseden dari kinerja perusahaan, ke pemahaman yang lebih mendalam tentang driver Entrepreneurial Orientation. Penelitian ini juga menyoroti peran penting inovasi dan agresivitas kompetitif sebagai mediator pada hubungan penciptaan pengetahuan (Knowledge Creation) dan kinerja UMKM. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk menguji dua dimensi Entrepreneurial Orientation yaitu keinovatifan dan agresivitas kompetitif, memainkan peran mediasi pada hubungan Knowledge Creation dan kinerja UMKM; dan yang kedua adalah menyelidiki hubungan antara Network Capability dan kinerja UMKM.

**Kata Kunci:** *Entrepreneurial Orientation, Knowledge Creation, Network Capability, Small Business Performance*

Kinerja bisnis seperti pertumbuhan pendapatan dan profitabilitas semakin didorong oleh persaingan antara jaringan perusahaan daripada persaingan antara perusahaan individu (Nätti et al. 2014; Achrol dan Kotler, 1999). Moore (1993) menyarankan perusahaan perlu melakukan penyesuaian diri dengan perusahaan lain yang memiliki sumber daya yang menarik untuk berkembang bersama sebagai ekosistem untuk mendapatkan keuntungan dalam persaingan pasar di dalamnya dijumpai perusahaan-perusahaan kecil dalam hal ini di Indonesia disebut Usaha Mikro Kecil Menengah atau UMKM. UMKM adalah usaha ekonomi produktif yang dimiliki perorangan maupun badan usaha sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh Undang-undang No. 20 tahun 2008 dimana salah satu komunitas pemilik Usaha Kecil dan Menengah di Jawa Timur bergabung ke dalam Komunitas JCI East Java atau Junior Chamber International yang merupakan

gabungan dari para pemilik usaha kecil dan menengah di Jawa Timur berusia antara 18-40 tahun dan memiliki tujuan untuk berkontribusi secara masal dengan mengedepankan peran aktivitas usahanya serta memberikan dampak pada masyarakat dimana saat ini menghadapi persaingan yang sangat ketat dengan diberlakukannya MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) yang merupakan sebuah integrasi ekonomi Asean dalam menghadapi perdagangan bebas antarnegara Asean dan untuk mewujudkan Wawasan Asean 2020.

Perusahaan kecil dan menengah dipandang sebagai mesin utama pertumbuhan dalam ekonomi yang sehat (Minniti, 2008; Eggers et al., 2013). Mandiri Institute (2020) di Indonesia melibatkan 320 UMKM yang tersebar di Jawa, Sumatra, Kalimantan, Sulawesi, Papua, serta Bali dan Nusa Tenggara dan bergerak di sejumlah lini, seperti akomodasi, perdagangan, konstruksi, dan restoran untuk mengikuti survei. Hasil survei menunjukkan bahwa para pelaku **UMKM** di Indonesia masih membatasi operasionalnya pada saat pandemi Covid-19 dimana pembatasan aktivitas menghambat UMKM ini untuk berkegiatan secara normal, hal ini diperkuat dengan 66% responden UMKM memilih membatasi operasional, sementara 6% lainnya berhenti beroperasi dimana permodalan menjadi masalah dominan (43%), 24% mengaku lantaran prospek usaha tak menjanjikan (Mandiri Institute, 2020) padahal pelaku UMKM atau para pengusaha dalam perusahaan kecil tersebut merupakan agen perubahan dengan pengembangan produk dan layanan, penerapan metode yang lebih produktif, dan penciptaan model bisnis baru (Okpara, 2009; Tang et al., 2011). Adapun beberapa strategi yang diterapkan oleh pelaku UMKM untuk dapat bertahan di masa pandemic Covid-19 ini dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Strategi Bertahan UMKM dari Pandemi 2020

Sumber: Mandiri Institute, 2020

Strategi bertahan yang dijelaskan pada Gambar 1 tersebut menunjukkan bahwa UMKM memiliki lini pekerjaan baru sehingga berdampak pada komunitas lokal tumbuh dan masyarakat menjadi makmur (Gronum et al., 2012). Kondisi demikian juga dialami oleh UMKM di bawah komunitas JCI East Java akibatnya penting bagi UMKM tersebut untuk mengetahui strategi yang tepat dalam mempertahankan bisnisnya di masa pandemic Covid-19 ini. Ekosistem yang paling kuat untuk kewirausahaan menjadi bagian penting dari peran setiap pengusaha untuk mengoordinasikan dukungan dan membina hubungan yang kuat antara beragam pemangku kepentingan (Trubek, 2005). Di dunia yang semakin kompleks karena pandemic Covid-19 ini, dibutuhkan solusi yang semakin kompleks, penciptaan pengetahuan yang berkembang dari kegiatan kolaboratif dimana informasi dipertukarkan, penilaian diuji, dan peluang diakui menjadi semakin penting (Friedman, 2007; Powell et al., 2005). Kemampuan jaringan (*Network Capability*) membentuk pondasi untuk kesuksesan wirausaha (Chaston dan Scott, 2012; Gronum et al., 2012) yang ditunjukkan dalam berbagai model yang mencerminkan konteks dan meninjau literatur tentang *network capability* dan *knowledge creation* yang dimiliki oleh UMKM sebab dinilai dapat memperkuat dua dimensi dari *entrepreneurial orientation* yaitu agresivitas kompetitif dan inovasi yang pada gilirannya berdampak pada kinerja perusahaan (Acquaah, 2011; Castro et al., 2014; Riel et al., 2011). Semakin besar *network capability* yang dimiliki oleh perusahaan kecil dan menengah, maka semakin tinggi agresivitas kompetitif dan inovasi dan akibatnya semakin tinggi kinerja perusahaan.

Miller (1983), Covin dan Slevin (1989, 1991), Lumpkin dan Dess (1996) Messersmith and Wales (2013), Rauch et al. (2009) menyebutkan bahwa aliran besar penelitian telah meneliti konsep orientasi kewirausahaan (*Entrepreneurial Orientation*). Sebagai contoh, pendorong utama kewirausahaan di perusahaan kecil diharapkan berbeda dari yang ada di perusahaan besar (Zacca dan Selen, 2011). Miller et.al. (2011) menjelaskan bahwa diferensiasi di antara jenis organisasi, yaitu penelitian yang berfokus pada konteks spesifik perusahaan diperlukan untuk mempelajari dan memprediksi kewirausahaan. Miller (2011) secara khusus menekankan bahwa tujuan utama dari penelitian yang dilakukannya adalah untuk menunjukkan bahwa kewirausahaan dan konfigurasi tersebut adalah ukuran perusahaan, sementara sebagian besar studi EO menggunakan sampel heterogen dari berbagai perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil rekomendasi Miller (2011) dengan menguji model hanya pada perusahaan kecil saja yang homogen dimana sampel direncanakan dari pengusaha kecil dan menengah di Jawa Timur saja yang bergerak di bidang start up digital. Penelitian ini berupaya berkontribusi pada bidang penelitian di dua bidang utama. pertama, di bidang kewirausahaan dengan menyelidiki peran dua dimensi *Entrepreneurial Orientation* dalam memediasi *Knowledge Creation* dan kinerja perusahaan kecil; dan yang kedua adalah menyelidiki hubungan antara *Network Capability* dan kinerja perusahaan melalui *Knowledge Creation* dalam konteks spesifik perusahaan kecil.

#### Landasan Teoritis

Teori *Resource Based View* (RBV) membahas tentang perusahaan yang dapat mencapai keunggulan kompetitif yang dikelola berdasarkan sumber daya yang dimiliki sehingga perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang didukung dengan cara mengeluarkan strategi yang

mengeksploitasi kekuatan internalnya, tanggap terhadap peluang yang ada di lingkungan sekitar, dan menghilangkan tantangan eksternal serta menghindari kelemahan internal. Jay Barney (1991) menjelaskan teori RBV di dalam artikelnya pada tahun 1991 yang muncul sebagai keraguan tentang dua pertimbangan dari lima model yang sangat bermanfaat dalam mengklarifikasi pemahaman tentang lingkungan perusahaan terhadap kinerja perusahaan. Permasalahan utama yang menjadi dasar dari teori *Resource Based View* adalah homogen dan dapat dipindahkan dengan sempurna merupakan pertanyaan empiris padahal kenyataannya adalah sebagian besar industri akan ditandai oleh beberapa derajat heterogenitas sumber daya dan imobilitas. Sumber daya perusahaan mencakup semua aset, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan, yang dikendalikan oleh perusahaan yang memfasilitasi perusahaan untuk meningkatkan dan menerapkan strategi untuk meningkatkan efisiensi dan pemanfaatannya (Daft, 1983). Untuk mencapai keunggulan kompetitif yang didukung, RBV mensyaratkan jenis-jenis sumber daya tertentu, yaitu Sumber daya yang memiliki sifat Berharga, Langka, *Imitable* dan *Non-Substitutability*, yang biasa disingkat VRIN.

Pengembangan perusahaan membutuhkan sumber daya untuk menentukan pasar strategis (Barney dan Arian, 2001). Pada umumnya sumber daya dapat mengeluarkan biaya yang perlu dikeluarkan oleh perusahaan namun dapat meningkatkan pendapatan yang diperoleh perusahaan dalam mengimplementasikan strateginya (Barney dan Arian, 2001). Strategi itu sendiri menurut Drucker (1994) strategi adalah teori perusahaan tentang bagaimana dapat diperoleh kinerja yang unggul di pasar dimana beroperasi. Oleh karena itu, kinerja perusahaan dapat menjadi tidak efisien dan efektif dalam biaya yang diperlukan untuk meningkatkan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dan tidak layak, sehingga perusahaan tidak dapat menikmati keunggulan kompetitif karena sumber daya yang tidak perlu memberikan hasil yang positif untuk pengimplementasian strategi. Akibatnya adalah keunggulan kompetitif dapat memberikan kinerja superior perusahaan.

#### Kerangka Konseptual dan Hipotesis

NC didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk memulai, mengembangkan dan memanfaatkan hubungan antar organisasi internal dan eksternal (Zacca, et.al., 2015) dan menunjukkan bahwa jaringan yang dikembangkan dari hubungan yang kuat sehingga mungkin menguntungkan bagi perusahaan (Walter et al., 2006). Hubungan yang kuat memungkinkan wirausahawan dan perusahaan mereka untuk mengumpulkan informasi pasar dan ide-ide untuk penyelesaian masalah, bersama dengan kemampuan belajar dan mendapatkan dukungan moral serta teknis (Messersmith dan Wales, 2013). Kemampuan yang memungkinkan perusahaan untuk berhasil dalam jaringan merupakan faktor penting dalam penciptaan pengetahuan dan penciptaan nilai (Dayan et al., 2013). Perusahaan dan agennya yang tertanam dalam hubungan sosial dan profesional membentuk struktur jaringan luas yang mencakup organisasi pelengkap dan pesaing, pelanggan, pemasok, atau lembaga penelitian (Rank et al., 2006; Walter et al., 2006). Nilai jaringan dapat dinyatakan sebagai modal relasional (Kale et al., 2000). Membangun modal relasional mungkin tidak terjadi begitu saja secara alami.

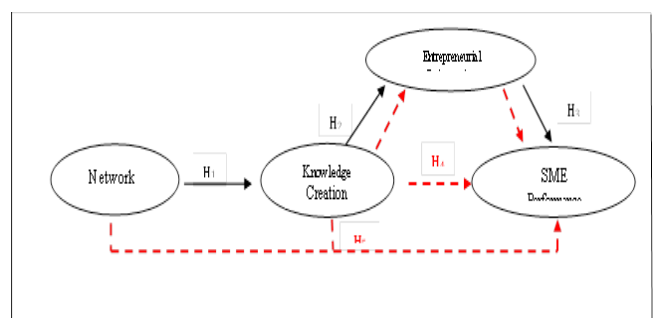
Perusahaan harus mengembangkan kemampuan untuk berkembang dalam pengaturan hubungan. Mengembangkan NC adalah proses dinamis di seluruh organisasi dan dipandang sebagai sumber daya tingkat tinggi (Tolstoy, 2009; Walter et al., 2006) terdiri dari empat komponen: koordinasi, keterampilan hubungan, pengetahuan mitra, dan komunikasi internal (Kale et al., 2000; Dayan et al., 2013; Walter et al., 2006). NC mendukung pengembangan basis pengetahuan sehingga menjadi mekanisme untuk belajar tentang kebutuhan pelanggan dan mengantisipasi peluang pasar; selain mendapatkan praktik terbaik dan masukan terbaik dari para pemasok (Walter et al., 2006). Oleh karena itu: H<sub>1</sub>: NC dari usaha kecil dan menengah berhubungan positif dengan penciptaan pengetahuan.

Penciptaan pengetahuan memainkan peran penting dalam pengembangan dua dimensi EO, agresivitas kompetitif dan inovasi. Ketika pengetahuan yang tersebar dari mitra jaringan digabungkan atau ketika pengetahuan diperoleh dari mitra jaringan dan dikombinasikan dengan pengetahuan yang sudah ada bagaimana pengetahuan baru dapat dibuat (Clercq et al., 2012; Chaston dan Scott, 2012; Tolstoy, 2009). Penciptaan pengetahuan mendukung ide-ide dan kebaruan baru, yaitu inovasi di perusahaan kecil (Hardwick et al., 2013; Li et al., 2009; Petrou dan Daskalopoulou, 2013); dan penciptaan pengetahuan membantu perusahaan kecil untuk memanfaatkan peluang pasar dan bersaing secara agresif dalam menanggapi pesaing (Griffith et al., 2006; Siegel dan Renko, 2012; Walter et al., 2006). Penciptaan pengetahuan dan pemanfaatannya dapat membantu perusahaan mengembangkan penawaran pasar yang memberikan nilai kepada pelanggan dan meningkatkan efisiensi operasi bisnis. Pengetahuan baru dapat membantu perusahaan kecil mengembangkan produk dan layanan baru yang inovatif sehingga meningkatkan penawaran pasar yang ada. Demikian juga pengetahuan baru dapat membantu perusahaan kecil mengantisipasi peluang masa depan dan memperluas pasar baru (Griffith et al., 2006; Li et al., 2009). Penciptaan pengetahuan juga dapat membantu membawa produk ke pasar lebih cepat dan meningkatkan keandalan dan kualitas produk (Peng dan Luo, 2000; Walter et al., 2006). Perusahaan kecil dengan pengetahuan baru yang bermanfaat mungkin berani untuk mengejar langkah kompetitif yang agresif atau berinovasi untuk menghasilkan dengan efisiensi yang lebih besar atau untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik. Agresivitas kompetitif dan inovasi didorong oleh kombinasi pengetahuan (Tolstoy, 2009). Oleh karena itu: H<sub>2</sub>: Penciptaan pengetahuan tentang usaha kecil berhubungan positif dengan (a) agresivitas kompetitif dan (b) keinovatifan.

Tiga dimensi dari EO adalah pengambilan risiko, inovasi, dan proaktif, disarankan oleh Miller (1983) yang berasal dari tinjauan proses pembuatan strategi termasuk karya Khandwalla (1977) dan Mintzberg (1973) antara lain dan juga dari kewirausahaan (Miller, 2011). Dua dimensi lain yang terkait dari konstruk EO, yaitu agresivitas kompetitif dan otonomi, disarankan oleh Lumpkin dan Dess (1996) untuk lebih menggambarkan domain EO (Wales et al., 2013). Meskipun dimensi EO agak berbeda tetapi berhubungan kuat dan menunjukkan hubungan timbal balik yang tinggi satu sama lain sehingga mungkin berhubungan secara berbeda dengan kinerja perusahaan (Rauch et al., 2009). Masih ada pekerjaan yang harus dilakukan untuk memajukan pandangan alternatif dari "konstruk EO dan kondisi di mana konseptualisasi alternatif mungkin sesuai" (Covin et al., 2006).

Dalam penelitian ini, EO digunakan sebagai pengujian konstruksi multidimensi apakah agresivitas kompetitif dan inovasi sebagai dua dimensi EO yang berbeda berhubungan dengan kinerja perusahaan kecil hingga tingkat yang bervariasi (Garcia-Villaverde et.al, 2013; Rauch et al., 2009). Studi empiris lebih lanjut diperlukan terutama penelitian yang membedakan jenis organisasi, yaitu penelitian yang berfokus pada konteks spesifik perusahaan kecil dan menengah (Chege dan Wang, 2020). Ini diperlukan untuk lebih memprediksi hubungan yang dinyatakan di atas dan memahami kondisi di mana prediksi mungkin sesuai (Covin et al., 2006; Miller, 2011). Oleh karena itu: H<sub>3</sub>: Kinerja perusahaan kecil secara positif terkait dengan (a) keinovatifan dan (b) agresivitas kompetitif.

Peran mediasi penciptaan pengetahuan (KC) untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan kecil harus menciptakan pengetahuan baru (Gassmann dan Keupp, 2007; Zhou, 2007). Kendala sumber daya yang melekat pada perusahaan kecil membuatnya lebih mungkin bahwa mereka harus memanfaatkan jaringan untuk pengetahuan baru (Lu dan Beamish, 2006; Zacca dan Selen, 2011). Hubungan jaringan antara perusahaan dan mitranya memungkinkan peluang untuk memperoleh informasi berharga dan menciptakan pengetahuan yang memfasilitasi keagresifan dan agresivitas kompetitif yang mengarah pada pengembangan produk baru dan mengejar peluang pasar baru (Acquaah, 2007; Dayan et al., 2013; Gronum et al., 2012). Hipotesis selanjutnya menunjukkan bahwa NC memperkuat penciptaan pengetahuan (KC), yang pada gilirannya berdampak pada kinerja perusahaan kecil dan menengah. Semakin besar NC perusahaan kecil, semakin banyak pengetahuan dapat diciptakan dan akibatnya semakin tinggi potensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan kecil dan menengah. Oleh karena itu: H<sub>4</sub>: Penciptaan pengetahuan dalam perusahaan kecil memediasi pengaruh NC pada *SME Performance*.



Gambar 2. Kerangka Konseptual

Untuk menjelaskan kinerja perusahaan kecil dan menengah, penelitian ini menyelidiki hubungan antara penciptaan pengetahuan dan kinerja yang dimediasi oleh inovasi dan keagresifan kompetitif sebagai dimensi dari EO. Pertumbuhan kinerja tidak dapat diharapkan muncul secara langsung dari penciptaan pengetahuan baru; itu muncul dari gerakan kompetitif proaktif agresif atau inovatif yang memiliki basis dalam pengetahuan baru (Chaston dan Scott, 2012). Pengetahuan baru adalah sumber daya penting hanya jika digunakan atau ditindaklanjuti. Penciptaan pengetahuan yang menggeser kompetensi perusahaan untuk membuat langkah kompetitif agresif atau inovatif nilai dapat berfungsi untuk meningkatkan kinerja perusahaan terutama jika pesaing tidak

memiliki pengetahuan tentang bagaimana merespons dimana dapat melibatkan pengembangan produk baru atau terobosan prosedural mengenai operasi bisnis (Tolstoy, 2009). Penciptaan pengetahuan di perusahaan kecil mendorong perusahaan untuk bertindak jika penciptaan pengetahuan diaktualisasikan dalam dua dimensi agresivitas dan inovasi inovasi EO. EO adalah tindakan praktis yang mengubah pengetahuan baru menjadi aset berharga untuk mendorong aktivitas pasar dan pengembangan produk baru (Li et al., 2009). Inovatif lebih dari sekadar ide. Ini adalah ide yang ditindaklanjuti dan yang mengarah pada penciptaan nilai baru. Demikian juga, agresivitas kompetitif adalah mode tindakan yang diperlukan untuk mewujudkan beberapa hasil kinerja. Oleh karena itu: H<sub>5</sub>: (a) Inovatif dan (b) agresivitas kompetitif memediasi pengaruh penciptaan pengetahuan pada kinerja perusahaan kecil.

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain kausal kuantitatif dan jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori dan melibatkan perusahaan kecil dan menengah yang terdaftar sebagai anggota Komunitas JCI East Java yaitu sejumlah 286 perusahaan. Alasan untuk memilih komunitas ini sebagai objek penelitian adalah karena tujuan dari komunitas ini relevan dengan kondisi perekonomian Indonesia saat ini yaitu perusahaan kecil dan menengah yang berupaya menghadapi ketatnya persaingan terutama semenjak dicanangkannya MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) di tahun 2015 di Indonesia menuju Wawasan Asean di tahun 2020 akan tetapi di situasi terkini perusahaan-perusahaan tersebut juga terdampak pandemic Covid-19. Populasi dalam penelitian ini termasuk para owner perusahaan kecil dan menengah beserta jajaran manajer yang mengelola perusahaan Sampelnya ditentukan dengan menggunakan metode purposive sampling, dengan kriteria bahwa perusahaan kecil dan menengah telah berjalan selama minimal 5 tahun dan memiliki lebih dari 19 orang karyawan dan memiliki nilai asset di atas Rp5 miliar. Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei yang merupakan data primer metode pengumpulan diperoleh langsung dari sumber asli. Peneliti akan membuat, menyebarluaskan dan mengumpulkan kuesioner yang langsung didistribusikan kepada responden. Dalam penelitian ini, semua item kuesioner akan diukur dengan menggunakan skala Likert. Keandalan pengukuran ditentukan dengan menghitung alpha Cronbach koefisien masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung korelasi Pearson (korelasi Pearson) antara skor setiap item dengan skor total pertanyaan. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan alat analisis adalah partial least square (PLS). Alasan menggunakan PLS dalam penelitian ini karena pendekatan membantu memperkirakan variabel laten yang dianggap sebagai kombinasi linear dari indikator; untuk menghindari masalah ketidakpastian dan memberikan definisi yang pasti tentang komponen penilaian (Solimun, 2013). PLS dapat menjalankan bootstrap-nya prosedur dalam situasi, dimana asumsi normal tidak terpenuhi atau untuk analisis data yang tidak normal (Sharma dan Kim, 2013) dan penanganan data pencilan penyebab non-normal, data normal (Lleti et al., 2005). Sebelum analisis PLS dilakukan, ada tes asumsi untuk mendasari model SEM. Uji asumsi normal multivariat dilakukan dengan menggunakan skewness dan kurtosis. Selain

asumsi multivariat normal, ada asumsi bahwa tidak ada outlier. Uji asumsi outlier dilakukan dengan metode *mahalanobis*.

### Referensi

1. ---. 2020. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/09/28/#>
2. Achrol, R. S., & Kotler, P. 1999. Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, 63(4), 146–163.
3. Acquah, M. 2011. “Utilization and value of social networking relationships in family and nonfamily firms in an African transition economy”, *European Management Journal*, Vol. 29 No. 5, pp. 347-361.
4. Barney, J. 1986a. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Sci.* (October) 1231–1241.
5. Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
6. Barney, J. 2001. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 6, 643–650.
7. Barney, J.B. dan Arikan, A.M. 2001. *The Resource Based View: Origin and Implications*. The Blackwell Handbook of Strategic: Wiley Online Library.
8. Baum, J.R., Wally, S., 2003. Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal* 24, 1107–1129.
9. Boling, J.R., Pieper, T.M., Covin, J.G., 2015. CEO tenure and entrepreneurial orientation within family and nonfamily firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* doi:10.1111/etap.12150.
10. Castro, I., Casanueva, C. and Galan, J. 2014. “Dynamic evolution of alliance portfolios”, *European Management Journal*, Vol. 32 No. 3, pp. 423-433.
11. Chaston, I. and Scott, G. 2012. “Entrepreneurship and open innovation in an emerging economy”, *Management Decision*, Vol. 50 No. 7, pp. 1161-1177.
12. Chege, Samwel Macharia dan Wang, Daoping. 2020. The influence of technology innovation on SME performance through environmental sustainability practices in Kenya. *Technology in Society*, Vol. 60. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.101210>.
13. Clercq, D., Sapienza, H., Yavuz, I. and Zhou, L. 2012. “Learning and knowledge in early internationalization research: past accomplishments and future directions”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 27 No. 1, pp. 143-165.
14. Covin, J. and Slevin, D. 1991. “A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 16 No. 1, pp. 7-25.
15. Covin, J.G. and Slevin, D. 1989. “Strategic management of small firms in hostile and benign environments”, *Strategic Management Journal*, Vol. 10 No. 1, pp. 75-88.
16. Covin, J.G., Green, K. and Slevin, D. 2006. “Strategic process effects on the entrepreneurial orientation – sales growth rate relationships”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 30 No. 1, pp. 57-81.
17. Daft, Richard L. 1983. *Learning the Craft of Organizational Research*. *The Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 4, pp. 539-546.hitt
18. Dayan, M., Zacca, R. and Benedetto, A. 2013. “An explorative study of entrepreneurial creativity: its antecedents and mediators in the context of UAE firms”, *Creativity and Innovation Management Journal*, Vol. 22 No. 3, pp. 223-240.
19. De Clercq, D., Dimov, D., Thongpapanl, N.T. 2013. Organizational social capital, formalization, and internal knowledge sharing in entrepreneurial orientation formation. *Entrepreneurship Theory and Practice* 37 (3), 505–537.
20. Doorn, Sebastiaan van; Heyden, Mariano L.M.; dan Volberda, Henk W. 2016. Enhancing Entrepreneurial Orientation in Dynamic Environments: The Interplay between Top Management Team Advice-Seeking and Absorptive Capacity.

- Long Range Planning, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.003> 0024-6301.
21. Drucker, P. 1994. *The Theory of the Business*. books.google.com.
  22. Eggers, F., Kraus, S. and Hughes, M. 2013. "Implications of customer and entrepreneurial orientation for SME growth", *Management Decision*, Vol. 51 No. 3, pp. 524-546.
  23. Eisenhardt, Kathleen M. and Bourgeois, L. J. 1988. Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry. *Management Science*, Vol. 34, No. 7. pp. 816-835.
  24. Friedman, T. 2007. *The World is Flat*, Farrar, Straus & Giroux, New York, NY
  25. Garcia-Villaverde, P.M., Ruiz-Ortega and Canales, I. 2013. "Entrepreneurial orientation and the threat of imitation: the influence of upstream and downstream capabilities", *European Management Journal*, Vol. 31 No. 3, pp. 263-277.
  26. Gassmann, O. and Keupp, M. 2007. "The competitive advantage of early and rapidly international SMEs in the biotechnology industry: a knowledge-based view", *Journal of World Business*, Vol. 42 No. 3, pp. 350-366.
  27. Griffith, D., Noble, S. and Chen, Q. 2006. "The performance implicatins of entrepreneurial proclivity: dynamic capabilities approach", *Journal of Retailing*, Vol. 82 No. 1, pp. 51-62
  28. Gronum, S., Verreyne, M. and Kastle, T. 2012. "The role of networks in small and mediumsized enterprise innovation and firm performance", *Journal of Small Business Management*, Vol. 50 No. 2, pp. 257-282.
  29. Hardwick, J., Anderson, A. and Cruickshank, D. 2013. "Trust formation processes in innovative collaborations", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 4-21.
  30. Irwin, Mody, A. 1993. 'Learning through alliances', *Journal of Homewood, IL*.
  31. Itami, H. and T. W. Roehl (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
  32. Kale, P., Singh, H. and Perlmutter, H. 2000. "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 3, pp. 217-237.
  33. Khandwalla, P. 1977. *The Design of Organizations*, Harcourt, Brace, New York, NY
  34. Learned, E., C. Christensen, K. Andrews and W. Guth lectronics. St. Martins Press, New York. 1969. *Business Policy: Text and Cases*.
  35. Li, Y., Huang, J. and Tsai, M. 2009. "Entrepreneurial orientation and firm performance: the role of knowledge creation process", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38 No. 4, pp. 440-449.
  36. Lleti, R., Melendez, E., Ortiz, M.C., Sarabia, L.A. and Sanchez, M.S. 2005. "Outliers in partial least squares regression: application to calibration of wine grade with mean infrared data", *Analytica Chimica Acta*, Vol. 554 Nos 1/2, pp. 60-70.
  37. Lu, J. and Beamish, P. 2006. "Partnering strategies and performance of SMEs international joint ventures", *Journal of Business Venturing*, Vol. 21 No. 4, pp. 461-486.
  38. Lumpkin, G.T. and Dess, G. 1996. "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 1, pp. 135-173.
  39. Lyon, D.W., Lumpkin, G.T., Dess, G.G., 2000. Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management* 26, 1055-1085.
  40. Messersmith, J. and Wales, W. 2013. "Entrepreneurial orientation and performance in young firms: the role of human resource management", *International Small Business Management*, Vol. 31 No. 2, pp. 115-136.
  41. Miller, D. 1983. "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, Vol. 29 No. 7, pp. 770-792.
  42. Miller, D. 2011. "Miller (1983) revisited: a reflection on EO research and some suggestions for the future", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 35 No. 5, pp. 873-894.
  43. Minniti, M. 2008. "The role of government policy on entrepreneurial activity: productive, unproductive, or destructive?", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 32 No. 5, pp. 779-790.
  44. Mintzberg, H. 1973. "Strategy-making in three models", *California Management Review*, Vol. 16 No. 2, pp. 44-53.
  45. Moore, J. F. 1993. Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.
  46. Nätti, S., Pekkarinen, S., Hartikka, A., & Holappa, T. 2014. The intermediary role in value co-creation within a triadic business service relationship. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 977-984.
  47. Okpara, J. 2009. "Strategic choices, export orientation and export performance of SMEs in nigeria", *Management Decision*, Vol. 47 No. 8, pp. 1281-1299.
  48. Peng, M. and Luo, Y. 2000. "Managerial ties and firm performance in a transition economy: the nature of a micro-macro link", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 3, pp. 486-501.
  49. Penrose, E. T. 1959. *The Theory of Growth of the Firm*, Basil Blackwell, London.
  50. Petrou, A. and Daskalopoulou, I. 2013. "Social capital and innovation in the services sector", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 50-69.
  51. Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, NY.
  52. Powell, W., White, D., Koput, K. and Smith, J.O. 2005. "Network dynamics and field evolution: the growth of interorganizational collaboration in the life sciences", *American Journal of Sociology*, Vol. 110 No. 4, pp. 1132-1205.
  53. Prahalad, C. K. and G. Hamel. 1990. 'The core competence of the corporation', *Harvard Business*, 68(3), pp. 79-91.
  54. Rank, C., Rank, O. and Wald, A. 2006. "Integrated versus core-periphery stuctures in regional biotechnology networks", *European Management Journal*, Vol. 24 No. 1, pp. 73-85.
  55. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. and Frese, M. 2009. "Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 33 No. 3, pp. 761-787.
  56. Riel, A., Semeijn, J., Hammedi, W. and Henseler, J. 2011. "Technology-based service proposal screening and decision-making effectiveness", *Management Decision*, Vol. 49 No. 5, pp. 762-783.
  57. Ringle, C.M., Wende, S. and Will, A. 2010. "Finite mixture partial least squares analysis: methodology and numerical examples", *Handbook of Partial Least Square*, Springer, New York, NY, pp. 195-218.
  58. Rosenbusch, N., Rauch, A., Bausch, A. 2013. The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment-performance relationship a meta-analysis. *Journal of Management* 39 (3), 633-659.
  59. Ruiz-Ortega, M., Parra-Requena, G., Rodrigo-Alarcón, J., García-Villaverde, P.M. 2013. Environmental dynamism and entrepreneurial orientation: the moderating role of firm's capabilities. *Journal of Organizational Change Management* 26 (3), 475-493.
  60. Rumelt, R. P. 1984. 'Toward a strategic theory of the firm'. In R. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 55&570.
  61. Sharma, P.N. and Kim, K.H. 2013. "A comparison of PLS and ML bootstrapping techniques in SEM: a monte carlo study",

New Perspectives in Partial Least Squares and Related Methods, Springer, New York, NY.

62. Siegel, D. and Renko, M. 2012. "The role of market and technological knowledge in recognizing entrepreneurial opportunities", *Management Decision*, Vol. 50 No. 5, pp. 797-816.
63. Solimun. 2013. "Penguatan metodologi penelitian general structural component analysis – GSCA", Modul Diklat Statistik, Universitas Brawijaya.
64. Tang, K., Robinson, D. and Harvey, M. 2011. "Sustainability managers or rogue mid-managers?", *Management Decision*, Vol. 49 No. 8, pp. 1371-1394.
65. Teece, D. J. 1980. 'Economies of scope and the scope of the enterprise', *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, pp. 223-247.
66. Tolstoy, D. 2009. "Knowledge combination and knowledge creation in a foreign-market network", *Journal of Small Business Management*, Vol. 47 No. 2, pp. 202-220.
67. Trubek, L. 2005. "New Governance Practices in US Health Care", University of Wisconsin Law School Paper No. 1006, Legal Studies Research Paper Series, University of Wisconsin Law School, Madison, WI.
68. Wales, W., Gupta, V. and Mousa, F. 2013. "Empirical research on entrepreneurial orientatin: an assessment and suggestions for future research", *International Small Business Journal*, Vol. 31 No. 4, pp. 357-383.
69. Walter, A., Auer, M. and Ritter, T. 2006. "The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance", *Journal of Business Venturing*, Vol. 21 No. 4, pp. 541-567.
70. Wiklund, J., Shepherd, D. 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing* 20 (1), 71–91.
71. Zacca, R. and Selen, W. 2011. "Unraveling a manager's proclivity to innovate: an exploratory study", *International Journal of Entrepreneurship & Innovation*, Vol. 12 No. 3, pp. 157-167.
72. Zacca, Robert; Dayan, Mumin; Ahrens, Thomas. 2015. Impact of network capability on small business performance. *Management Decision*, Vol. 53 Iss 1 pp. 2 – 23.
73. Zahra, S.A., Covin, J.G. 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing* 10, 43–58.
74. Zhou, L. 2007. "The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization", *Journal of World Business*, Vol. 42 No. 3, pp. 281-293.